Poslovna izvrsnost hotela u okruženju informacijsko-komunikacijske tehnologije

Poropat, David

Doctoral thesis / Disertacija

2013

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:229879

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
OPATIJA, HRVATSKA

Repository / Repozitorij:

Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management

UNIRI DIGITALNA KNJIŽNICA

Image not found or type unknown

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Područja poslovne izvrsnosti i modeli poslovne izvrsnosti vrlo su kvalitetno obrađeni u dostupnoj recentnoj domaćoj i inozemnoj znanstvenoj i stručnoj literaturi. Međutim, činjenica je da se poslovna izvrsnost vrlo rijetko obrađivala ili obrađuje u području hotelskih operacija, odnosno hotelskog poslovanja. Ako se tome pridoda i činjenica da se istraživanja nisu provodila u okruženju informacijsko-komunikacijske tehnologije, odnosno utjecaja razine razvijenosti i izvrsnosti informacijsko-komunikacijske infrastrukture na pokazatelje poslovne izvrsnosti hotela, onda se polazi od realne premise da postoji potreba za dodatnim istraživanjem predmetne problematike.

Doba Interneta i primjene suvremenih i moćnih informacijsko-komunikacijskih tehnologija u hotelskom poslovanju, kao da je "okrenulo naglavačke" neke od temeljnih koncepata suvremenog operativnog hotelskog menadžmenta. Pritom je primjena te tehnologije mijenjala prije svega koncept fizičke distribucije i prodaje kapaciteta, ali u određenoj mjeri i značajke puteva promocije proizvoda i usluga, no također i samu interakciju s gostima, radnicima i društvenom zajednicom.

Osim toga, transformaciju doživljavaju i oblici izravne komunikacije s vrlo fragmentiranim tržištem na kojemu su sveprisutne brze i sadržajne promjene ponašanja potrošača (*Customer Behavior*) koje se značajno odražavaju na proces i brzinu donošenja odluke o kupnji hotelskog proizvoda u cjelini ili pojedinačnih usluga kao njegovih integralnih dijelova. Novim tržišnim trendovima na strani distribucije i prodaje (*kao što su on-line agencije - OTAs, OPAQUE agencije sa sustavom „sam si postavi cijenu koju si spreman platiti", META pretraživači sa svojim prikazom i usporedbom svih kanala distribucije, portali s dnevnim ponudama, vremenski ograničenom kuponskom prodajom ili on-line aukcijama i dr.*), hotelijeri se mogu oduprijeti samo i jedino sustavnim pristupom integralnom marketingu, popraćenim suvremenom informacijsko-komunikacijskom infrastrukturom. U toj su infrastrukturi vlastita Internet stranica (*WWW-World Wide Web*) s integriranom rezervacijskom opcijom (*Booking Engine*) i centralnim rezervacijskim sustavom (*CRS-central reservation system*) povezani s hotelskim informacijskim sustavom (*PMS - Property*

Management System), upraviteljem distributivnim kanalima (*Channel Manager*) te programom za upravljanje prihodima (*Revenue Management Software*) apsolutno nezaobilazni alati u suvremenom hotelskom poslovanju.

Međutim, novi tržišni trendovi u turizmu koliko su prilika, toliko su i prijetnja za one koji istih ili nisu svjesni ili ih iz nekih razloga ne žele ili ne mogu prihvatiti. Promjene koje se događaju na tržištu u velikoj su mjeri posljedica suvremenih rješenja u području informacijsko-komunikacijske tehnologije, koja znatno utječu na sva područja poslovne izvrsnosti hotela.

Potrošači odnosno kupci hotelskih usluga sve su svjesniji novih tehnologija te ih svekoliko i mudro koriste da dobiju što bolje usluge za što manje novaca, i to sada i odmah. Kako bi kompetentno i profesionalno mogli odgovoriti na svakodnevne promjene na strani potražnje te u samom ponašanju kupaca, hotelijeri se moraju oboružati potrebnim znanjima o svim prednostima novih tehnologija kao i suvremenom informacijsko-komunikacijskom infrastrukturom. Promocija od „usta do usta“ (*Word of mouth*) s dostupnošću novih komunikacijsko tehnoloških rješenja postaje važnije nego ikada. Umrežavanjem gostiju kroz upravljanje društvenim mrežama (*Social Media Management*) kupci usluga mogu reputaciju hotela podići do neslućenih visina, ali je mogu i srozati do nesagledivih dubina popraćenih nezaobilaznim posljedicama po poslovanje hotela.

To stvara dodatni pritisak na kvalitetu usluga a samim time upravljanje zadovoljstvom gostiju (*Guest Satisfaction Management*) odnosno upravljanje reputacijom hotela (*Reputation Management*) još i više nego ranije ovisi o uspješnosti hotelske operative, odnosno o kompetentnim i profesionalnim hotelskim operacijama. Predmetno istraživanje u konačnici daje odgovor na sljedeća pitanja:

a) *na koji su se način suvremene tehnološke promjene u području informacijsko-komunikacijske tehnologije odrazile na suvremeni operativni menadžment hotela?* i

b) *kako se i u kojoj mjeri izvrsnost informacijsko-komunikacijske tehnologije odražava na pokazatelje poslovne izvrsnosti hotela?*.

U dostupnoj recentnoj znanstveno-stručnoj literaturi područja odgovornosti hotelskih operacija, kao što su upravljanje kvalitetom, upravljanje poslovnim rezultatom, upravljanje zadovoljstvom radnika te društva u cjelini, kao zasebna područja vrlo su kvalitetno obrađena. Međutim, rijetko se nailazi na znanstveno

utemeljene spoznaje o hotelskim operacijama i upravljačkim alatima hotelskih operacija. To se posebno odnosi na poslovnu izvrsnost hotela, na način da se hotelske operacije promatraju kao integrirana poslovna funkcija koja se bavi:

a) upravljanjem kvalitetom,
b) upravljanjem poslovnim rezultatom,
c) upravljanjem zadovoljstvom radnika i
d) upravljanje određenim segmentima društvene odgovornosti i sve to kontinuirano i uravnoteženo.

Spoznaja da sve što je u fokusu hotelskih operacija (kvaliteta proizvoda i usluge, procesi, poslovni rezultat, ljudski potencijali, društvena odgovornost) mora biti kontinuirano i uravnoteženo je poluga na osnovu koje je nastao i model poslovne izvrsnosti temeljen na alatima i aktivnostima hotelskih operacija. To predstavlja i jedan od popratnih doprinosa istraživanja u ovom radu, kako sa stajališta teorije, tako i prakse.

Interesi vlasnika s jedne strane, radnika s druge, gostiju s treće i društva s četvrte strane dovode današnjeg hotelskog menadžera u poziciju da eventualnim nevaloriziranjem bilo čije interesne zone, odnosno potreba i očekivanja navedenih dionika modernog poslovanja, dovodi sebe i hotel kojim upravlja u tešku, a ponekad i bezizlaznu situaciju. Stoga se kroz cijeli rad provlači ideja o neminovnosti mjerenja i ocjenjivanja, odnosno upravljanja interesnim zonama svih dionika modernog poslovanja imajući pritom na umu da samo kontinuirano i uravnoteženo zadovoljstvo svih tih dionika dovodi hotel u zonu dugoročne stabilnosti te potencijalnog i perspektivnog rasta.

Danas je opće poznata i priznata uloga informacijsko-komunikacijske tehnologije u postizanju iznimnih poslovnih rezultata poslovanja. Međutim, ono što je rijetko ili nedovoljno obrađeno u dostupnoj literaturi je odgovor na pitanja:

a) u kojoj mjeri je informacijsko-komunikacijska tehnologija prisutna u svim segmentima hotelskog poslovanja odnosno hotelskih operacija? te

b) koji je doprinos informacijsko-komunikacijske tehnologije na sva područja poslovne izvrsnosti hotela?

Autorovo uvjerenje jest da predmetno istraživanje na reprezentativnom uzorku hotela u Republici Hrvatskoj odgovara na pitanje o razini razvijenosti, odnosno izvrsnosti informacijsko-komunikacijske infrastrukture hotela u Republici Hrvatskoj, kao i na

pitanje o razini poslovne izvrsnosti tih hotela. Najvažniji odgovor sastoji se u tome koliko su razine izvrsnosti informacijsko-komunikacijske infrastrukture povezane s razinom postignute poslovne izvrsnosti hotela.

Samo istraživanje za potrebe doktorskog rada je provedeno u razdoblju od travnja do lipnja 2013. g. i obuhvatilo je više od 150 hotela diljem Hrvatske od kojih je 102 ispunilo vrlo zahtjevan upitnik s više od 70 pitanja iz područja poslovne izvrsnosti hotela i 30 pitanja iz područja ICT izvrsnosti hotela. Od spomenuta 102 hotela, prema njihovoj pojedinačnoj kategorizaciji – u uzorak ovog istraživanja je popunjavanjem ankete ušlo 10 hotela kategorije 2 zvjezdice, 46 hotela kategorije 3 zvjezdice, 41 hotel s kategorizacijom od 4 zvjezdice, te 5 hotela s 5 zvjezdica.

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Svrha ove doktorskog rada je istražiti poslovnu izvrsnost hotela zasebno ali i u kontekstu stalnog i brzog razvoja ICT, odnosno utjecaja ICT-a na samu hotelsku izvrsnost. Primarni ciljevi istraživanja proizlaze iz postavljene osnovne hipoteze da se istraživanjem na reprezentativnom uzorku hotela u Republici Hrvatskoj dokaže ili odbaci veza razvijenosti odnosno izvrsnosti infrastrukture s postignutom razinom poslovne izvrsnosti. Odnosno, ciljevi istraživanja usmjereni su na dokazivanje teze da hoteli s razvijenijom informacijsko-komunikacijskom infrastrukturom postižu višu razinu poslovne izvrsnosti temeljeno na upravljačkim alatima i pokazateljima uspješnosti hotelskih operacija. Na taj će se način široj hotelskoj praksi pomoći u promišljanjima kamo usmjeriti svoje razvojne, investicijske i poslovne planove.

Sekundarni ciljevi istraživanja usmjereni su na definiranje veze razvijenosti informacijsko-komunikacijske infrastrukture s razinom poslovne izvrsnosti. Ta se poslovna izvrsnost promatra sukladno HOBEM modelu (*Hotel operation business excellence model)* poslovne izvrsnosti. Na taj se način ostvaruje cilj koji je usmjeren na nadogradnju započetih istraživanja u prethodnom, magistarskom znanstvenom radu autora.

Ostali ciljevi rada su :

1. Pojmovno i sadržajno definiranje suvremenih trendova u hotelskom poslovanju kao što su:

a) upravljanje reputacijom (*Reputation Management*),

b) upravljanje društvenim mrežama (*Social Media Management*),

c) upravljanje prihodima (*Revenue Management*).

Osim toga, cilj je i upoznati se s novim kanalima distribucije i prodaje (OPAQUE, META pretraživači, portali s dnevnim ponudama - Daily Deal Portals, portali s on-line aukcijama i dr.) kao i obraditi njihov potencijalni utjecaj na performanse poslovnog rezultata te time doprinijeti difuziji spoznaje o novim terminima i trendovima iz područja hotelskog poslovanja kao i o prilikama i prijetnjama koje iz istih proizlaze.

2. Obraditi i dokazati da hoteli s uspostavljanim i etabliranim sustavima upravljanja kvalitetom (*Quality Management*) i upravljanja reputacijom hotela (*Reputation Management*) imaju bolje performanse rezultata kvalitete hotelske usluge na neovisnim hotelskim portalima kao i na portalima on-line turističkih agencija. Osim davanja mjerljivog znanstvenog doprinosa, na taj će se način i osnažiti hotelska praksa da kontinuirano radi na upravljanju kvalitetom hotela kao jednoj od važnijih okosnica današnje i buduće konkurentnosti hrvatskog turizma i hotelijerstva.

3. Obraditi i dokazati da oni hoteli, koji su brendirani u sklopu nacionalnog ili međunarodnog hotelskog lanca odnosno hoteli koji u pravilu rade sukladno razvijenim upravljačkim alatima hotelskih operacija, postižu višu razinu poslovne izvrsnosti od hotela koji nisu brendirani. Na taj način je moguće osnažiti male obiteljske i velike, ali neovisne hotele u njihovom udruživanju u hotelske lance kako bi kroz sinergijske efekte udruživanja podigli svoju konkurentnost na sve zahtjevnijem i turbulentnijem emitivnom turističkom tržištu.

4. Obrada i dokazivanje teze da hoteli koji imaju uspostavljeni sustav upravljanja troškovima (Cost Management) imaju bolje performanse poslovnog rezultata na razini bruto operativne dobiti (*GOP - Gross Operating Profit*) i to kako u postotku tako i u bruto operativnoj dobiti po smještajnoj jedinici (*GOPPAR - Gross Operating Profit per Available Room*). Tako se daje doprinos krot difuziju spoznaje o potrebi za uspostavljanjem takvih alata u aktualnoj hotelskoj praksi.

5. Obrada i dokazivanje teze da hoteli s razvijenijom informacijsko-komunikacijskom tehnologijom u području upravljanja troškovima energije imaju i niže troškove energije po jedinici učinka (noćenje) kao i u postotku učešća istih u ukupnim prihodima hotela u usporedbi s hotelima koji nemaju sustav upravljanja

troškovima energije popraćen s odgovarajućim programskim rješenjima (*Energy Management Software*).

6. Ponuditi potpuno novi model ICT izvrsnosti hotela, ali dodatno obraditi i razraditi model poslovne izvrsnosti iz prethodnog znanstvenog magistarskog rada autora, koji je temeljen na upravljačkim alatima i pokazateljima uspješnosti hotelskih operacija (*Hotel Operation Business Excellence Model ili HOBEM model*) te time dokazati da se uz pomoć alata i aktivnosti hotelskih operacija može kontinuirano i uravnoteženo upravljati svim područjima poslovne izvrsnosti. Na taj se način, osim davanja mjerljivog znanstvenog doprinosa rezultatima istraživačkog rada, također doprinosi i difuziji spoznaje o potrebi za uspostavljanjem takvih upravljačkih alata i aktivnosti u hrvatskoj hotelskoj praksi.

1.3. Metode istraživanja

U obradi teme koriste se sljedeće opće znanstvene metode spoznaje:

1. Empirijska ili iskustvena metoda je, s obzirom na dvadesetogodišnje autorovo radno iskustvo, sveprisutna u ovom radu, a ponajviše u poglavlju 3, kao i prilikom postavljanja radnih hipoteza, anketnog upitnika i modela ICT i poslovne izvrsnosti hotela

2. Metoda anketiranja kao najraširenija metoda kojom se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja i u ovom radu je prisutna kao podloga za izradu modela ICT i poslovne izvrsnosti hotela, odnosno kao podloga za sve rezultate istraživanja, s anketnim upitnikom prikazanim u prilogu 2.

3. Statistička metoda kao jedna od općih metoda znanstvenih istraživanja koja na temelju obilježja određenog broja elemenata neke skupine ili serije pojava izvodi opći zaključak o prosječnoj vrijednosti obilježja, te je kao takva korištena prilikom obrade rezultata istraživanja u poglavlju 6.

4. Metoda analize kao postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente je sveprisutna u ovome radu, no ponajviše je vidljiva u analizi i obrazlaganju rezultata istraživanja u poglavlju 6.

5. Metoda sinteze kao postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije je također sveprisutna u ovome radu, a ponajviše je vidljiva u sintezi pojedinačnih rezultata istraživanja u složenije zaključke.

6. Metoda apstrakcije je sveprisutna u ovom radu, a odnosi se na misaoni postupak bilo kakvog odvajanja, bilo odvajanje općeg i eliminiranje posebnog, bilo misaoni postupak odvajanja posebnog i individualnog, odnosno postupak zanemarivanja općeg, a poglavito u poglavljima 2 i 3.

7. Metoda konkretizacije je postupak suprotan apstrakciji. Konkretizacija može biti: shvaćanje jedinstva apstraktno-općeg u posebnom i individualnom, shvaćanje jedinstva apstraktno-posebnog s općim u svakom predmetu ili pojavi, te je kao takva također sveprisutna u ovome radu, a poglavito u poglavljima 2 i 3.

8. Metoda klasifikacije predstavlja sistematsku i potpunu podjelu općega pojma na posebne, u okviru opsega pojma, te je kao takva sveprisutna u svim poglavljima doktorskog rada, a poglavito u poglavljima 2 i 3.

9. Metoda dokazivanja je jedna od najvažnijih znanstvenih metoda u kojoj su inkorporirane skoro sve metode i svi posebni metodički postupci: analize i sinteze, generalizacije i specijalizacije, indukcije i dedukcije, apstrakcije i konkretizacije. Svrha metode je utvrditi točnost neke spoznaje, a primijenjena je u dokazivanju svih hipoteza iz doktorskog rada.

10. Induktivna metoda podrazumijeva sustavnu primjenu induktivnog načina zaključivanja kojim se dolazi do zaključka o općem sudu temeljem analize pojedinačnih činjenica, odnosno kojim se od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi do općih zaključaka, te je sveprisutna u radu, a ponajviše u poglavlju 6 u kojemu se putem pojedinačnih rezultata dolazi do općeg zaključka istraživanja.

11. Deduktivna metoda je sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojemu se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci. Dedukcija uvijek pretpostavlja poznavanje općih znanja na temelju kojih se spoznaje ono posebno ili pojedinačno i kao metoda je također sveprisutna u ovome radu no ponajviše u poglavlju 6 u kojemu se iz općih rezultata istraživanja izvlače pojedinačni zaključci.

12. Komparativna metoda je postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanje njihove sličnosti i razlika u njihovom

ponašanju i intenzitetu, te je također sveprisutna u poglavlju 6 u kojem se uspoređuju hoteli istih ili srodnih pojava te utvrđuju sličnosti ili razlike među njima.

13. Metoda generalizacije je misaoni postupak uopćavanja kojim se od jednog posebnog pojma dolazi do općenitijeg, po stupnju višeg od ostalih, pojedinačnih. Od pojedinačnih opažanja izvode se uopćeni zaključci, koji su realni samo ako imaju oslonac u stvarnosti, što je u ovom radu sveprisutno jer se postupak uopćavanja od jednog pojma do općenitog pojma temelji na dvadesetogodišnjem praktičnom iskustvu autora. Metoda je prisutna u poglavljima 3, 4 i 6.

14. Metoda specijalizacije je postupak kojim se od općeg pojma dolazi do novog pojma, manjeg opsega a većeg sadržaja, i sveprisutna je u ovom radu ponajviše u poglavljima 3, 4 i 6.

15. Metoda modeliranja je postupak pomoću kojega se generira znakovni sustav (model) koji može prenositi dobivene podatke s modela na realnu pojavu, te je u ovom radu prisutna prilikom postavljanja modela ICT i poslovne izvrsnosti hotela.

16. Metoda deskripcije je postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu, te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja, te je kao takva prisutna ponajviše u uvodnom dijelu u kojemu još uvijek nema znanstvene potvrde iskaznih tvrdnji i najava.

17. Metoda mjerenja se definira kao postupak kojim se uz pomoć mjerila utvrđuje brojčana vrijednost nekog ekstenzivnog svojstva, ili kao uspoređivanje dvije istovrsne veličine, tako da se utvrdi njihov omjer. Metoda je sveprisutna u gotovo svim poglavljima ovog doktorskog rada, a ponajviše prilikom obrade rezultata istraživanja u poglavlju 6.

1.4. Radne hipoteze i očekivani znanstveni doprinos

A) Osnovna hipoteza istraživanja

Definiranjem veze razine razvijenosti, odnosno razine izvrsnosti informacijsko-komunikacijske infrastrukture s postignutom razinom poslovne izvrsnosti hotela u modelu poslovne izvrsnosti temeljenom na alatima hotelskih operacija, na reprezentativnom uzorku hotela u Republici Hrvatskoj (više od 100 hotela), postavlja se osnovna hipoteza istraživanja koja glasi :

H_o: Hoteli koji u modelu bodovanja postižu bolje rezultate, odnosno više razine izvrsnosti informacijsko-komunikacijske tehnologije, imaju višu razinu rezultata poslovne izvrsnosti koji proizlaze iz modela poslovne izvrsnosti temeljenog na upravljačkim alatima, aktivnostima i pokazateljima uspješnosti hotelskih operacija.

Iz tako determinirane osnovne hipoteze istraživanja, proizlaze sljedeće

B) Pomoćne hipoteze

H_1: Hoteli koji imaju uspostavljeni sustav upravljanja kvalitetom (*Quality Management*) i sustav upravljanja reputacijom hotela (*Reputation Management*) imaju bolje performanse rezultata kvalitete na neovisnim portalima te na portalima on-line turističkih agencija (OTAs).

H_2: Hoteli koji su brendirani u sklopu nacionalnog ili međunarodnog hotelskog lanca s razvijenijim upravljačkim alatima i aktivnostima hotelskih operacija postižu višu razinu poslovne izvrsnosti od hotela koji nisu brendirani.

H_3: Hoteli koji imaju uspostavljeni sustav upravljanja prihodima popraćen s odgovarajućim programskim rješenjem (*Revenue Management Software*) postižu više razine prosječnih cijena smještaja (*ADR – Average Daily Rate*) kao i više razine ukupnih prihoda po smještajnoj jedinici (*TREVPAR – Total Revenue per Available Room*)

H_4: Hoteli koji imaju uspostavljeni sustav upravljanja troškovima (*Cost Management*) naslonjen na suvremeni ICT imaju bolje performanse poslovnog rezultata na bruto operativnoj dobiti (*GOP*) i to kako u postotku tako i u bruto operativnoj dobiti po smještajnoj jedinici (GOPPAR – Gross Operating Profit Per Available Room) u usporedbi s hotelima koji nemaju razvijeni sustav upravljanja troškovima (*Cost Management*).

H_5: Hoteli koji imaju razvijeniju informacijsko-komunikacijsku tehnologije u području upravljanja troškovima energije imaju niže troškove energije po jedinici učinka (noćenje) kao i u postotku učešća istih u ukupnim prihodima hotela u usporedbi s hotelima koji nemaju sustav upravljanja troškovima energije popraćen s odgovarajućim programskim rješenjima (*Energy Management Software*).

Očekivani znanstveni doprinos ovog doktorskog rada ogleda se u slijedećem:

1. Rad će prije svega pridonijeti difuziji spoznaja o važnosti razvijenosti informacijsko-komunikacijske infrastrukture u hotelijerstvu Republike Hrvatske kao i o efektima iste na razinu poslovne izvrsnosti hotela, te na spektar rezultata poslovanja od prihoda, preko troškova do rezultata kvalitete.

2. Spoznaja iz rada, da hoteli koji imaju uspostavljene upravljačke alate hotelskih operacija kao što su:

1. sustav upravljanja kvalitetom (*Quality Management*),
2. sustav upravljanja reputacijom hotela (*Reputation Management*),
3. sustav upravljanja ključnim kupcima (*Customer Relationship Management*),
4. sustav upravljanja zadovoljstvom gostiju (*Guest Satisfaction Management)*,
5. sustav upravljanja društvenim mrežama (*Social Media Management*),
6. sustav upravljanja prihodima (*Revenue Management*),
7. sustav upravljanja troškovima (*Cost Management*),
8. sustav upravljanja hotelskom organizacijskom i radnom klimom,
9. sustav upravljanja segmentima iz područja društvene odgovornosti,

nakon uvođenja istih imaju višu razinu poslovne izvrsnosti. To može biti od koristi u razvoju znanstvene misli na tom području kao što može ponukati hotelijersku struku

na uvođenje funkcije odnosno upravljačkih alata i aktivnosti hotelskih operacija i u svojim hotelima odnosno hotelskim kompanijama.

3. Spoznaja iz istraživačkog rada da hoteli koji u modelu postižu bolje rezultate bodovanja izvrsnosti informacijsko-komunikacijske infrastrukture u konačnici imaju višu razinu rezultata poslovne izvrsnosti, odnosno obrnuto, da hoteli s lošijim rezultatom izvrsnosti informacijsko-komunikacijske tehnologije imaju niže rezultate poslovne izvrsnosti koji proizlaze iz modela poslovne izvrsnosti temeljenog na upravljačkim alatima, aktivnostima i pokazateljima uspješnosti hotelskih operacija, može svakako biti od koristi u razvoju znanstvene misli na tom području. Također može potaknuti, odnosno osnažiti hotelijersku praksu na uvođenje još suvremenije informacijsko-komunikacijske tehnologije u svoje objekte kao jednom od preduvjeta podizanja konkurentnosti svojih objekata kao i hrvatskog turizma u cjelosti.

4. Obrada teme poslovne izvrsnosti hotela i uloge hotelskih operacija u svim područjima poslovne izvrsnosti, te spoznaje o njihovom funkcioniranju i ulozi u suvremenoj hotelskoj industriji je također mjerljiv znanstveni doprinos s obzirom na njihovu nedovoljnu znanstvenu obrađenost i povezanost posebice na domaćoj znanstvenoj sceni.

5. Postavljanje i razrada modela ICT (*Information and Communication Technologies*) izvrsnosti hotela ali također i obrada i razrada modela poslovne izvrsnosti hotela (Model poslovne izvrsnosti iz prethodnog znanstvenog magistarskog rada, koji je temeljen na upravljačkim alatima i pokazateljima uspješnosti hotelskih operacija - *Hotel operation business excellence model ili HOBEM)* temeljeno na upravljačkim alatima hotelskih operacija je zasigurno mjerljivi znanstveni doprinos, obzirom da se kroz dvadesetogodišnji rad i istraživanje na tom području autor rijetko susretao sa sličnim modelom kako ICT, tako i poslovne izvrsnosti hotela.

1.5. Kompozicija rada

U **"UVODU**" kao prvom poglavlju rada definiran je problem, svrha i ciljevi istraživanja. Navedene su najvažnije znanstvene metode primjenjene u radu, obrazloženi razlozi koji su autora naveli na obradu izabrane teme, postavljene su osnovna i pomoćne hipoteze istraživanja, te je iznesen očekivani znanstveni doprinos doktorskog rada.

Tema **“POSLOVNA IZVRSNOST HOTELA U OKRUŽENJU INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE“** se pokazala aktualnom i podobnom za istraživanje prvenstveno zbog njene nedovoljne obrađenosti, tako da sve aspekte poslovne izvrsnosti hotelskog poslovanja promatra integrirano i uravnoteženo, što je upravo i cilj ovog znanstvenog rada. Predloženo istraživanje spada u znanstveno područje društvenih znanosti, znanstveno polje ekonomija, granu menadžment i organizacija. Izbor navedene teme proizašao je iz stvarnih potreba prakse na način kako to menadžerima diktiraju suvremeni uvjeti poslovanja u kojima se ravnopravno tretiraju svi aspekti i dionici poslovanja i to počevši od kupaca, preko radnika do vlasnika i društva. Stoga, obradom teme autor želi pridonijeti rasvjetljavanju ovog specifičnog područja poslovne izvrsnosti hotelskog poslovanja. Ono se temelji na alatima i aktivnostima kojima se služe hotelske operacije a ovise o utjecaju razine izvrsnosti informacijsko-komunikacijske infrastrukture i to na način da rezultati i ponuđena rješenja iz rada budu jasni i jednostavni za brzu primjenu u praksi.

U drugom poglavlju rada, pod naslovom “**POSLOVNA IZVRSNOST I KVALITETA**“, izlažu se teoretske postavke kvalitete, upravljanja kvalitetom, poslovna izvrsnost i modeli poslovne izvrsnosti. U dijelu ***„Temeljne odrednice kvalitete usluga"*** u kojem se obrazlaže i definira kvaliteta kao preduvjet uspostavljanja modela poslovne izvrsnosti, daje se presjek teoretske misli o kvaliteti, o upravljanju potpunom kvalitetom (*TQM- Total Quality Managament*), o metodama mjerenja i o standardima kao polazištu i temelju svih sustava kvalitete u hotelskom poslovanju. U dijelu pod nazivom ***"Poslovna izvrsnost i modeli poslovne izvrsnosti"*** u kojem se obrazlaže poslovna izvrsnost daje se presjek poznatih modela mjerenja poslovne izvrsnosti i to: *EFQM modela, Malcolm Baldrige modela, Demingovog modela, Balanced Scorecard modela i ISO modela.* Svi ti modeli i metode mjerenja poslovne izvrsnosti nisu dovoljno zastupljeni u domaćoj znanstveno-teorijskoj misli dok su u hotelskoj praksi zastupljeni u tragovima, tako da istraživanjem i rasvjetljavanjem navedenih modela ovaj rad dobiva na dodatnoj vrijednosti i sadrži u sebi i određenu dozu doprinosa na domaćoj znanstvenoj sceni.

U trećem poglavlju “**ULOGA OPERATIVNOG MENADŽMENTA U UPRAVLJANJU POSLOVNOM IZVRSNOŠĆU HOTELA “** dana je definicija hotela i hotelskih operacija.

Hotelske operacije definiraju se kao temeljna poslovna funkcija, koja je odgovorna za operativno upravljanje hotelskim poslovanjem, u svim njegovim aspektima i uz uvažavanje neminovnosti ravnoteže među dionicima hotelskog poslovanja, od gostiju, preko radnika pa sve do vlasnika i društva. Daje se optimalni prijedlog organizacije i funkcioniranja hotelskih operacija, kako kroz stvaranje vlastitih hotelskih operacija unutar velikih hotelskih kompanija ili malih neovisnih obiteljskih hotela, tako i prepuštanjem operativnog upravljanja hotelskim poslovanjem menadžment kompanijama. Pojašnjava se i uloga direktora hotela, kao okosnice na kojoj počiva organizacija i uspjeh upravljanja hotelskim operacijama. U dijelu poglavlja pod nazivom ***"Uloga hotelskih operacija u upravljanju poslovnim rezultatom"*** obrazlaže se uloga hotelskih operacija u mjerenju i ocjenjivanju poslovnog rezultata, te se razmatraju o preduvjeti kao što su poslovni i financijski plan, informatička podloga i dr. Osim toga, pojašnjeni su svi alati i aktivnosti hotelskih operacija u upravljanju hotelskim prihodima i rashodima putem *yield managementa*, dinamičkih prognoza, optimuma rada po svakom stupnju zaposlenosti, standardnim troškovima, izračuna točke rentabilnosti po svakom stupnju zaposlenosti, *benchmarkinga*, i dr. U dijelu ***"Uloga hotelskih operacija u upravljanju kvalitetom"*** rasvjetljuje se uloga i odgovornost hotelskih operacija u mjerenju i ocjenjivanju rezultata kvalitete usluga,o preduvjetima odnosno alatima za takvo što, kao što su standardi i kontrola istih, analiza rezultata anketa, analiza komentara, analiza reklamacija i upravljanje njima, izvještaji tajnog gosta i planovi aktivnosti temeljem istih analiza i izvješća. U dijelu ***"Uloga hotelskih operacija u upravljanju kvalitetom učinka i zadovoljstvom radnika organizacijskom kulturom i radnom klimom"*** pojašnjavaju se osnovni pojmovi upravljanja znanjem i ljudskim potencijalima.

Osim toga, obrađuje se uloga i odgovornost hotelskih operacija u mjerenju i ocjenjivanju kvalitete učinka i zadovoljstva hotelskih radnika poslom, te se razmatraju preduvjeti odnosno alati za takvo što kao što su: mjerenje i ocjenjivanje učinka, mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva radnika radnom klimom odnosno hotelskom organizacijskom kulturom te poduzimanje aktivnosti temeljem dobivenih rezultata.

U dijelu ***"Uloga hotelskih operacija u upravljanju segmentima društvene odgovornosti",*** obrazlaže se potreba za društvenom odgovornošću hotela odnosno hotelskih kompanija, potreba za definiranjem i slijeđenjem etičkih i ekoloških

standarda te veza između hotelskih operacija i društvene odgovornosti. Također se obrazlaže i uloga hotelskih operacija te alati i aktivnosti kojima se hotelske operacije služe u zadovoljavanju društvene odgovornosti hotela odnosno kompanije u kojoj djeluju.

U četvrtom poglavlju **" MODEL POSLOVNE IZVRSNOSTI TEMELJEN NA UPRAVLJAČKIM ALATIMA I POKAZATELJIMA USPJEŠNOSTI HOTELSKIH OPERACIJA (*HOTEL OPERATION BUSINESS EXCELLENCE MODEL ILI HOBEM)* "** se, temeljeno na alatima i aktivnostima i pokazateljima uspješnosti hotelskih operacija, razrađuje model poslovne izvrsnosti ili *Hotel Operation Business Excellence Model (HOBEM).* U prvom dijelu prikazuje se sustav pokazatelja kojim se služi pri mjerenju i ocjenjivanju ključnih pokazatelja poslovanja, kvalitete usluga, rezultata zadovoljstva radnika i društva i na taj se način pokušava sagledati poslovnu izvrsnost sa svih aspekata do kojih seže utjecaj hotelskih operacija. U drugom dijelu četvrtog poglavlja rada nudi se usporedba HOBEM modela poslovne izvrsnosti s poznatim modelima poslovne izvrsnosti (*EFQM,MBNQA*) te na samome kraju četvrtog poglavlja prezentiraju i rezultati istraživanja poslovne izvrsnosti hotela u Republici Hrvatskoj prikazanih u *HOBEM* modelu.

U petom poglavlju **„INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKA TEHNOLOGIJA U HOTELSKOM POSLOVANJU“** daje se sama definicija i povijest nastanka termina „informacijski sustav“ i „informacijsko-komunikacijska tehnologija“ te pojašnjava što je informacijski sustav i informacijska tehnologija u hotelskom poslovanju. Promatra se hotel kao poslovni sustav i informacijski sustav kao podsustav tog poslovnog sustava te komponente tog informacijskog sustava i karakteristike informatizacije u hotelskom poslovanju. Posebno se naglašava uloga hotelskog menadžmenta u razvoju informacijskog sustava i implementaciji informacijsko-komunikacijske tehnologije. U drugom dijelu poglavlja, daje se obimniji presjek *internet okruženja* kao preduvjeta suvremenog hotelskog poslovanja. Posebno se naglašava elektronički marketing kao suvremeni pristup u upravljanju hotelskim poslovanjem te *utjecaj* mobilne, odnosno takozvane pametne (*smart*) telefonije u upravljanju svim područjima poslovne izvrsnosti hotela. U trećem dijelu poglavlja, analizira se primjena informacijsko-komunikacijske tehnologije u svim područjima poslovne izvrsnosti s posebnim naglaskom na suvremene alate i aktivnostima koje su prisutne u suvremenim hotelskim operacijama. Posebno se

aktualizira primjena recentnih informacijsko-komunikacijskih rješenja i mogućnosti usmjerenih na podizanje razine poslovne izvrsnosti, kao što je upravljanje prihodima (*Revenue Management*), upravljanje reputacijom hotela (*Reputation Management*), upravljanje društvenim mrežama (*Social Media Management*), upravljanje odnosima s kupcima (*CRM-Customer Relationship Management),* upravljanje kvalitetom učinka radnika, upravljanje zadovoljstvom radnika organizacijskom kulturom i radnom klimom, te upravljanje segmentima društvene odgovornosti hotela.

U šestom poglavlju „**MODEL BODOVANJA IZVRSNOSTI INFORMACIJSKO - KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE HOTELA I POVEZANOST SA *HOBEM MODELOM* POSLOVNE IZVRSNOSTI HOTELA*“*** osim definiranja modela bodovanja razvijenosti odnosno izvrsnosti informacijsko-komunikacijske tehnologije hotela prezentiraju se rezultati istraživanja razvijenosti informacijsko-komunikacijske tehnologije hotela u Republici Hrvatskoj, kao i najvažniji rezultati istraživanja povezanosti stupnja razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije i postignute razine poslovne izvrsnosti promatranih hotela.

U **„ZAKLJUČKU“** su sustavno i koncizno formulirani, prezentirani i rezimirani najvažniji rezultati istraživanja na način da je dat kratki presjek istraživačkog rada, obrazloženo dokazivanje postavljenih radnih hipoteza i najavljenog znanstvenog doprinosa. Obrazložen je i doprinos rezultata istraživačkoga rada, povezanosti između stupnja razvijenosti odnosno izvrsnosti informacijsko-komunikacijske tehnologije i postignute razine poslovne izvrsnosti promatranih hotela. Na kraju samog rada nalazi se popis literature, tablica, slika, grafikona, priloga sa životopisom, kao i sažetak rada na hrvatskom i engleskom jeziku.

2. POSLOVNA IZVRSNOST I KVALITETA

2.1. Temeljne odrednice kvalitete usluga

“Riječ kvaliteta je latinskog podrijetla (*qulitas*) i znači: kakvoća, svojstva, vrsnoća neke stvari, vrednota, odlika, značajka sposobnost. Kvaliteta je stari pojam, koji se stoljećima mijenjao i dobivao nove sadržaje. Već se u Bibliji spominje kvaliteta pod nazivom “dobro“. [Avelini Holjevac, 2002.] Pod kvalitetom se općenito podrazumijeva "ono što označuje (određuje) neki predmet ili pojavu i razlikuje ih od ostalih predmeta ili pojava; to je svojstvo, osobina, odlika, obilježje, značajka, vrijednost, valjanost, vrsnoća neke stvari, njezina primjerenost određenim uzorima, paradigmama, normama". [Kovačec, 1999.]

No, iako je pojam kvalitete vrlo star neslaganje autora oko definicije još uvijek govori u prilog tvrdnji da pojam kvalitete nije jednostavno odrediti. S tom tvrdnjom se slažu mnogi autori, počevši od *Schroedera* koji kaže: “Pojam kvalitete koristi se na razne načine, ne postoji njezina jasna definicija“ [Skoko, 2000.], pa do *Pirsiga* koji ide tako daleko da iznosi tvrdnju “…premda kvaliteta ne može biti definirana, vi ipak znate što ona jest“. [Skoko, 2000.] No, iako je kvalitetu teško definirati to je pojam koji je podložan definiranju kao i drugi, te su se stoga mnogi autori upustili u definiciju kvalitete i to s obzirom na obuhvat kvalitetu je moguće definirati općenito kao određeni stupanj izvrsnosti ili pak kao svojstvo, osobinu, kakvoću, ono što označuje neki predmet ili pojavu i razlikuje ih od ostalih predmeta ili pojava“.[Skoko, 2000.] S aspekta proizvoda i usluga prema *ISO (84028BS 4778*) kvaliteta je “ukupnost osobina i karakteristika proizvoda ili usluga na kojima se temelji njihova sposobnost da zadovolje izričite ili očekivane zahtjeve“. [Avelini Holjevac, 2002.]

Prema Kotleru usluga je "bilo koja aktivnost ili korist koju jedna stranka nudi drugoj i koja je u osnovi neopipljiva i ne rezultira vlasništvom nad nečim. Njezina proizvodnja može, ali i ne mora biti vezana za kakav fizički predmet". [Kotler, Wong *et al.*, 2006.] Uz neopipljivost, glavne karakteristike usluga [Kotler, Wong *et al.*, 2006.] jesu:

1. nedjeljivost (istovremenost),

2. promjenjivost (raznovrsnost),

3. prolaznost (kratkotrajnost) i

4. nepostojanje vlasništva.

Neke studije pokazuju da su ocjene kupaca o kvaliteti usluga rezultat uspoređivanja vlastitih očekivanja s vlastitim iskustvom vezanim uz uslugu [Kotler, Wong *et al.*, 2006.]. Svaki raskorak između njih predstavlja raskorak u kvaliteti, pa tako raskoraci koji postoje između očekivanja kupaca o kvaliteti usluga i njihovih iskustava (doživljaja) kvalitete određuju njihovo zadovoljstvo [Kotler, Wong *et al.*, 2006.]. Usmjerenošću na gosta te fokusiranjem hotelskih operacija na dimenzije koje su kupcu važne, hotel stvara preduvjete da se s tim raskoracima suoči, a sve kako bi se očekivanja gostiju u potpunosti zadovoljila pa i nadmašila.

Danas prije svega prevladava definicija kvalitete usluga s aspekta potrošača, kupca, klijenta i to ponajviše kao rezultat sve veće marketinške orijentacije tvrtki pa stoga definicija kvalitete s aspekta potrošača glasi: “Kvaliteta je zadovoljenje potreba i zahtjeva potrošača, odnosno, usklađenost s njihovim sve većim zahtjevima i očekivanjima“. [Avelini Holjevac, 2002.] “Znači, cilj je maksimalno približiti performanse proizvoda ili usluge sve višim očekivanjima potrošača. Kvalitetu s aspekta potrošača najbolje ilustrira slogan “unaprijed zadovoljavamo vaše želje“ [Avelini Holjevac, 2002.], u kojem je zapravo sadržana cijela filozofija poslovanja u kojoj je gost kralj, a ispunjenje njegovih potreba, želja i očekivanja, fokus cijele kompanije. Često se kompanije nalaze u zabludi kada si odgovaraju na pitanje što je to kvaliteta jer misle da je to ono što su one same deklarirale kao kvalitetu (proizvod, usluga, standard, procedura, postupak), dok zapravo krajnji sud o tome što je to kvaliteta daju sami potrošači koji svojom procjenom kvalitete i razinom vjernosti određenom proizvodu ili usluzi dugoročno determiniraju tržišnu poziciju, bila kompanija toga svjesna ili ne. Vrlo slikoviti prikaz kvalitete daje slijedeća definicija: “kvaliteta je grozd (*cluster)* koji ima više bobica, sve su jednako važne jer sve one čine 100 postotnu kvalitetu, da i jedna bobica nedostaje ili nije u potpunosti zdrava i lijepog izgleda, nema potpune kvalitete“. [Avelini Holjevac, 2002.] Definicija u sebi

sadrži samu srž djelovanja hotelskih operacija koje brinu o tisuću detalja hotelskog poslovanja koji mogu biti dotjerani do savršenstva i samo ih ta jedna lošija bobica može ugroziti i to na način da ih ostalih 999 kvalitetnih detalja ne može pokriti. Preteče moderne teorije o kvaliteti su američki teoretičari i praktičari, a u tablici 2.1., navedeni su najvažniji i njihove skraćene definicije kvalitete:

Tablica 2.1. Skraćene definicije pionira kvalitete

Crosby	Prilagodljivost
Juran	Spremnost za upotrebu
Feigenbaum	Zadovoljavanje očekivanja klijenata
Deming	Redukcija unutar varijacije

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

"Američke definicije kvalitete su još:

- kvaliteta upućuje na sposobnost proizvoda i usluge da konzekventno zadovoljava ili nadmašuje očekivanja kupaca,

- kvaliteta znači dobiti ono što si platio,

- kvaliteta nije nešto što se usvaja kao specijalna osobina, već nešto što je integralni dio proizvoda ili usluge". [Avelini Holjevac, 2002.]

Iz cijele te šume definicija i teoretičara može se izdvojiti *Philipa B. Crosbyja* koji je svojom knjigom "Kvaliteta je besplatna" zapravo pokrenuo revoluciju kvaliteta u američkom biznisu i koji ima sljedeću teoriju: "Kvaliteta je besplatna. Ona nije poklon, ali je besplatna. Novca stoje nekvalitetne stvari svi oni postupci zbog kojih se posao ne obavi dobro prvi put". [Crosby, 1996.] "Kvaliteta nije samo besplatna, ona donosi profit na isključivo pošten način. Svaki *peni* koji niste potrošili radeći nešto pogrešno, ponovno ili umjesto dobro obavljena posla, donijet će vam kao rezultat pola *penija.* U ovim danima kad se ne zna što će s našim poslovanjem biti sutra, nije preostalo još mnogo načina da se poboljša zarada. Ako se usredotočite na osiguranje kvalitete vjerojatno ćete uspjeti povećati svoj profit za vrijednost koja se kreće između 5 i 10

posto vrijednosti naših prodaja, a to je mnogo novca besplatno“. [Crosby, 1996.] *Crosby* nadalje objašnjava što znači osigurati kvalitetu i kaže da je to zapravo “navesti ljude da rade bolje sve korisne stvari koje bi i inače morali činiti“. [Crosby, 1996.] Iako Europljani zaostaju u odnosu na Amerikance koji su prvi postavili teoretske postavke i za Japancima koji su prvi sproveli filozofiju potpunog upravljanja kvalitetom, u posljednje vrijeme i Europljani hvataju ritam tako da je na 1. europskoj konvenciji o kvaliteti u Parizu 23.10.1998. potpisana Europska povelja o kvaliteti prema kojoj je kvaliteta:

- cilj, jer organizacija mora precizno odgovarati na potrebe i očekivanja kupaca i korisnika, ako želi biti tržišno konkurentna,

- metodologija koja promiče sudjelovanje, jer nitko ne može zahtijevati predanost od ljudi, a da im u isto vrijeme ne nudi i razvija odgovarajuću radnu okolinu-kvaliteta također podrazumijeva motiviranost i odgovornost, tako da organizacija, njeno ponašanje i metodologija rada moraju biti temeljeni na inicijativama i brigama za kupca. [Avelini Holjevac, 2002.]

“Jedan od organizacijskih mehanizama sudjelovanja radnika u postizanju kvalitete je krug kvalitete. Njime se označava skupina radnika, obično unutar jednog odjela, koji dragovoljno pristaju sastajati se tjedno, a cilj im je rješavanje problema kvalitete na način da svladaju tehniku istih. Koristi krugova kvalitete vidljive su kroz mjerljive uštede, poboljšanja u stavovima i ponašanje ljudi“. [Juran, Gryna, 1999.]

“Na kraju možemo zaključiti da je kvaliteta kultura, proces koji može oblikovati budućnost. Ljudi se rađaju s radoznalošću i željom za učenjem, no njihova se motivacija sustavno uništavala i uništava se. Time se eliminira veliki broj ljudi koji ne sudjeluju ravnopravno u stvaralačkom radu“. [Avelini Holjevac, 2002.]

2.1.1. Kvaliteta i upravljanje kvalitetom

Kvaliteta je danas u uvjetima tržišne ekonomije i nemilosrdne konkurencije postala imperativ svih suvremenih kompanija i temeljni faktor opstanka na tržištu, profitabilnog poslovanja i osiguranja dugoročne stabilnosti kao osnove za razvoj.

Stoga se danas poslovna koncepcija zasniva na upravljanju kvalitetom. Prema *Gryni* i *Juranu*: “upravljanje kvalitetom je proces koji prepoznaje i upravlja aktivnostima potrebnim da se dostignu ciljevi kvalitete neke organizacije“. [Juran, Gryna, 1999.] Druga definicija za upravljanje kvalitetom kaže: “Upravljanje kakvoćom – skup radnji opće funkcije upravljanja koji određuju politiku kakvoće, ciljeve i odgovornosti te ih u okviru sustava kakvoće ostvaruju s pomoću planiranja, praćenja, osiguranja i poboljšanja kakvoće“. [Skoko, 2000.] Upravljanje kvalitetom, je kaže *Crosby*: “sistematičan način kojim se garantira da će se organizirane aktivnosti odvijati onako kako je planirano. To je disciplina upravljanja koja se bavi sprečavanjem pojave problema, stvaranjem stajališta i kontrola što omogućuju prevenciju“ [Crosby, 1996.] i nastavlja da je danas “naš složeni poslovni svijet sličan avionima koji lete uz pomoć daljinskog upravljača, pri čemu se instrukcije filtriraju kroz mnoge slojeve podređenih ljudi koji doista upravljaju aktivnostima, čine to iz ureda, laboratorija,studija i ostalih udaljenih mjesta. Što je administracija udaljenija od onih kojima upravlja, to postaje manje efikasnom“. [Crosby, 1996.] Suštinu organizacije upravljanja kvalitetom najbolje ilustrira *Crosbyevih* 14 točaka programa kvalitete:

1. obveza i predanost menadžmenta,
2. timovi za poboljšanje kvalitete,
3. mjerenje (procjene) kvalitete,
4. troškovi kvalitete,
5. svijest o kvaliteti,
6. korektivne mjere i aktivnosti ,
7. planiranje rezultata “ nula pogreške“ (formiranje odbora programa),
8. obrazovanja menadžera,
9. postizanje rezultata s nula pogrešaka,
10. postavljanje ciljeva,
11. otklanjanje uzroka grešaka,
12. priznanja (program nagrađivanja),
13. savjetodavno tijelo (vijeće) za kvalitetu,
14. ponoviti cijeli postupak.

Naglasak u *Crosbyjevom* programu je prije svega na ponavljanju cijelog procesa svake godine i preventivi "nula pogreške". [Crosby, 1996.]

Upravljanje kvalitetom nije uvijek jednostavno, jer kao što *Crosby* kaže: "Najčešći problem upravljanja kvalitetom nije u onome što ljudi ne znaju o tome ništa. Problem je u onome što misle da znaju". [Crosby, 1996.] Prema *Crosbyju* postoji pet pogrešnih pretpostavki pri uspostavi sustava upravljanja kvalitetom i to :

- prva je pogrešna pretpostavka da je kvaliteta luksuz i upravo zbog toga definiramo kvalitetu kao udovoljavanje zahtjevima, - druga je pogrešna pretpostavka da je kvaliteta neopipljiva pa prema tome i da je nemjerljiva, a zapravo kvaliteta se precizno može mjeriti uz pomoć najstarije i najpoštovanije mjere hladnog, čvrstog novca,

- treća pogrešna pretpostavka jest da postoji ekonomika kvalitete i da je njihov posao drukčiji, specifičniji, kojima se zapravo treba naglasiti da je uvijek jeftinije odmah, prvi put nešto dobro napraviti,

- četvrta pretpostavka koja stvara probleme jest ona koja kaže da svi problemi kvalitete potječu od radnika, a zapravo ljudi u pogonima rade jednako dobro kao i uvijek i stvaraju puno manje problema od njihove braće u bijelim ovratnicima.

- peta je pogrešna pretpostavka da kvaliteta potječe iz odjela za kvalitetu, a zapravo bi ljudi iz odjela za kvalitetu morali mjeriti udovoljavanje zahtjevima uz pomoć različitih sredstava, izvještavati o rezultatima jasno i objektivno, predvoditi nastojanje da se razvije pozitivan stav prema poboljšanju kvalitete, morali bi primjenjivati sve dostupne obrazovne programe, ali nikako ne smiju obavljati posao za druge". [Crosby, 1996.]

2.1.2. Upravljanje potpunom kvalitetom (*Total Quality Management*)

TQM[1] ima više definicija, no ona koja možda i najbolje prenosi poruke iz ovog rada kaže da je to "kultura poduzeća koja je usmjerena na zadovoljstvo kupaca kroz kontinuirana poboljšanja. Ova se kultura razlikuje od poduzeća do poduzeća, ali ipak postoje određeni temeljni principi koji se mogu primijeniti kod svih kako bi se ostvario veći udio na tržištu, povećao profit i smanjili troškovi" [Kanji, 2002.]. Povijest sustava upravljanja potpunom kvalitetom može se najbolje pratiti kroz primjer razvoja gospodarstva u SAD-u u nekoliko karakterističnih razvojnih etapa [Avelini Holjevac, 2002.]:

*1900.-1920.:**Funkcija kontrole kvalitete** započinje uvođenjem načela organizacije *Fredericka W. Taylora* (1856.-1915.) u kompaniji *Ford* u kojoj je serijska proizvodnja toliko pojednostavljena da je moguće koristiti nekvalificirane radnike i ostvariti niske cijene. To je početak razvoja kontrole kvalitete: 1910. godine funkcija kontrole, odnosno postupak odvajanja loših i dobrih proizvoda postaje samostalan, odnosno odvaja se od funkcije proizvodnje.

*1920.-1945.:**Statističko praćenje kvalitete** uvodi *Western Electric* (1920.) uslijed uvođenja nove centrale i zbog velikih problema poradi odstupanja od tražene kvalitete osniva zasebno odjeljenje za kvalitetu u kojem rade *Georg. D. Edwards* i *Walter A. Shewart. Edwards* je povezao funkciju kontrole kvalitete direktno s upravljanjem te kreirao pojam sigurnosti kvalitete. *Shewart* (matematičar) je uveo statistiku kao sredstvo mjerenja i ocjenjivanja kvalitete. Tijekom 1930. godine *Waldo Vezlau i Joseph V. Talacko* razvili su načelo klasifikacije pogrešaka prema težini, danas poznato kao načelo *Pareto*. Između 1941. i 1944. godine *Harold F. Dodge i Henry Roming* razvili su tablice koje pomažu u korištenju metode uzoraka u internoj kontroli.

*1950.:**Total Quality Control (TQC),** 1945. godine doktor *A. V. Feigenbaum* objavio je članak pod nazivom “Kvaliteta kao upravljanje“ i opisao rezultate korištenja i razvoj

[1] U nastavku će se koristiti skraćenica TQM za *Total Quality management* ili, u prijevodu, potpuno upravljanje kvalitetom.

kvalitete u *General Electric* kompaniji koja je prva koristila TQC. *Feigenbaum*ov rad su slijedili mnogi, posebno u Japanu, a posebno mjesto u razvoju TQC-a pripada *W. Edwardsu Demingu i J. M. Juranu*. *Deming* je nastavio *Shewarthov* rad. Godine 1938. on je prvi u svijetu koristio metodu uzoraka u nacionalnom uredu za popis stanovništva. Godine 1946. i 1948. američko ministarstvo rata šalje ga u Japan kako bi radio na jednom ekonomskom projektu. Njegovo je sudjelovanje posebno zapaženo, kao i serija predavanja koju je održao vodećim japanskim direktorima (1950. godine). Juran je u vrijeme Drugoga svjetskog rata, zajedno s Demingom razvio edukativni program upravljanja kvalitetom, kao i dokumentacijsku podlogu statističke kontrole. Obojica su u Japanu dobili najviše počasti. Amerikanci su bili pioniri kvalitete, a Japanci su ga prvi shvatili i koristili njegove prednosti.

*1960.: **Čovjek postaje dijelom kvalitete,** do 1960. godine kvaliteta je u domeni inženjera i upravljanja. Radnik je samo jedan od faktora u poduzeću i nije odgovoran za kvalitetu. 1961. godine *Philip B. Crosby* lansira koncept "*zero defects*", "bez greške", "nula odstupanja". Naime, prva su svemirska istraživanja pokazala da greške nastaju isključivo uvjetovano ljudskim faktorom. To je potvrdilo tezu da u stvaranju kvalitete treba koncentrirati snage na čovjeka. Korištenjem tog koncepta u praksi američke kompanije *ITT* dobiveni su vrlo dobri rezultati pa je on kasnije prihvaćen i razvijen u mnogim uspješnim poduzećima u cijelom svijetu.

*1975.:**Kvaliteta kao strategija**, naftna je kriza pridonijela jačanju japanske konkurencije u odnosu na američka poduzeća. To je iskustvo za američki menadžment bio šok, posebno u industriji automobila. Počelo se raditi na programima u kojima je trebalo temeljito mijenjati metode rada i ulogu čovjeka u poduzeću. Hijerarhijske razine su smanjene sa sedam na tri, rokovi razvoja skraćeni od pet na tri godine, a programi za unapređenje uvode se za sve aktivnosti.

**W. Edwards Deming* (1900. - 1993.) smatra se osnivačem menadžmenta filozofije kvalitete, produktivnosti i konkurentnosti. Sa svojim poznatim programom od 14 točaka u potpunosti je izmijenio dotadašnju i formulirao suvremenu teoriju i praksu menadžmenta.

Total Quality Management u potpunosti mijenja organizaciju rada, odnos zaposlenih i menadžera te odnos prema kupcu. Deming je menadžerima dao recept za uspjeh u 14 točaka [Deming, 2000.]:

1. Stvoriti postojanost potrebe za poboljšanjem proizvoda i usluge radi postizanja konkurentnosti, opstanka posla (poduzeća) i radnih mjesta.

2. Usvojiti novu filozofiju: nalazimo se u novom ekonomskom razdoblju. Zapadni menadžment mora biti svjestan izazova, mora naučiti što je odgovornost i preuzeti vodstvo za promjene.

3. Prekinuti ovisnost o inspekciji radi postizanja kvalitete. Eliminirati potrebu za masovnom inspekcijom ugradnjom kvalitete u proizvod.

4. Prekinuti praksu nabavljanja na temelju cijene. Umjesto toga smanjiti ukupne troškove, okrenuti se samo jednom dobavljaču za svaki proizvod, na temelju dugoročnog odnosa, lojalnosti i povjerenja.

5. Konstantno poboljšavati sustav proizvodnje i usluga,kako bi poboljšali kvalitetu i produktivnost i tako konstantno smanjivati troškove.

6. Uvesti obuku na svakom radnom mjestu.

7. Uvesti vodstvo. Cilj nadgledanja treba biti pomoć ljudima, strojevima i opremi da rade bolje. Nadgledanje menadžmenta treba poboljšati kao i sustav nadgledanja proizvodnih radnika.

8. Istjerati strah, tako da svatko može djelotvorno raditi za poduzeće.

9. Srušiti prepreke među odjeljenjima. Ljudi koji rade na istraživanjima, oblikuju dizajn, prodaju ili proizvode trebaju raditi kao tim, kako bi predvidjeli probleme proizvodnje i korištenja koji se mogu pojaviti kod proizvoda i usluge.

10. Eliminirati parole, poticanje i ciljeve, kojima se traži rad bez pogrešaka i nove razine produktivnosti. Takve parole samo stvaraju suparničke odnose, jer se većina uzorka loše kvalitete i loše produktivnosti nalazi u samom sustavu i izvan su moći radnika (izvršitelja).

11. a) Eliminirati radne standarde (kvote) u proizvodnji. Zamijeniti ih vodstvom.

b) Eliminirati ciljani menadžment. Eliminirati menadžment koji se temelji na brojkama i brojčanim rezultatima. Zamijeniti ih vodstvom.

12. a) Ukloniti prepreke koje oduzimaju radniku pravo da se ponosi svojim radom. Odgovornost kontrolora mora biti kvaliteta, a ne samo brojčani rezultati.

b) Ukloniti barijere koje oduzimaju ljudima (radnicima) u menadžmentu i inženjeringu pravo da se ponose svojim radom. To znači *inter alia* (između ostalog) ukinuti godišnje mjerenje rezultata rada kao ciljani menadžment.

13. Uvesti intenzivan program obrazovanja i samounaprjeđenja.

14. Neka svi u poduzeću sudjeluju u provedbi transformacije. Transformacija je zadaća (posao) svakog pojedinca.

Navedeni program implementacije *TQM* stavlja u prvi plan kvalitetu i mjere stalnog unaprjeđenja kvalitete s naglaskom na zadovoljstvo radnika, timski rad, odgovornost svih za kvalitetu te stalno obrazovanje i trening.

Pristup pojmu kvalitete i upravljanja njome značajno je evoluirao od pojma vezanog uz proizvodnju do pojma vezanog uz tržište, pa je tako danas za *TQM* moguće reći da je *customer driven* odnosno da je to sustav potpuno orijentiran na tržište i vođen kupcem, tako da je svaki radnik, a posebice neposredni sudionik pružanja usluge i interakcije s gostima (konobar, kuhar, recepcionar, sobarica) važna karika u sustavu upravljanja kvalitetom što pred vodstvo stavlja veliki izazov osiguranja kvalitete. Osiguranje kvalitete prema *Crosby*ju znači: “navesti ljude da rade bolje sve one korisne stvari koje bi i inače morali činiti“ [Crosby, 1996.]. Danas postoje mnoge definicije vezane uz *TQM* pa tako *Meredith i Shafer* kažu: “Premda mnoge organizacije imaju vlastitu definiciju za potpuno upravljanje kvalitetom, najviše definicija uključuje gledišta da su svi radnici u organizaciji odgovorni za stalno unapređivanje kvalitete proizvoda. Stoga riječ potpun želi naznačiti da je kvaliteta *outputa* organizacije briga svih radnika.“ [Skoko, 2000.], dok *Weihrich i Koontz* kažu: “*TQM* uključuje dugoročnu odanost organizacije kontinuiranom poboljšanju kvalitete, kroz cijelu organizaciju i s aktivnom participacijom svih članova na svim razinama -

da bi zadovoljili i premašili očekivanja kupaca. *TQM* također uspostavljanjem standarda izvrsnosti kroz kreativne timove u poduzeću, jača konkurentsku sposobnost. Kvalitetno upravljanje uz timski rad stavlja naglasak na koncepciju sudjelovanja, što djeluje poticajno i stvara pozitivan odnos pojedinca prema poslu, te poduzeće vodi uspješnosti. Sudjelovanje na svim razinama je presudno u poticanju djelovanja glede kvalitete". [Bahtijarević-Šiber, 1999.]

"Faze implementacije sustava *TQM* jesu:

1. Razviti svijest o kvaliteti - priprema

    - izgraditi strategiju kvalitete,
    - definirati politiku kvalitete,
    - razvijati metodologiju,
    - izgraditi sustav podrške,
    - obrazovanje, trening zaposlenih.

2. Organizacija kvalitete

    - odrediti ciljeve za svakog radnika,
    - formirati timove za kvalitetu,
    - definirati mjerila za kvalitetu.

3. Implementacija

    - izgraditi procese i projekte razvoja,
    - koristiti metode procjene i povratnih informacija,
    - upravljanje potpunom kvalitetom". [Avelini Holjevac, 2002.]

Svaka faza ima svoju proceduru, traži rad, strpljenje i upornost. Proces uvođenja *TQM* je dugotrajan i nakon uvođenja potrebno ga je stalno održavati i unaprjeđivati.

"Prednosti uvođenja sustava *TQM* u poslovanje poduzeća potvrđene su u praksi i mnogostruke su:

- povećava se kvaliteta proizvoda i usluga,
- povećava se zadovoljstvo kupaca i zadržava njihova vrijednost,
- jača se konkurentska sposobnost i tržišna snaga poduzeća,
- smanjuju se troškovi poslovanja,
- povećava se produktivnost i profitabilnost poduzeća,
- povećava se zadovoljstvo svih zaposlenih,
- povećava se kvaliteta upravljanja,
- povećava se ugled i vrijednost poduzeća". [Avelini Holjevac, 2002.]

"Naravno da pored svojih prednosti uvođenja, *TQM* kao i svako drugo uvođenje novog sustava, suočava se i sa problemima kao npr:

- top menadžment (često teško prihvaća, ne želi učiti),
- ne traži se promjena (zadovoljstvo postojećim stanjem),
- nema povjerenja u *TQM* (nepovjerljivost prema novinama),
- ne obvezuju se da će sudjelovati (teško se prihvaćaju nove obaveze),
- nerazumijevanje (neznanje rađa nerazumijevanje),
- ne ulaže se dodatno (strah od većih troškova),
- traže se kratkoročni rezultati (to je dugotrajan proces),
- česte zamjene (traži se stalno prilagođavanje)". [Avelini Holjevac, 2002.]

"Značajke *TQM-a* u hotelskoj industriji određene su značajkama hotelskih usluga. Hotelske usluge pripadaju masovnim uslugama i njih, osim navedenih općih značajki usluga, karakterizira i sljedeće:

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

- korisnici usluga-gosti su heterogeni“. [Avelini Holjevac, 2002.]

Zbog svega gore navedenog, težište se kvalitete prenosi na vršitelje usluga, ugostiteljski kadar i hotelski menadžment.

“Potpuna je kvaliteta hotelskih usluga složena i podrazumijeva: besprijekoran rad uređaja, besprijekorne ljude, besprijekorne proizvode i usluge, uklanjanje svih nevolja i problema gostiju čim se oni pojave, uljudno ponašanje, povjerenje u hotelsko osoblje, sigurnost gostiju, poštivanje termina, pravi odnos cijene i razine kvalitete hotelskih usluga, sprječavanje svih pogrešaka osoblja, dobro informiranje gostiju itd *TQM* u svim procesima i odjeljenjima hotela osigurava ostvarenje sljedećih ciljeva i to:

- nepostojanje zastoja i zakašnjenja,
- nepostojanje pogrešaka (gost ne mora trpjeti niti plaćati pogreške osoblja),
- nepostojanje nepotrebnih zaliha (materijala i sitnog inventara),
- nepostojanje nepotrebnih papira (minimum pisanog komuniciranja i formulara unutar hotela),
- nepostojanje viška zaposlenih i loših međuljudskih odnosa,
- timski rad i timski duh“. [Avelini Holjevac, 2002.]

Iako postoje više modela TQM-a (Kanji, Brocka i Brocka, Besterfield i dr. Tenner i De Toro, ISO, itd.) koji se baziraju na različitim principima, gotovo svim modelima TQM-a zajedničko je slijedeće :

1. predanost i kvaliteta vodstva,
2. usmjerenost na kupce,
3. uključivanje svih radnika,
4. poboljšanje procesa,
5. sustav mjerenja,
6. partnerski odnos s dobavljačima,
7. upravljanje temeljeno na činjenicama.

Iako je sustav *TQM-a* prije svega baziran na uključenosti i odgovornosti svih i svakoga u poduzeću, najveći teret implementacije u hotelskom poslovanju ipak ostaje na menadžerima koji svojim karakternim osobinama, osobnošću, vještinama rukovođenja i upravljanja moraju svoje ljude i timove:

- voditi transparentno i pošteno, tako da ljude motiviraju za poletno obavljanje zadataka,

- osvjetljavati i komunicirati im ciljeve, misiju, viziju i vrijednosti kompanije, te svojim primjerom inspirirati ljude da ih prate u tome,

- pomagati i usmjeravati ih u donošenju odluka (proces timskog donošenja odluka),

- osiguravati im preduvjete i okruženje za unaprjeđenje njihovih osobnih karakteristika, poboljšanje karakteristika proizvoda i usluga, te zauzimati se za njih kada ostvare neke od zadatih ciljeva,

- stvarati pozitivnu klimu u radnome okruženju, brinuti se za svoje ljude kako na poslovnom tako i na osobnom planu kada im ustreba pomoć, stvarati osjećaj sigurnosti, neformalno ih okupljati i družiti se s njima,

- poticati kulturu permanentnog učenja i napredovanja, sukladno ostvarenim poboljšanjima osobnih i kompanijskih učinaka,

- poticati kulturu potrebe kontinuiranih poboljšanja procesa te inovacija proizvoda i usluga,

- poticati transparentnu kulturu nagrađivanja i priznanja sukladno radnom učinku,

- poticati kulturu domaćinskog odnosa prema gostu kao i partnerskog odnosa prema kolegama, predstavnicima vlasnika, dobavljačima i društvenom okruženju.

2.1.3. Standardi kao temelj sustava kvalitete

"Norma (engleski naziv za normu je standard) je poznata i priznata mjera za određenu kvantitativnu ili kvalitativnu veličinu u okviru određene socijalne zajednice.

Ako je prihvaćena običajno, društveno i/ili zakonski, norma postaje pravilo, uzorak ili propis. Norma je sveprisutna u ljudskom društvu, na svakom mjestu i u svakom trenutku. Počevši od oblika ponašanja, odnosa prema drugim članovima zajednice pa sve do djelovanja na ostalu živu i neživu okolinu - sve je podređeno strogo urođenim (naslijeđenim) ili naučenim pravilima. Nepridržavanje tih pravila uvijek znači povlačenje konzekvenci - sve do krajnjih. Svaka norma ima svoje porijeklo, razvoj i potrebu za primjenom. Norme su i verbalna i neverbalna komunikacija - i način i oblik oblačenja, umjetnost odgoja i korištenja oruđa i oružja pa i primjena svih svjetskih pisama. Odsutnost normi ukazuje na stihiju, raspad određenog sustava ili zajednice. Međutim, čim se stanje sredi ili "normalizira", norme počinju (u ovom ili onom obliku) djelovati. Neprihvaćanje normi od strane nekog pojedinca znači istodobno i neprihvaćanje njega od strane određene grupe. To je i razumljivo jer su norme upravo ono vezivno tkivo koje oblikuje i čuva određen tip postojanja bilo socijalne zajednice ili sustava". [Skoko, 2000.] Danas se u hrvatskoj hotelskoj industriji mnogo govori o standardima, no kada se uđe malo dublje u raspravu o njima moguće je saznati da hrvatski hotelijeri pod pojmom standard još uvijek štošta podrazumijevaju, ali ga nisu donijeli, propisali, dokumentirali, implementirali te stoga standard ne kontroliraju niti unaprjeđuju.

"Standardizacija je specifičan postupak utvrđivanja jednakih svojstava materijala, dijelova, sklopova i finalnih proizvoda u pogledu dimenzija, oblika kvalitete odnosno fizičkih ili kemijskih svojstava, što ih taj materijal, dio, sklop ili finalni proizvod usluga moraju imati. Standardizacija je postupak donošenja i primjenjivanja standarda, tehničkih normativa i normi kvalitete". [Bahtijarević-Šiber *et al*., 2001.] "Proces standardizacije je složen i dugotrajan proces koji zahtijeva timski rad i ima nekoliko faza:

1. propisivanje standarda,
2. obrazovanje i trening svih radnika u hotelu (od portira do direktora),
3. realizacija standarda (provođenje u praksu),
4. permanentna kontrola poštivanja standarda i otklanjanje odstupanja,
5. unapređivanje standarda i permanentno obrazovanje osoblja i menadžera". [Avelini Holjevac, 2002.]

“Ciljeve standardizacije, razvila je međunarodna organizacija za standardizaciju *(ISO*), a precizirala ih je u šest točaka:

1. pojednostavljenje sve većeg broja varijanti i postupaka u životu,
2. sporazumijevanje,
3. opća ekonomičnost,
4. sigurnost zdravlja i zaštita okoliša,
5. zaštita interesa potrošača i društva,
6. uklanjanje zapreka u trgovini“. [Avelini Holjevac, 2002.]

“Standard je propis kako nešto treba izgledati ili što treba sadržavati, odnosno popis karakteristika koje materijal, proizvod ili usluga trebaju imati ili sadržavati. Standard je propisana kvaliteta. To je definicija standarda s aspekta proizvoda ili usluga. S aspekta potrošača gosta ona je vrlo jednostavna, standard je ono što gost traži, želi i očekuje. Standard ima dva svojstva: on definira, tj. propisuje kvalitetu, ali je istovremeno i mjerilo postizanja propisane kvalitete. Standard i kvaliteta čine jedinstvo i njih treba shvatiti kao jedinstveni proces koji teče kontinuirano, standard i kvaliteta nisu cilj, oni su put do cilja, a cilj je ostvariti uspješno poslovanje hotela. Kvaliteta je stupanj dosega najviših standarda i ona je permanentan zadatak svih zaposlenih radnika u hotelu od vratara do direktora“. [Avelini Holjevac, 1998.]

“Hotelski su standardi i uspješnost poslovanje usko povezani jer standardi čine osnovnu usporednu veličinu ili normalu pri ocjenjivanju kadrova, imovine, poslovnog rezultata i uspješnosti poslovanja hotela. Dijagnoza se poslovanja hotela temelji na uspoređivanju stvarnog stanja u hotelu s propisanom kvalitetom, tj. hotelskim standardima. Odstupanja od standarda nisu dopuštena jer znače manju kvalitetu hotelskih usluga u odnosu na željenu kvalitetu, te manju racionalnost i uspješnost poslovanja. Svako odstupanje od standarda treba registrirati, utvrditi veličinu i značaj odstupanja, razloge odstupanja i potrebu eventualne dopune, unapređenja standarda ili treninga osoblja. U realizaciji kontrole standarda, menadžerima pomaže analitičar poslovanja (ili kontrolor upravljanja) i to u fazi propisivanja standarda, analize utvrđenih odstupanja stvarnog stanja u odnosu na standarde i u predlaganju mjera za uklanjanje odstupanja. U godišnjim se izvješćima o poslovanju poduzeća

(sastavljenim po međunarodnim računovodstvenim standardima) posebno poglavlje posvećuje kvaliteti i aktivnostima što ih poduzeće poduzima u cilju povećanja kvalitete svojih proizvoda i usluga“. [Skoko, 2000.]

“Područja primjene standarda određuju vrste standarda, a vrste standarda se mogu podijeliti u sljedeće skupine:

1. standardi u izgradnji hotelskih usluga,
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 etika,
6. standardi hotelskog informacijskog sudstava,
7. kadrovski standardi (standardi rada),
8. standardi hotelske terminologije i simbola,
9. standardi upravljanja hotelom,
10. ekološki standardi,
11. standardi sigurnosti i zaštite zdravlja i
12. ostali standardi“. [Avelini Holjevac, 2002.]

Primjena standarda u hotelima vezana je za imena velikih hotelijera - pojedinaca koji su osnovali hotelsku industriju.

Tablica 2.2. Veliki hotelijeri i njihov doprinos u stvaranju hotelskih standarda

Cesar Ritz (1850.-1918.)	Uveo standarde opremanja prostorija, čistoće, inventara, dekoracija, osvjetljenja, elegancije, izvrsnosti u kuhinji, disciplinu osoblja. Bio je poznat kao umjetnik komunikacije, kreativac i radoholičar i uvijek na raspolaganju gostima, uveo modu izlaska na večeru u restoran.
Ellsworth Statler (1863.-1928)	Izradio sustav stalnog evidentiranja i kontrole troškova po jedinici učinka, uveo je različitu dekoraciju soba, uniforme, pravilnik ponašanja i fondaciju za obrazovanje, poznat je po uzrečici „gost je uvijek u pravu“ i „gost plaća i vas i mene“, te također i kao veliki inovator.
Conrad N.Hilton (1887.-1979.)	Osnivač hotelskog lanca *Hilton* poznat je po poslovnoj filozofiji „dobiti najviše za manje“, razvio je sustav budžetiranja, stalne kontrole cijena i troškova, metode planiranja i kontrole, smisao za maksimalno iskorištenje prostora.
Ralph Hitz (1891.-1940.)	Uveo je standarde komuniciranja koji su obvezivali sve osoblje i razvio je sustav hotelske reklame i poseban sustav informacija o gostu. Zaposlenike je dobro plaćao jer je znao da je zadovoljan zaposlenik dobar zaposlenik.
Ernst Henderson (1897.-1967.)	Osnivač hotelskog lanac *Sheraton* , imao je moto „Ostvariti profit, ali uz poštivanje visokih standarda etike“. Kao stručnjak za nekretnine pokazao je kako financijskim transakcijama stvoriti hotelski lanac, dobro je upravljao troškovima i politikom cijena i popunjenosti, uveo je upitnik za goste i uz pomoć njega ocjenjivao efikasnost menadžmenta.
Howard D.Johnson (1896.-1972.)	Veliko ime u restoraterstvu, osnivač istoimenog lanca restorana u USA, razvio je sustav standardiziranog načina pripreme hrane i kontrole kvalitete jela, pionir je franšize na polju određenih specifičnih jela.

Izvor: Autor prema Avelini Holjevac, I.,: *Upravljanje kvalitetom turizmu i hotelskoj industriji,* Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 106-113.

“Nakon uvođenja standarda hotel naglašava svoju specifičnost i prepoznatljivost, gostu daje sigurnost i garanciju da će dobiti kvalitetu koja je određena istaknutim standardom. Standard hotela čini i kreativnost hotelskog osoblja, čija kvaliteta ne smije biti sputana standardima, koji ne potiču kvalitetu i ne osiguravaju gostu sigurnost za dobivanje očekivane kvalitete usluga, a menadžmentu ostvarenje njegovih ciljeva“. [Cerović, 2003.]

2.2. Poslovna izvrsnost i modeli poslovne izvrsnosti

Prema ekonomskom leksikonu izvrsnost je “izvanredna kakvoća, prvorazrednost, najviši domet, označuje najvišu kvalitetu dobara i usluga, kao i težnju da se u poslovanju slijede najviši dostignuti standardi te da se prednjači u uvođenju inovacija“. [Baletić, 1995.] Kada se govori o poslovnoj izvrsnosti hotela svakako je moguće primijeniti i sličnu definiciju uz dodatak da je u dostizanje poslovne izvrsnosti hotela pored navedenoga potrebno još unijeti visoku dozu emocija i entuzijazma, jer poslovna izvrsnost zahtjeva spektar izvrsnih rezultata hotela što opet zahtjeva izvrsnost u upravljanju svim resursima kako bi se zadovoljila odnosno nadmašila očekivanja svih dionika hotelskog poslovanja.

Put do izvrsnosti leži u dugoročnom savladavanju poslovnog razvoja i uključuje stalno pitanje što je to što radite i zašto to radite s težnjom da se svaki aspekt hotelskih operacija kontinuirano poboljšava. Traganje za postignućem izvrsnosti zahtijeva dosljednu usmjerenost na četiri središnje teme prikazane na slici 1.:

Vodeća hotelska poduzeća primjenjuju gore navedene pokretače sagledavajući:

1. Jasan pravac - definira što izvrsnost znači u poslovanju te pretvara velike težnje u mjerljive ciljeve, popraćeno sa strategijom i dizajniranim planom kako istu i ostvariti.

2. Efikasno vodstvo - vodi i upravlja sa strašću i energijom te pruža podršku ostalima u ostvarivanju postavljenih ciljeva.

3. Angažman radnika - iskren odnos prema radnicima kao sudionicima u poslu, kao i priznanje da se uspjeh u konačnici postiže kroz njihov angažman.

4. Oduševljenje gostiju - kreće od pretpostavke da je gost čvrsto postavljen u središte svega što radimo. [Larkin, 2009.]



Slika 2.1. Pokretači izvrsnosti, Izvor: Larkin.,E. *How to Run a Great Hotel*, how to books, Oxford, 2009, str.xvii-xviii

Poznati teoretičar kvalitete i poslovne izvrsnosti *Kanji* kaže „da je posljednjih 10-ak godina termin poslovne izvrsnosti vrlo često korišten u literaturi koja se bavi upravljanjem kvalitetom, a zapravo imaju isto ili slično značenje kao i *TQM*“. [Kanji, 2002.] Za *TQM* i *Business Excellence* kaže da je to „filozofija upravljanja u kojoj je organizacijska kultura posvećena zadovoljenju kupaca kroz kontinuirana poboljšanja“ [Kanji, 2002.], dok za *BE* (*Business Excellence ili* Poslovna izvrsnost) kaže da je to “model koji omogućuje paralelno mjerenje zadovoljstva kupaca, radnika i dioničara“.[2]

[2]U nastavku će se za pojam Poslovna izvrsnost koristi skraćenica BE

U svoj piramidi principa *TQM-a* stavlja naglasak na slijedećih pet principa [Kanji, 2002.]:

1. vodstvo (*Leadership*).

2. zadovoljstvo kupaca (*Delight the customer*) - zadovoljstvo kupaca i internih kupaca je stvarno (*Customer satisfaction and Internal customer are real*),

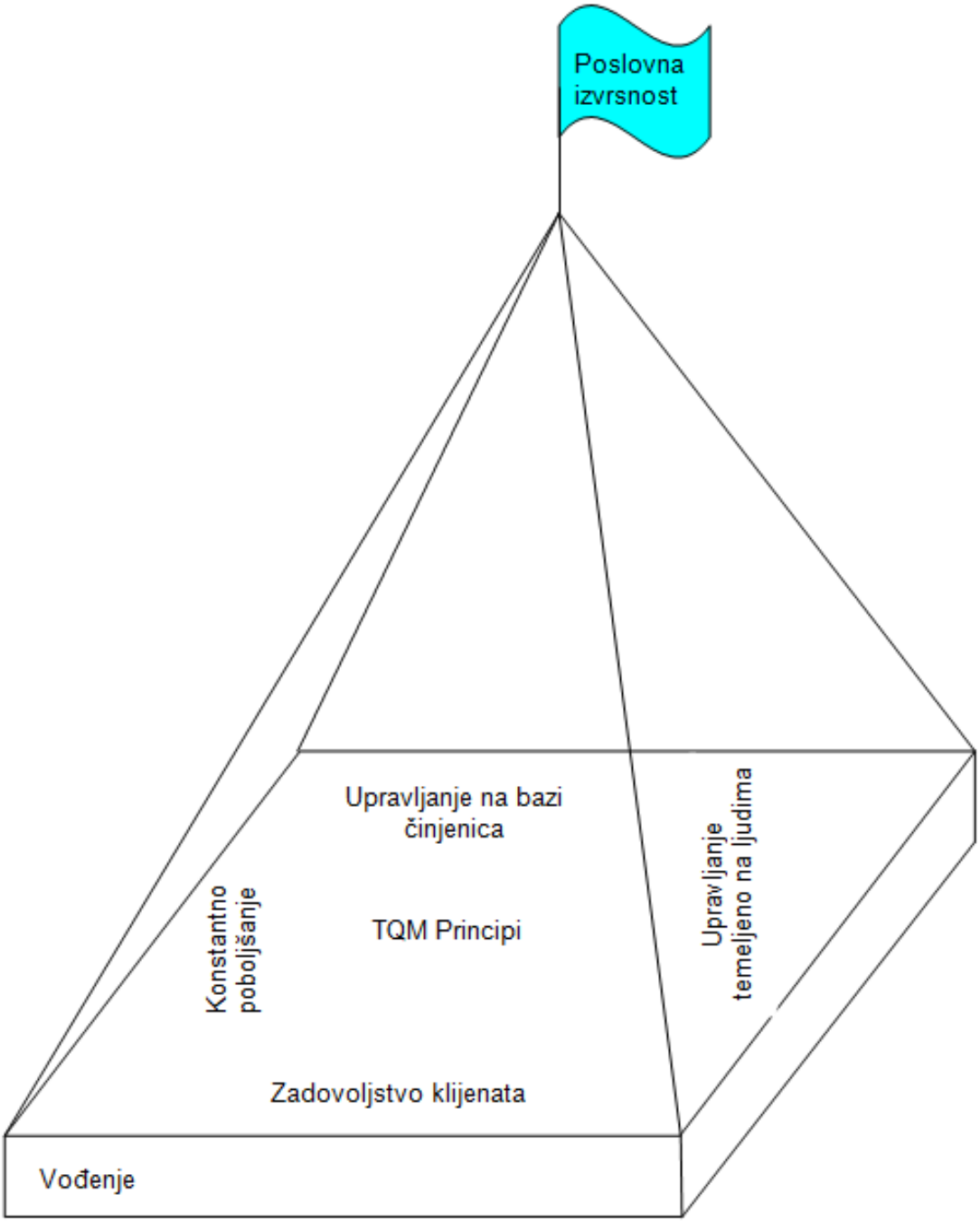
3. konstantno poboljšanje (*Continuous improvement*) - ciklus stalnog poboljšanja i preventive (*Continuous improvement cycle and Prevention*),

4. upravljanje na bazi činjenica (*Management by facts*) - svaki posao je proces i mjerljiv je (*All work is process and Measurment*),

5. upravljanje temeljeno na ljudima (*People-based management*) - timski rad i ljudi stvaraju kvalitetu (*Team work and People make quality*).

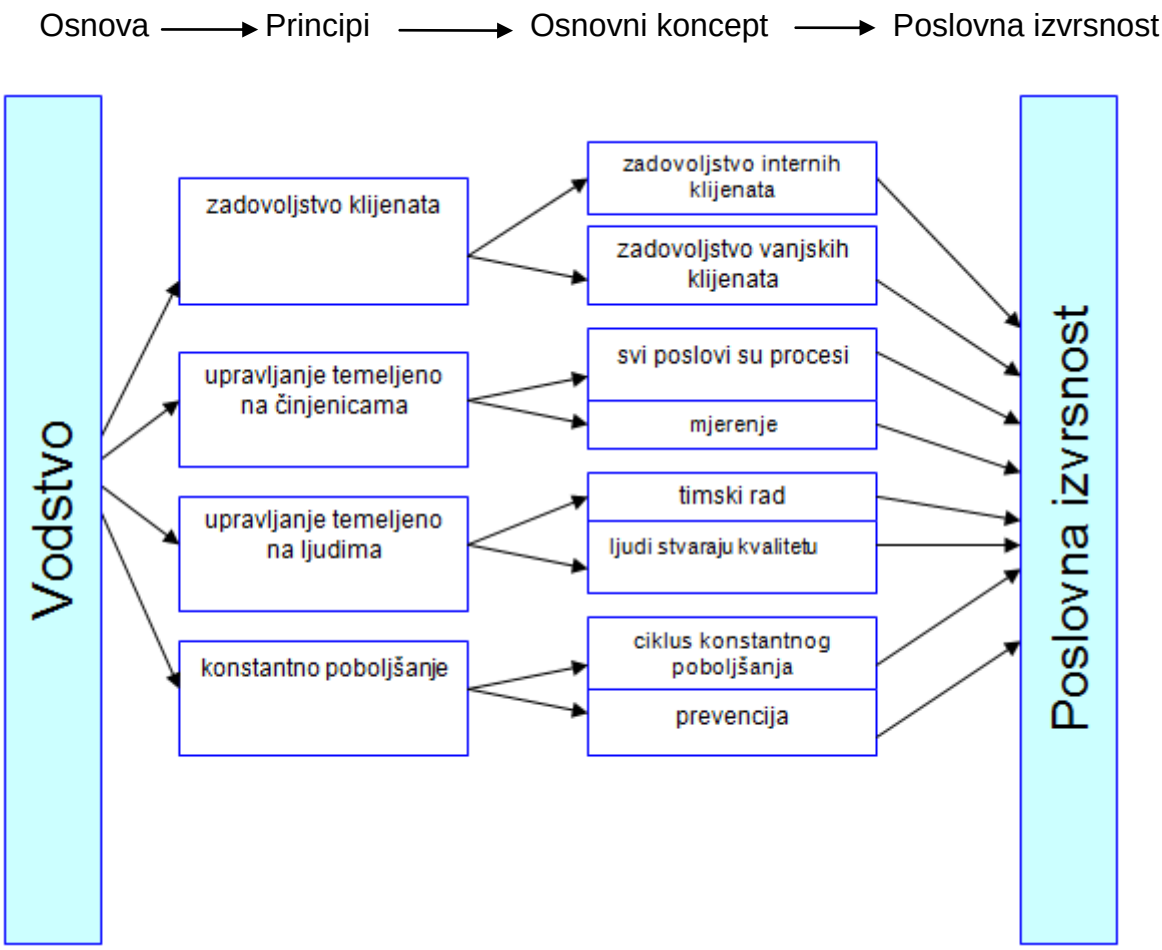
Često se u praksi i teoriji postavlja pitanje čiji je interes najvažnije zadovoljiti u modelu poslovne izvrsnosti, i svatko od dionika u izgradnji poslovne izvrsnosti će najčešće sebe staviti na prvo mjesto, u čemu vjerojatno neće puno pogriješiti.

No, kako svaki model poslovne izvrsnosti u sebi sagledava zadovoljenje interesa svih ili barem većine dionika poslovne izvrsnosti, može se slobodno zaključiti da je ravnoteža zadovoljenja svih dionika zapravo najvažnija u izgradnji poslovne izvrsnosti, a da se ona uveliko temelji na ljudima.



Slika 2.2. *Kanjijeva piramida TQM principa,* Izvor: Autor, prema Kanji, G.K. *Measuring Business Excellence*, Routledge, London-New York, 2002, str.3.

Kanji je svoje *TQM* principe pretočio i u model *Kanji Business excellence model* (vidi sliku 2.3.).



Slika 2.3. *Kanjijev model poslovne izvrsnosti,* Izvor: Kanji, G.K., *Measuring Business Excellence*, Routledge, London-New York 2002. str.41.

Zanimljiva su i razmišljanja velikih teoretičara kvalitete o nagradama za poslovnu izvrsnost i certifikatima kvalitete, pa tako *Crosby* za *ISO* certifikat i *Malcolm Baldridge* nagradu kaže da "to služi samo za održavanje na životu konzultanata koji certificiraju kompanije jer ih nije volja misliti za sebe". [Kanji, 2002.] *Deming* kaže za *Malcolm Baldridge* nagradu da se "fokusira previše na rezultate, a premalo na važne principe *TQM-a*" [Kanji, 2002.], dok je *Juran* malo pozitivniji te vidi *Malcolm Baldridge* nagradu kao "najmoćnije oružje za razvoj kvalitete koje je ikada vidio u životu". [Kanji, 2002.] EFQM pod izvrsnošću podrazumijeva mjerljiva postignuća poduzeća u onome što radi, kako radi i u rezultatima koje postižu, ali i potvrdu da će ovi rezultati ostvarivati i u budućnosti. Navedena se postignuća mjere putem financijskih i nefinancijskih pokazatelja koji se odnose na sve zainteresirane strane (*stakeholdere*). [EFQM, 1993. - 2003.] EFQM smatra da je za izvrsnost na nivou

cijelog poduzeća potrebno postići izvrsnost u svim konceptima koje EFQM spominje u svom modelu i to u tri faze (u nastavku tablica 2.3.).

Tablica 2.3.Koncepti i faze u primjeni poslovne izvrsnosti

Koncept	Početna faza	Faza provedbe	Faza zrelosti
Usmjerenost na rezultat	Utvrđene su sve značajne zainteresirane strane	Prate se potrebe zainteresiranih strana	Postoje transparentni mehanizmi za osiguranje ravnoteže između očekivanja zainteresiranih strana
Usmjerenost na kupce	Ocjenjuje se zadovoljstvo kupaca	Ciljevi se vezuju uz potrebe i očekivanja kupaca. Analizira se lojalnost kupaca	Poznati su faktori koji utječu na zadovoljstvo i lojalnost kupaca, prate se i poboljšavaju
Vodstvo i stabilnost cijena	Definirane su vizija i misija	Konzistentnost ciljeva Postoji model vođenja	Zajedničke vrijednosti i etično ponašanje su prisutni na svim razinama
Upravljanje pomoću procesa i činjenica	Definirani su procesi za postizanje određenih rezultata	Koriste se usporedni podaci i informacije kako bi se visoko postavili ciljevi	Sposobnost procesa se razumije u potpunosti i koristi za usmjeravanje potrebnih poboljšanja
Razvoj radnika i uključivanje	Radnici prihvaćaju odgovornost za rješavanje problema	Radnici su inovativni i kreativni u ostvarivanju ciljeva poduzeća	Radnici su ovlašteni za djelovanje i otvoreno dijele znanje i iskustvo
Kontinuirano učenje, poboljšanje i inoviranje	Utvrđene su mogućnosti za poboljšanje i provode se	Neprestano poboljšanje je cilj koji je prihvaćen od svakog radnika	Poboljšanja i inovacije su uspješne, te široko primjenjive i integrirane
Razvijanje partnerstva	Postoji proces odabira i upravljanja dobavljačima	Prepoznaju se dobavljači koji provode poboljšanja i imaju dobre rezultate te se određuju glavni eksterni partneri	Poduzeće i njegovi glavni partneri su međusobno ovisni. Zajednički se definiraju planovi i politike na temelju znanja jednih i drugih
Društvena odgovornost poduzeća	Poznaju se i ispunjavaju postojeći zakoni	Aktivno sudjelovanje u društvu	Prate se očekivanja društva i na temelju toga se djeluje

Izvor: Autor, prema The Fundamental Concepts of Excellence, EFQM, Brussels, 1993. - 2003. str. 8.

Osim navedenih modela mjerenja i ocjenjivanja kvalitete i poslovne izvrsnosti kao što su Japanski model ili *Demingova* nagrada, Europski model ili *EFQM*,

Američki model ili *Malcolm Baldridge* nagrada i *ISO* certifikat, postoje još mnogi drugi modeli od kojih ćemo u nastavku neke i podrobnije obraditi kao što je *Balanced Scorecard.* Naravno time popis modela nije ni približno cjelovito obrađen, jer pored gore navedenih gotovo da nema zemlje i sektora koja nema svoj specifičan model. No, bez obzira na njihov veliki broj, u Hrvatskoj još uvijek nema službenog modela (osim ako pod modelom ne nazovemo Q oznaku Ministarstva turizma), dok se za hotelski sektor uopće ne može govoriti o bilo kakvom modelu jer se sve nagrade temelje na netransparentnim, proizvoljnim i subjektivnim kriterijima, što je upravo i bio jedan od motiva za izradu znanstveno utemeljenog i transparentnog modela kojeg je moguće jednostavno primijeniti i u hrvatskoj hotelskoj industriji.

Slijedom autorovog iskustva i rada na određenim projektima i modelima za internu upotrebu (sustavi nagrađivanja), poslovna izvrsnost u svojoj srži osim iznadprosječnih vještina vođenja, uvijek sadrži mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva svih čimbenika poslovanja od radnika , preko gostiju, pa sve do vlasnika i društva. Samo i jedino kontinuirano stremljenje poboljšanjima kvalitete i konstantno postizanje uravnoteženosti zadovoljstva svih čimbenika poslovanja dovodi kompaniju u dugoročno stabilnu tržišnu poziciju putem zadovoljnog gosta, rasta profitabilnosti kroz zadovoljnog, motiviranog i educiranog radnika i perspektivu razvoja novih proizvoda i usluga kroz zadovoljne dioničare koji su jedino tada i voljni dio ostvarenog profita preusmjeriti u razvoj kompanije.

Upravo će se na tom iskustvu i novostečenim znanstvenim spoznajama iz ovog rada pokušati ponuditi model za mjerenje i ocjenjivanje poslovne izvrsnosti hotelske industrije, temeljeno na alatima i aktivnostima hotelskih operacija.

2.2.1. Model Europske fondacije za upravljanje kvalitetom ili *European Foundation for Quality Management (EFQM model)*

“Očite prednosti postojanja krovne organizacije za kvalitetu i više nego pozitivno djelovanje postojećih nagrada za kvalitetu nužno je dovelo do potrebe stvaranja sličnih struktura u Europi. I zaista, 15. 09. 1998. tadašnji predsjednik Europske komisije *Jacques Delores* potpisao je osnivanje Europske fondacije za upravljanje kvalitetom – *EFQM*.

Inicijatori su bili predstavnici 14 najvećih europskih kompanija. *EFQM* se razvio u respektabilnu organizaciju koja je već početkom 2001. godine imala preko 800 punopravnih članova iz europskih vlada, industrije i drugih struktura: još od osnivanja *EFQM* postavljeni su vrlo jasno politika i principi koje ova fondacija mora slijediti kao i ciljevi koje mora ostvariti: [www.efqm.org, 2012.]

1. Stimulirati i pomoći organizacijama širom Europe da prihvate i poboljšaju aktivnosti koje u konačnici vode do savršenog zadovoljstva kako kupca, tako i radnika, odnosno i do povezivanja društvenih i poslovnih rezultata.
2. Pomoći rukovodstvima u europskim organizacijama u ubrzavanju procesa realizacije *TQM-a* kao i presudnog faktora za podizanje globalne konkurencije.

Vizija *EFQM*-a je svijet u kojem su europske organizacije vodeće.

Misija je biti pokretačka snaga za stalnu poslovnu izvrsnost u Europi.

Predviđene su četiri kategorije *EQA* nagrade *(European Quality Award)*:

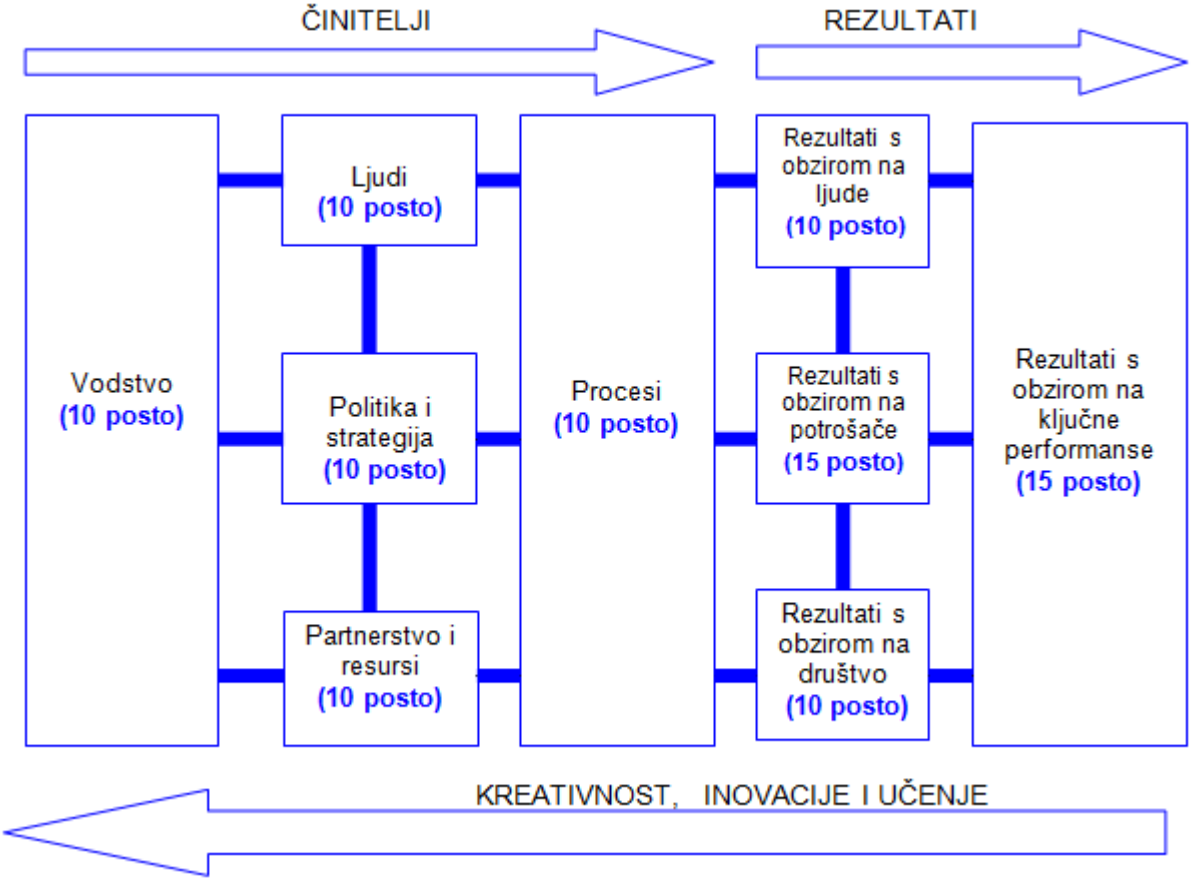
1. za velike i multinacionalne kompanije i koncerne,
2. za pojedine dijelove velikih kompanija i koncerna,
3. za organizacije u javnom i društvenom sektoru i
4. za mala i srednja poduzeća (od 1997. godine)". [Injac, 2002.]

"Postupak za dodjelu Europske nagrade za kvalitetu zasniva se na modelu poslovne izvrsnosti Europske zaklade za upravljanjem kvalitetom. Taj model je praktičan instrument za pružanje pomoći organizacijama za utvrđivanje vlastitog položaja na putu u izvrsnost, pomaže u lakšem razumijevanju koliko i u kom pogledu organizacija zaostaje, te ih potiče na rješenja. *EFQM* model podložan je istraživanju i ažuriranju na temelju provjerene "dobre prakse" tisuća organizacija, kako u Europi tako i diljem svijeta. Na taj način model ostaje stalno dinamičan i u skladu sa suvremenim menadžerskim mišljenjem. Ovaj model nije krut i prihvaća činjenicu da postoje različiti putovi za postizanje održive izvrsnosti. Te koncepcije i načela (čiji redoslijed nema određeno značenje, za koja se ne smatra da su ovime iscrpljena i koja su također podložna promjenama kada dolazi do razvoja i unapređivanja izvrsnih organizacija) jesu sljedeća [www.efqm.org, 2012.] :

1. orijentacija na rezultate,
2. usmjerenost na kupce,
3. vodstvo i konstantnost svrhe,
4. upravljanje kroz procese i na temelju činjenica,

5. razvijanje i uključenost radnika,
6. stalno učenje,
7. inovativnost i unapređivanje,
8. razvijanje partnerstva i
9. javna odgovornost“. [Skoko, 2000.]

Polazeći od tih koncepcija i načela (koja su u očitom skladu s koncepcijama i načelima potpunog upravljanja kvalitetom) razrađen je već spomenuti *EFQM-ov* model poslovne izvrsnosti koji se temelji na 9 kriterija. Prvih pet odnosi se na činitelje, a preostalih četiri na učinke, odnosno rezultate s maksimalnim brojem bodova 1000 ili 100 posto. Činitelji su pretpostavka onoga što organizacija čini, a rezultati ukazuju na ono što organizacija postiže. Rezultati su dakle uvjetovani činiteljima.



Slika 2.4. Devet kriterija *EFQM* modela poslovne izvrsnosti, Izvor: Autor, prema www.efqm.org (preuzeto 12. 05. 2012.)

Postoje tri razine *EFQM* izvrsnosti:

1. Predan izvrsnosti (*Committed to excellence*).
2. Prepoznat po izvrsnosti (*Recognised for Excellence*).
3. Europska nagrada za kvalitetu (*European Quality Award*).

"Izvršni komitet *EFQM* je još 1998. godine donio prednacrt novog modela *EQA* koji je konačno stupio na snagu 21.04.1999. na godišnjem zasjedanju tzv. foruma *EFQM-a* u Ženevi u Švicarskoj. Novi model je, osim devet osnovnih kriterija, konačno dao i **tri dodatna elementa** koji se moraju primjenjivati kod stvaranja sustava kvalitete i poslovne izvrsnosti prema EQA:

a) Četiri kriterija od posebnog značaja posebno u odnosu na rezultate

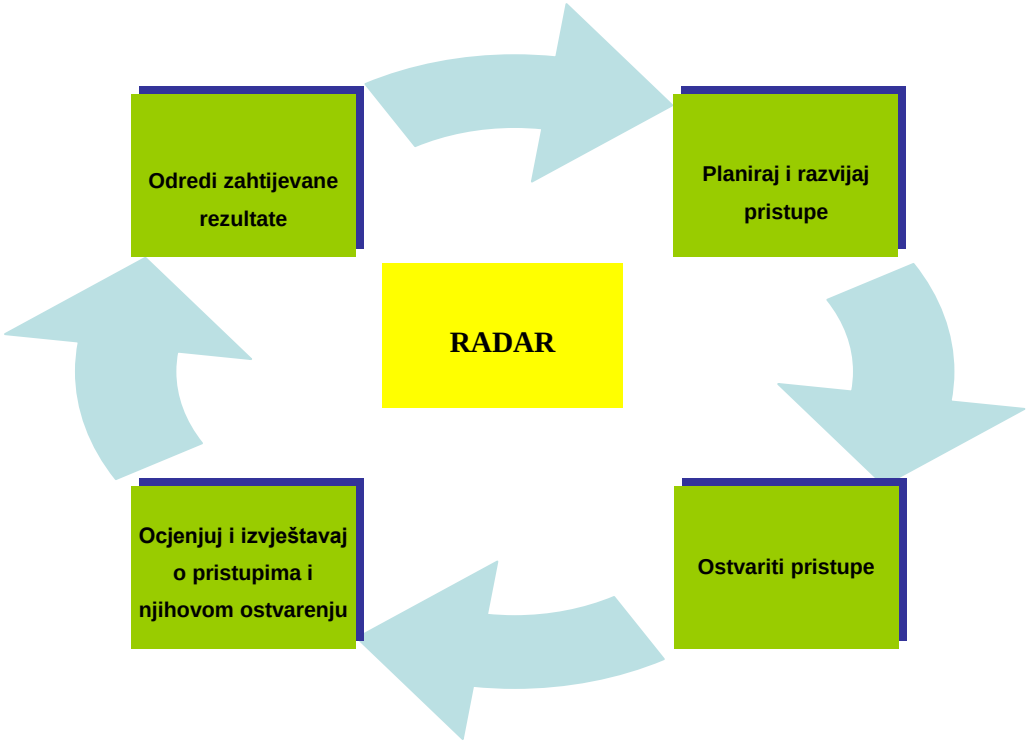
1. Postignuti rezultati kod kupaca i/ili korisnika (od poznavanja zahtjeva kupaca i korisnika pa sve do mjerenja zadovoljstva i pružanja usluga).
2. Postignuti rezultati kod svih zaposlenih (od brige o ljudskim potencijalima sve do stalnog podizanja inicijative,zadovoljstva i motivacije).
3. Djelovanje na društvo (davanjem primjera u socijalnoj brizi o zaposlenima i njihovim obiteljima, zaštiti okoline i sigurnosti, društvenoj aktivnosti itd.).
4. Pozitivni rezultati u ključnim područjima (financije, likvidnost, bonitet, konkurentnost, poslovna izvrsnost itd.).

b) Specijalni prilaz izgradnji i ocjeni sustava kvalitete poznat pod imenom *RADAR*

a) *R**esults*** (rezultati), Moraju se vidjeti ne samo pozitivni rezultati već i napredovanje u svakom pogledu.
b) *A**pproach*** (pristup ili približavanje), Provjerava se kako se u organizaciji ostvaruje politika, dostižu ciljevi i integriraju procesi kada je kvaliteta u pitanju.
c) *D**eployment*** (razvoj ili razvijanje), Dokazuje se da cjelokupan prilaz ima sustavni, a ne simptomatski (palijativni) oblik rješavanja problema i odstupanja.
d) *A**ssesment*** (ocjena ili procjena), Svi postignuti rezultati moraju se izmjeriti i objektivno dokazati (ako je ikako moguće kvantitativno).

e) ***R****eview* (pregled ili osvrt), gdje je neophodno korektno,objektivno i javno izvještavanje o stvarnim dostignućima u svim područjima *TQM*-a i postizanju ciljeva poslovne izvrsnosti.

c) Školovanje *asesora* (ocjenjivača za *TQM*) dano je specijaliziranim organizacijama koje su akreditirane za davanje certifikata osoblju prema normi *EN* 45013. Ovakvo školovanje obično traje od 3 do 5 radnih dana i pretpostavlja menadžerska i auditorska znanja te potrebno iskustvo i višegodišnju praksu na poslovima kvalitete.“ [Injac, 2001.]



Slika 2.5. Ciklus procjenjivanja rezultata prema *RADAR* logici, Izvor: Autor, prema Injac, N. *Mala enciklopedija kvalitete, I. dio,* Oskar, Zagreb, 2002., str.224.

RADAR predstavlja svojevrsnu interpretaciju *Shewartovog* ciklusa kroz stalno unaprjeđenje procesa i dostizanja poslovne izvrsnosti. Prvenstveno je to metoda koja se primjenjuje kod uvođenja europskog modela *TQM-a*.

Europska nagrada za kvalitetu (*EQA)* je najmlađa nagrada za *TQM* globalnog značaja i stoga (osim svih karakteristika prethodnika) ima i tri bitne novosti:

1. Istaknuto poticanje procesnog pristupa i to tako da se: a) procesi sistematski dizajniraju i njima upravlja, b) svi procesi se stalno unapređuju, ako je potrebno i kroz

inovacije zbog postizanja potpunog zadovoljstva i povećanja ponuđenih vrijednosti kupcima i korisnicima.

2. Razrađene sofisticirane metode (*RADAR,* provođenje vlastitog konkurentskog ocjenjivanja (eng. *Bencmarking*), vrijednosna analiza, moderne inovativne i temeljne promjene organizacije (eng. *Reengineering*), primjena svih modernih tehnika, usavršavanje pristupa razvoju *TQM-a* itd.) nisu samo predloženi, već i obveza za rad tvrtke te osnova za savjetovanje i ocjenjivanje od strane vrhunskih školovanih *asesora* (procjenjivača).

3. Jasno definirana usmjerenost na postizanje poslovne izvrsnosti.

2.2.2. Model Japanskog udruženja znanstvenika i inženjera (*Demingova* nagrada)

"*W.E. Deming* (1900-1993.), jedan od najvećih eksperta kontrole kvalitete u SAD-u bio je pozvan u Japan i to od strane Japanskog udruženja znanstvenika i inženjera (*JUSE*) u srpnju 1950. On je u razdoblju od 8 dana održao različita predavanja na temu kvalitete i kontrole kvalitete i na kraju im ostavio materijale iz kojih je on predavao. Da bi se zahvalili pokojni dr. *Kenichi* (predsjednik *JUSE-a*) osnovao je nagradu u čast dr. *Demingu*. *Demingova* nagrada, a posebno *Demingova* aplikacijska nagrada koja se daje kompanijama, dala je nemjerljiv utjecaj direktno ili indirektno razvoju kontrole kvalitete i menadžmenta u Japanu i može se slobodno reći da je Japan pojavom *Demingove* nagrade zakoračio u područje *TQM-a* i njegove principe najmanje trideset godina prije ostalog dijela svijeta.

Kompanije i dijelovi kompanija koje su se prijavile za *Demingovu* nagradu uvidjele su da su nakon novog pristupa menadžmentu kvalitete uspjeli zadovoljiti svoje poslovne ciljeve i tržišne ambicije. Te su organizacije razvile efikasne metode menadžmenta kvalitete, stvorile strukturu za implementaciju i stavile metode u praksu. Uvidjevši da ovo djeluje i druge kompanije su krenule ovim putem.

Odbor za *Demingovu* nagradu ne traži od aplikanata da stvore model dan od strane samog odbora, već da sami aplikanti razumiju svoju situaciju, da postave svoje ciljeve i da poboljšaju i transformiraju kompaniju sami. Ne mjere se samo dobiveni rezultati i korišteni procesi već i očekivana efikasnost istih u budućnosti. Odbor za *Demingovu* nagradu pregledava jesu li teme i ciljevi stvoreni od strane

aplikanata proporcionalni situaciji, jesu li aktivnosti prikladne okolnostima, te hoće li aktivnosti postići svoje ciljeve u budućnosti. *Demingo*v odbor za nagradu vidi pregled više kao priliku za zajednički razvoj nego kao pregled“. [www.deming.org, 2012.]

“**Model**. Sve organizacije koje su htjele osvojiti ovo prestižno priznanje morale su se ne samo upoznati s osnovnim kategorijama nagrade, već su ih morale i uspješno primijeniti u vlastitoj kući. Javnost nagrade podrazumijevala je pružanje očiglednog primjera kako izgleda uspješna tvrtka i na što se mora obratiti posebna pažnja. Na taj način je uštađeno mnogo vremena koje bi bilo potrošeno na traženje i primjenu metoda u sustavima upravljanja kvalitetom. Drugim riječima, *Demingova* nagrada je definirala niz pravila koja su, uzeta zajedno, stvorila prvi javni model *TQM*. **Stav vrhovne Uprave**. Menadžeri su u Japanu vrlo brzo shvatili da *Demingova* nagrada ne nudi samo recepture za osvajanje nagrade, propagandu i reklamu, već i sasvim prihvatljiv način uspješnog vođenja vlastite tvrtke. Stoga je *Demingova* nagrada utjecala na ukupno opredjeljenje vrhovne uprave za kvalitetu kao elementarni uvjet preživljavanja i osiguranja obećavajuće perspektive poslovanja. Mnogi istaknuti autori smatraju ovaj aspekt presudnim u japanskom proboju u svjetski vrh u mnogim područjima. **Stvaranje opće kulture kvalitete zaposlenih.** Osvajanje *Demingove* nagrade uz isključivi angažman vrhovne uprave nije samo nezamislivo, već i smiješno. Kvaliteta u organizaciji ima izgleda za uspjeh onda i samo onda ako su doslovno svi uključeni ili, kako se to uobičajeno kaže, od portira do direktora. To podrazumijeva uspješnu motivaciju, školovanje te provjerene metode i tehnike (od osnovnih statističkih alata do krugova kvalitete)“. [Injac, 2001.]

“**Društveni značaj kvalitete.** Po svojoj prirodi pokret kvalitete u Japanu od samog početka imao je dvije osnovne komponente - davanje podrške i pomoći od gore i oslobađanje inicijative od dolje. *Demingova* nagrada je tipični pokretač ovakvoga načina rada i mišljenja. Uspješno djelovanje *JUSE* i svih sličnih organizacija je nezamislivo bez jasne politike kvalitete japanske vlade i stalnog stvaranja natjecateljskog duha na svim razinama i u svim tipovima organizacija. Vlada je oduvijek savršeno dobro znala što znači *Demingova* nagrada za cjelokupno gospodarstvo i stoga se prema njoj i odnosila na odgovarajući pozitivan način. Mogućnost osvajanja te nagrade otvorena je za sve organizacije bez obzira na državnu pripadnost, iako su do sada to pretežno bile tvrtke iz Japana. Kompanije koje su dobile tu nagradu teže programima kvalitete koji su podrobni i dobro

komunicirani kroz cijelo poduzeće. Osim toga, njihovi programi unapređivanja kvalitete odražavaju uključenost (posvećenost, privrženost) višeg menadžmenta kvaliteti, ali također i svih radnika, zadovoljstvo potrošača i obuku za kvalitetu, pri čemu značajno mjesto ima primjena raznih metoda i tehnika, odnosno alata, a posebno mjesto - statistička kontrola kvalitete". [Skoko, 2000.]

Pored prethodno navedenih značajki *Demingove* nagrade, u nastavku se navode i **vrste *Demingove* nagrade**:

1*. Demingova nagrada za pojedince* se godišnje dodjeljuje stručnjacima, znanstvenicima i menadžerima za pojedinačna dostignuća u teoriji i praksi kvalitete (od kontrole kvalitete statistike, do popularizacije kvalitete i unaprjeđenja u području *TQM*-a). Pobjednici se, u glasilima *JUSE*, službeno objavljuju i u časopisu "*Japan Economic Journal*" i mjesečnicima "*TQM"* i "*Engineers*", osim medalje i povelje, pobjednici dobivaju novčanu nagradu od "*Nippon Keizai Shibun*".

2. *Demingova* nagrada za aplikaciju priznanje je najboljoj organizaciji u cijelom svijetu za vrhunska postignuća u području kvalitete i unapređenje sustava *TQM-a*. Dodjeljuje se ili kompletnim tvrtkama ili pojedinim zaokruženim cjelinama unutar velikih industrijskih, financijskih i administrativnih organizacija. Teorijski broj organizacija koje mogu dobiti nagradu je neograničen. Kada se uobičajeno kaže *Demingova* nagrada, onda se uvijek prije svega misli na nagradu za aplikaciju.

3. *Demingova* nagrada za kontrolu kvalitete u organizacijama usmjerena je na poticanje primjene modernih metoda kontrole kvalitete i, prije svega, uspješnu primjenu krugova kvalitete u cjelokupnoj organizaciji.

Nagrade se dodjeljuju jednom godišnje kompanijama koje zadovoljavaju sljedećih deset standarda: politika i ciljevi, način upravljanja organizacijom, obrazovanje, upravljanje informacijama, analize (metode i tehnike, odnosno alati primijenjeni na selekciju i rješavanje problema), standardizacija, kontrola (funkcioniranja sustava kontrole) osiguravanje kvalitete, rezultati i planovi za budućnost (za unaprjeđivanje kvalitete te povezanost kratkoročnog s dugoročnim planiranjem). [Injac, 2001.]

Kroz kriterije, tj. područja ispitivanja koje nudi nagrada, utvrđuje se koliko učinkovito prijavljena kompanija provodi TQM. Kriteriji nagrade uključuju osnovne kategorije (basic categories), posebne aktivnosti (unique activities) i ulogu top menadžmenta. Da bi se poduzeća mogla prijaviti za nagradu najprije treba provesti

tzv. TQM "dijagnozu" zajedno s članovima odbora za dodjelu Demingove nagrade. Ono zapravo utvrđuju u kojoj se fazi implementacije TQM-a nalazi kompanija te daju preporuke kako ga što učinkovitije primijeniti. Kako su kriteriji za dobivanje Demingove nagrade kroz godine mijenjaju u nastavku se daje trenutačni prikaz kriterija Demingove nagrade odnosno osnovnih kategorija tj. kriterija koji se ocjenjuju (ukupno 6) te broj bodova za svaki pojedini kriteriji (ukupno 100 bodova).

Tablica 2.4.Kriteriji ocjenjivanja Demingove nagrade za kvalitetu

Redni broj	Kriterij	Bodovi
1.	**Politika upravljanja i njihova primjena s obzirom na upravljanje kvalitetom**	20
a)	Jasno definirane politike upravljanja osiguravaju da su ciljevi i strategije usmjereni na kvalitetu i kupce	(10)
b)	Politike upravljanja se provode u cijelom poduzeću na jedinstven način	(10)
2.	**Razvoj novih proizvoda i/ili inovacije radnih procesa**	20
a)	Poduzeće aktivno razvija nove proizvode (uključujući usluge) i/ili inovira radne procese	(10)
b)	Novi proizvodi ispunjavaju zahtjeve kupaca	(10)
3.	**Održavanje i poboljšanje proizvodnih karakteristika**	20
a)	Upravljanje dnevnim aktivnostima Pomoću standardizacije i izobrazbe rijetko se javljaju problemi u svakodnevnom obavljanju posla.	(10)
b)	Neprestano (kontinuirano) poboljšanje Poduzeće provodi poboljšanje kvalitete i drugih aspekata svog poslovanja na planiranoj i kontinuiranoj osnovi. Smanjuje se broj pogrešaka i pritužbi kupaca. Zadovoljstvo kupaca raste.	(10)
4.	**Uspostava sustava za upravljanje kvalitetom, isporukom, troškovima, sigurnošću, okolišem, itd.** Poduzeće je uspostavilo navedene sustave i učinkovito ih koristi	10
5.	**Prikupljanje i analiza informacija o kvaliteti i korištenju informacijskih tehnologija** Poduzeće organizirano prikuplja informacije o kvaliteti s tržišta i unutar poduzeća te ih učinkovito koristi . Korištenje informatičke tehnologije takve se informacije koriste kod razvoja novih proizvoda i kod poboljšanja postojećih procesa.	15
6.	**Razvoj ljudskih resursa** Poduzeće planski educira i razvija svoje ljudske resurse što rezultira poboljšanjem proizvoda i proizvodnih procesa	15

Izvor : prilagođeno prema www.deming.org (preuzeto 20.5.2012.)

2.2.3. Model Američke nacionalne nagrade za kvalitetu *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA model)*

Model američke nacionalne nagrade za kvalitetu nastao je kao američki odgovor na japanski izazov podizanja produktivnosti i kvalitete u svojoj industriji. "Nakon japanskog prodora na američko tržište krajem sedamdesetih i početkom osamdesetih godina, održana je 1982. godine konferencija o neophodnosti povećanja američke produktivnosti (uz prisutnost i pokroviteljstvo tadašnjeg predsjednika *Reagana*). Tada je Američki centar za produktivnost bio zadužen za traženje optimalnog rješenja (odgovor na japanski izazov). Jedan od osnovnih zaključaka Centra je bio da se što prije uvede američka nagrada za kvalitetu prema uzoru na *Demingovu* nagradu. Krajem 1987. godine zakonom 100 -107 konačno je uvedena američka nagrada za kvalitetu koja je dobila ime *Malcolm Baldrige* po tragično preminulom financijskom ministru". [Injac, 2002.]

"*Malcolm Baldrige* je bio ministar gospodarstva od 1981. do svoje nesretne smrti u srpnju 1987. *Baldrige* je bio predlagač menadžmenta kvalitete kao ključa progresa gospodarstva države i njezine dugoročne snage. Osobno se zanimao za model poboljšanja kvalitete, koji i na kraju nosi njegovo ime, te kreirao prvu verziju. Bio je također poznat kao čovjek kojemu je uspjelo smanjiti ogromni američki državni proračun za više od 30 posto, a saveznu administraciju čak za 25 posto. Od 1998. godine pa sve do 1999. godine nagrada je godišnje dodjeljivana u tri kategorije: proizvodnja, usluga i mala privreda. Od 1999. godine dodjeljuje se Nacionalna nagrada za kvalitetu *Malcolm Baldrige (MBNQA*) za još dva dodatna područja: obrazovanje i školstvo. Sve poslove oko dodjeljivanja nagrade provodi komercijalni odjel američkog Nacionalnog instituta za norme i tehnologiju (eng."*National Institute of Standards and Technology*" ili *NIST)*. Odabiranje pobjednika provodi se prema razrađenome *Baldrigeovom* nacionalnom programu kvalitete (eng."*Baldrige National Quality Program*"). Američka vlada ulaže direktno ili kroz ugovore s tvrtkama godišnje preko 100 milijuna dolara u provođenje i nagrađivanje za *MBNQA*. Nezaobilazan je učinak besplatnog rada niza tvrtki i stotina volontera. Svečanosti dodjeljivanja nagrade poklanja se ogromna medijska pažnja kojoj, uz zavidan broj istaknutih pojedinaca iz američkog života, industrije i financija, prisustvuje i osobno predsjednik

SAD-a. Prva podjela *MBNQA* bila je 1988. godine u *Washingtonu D. C*.“. [www.quality.nist.gov, 2012.]

Model američke nacionalne nagrade za kvalitetu je i zakonski uređen. “Uvođenje nacionalne nagrade za kvalitetu *Malcolm Baldrige (MBNQA)* obrazloženo je u zakonu SAD 100 -107 od 20.08.1987. kroz osam osnovnih točaka:

1. neophodno je stvoriti svjetsko vodstvo SAD-a u kvaliteti,
2. loša kvaliteta znači za američki biznis najmanje 20 posto gubitaka u prodaji,
3. strateško planiranje kvalitete je postalo bitno za američku nacionalnu ekonomiju i povećanje globalne kompetentnosti,
4. napredno rukovodstvo koje bolje razumije procese, radničko sudjelovanje u kvaliteti i primjeni statističke kontrole procesa vodi do dramatičnih poboljšanja u troškovima i u kvaliteti,
5. koncept kvalitete je jednako primjenjiv na male i velike tvrtke, servise, proizvodnju, privatne organizacije i javni sektor,
6. programi poboljšanja kvalitete moraju biti podržani od uprave i orijentirani na kupce,
7. druge razvijene industrijske nacije već su uspješno iskoristile dobiti od nagrade za kvalitetu,
8. nacionalni program nagrade za kvalitetu u SAD-u pomaže povećanju kvalitete i produktivnosti kroz:

a) pomoć u stimuliranju kompanija koje će postizanjem ciljeva u produktivnosti i kvaliteti istodobno postići profite i priznanja na koje će biti ponosni,
b) priznavanje dostignuća u kvaliteti usluga i proizvoda onim kompanijama koje će služiti kao uzor drugima,
c) utvrđivanje priručnika i kriterija koji će biti korišteni u biznisu, industriji, državnoj upravi i drugim organizacijama za razvoj vlastitog povećanja kvalitete,
d) pripremu specifičnih priručnika za druge američke organizacije koje žele naučiti kako se vrhunski upravlja kvalitetom kroz detaljne informacije te kako se pridobivaju tvrtke za promjenu njihove kulture i postizanja izvrsnosti“. [Injac, 2002.]

“Kriteriji poslovne izvrsnosti *Malcolm Baldridga* okvir su koji mogu koristiti sve organizacije da poboljšaju sveukupno poslovanje. Postoji 7 kategorija:

1. Vodstvo - gleda se viši menadžment i organizaciju te kako organizacija vodi brigu o svom *image-u* unutar zajednice,

2. Strateško planiranje - gleda kako organizacija postavlja strateške ciljeve te kao ih sprovodi u djelo,

3. Orijentacija na kupce i tržište - gleda kako organizacija određuje potrebe i očekivanja kupaca i tržišta; gradi odnose s kupcima; te kako pronalazi nove i zadržava stare kupce“. [www.quality.nist.gov, 2012.]

4. Mjerenje, analize i upravljanje znanjem - ispituju menadžment, efikasno korištenje, analizu i poboljšanje korištenje podataka i informacija da bi potpomogli ključnim organizacijskim procesima,

5. Razvoj i orijentacija na ljudske resurse - ispituju kako se koriste ljudski resursi da bi se koristio puni potencijal i kako su ljudski resursi povezani s organizacijskim ciljevima,

6. Upravljanje procesima - ispituje kako su dizajnirani, vođeni i poboljšavani ključni procesi proizvodnje i distribucije,

7. Poslovni rezultati - ispituje organizacijski uspjeh i poboljšanje u ključnim poslovnim područjima: zadovoljstvu kupaca, financijsko marketinško poslovanje, ljudski resursi, poslovanje s partnerima, operacijsko poslovanje, odgovornost prema okolini. Kategorija također ispituje kako organizacija posluje u odnosu sa svojim konkurentima.

Tablica 2.5.*Malcolm Baldridge kriteriji poslovne izvrsnosti za dobivanje "MBNQA"*

Redni broj	Kriterij	Bodovi
1.	**Vodstvo**	**120**
1.1.	Vodstvo	70
1.2.	Odgovornost prema zajednici	50
2.	**Strateško planiranje**	**85**
2.1.	Razvoj strategije	40
2.2.	Provedba strategije	45
3.	**Orijentacija na kupce**	**85**
3.1.	Poznavanje tržišta i kupaca	40
3.2.	Zadovoljstvo kupca i odnosi s kupcima	45
4.	**Mjerenje,analiza i upravljanje znanjem**	**90**
4.1.	Mjerenje, analiza i poboljšanje poslovanja	45
4.2.	Upravljanje informacijama, informacijskim tehnologijama i znanjem	45
5	**Orijentacija na ljudske resurse**	**85**
5.1.	Angažman radnika	40
5.2.	Radno okruženje	45
6.	**Upravljanje procesima**	**85**
6.1.	Definiranje sistema rada	35
6.2.	Upravljanje i poboljšanje radnih procesa	50
7.	**Rezultati**	**450**
7.1.	Proizvoda i usluge	100
7.2.	Orijentacija na kupce	70
7.3.	Financijski i tržišni	70
7.4.	Radnici	70
7.5.	Učinkovitost procesa	70
7.6.	Rukovođenje	70
	Ukupan broj bodova	**1000**

Izvor : Autor prema www.quality.nist.gov (preuzeto 22.6.2012.)

Iz kriterija za dobivanje "MBNQA" vidljivih na prethodnoj stranici vidljivo je da se pod kriterijem 4. 2. spominje upravljanje informacijama, informacijskim tehnologijama i znanjem te da se ispunjenju tog kriterija daje maksimalno 45 bodova, što indirektno upućuje na to je ICT vrlo bitan u modelu izvrsnosti za dobivanje "MBNQA", stoga je moguće povući paralelu i sa postavljenim hipotezama iz ovog rada u kojima se razina ICT izvrsnosti hotela povezuje s poslovnom izvrsnošću hotela.

Kriteriji za *Baldrigeovu* nagradu igrali su veliku ulogu u ostvarivanju ciljeva koje je postavio Kongres. Kriteriji su postavljeni tako da pomognu organizacijama poboljšati svoju konkurentnost fokusirajući se na dvije stvari: kontinuirano poboljšanje vrijednosti koje kupac dobiva te poboljšavanje sveukupnog poslovanja organizacije. Program je na kraju predstavljao izvrstan timski uspjeh vlade i privatnog sektora. Vlada bi godišnje ulagala oko 5 milijuna dolara, na što je dodano 100 milijuna iz privatnog sektora da bi projekt uspio te je također praćeno radom mnogih volontera.

Svake godine više od 300 stručnjaka iz industrije, edukacijskih institucija, vladinih radnika i volontera iz neprofitnih organizacija ulaže svoje znanje i vrijeme pregledavajući molbe za nagradu, posjećujući same kandidate i dajući svakom aplikantu povratnu informaciju koje su mu dobre strane, a što još mora popraviti. Također članovi odbora održavaju brojne prezentacije na temu menadžmenta kvalitete i poboljšanja poslovanja.

Nagrađeni su ozbiljno shvatili da moraju biti advokatima same nagrade. Njihovi napori da pomognu drugim poduzećima bili su iznad svih očekivanja. Nagrađeni su do danas održali desetke tisuća prezentacija u tisućama organizacija. Kriterije koristi 1000 različitih organizacija samo za procjenjivanje i treniranje te kao alat za poboljšanje poslovanje i procesa. Oko 7 milijuna kopija je distribuirano u prvom izdanju 1988. godine te potom reproducirano u digitalnom formatu. Za mnoge organizacije korištenje ovih kriterija rezultira boljim odnosima s radnicima, većom produktivnošću, većim zadovoljstvom kupaca, povećanim udjelom na tržištu i većom profitabilnošću. Bilo koja organizacija kojoj je sjedište u SAD-u može se prijaviti za nagradu. Aplikante ocjenjuje nezavisni odbor koji je sastavljen od stručnjaka iz

poslovanja većinom iz privatnog sektora. Članovi odbora preispituju uspjehe u svih 7 kategorija.

Organizacije koje prođu inicijalni pregled posjećuju se u njihovim radnim okolinama te se na licu mjesta ispituje njihovo poslovanje. Svaki aplikant dobije napismeno izvješće koje su mu dobre strane, a na kojim stvarima se još treba raditi. Ono što je također bitno jest da organizacija koja dobije nagradu za izvrsnost poslovanja može objaviti to u medijima te koristiti u promidžbene aktivnosti. To je jedan od osnovnih ciljeva ovog programa. Nadalje, organizacije se ne prijavljuju na natječaj zbog same nagrade, već da poboljšaju svoje poslovanje, pridobiju kupce te ostanu konkurentne na tržištu.

"Nagrada *MBNQA* je već u prvim godinama svoga postojanja u potpunosti dostigla iste ciljeve kao i *Demingova* nagrada:

1. dan je vrlo jasan model *TQM-a* svim zainteresiranim stranama,
2. kod vrhovnih uprava svih vrsta organizacija širom SAD-a je postignuta postupna potpuna opredijeljenost za kvalitetu i sustav kvalitete,
3. stvorena je masovna i opća kultura kvalitete kod tvrtki i pojedinaca,
4. pojavila se sveopća i široka društvena svijest i javna potreba za kvalitetom". [Injac, 2002.]

"Postavlja se pitanje je li *MBNQA* nagrada, američka verzija *Demingove* nagrade? U principu im je svrha ista: da promoviraju rezultate u područjima kvalitete i da podignu svijest o važnosti kvalitete u poslovnom procesu.

Međutim *Malcolm Baldrige* nagrada se:

- više fokusira na rezultat i uslugu,
- oslanja se na sudjelovanje više profesija i različitih grupa,
- daje specijalne zasluge za inovativne pristupe kvaliteti,
- uključuje vrlo jaku fokusiranost na kupce i odnose s ljudima,
- naglašava važnost dijeljenja informacija". [www.quality.nist.gov, 2012.]

2.2.4. Sustav uravnoteženih tablica postignuća (*Balanced Scorecard Model)*

BSC (*Balanced Scorecard)* model[3] ili sustav uravnoteženih tablica postignuća je široko rasprostranjen u praksi pod raznim nazivima i inačicama.

Kao pojam ga prvi puta spominje Art Schneiderman (nezavisni konzultant za upravljanje procesima) 1987. godine u Analogic Devices, srednje velikoj tvrtci poluvodiča, koji je istu i primijenio u praksi. Korijeni BSC-a sežu u dalju prošlost i prepoznaje se kao pionirski rad General Electric-a za izvješćivanje o mjerenjima u 1950. godine, te kao djelo francuskog procesnog inženjera koji je stvorio *tableau de bord* – doslovno nadzorne ploče mjere performansi, u ranim godinama 20. stoljeća, alat koji ima snažno uporište na ideji "pogled baziran na resursima". Praktična primjena BSC-a je nadalje provedena u raznim tvrtkama od strane profesora dr. R. Kaplana, koji je 1992. godine, u suradnji sa P. Nortonom počeo izvješćivanje o rezultatima svojih prvih *balanced scorecard* iskustava. Upravo se oni smatraju tvorcima *Balanced Scorecard-a,* koji su ujedinivši akademsko znanje i praktično iskustvo 1996. godine oblikovali model mjerenja ukupnih svojstava poslovnog sustava i objavili istoimenu knjigu. "BSC je alat menadžmenta za strategijsko upravljanje performansama, koji se može koristiti za praćenje izvršenja aktivnosti i posljedica koje proizlaze iz tih akcija". [www.balancedscorecard.org, 2012.] Prepoznajući slabosti i nedorečenost prijašnjih menadžment pristupa, *Balanced Scorecard* pristup pruža jasnu sliku što bi kompanije trebale mjeriti da bi ujednačile sveukupno poslovanje. U današnjem globalnom poslovnom okruženju u kojem se tržišna borba za očuvanje svojih i osvajanje novih pozicija vodi na dnevnoj razini, strategija je važnija nego ikada. Iako je velika većina kompanija svjesna te činjenice, istraživanja su pokazala da veliki broj kompanija nije uspio u provedbi svojih strategija. Uzrok tome leži u činjenici da većina kompanija još uvijek koristi slijedeće principe: proces upravljanja od vrha prema dnu, prevelike financijske orijentacije, izrazitog taktičkog vodstva, što se izrazito vidi na primjeru hrvatske hotelske industrije koja je u fazi slijeđenja isključivo financijskih ciljeva.

[3] U daljnjem tekstu će se za pojam *Balanced scorecard* koristiti skraćenica *BSC*

Balanced Scorecard je model koji pomaže ne samo u formuliranju strategije, nego i u provođenju i mjerenju uspješnosti provedbe. *Balanced Scorecard* metodologija se gradila na nekim ključnim konceptima prijašnjih menadžment ideja kao što je *TQM,* uključujući stalni napredak, zahtjeve kupaca, inicijativu radnika i, najvažnije, mjerljivi menadžment i uspješnost te povratnu informaciju (*feedback*). Danas većina modernih organizacija i vladinih agencija ima većinu svojih vrijednosti u nemjerljivoj imovini, točnije u svojim ljudima i znanju koje ti ljudi imaju. Također moderne kompanije prepoznaju da uspjeh cijele organizacije dolazi od ideja i inovacija koje dolaze od samih ljudi. *Balanced Scorecard* model je stvoren da potpomaže strateškom planiranju i menadžmentu u novom poslovnom okruženju u kojem većina kompanija djeluje, pružajući okvir koji ne samo da daje mjere uspješnosti nego i pomaže planerima da razmišljaju što se sve treba mjeriti te pomaže direktorima da stvarno izvrše ono što su planirali.

„Neka američka istraživanja 80-tih godina prošlog stoljeća pokazala su da je samo 10 posto kvalitetno kreiranih strategija uspješno implementirano, što je uglavnom bila posljedica pogrešnog razmišljanja da je dobro formulirana strategija sama sebi dovoljna. Daljnja istraživanja pokazala su da u prosjeku 40 posto top menadžera i čak 90 posto osoblja ne razumije postavljenu poslovnu strategiju, dok čak 30 posto onih koji razumiju strategiju ne vjeruju da može biti ostvarena. Ostali zaključci tih istraživanja su slijedeći:

1. definirana strategija nije sama sebi dovoljna - ona mora biti jasna i prihvatljiva svima,
2. poslovni segmenti i pojedinci ne uključuju strateške ciljeve u svoje operativne ciljeve na način da dnevne odluke na svim razinama uvažavaju postavljenu strategiju,
3. informacije o ostvarivanju postavljenih strateških ciljeva se ne prate,
4. organizacije ne identificiraju vlastite pogreške, i adekvatno tome ne uče na njima. [www.balancedscorecard.org, 2012.]

Iz navedenog proizlaze i ključne ideje *BSC*-a kao odgovor na opisane probleme:

1. samo financijski pokazatelji poslovanja nisu dovoljni za upravljanje složenom organizacijom u složenim uvjetima,
2. uravnoteženi pogled na organizacijske performanse mora uključiti bar 4 područja:

a) financije, b) kupce, c) interne poslovne procese, d) učenje i razvoj;

3. *BSC* osigurava provođenje strategije u život, mobilizira sve raspoložive resurse za njeno ostvarenje, te potiče učenje i povratnu vezu.

Dakle, *BSC* treba pružiti okvir za transformaciju vizije i strategije organizacije u mjerljive poslovne ciljeve, kao i za mjerenje performansi, posebice u ključnim poslovnim područjima. Tržišno razmišljajući, vrlo je bitno u svakom trenutku imati na umu dva značajna pitanja:

1. Radimo li prave stvari? (efektivnost)
2. Radimo li stvari na pravi način? (efikasnost)

Prvo pitanje je povezano sa strateškim promišljanjem, dok na drugo odgovor treba dobiti korištenjem rezultata *BSC-a.* U vezi s tim, egzistencija vlastitog poslovanja isključivo zavisi od:

a) vrijednosti koju možemo ponuditi svim uključenim stranama,

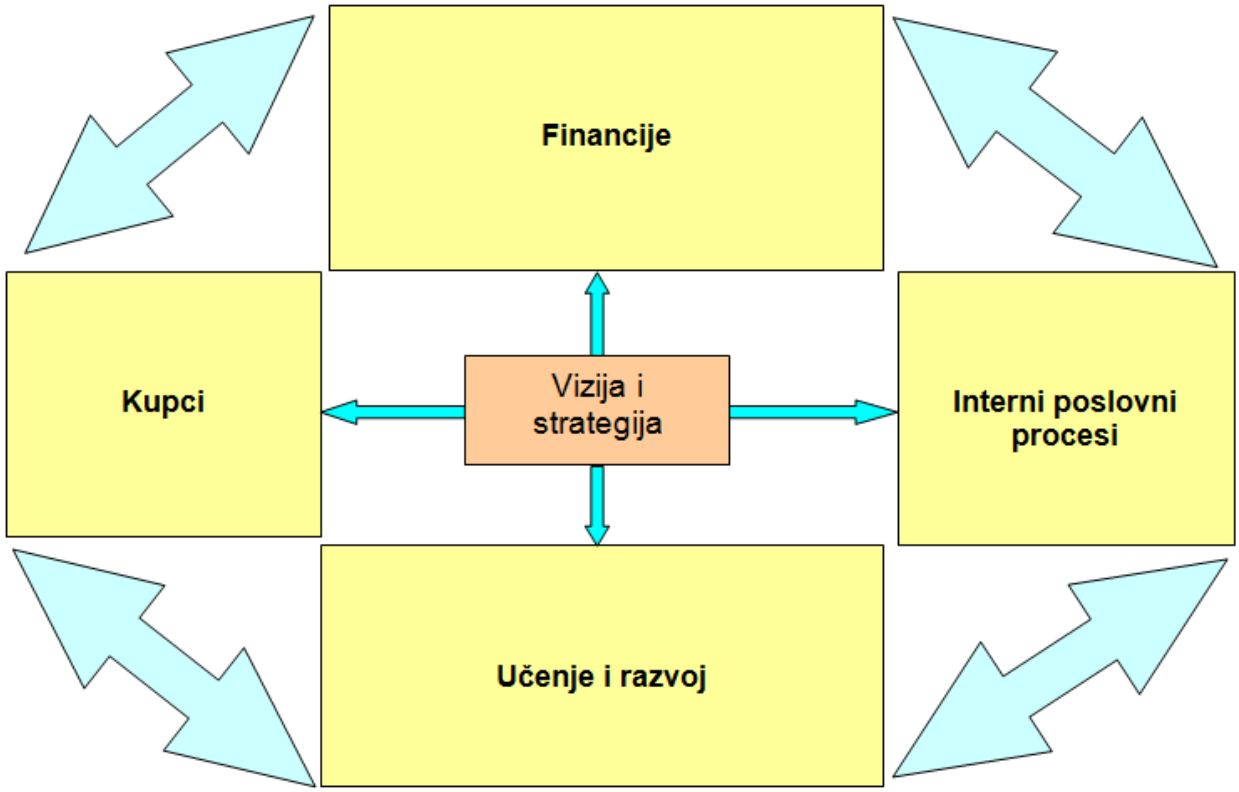
b) sposobnosti da stvorimo tu vrijednost, promatrano kratkoročno i dugoročno.

Identifikacija uključenih strana u poslovanju predstavlja prvi korak: tko su?, zašto su tu?, koje su njihove potrebe i želje? Iznalaženje načina za usklađenje interesa svih uključenih strana te definiranje mehanizma održavanja ravnoteže znači postavljanje prave strategije.“ [www.balancedscorecard.org, 2012.]

“*BSC* je model za transformiranje organizacijskih strateških ciljeva u operativne pokazatelje. *BSC* je ujedno i strukturiran pristup za korištenje informacija vezanih za mjerenje učinaka. Mjerenje učinaka je proces mjerenja napretka u smislu postizavanja unaprijed definiranih ciljeva. Upravljanje učincima i pokazateljima predstavlja korištenje informacije o mjerenju pokazatelja kako bi se postigli pozitivni efekti u organizacijskoj kulturi, poslovnom sustavu i procesima. Vodeće organizacije pokušavaju kreirati sustav upravljanja učincima:

1. pretvaranjem vizije u jasne mjerljive ciljeve koje određuje uspjeh, a osoblje, kupci i vlasnici upoznati su i suglasni s njima,
2. osiguravanjem alata za razumijevanje, upravljanje i unaprjeđivanje poslovnog sustava,
3. transformiranjem iz konzervativnih tvrtki baziranim na inspekcijama i pritužbama u moderne, inovativne i fleksibilne,
4. mjerenjem kvalitete, cijene, brzine, motiviranosti i vještine osoblja,

5. zamjenjujući postojeći model povremenog mjerenja performansi sa konzistentnim modelom upravljanja performansama“. [Kaplan, Norton, 1996.]



Slika 2.6. BSC metoda transformiranja strategije u operativne pokazatelje, Izvor: Autor, prema Kaplan, R.S.,Norton,D.P, *Balanced Scorecard*, Harward Business School Press, Boston, 1996., str. 9.

“Pokazatelji se promatraju iz 4 perspektive:

1. Financije - promatraju se tradicionalni financijski pokazatelji na koje su ljudi navikli. Uključuje profitabilnost, rast prihoda, kontrolu troškova i sl.

2. Kupci - predstavlja sposobnost organizacije da osigura kvalitetne proizvode i usluge, efikasnu isporuku i zadovoljstvo kupaca.

3. Interni poslovni proces - oni rezultiraju djelotvornošću organizacije. Naglašavaju proizvodnost, ciklus obrtaja i troškove.

4. Učenje i razvoj - Ovdje se promatra sposobnost osoblja, kvaliteta informacijskog sustava, efekti organizacijske ravnoteže i sposobnost postizavanja postavljenih ciljeva. Procesi će rezultirati zadovoljstvom kupaca samo ako je osoblje osposobljeno, motivirano i informirano. Da bi se zadovoljile stalno mijenjajuće potrebe kupaca, osoblje treba prihvatiti posve drukčije odgovornosti, nova znanja i naučiti nove vještine.

Za svaku navedenu perspektivu zadatak menadžmenta je formulirati strateške ciljeve i pokazatelje kojima će se pratiti realizacija strateških ciljeva. Kada je *BSC* sustav uspostavljen na najvišoj organizacijskoj razini, on se treba kaskadno spuštati na one niže, odnosno funkcionalne cjeline, odjele, lokacijske jedinice, radne grupe, pa čak i pojedince. Za svaku organizacijsku razinu potrebno je definirati dodatne mjere pokazatelja koje usklađuju pojedinačne sa korporacijskim ciljevima. Korištenjem *BSC* metrike menadžeri mogu lako i brzo utvrditi one organizacijske dijelove koji ne funkcioniraju u skladu sa poslovnom strategijom. Oni su kandidati za proces učenja vezano za neispunjenje očekivanih ciljeva i korekciju. Čak i u slučajevima kada su ciljevi ostvareni, promatranjem među-veza i interakcija između pojedinih metrika mogu se otkriti neočekivani efekti. Takvi se odnosi mogu utvrditi ranim statističkim i drugim metodama (npr. Korelacijska analiza, analiza scenarija, analiza uspješnosti poslovanja). Dobro koncipiran *BSC* sustav slijedi postavljenu poslovnu strategiju i mora sadržavati:

1. uzročno posljedične veze između elemenata metrike,
2. bezuvjetnu vezu sa financijskom metrikom,
3. ravnotežu između ulaznih parametara i izlaznih rezultata,
4. mjerenja koja iniciraju procjene u procesima ili organizaciji“. [www.balancedscorecard.org, 2012.]

“Faze uvođenja *BSC-a* su:

1. Definiranje organizacijske vizije, misije i strategije. Kako su vizija i misija dugoročno orijentirane, *BSC* osigurava menadžerima potreban instrumentarij kojim mogu upravljati da bi ostvarili postavljene ciljeve. Preko 90 posto organizacija nije uspješno u usmjeravanju vlastitih resursa u pravcu postavljenih ciljeva. Rezultat toga je nedovoljna efikasnost. Ciljevi trebaju biti definirani i objavljeni da bi osigurali smjer akcija. Vizija, misija i planovi moraju dati osnovu za uspostavu sustavne metrike pokazatelja.

2. Uspostavljanje sustava pokazatelja. Kreiranje sustava pokazatelja je direktno povezano s postavljenom vizijom organizacije. Metrika mora biti jasna, precizna, s definiranom metodom, izvorima podataka i vremenskim periodom. Ako su postavljeni ciljevi, tada ona može biti stimulativna. Plan učinaka i pokazatelja definira metriku, aktivnosti i ciljeve, a što je utemeljeno na strategijskom planu. Budžet je plan

potrebnih resursa da bi se postigli strategijski ciljevi, uključujući i ciljeve postavljene u planu performansi. Plan metrike pokazatelja predstavlja konkretizaciju strategijskog plana i plana učinaka, predstavlja mješavinu kvantitativne i kvalitativne metrike. Dok su mjere kvantitativne metrike objektivnije, kvalitativne uključuju percepciju, a time i subjektivnost. Ipak, bez obzira na to, i one predstavljaju nezaobilazan dio metodologije *BSC-a*.

3. Tranzicija s mjerenja učinaka na upravljanje učincima. Mjerenje nije samo sebi svrha, već predstavlja instrument za djelotvorniji menadžment Rezultati mjerenja performansi pokazuju samo što se desilo, ali ne i zašto, niti što činiti dalje: Mjerenje osigurava temelj za procjenu napretka u smislu postizavanja unaprijed definiranih ciljeva, pomaže pri identificiranju snaga i slabosti, kao i definiranju sljedećih koraka. Da bi se ostvario prelazak s mjerenja na upravljanje učincima, dvije su bitne komponente:

A) Organizacijske postavke:

- postojanje konceptualnog okvira (metodologije),
- uključenost top menadžmenta u dizajn i primjenu mjerenja učinaka,
- otvorena i djelotvorna komunikacija s osobljem, dioničarima i kupcima u cilju dijeljenja informacija o rezultatima i inicijativama za poboljšanje učinka,
- uspostavljanje odgovornosti pojedinaca za rezultate mjerenja učinka,
- kompenzacije i nagrade povezane sa mjerenjem učinka,
- definiranje metrike učinka kao afirmativnog, a ne restriktivnog sustava.

B) Sposobnost korištenja rezultata mjerenja u smislu promjena u organizaciji

a) Inteligentan mehanizam za donošenje odluka:

- rezultati daju razumljive, svrsishodne i ažurne informacije,
- korišteni su raznovrsni i korisni izvori,
- analiza rezultata je primjerena i promišljena,

b) Moguće koristi:

- upravljanje razlikama (postavljeni naspram ostvarenih ciljeva),
- samo dijagnoza (lociranje problema u samom začetku),
- efekt povratne veze i učenja (učenje iz prošlosti je učenje za budućnost),
- *benchmarking,*
- prepoznavanje propusta i grešaka,

- upravljanje rizicima.

4. Kontinuirano unaprjeđivanje korištenjem stečenog iskustva. Treba biti spreman da prva verzija definiranog sustava pokazatelja neće biti idealna. Upravljanje učincima je evolucijski proces, a stečeno iskustvo predstavlja značajan faktor neprekidnog unapređenja.

Ključni faktori *BSC* sustava:

1. definiranje strategije i njezino prihvaćanje na svim razinama,
2. ukidanje organizacijskih barijera,
3. osiguranje fleksibilnosti *BSC* modela u smislu usklađivanja sa stalnim poslovnim promjenama,
4. dostupnost ulaznih podataka,
5. raspoloživost izlaznih podataka,
6. usklađenost s pojedinačnim potrebama,
7. uspostava sustava nagrađivanja vezanog za unapređenje performansi,
8. trening osoblja,
9. sigurnost podataka,
10. brzo uvođenje,
11. analiza (trenda, *benchmarking* i odstupanja),
12. ostalo (realna očekivanja, organizacijska kultura, institucionalizirati proces)". [www.balancedscorecard.org, 2012.]

"U prvoj polovici 90-ih neke su kompanije u *SAD-u* uvele *BSC*. Bilo je izuzetno uspješnih slučajeva, npr.*Chemical (Chase) Retail Bank* imao je 1996. godine 19 puta veći profit nego 1993. godine kada je započeo s uvođenjem *BSC-a*. Na koji su način postigli takve rezultate? *BSC* je omogućio kompanijama da se koncentriraju i prilagode svoj tim izvršnih direktora, poslovna područja, kadrovske poslove*, IT* i financijske resurse svojoj strategiji. Iako su organizacije imale razne pristupe uvođenju *BSC*, uočeno je pet osnovnih zajedničkih principa:

1. prenijeti strategiju u operativne pojmove,
2. uskladiti organizaciju sa strategijom,
3. definirati strategiju kao svakodnevni posao svih,
4. definirati strategiju kao neprekidni proces,
5. pokrenuti promjene pod vodstvom top menadžmenta". [Kaplan, Norton, 2000.]

Mnoge organizacije u provođenju svoje strategije imaju poteškoća u operativnom transformiranju iste, iz jednostavnog razloga što se kapital današnjih tvrtki prije svega nalazi u nematerijalnoj imovini kompanije, u njezinom ljudskom kapitalu - znanju, čega često kompanije nisu ni svjesne i stoga uopće ne koriste taj skriveni i najvredniji kapital u kompaniji. Nadalje, svoje upravljanje temelje samo na financijskim pokazateljima, što zapravo isključivo promovira kratkoročno ponašanje u kompaniji s fokusom na budžet i operativno upravljanje. Da bi kompanije uopće mogle biti uspješne moraju kontinuirano održavati balans između dugoročnih strateških planova i kratkoročnih operativnih planova i to na način da se ne sukobljavaju i kose sa svojim interesnim zonama, što je često slučaj. Da bi strategija uopće mogla biti uspješno implementirana mora apsolutno uključiti sudjelovanje top menadžmenta, koji mora biti energičan u svoj misiji i kontinuirano pratiti što se događa s tekućim rezultatima u usporedbi sa zacrtanim ciljevima.

2.2.5. Model međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO – International Organization for Standardization model)

ISO (*International Organization for Standardization*) je najveći svjetski "kreator" standarda. Iako se ISO prvenstveno bavi razvojem tehničkih standarda, ISO standardi imaju također ekonomske i socijalne učinke. *ISO* standardi stvaraju pozitivne učinke ne samo u inženjerstvu i proizvodnji u kojoj rješavaju osnovne probleme, nego i za cijelo društvo. Internacionalni standardi koje *ISO* razvija su vrlo korisni industrijskim i poslovnim organizacijama svih tipova, vladama i vladinim tijelima, kupcima, dobavljačima te najvažnije samim radnicima. *ISO* standardi pridonose da se razvitak, proizvodnja i dostava proizvoda i usluga odvijaju efikasnije, sigurnije i okolišno prihvatljivije. Oni omogućavaju da se trgovina između zemalja odvija lakše i pravednije. *ISO* je mreža nacionalnih instituta za standarde u 156 zemalja na bazi jednog člana po zemlji s centralnim uredom u Ženevi koji koordinira sustav. *ISO* ima posebni položaj između privatnog i javnog sektora. To je zato jer je dosta njegovih članova dijelom vladinih struktura pojedinih zemalja. S druge strane, ostali članovi imaju svoje korijene samo u privatnom sektoru. Zbog toga se *ISO* može ponašati kao organizacija koja spaja ova dva segmenta. Internacionalna standardizacija je počela u elektrotehničkom području.

Internacionalna elektrotehnička komisija je osnovana 1906. godine. Početni radovi na drugim područjima su počeli s Internacionalnom federacijom nacionalnih standardizacijskih asocijacija koja je osnovana 1926. god. Godine 1946. delegati iz 25 zemalja su se sastali u Londonu, te su odlučili osnovati novu internacionalnu organizaciju kojoj je bio cilj omogućiti internacionalnu koordinaciju i unifikaciju industrijskih standarda. Nova organizacija *ISO* je službeno počela sa svojim radom 1947. god. Članstvo u *ISO*-u je otvoreno svim nacionalnim institutima standarda, a svaka zemlja ima po jednog predstavnika. Puni članovi imaju jedan glas bez obzira na snagu ekonomije iz koje dolaze. *ISO* ima 2 kategorije članstva za zemlje koje još nisu u potpunosti razvile aktivnosti nacionalne standardizacije. One plaćaju reducirane pristojbe. Pridružene članice imaju pravo sudjelovati na svim tijelima ali samo kao promatrači bez prava glasa. Promatrači su instituti iz zemalja s vrlo malim ekonomijama, ali žele biti upoznati s internacionalnim standardima.

"Osnovni je cilj *ISO-a* potpuna (globalna) normizacija svih područja znanosti, tehnike i tehnologije s osnovnim motom iz teorije i prakse kvalitete: napravi to jednom ali napravi kako treba - napravi na međunarodnoj razini. Ideal *ISO-a* je takav svjetski sustav normi koji bi trebao omogućiti potpunu zaštitu i zadovoljstvo korisnika ispunjenje ekoloških zahtjeva te najvišu moguću kvalitetu i pouzdanost proizvoda i usluga , uz potpunu normizaciju svega što smeta otvaranje slobodnog tržišta, s optimalnim načinom korištenja ograničenih svjetskih resursa. Kolikogod ciljevi *ISO-a* izgledali jasni i logični, putovi do njih nevjerojatno su teški i dugotrajni. Primjerice, iako je sustav jedinica *SI* (*System International*) službeno stupio na snagu još 01.01.1980. (metar, kilogram, sekunda, amper, kelvin, mol, kandela) još će mnogo vremena proći dok se potpuno ne zamijene anglosaksonske mjere. Prijedlog za razvoj novih normi službeno se prihvaća kad se centralnom sekretarijatu izravno ili putem regionalnih organizacija podnese odgovarajući zahtjev." [www.iso.org, 2012.]

Po pravilu, „prijedlog za novom normom artikulira se na tri načina:

1. Konsenzusom kad se centralnom sekretarijatu u Ženevi, putem nacionalnih i regionalnih organizacija, s novim idejama javljaju sveučilišta, instituti, ustanove, mjerni laboratoriji, vladine organizacije itd.

2. Putem krupnih industrijskih kompleksa *(industry-wide*) kada velike svjetske proizvodne grupacije (za naftu, hranu, energiju itd.) ili multinacionalne kompanije izravno kontaktiraju s Centralnim sekretarijatom.

3. Slobodno. Centralnom se sekretarijatu može obratiti bilo tko (pojedinac ili organizacija) ako to smatra potrebnim.“ [Injac, 2002.]

Uspješna implementacija procesnog modela sustava kvalitete ovisi prije svega o poštivanju sljedećih osam načela upravljanja kvalitetom [www.iso.org, 2012.]:

1. Orijentiranost na kupce. Organizacija ovisi o svojim kupcima i prema tome treba razumjeti sadašnje i buduće potrebe kupaca, treba zadovoljiti potrebe kupaca i treba se truditi nadići očekivanja kupaca.

Ključne koristi orijentacije na kupce su slijedeće:

- povećani prihodi i udio na tržištu dobiven brzim i fleksibilnim odgovorima o stanju na tržištima,
- povećana efikasnost u korištenju organizacijskih resursa da bi se zadovoljile potrebe kupaca,
- povećana lojalnost kupaca,
- otkrivanje i razumijevanje potreba i očekivanja kupaca,
- jamči da su ciljevi organizacije povezani s očekivanjima i potrebama kupaca, mjerenje zadovoljstva kupca omogućava djelovanje,
- sistematično upravljanje odnosima s kupcima,
- osigurava izbalansiran odnos između zadovoljstva kupaca i zadovoljstva ostalih zainteresiranih strana (vlasnici, radnici, financijeri, društvo).

2. Vođenje. Vođe formiraju jedinstvo cilja i svrhe, te smjer u kojem organizacija ide. Trebali bi kreirati radnu atmosferu u kojoj svi radnici mogu biti uključeni u ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

Ključne koristi takvog vođenja jesu kako slijedi:

- ljudi razumiju ciljeve i motivirani su da ih ostvare,
- greške u komunikaciji se minimaliziraju,
- razmišlja se o potrebama svih zainteresiranih strana uključujući kupce, vlasnike, radnike, dobavljače, financijere, društvo u cjelini,
- formiraju se jasne vizije budućnosti poduzeća,
- postavljaju se izazovni ciljevi,

- kreiraju se i održavaju zajedničke vrijednosti, ravnopravnost i etičnost na svim razinama organizacije,
- uspostavlja se međusobno povjerenje i eliminira se strah,
- daje ljudima potrebne resurse, trening i slobodu da djeluju odgovorno,
- potiče se i prepoznaje svačiji doprinos

3. Uključenost ljudi. Ljudi su na svim razinama osnova organizacije i njihovo uključenje u sve aktivnosti daje mogućnost da se to koristi u organizaciji.

Ključne koristi uključenosti svih radnika:

- ljudi su motivirani, predani i uključeni u organizaciji,
- raste inovativnost i kreativnost u ostvarivanju organizacijskih ciljeva,
- ljudi snose odgovornost za svoj rad,
- ljudi su željni sudjelovati i pridonositi stalnom poboljšanju,
- ljudi razumiju svoju važnost i doprinos u organizaciji,
- ljudi prihvaćaju probleme i pokušavaju ih riješiti,
- ljudi evaluiraju svoj rad u odnosu na zadane ciljeve
- ljudi aktivno traže prilike da poboljšaju svoja znanja, kompetencije i iskustvo,
- ljudi slobodno dijele znanja i iskustvo,
- ljudi otvoreno razgovaraju o problemima.

4. Procesni pristup. Željeni rezultat je lakše ostvariv ako se aktivnostima i resursima upravlja kao procesom.

Ključne koristi procesnog pristupa jesu kako slijedi:

- niži troškovi i kraći ciklusi kroz bolje korištenje resursa,
- poboljšani, dosljedni i predvidljivi rezultati,
- fokusiranost na mogućnosti poboljšanja sukladno prioritetima,
- sistematično definiranje potrebnih aktivnosti da bi se dobili željeni rezultati,
- formiranje jasnih dužnosti i odgovornosti,
- fokusiranje na faktore kao što su resursi, metode, materijali koji će poboljšati aktivnosti organizacije,
- procjenjivanje rizika, konzekvenci i učinaka usmjerenih aktivnosti na kupce, dobavljače i ostale stranke.

5. Sistemski pristup upravljanju. Identificiranje i razumijevanje međusobnih sistema kako bi doprinijeli efikasnosti organizacije.

Sistemski pristup upravljanju donosi slijedeće ključne koristi:

- integracija i povezivanje procesa koji će najbolje doprinositi rezultatima,
- sposobnost fokusiranja napora na ključne procese,
- stvaranja sistema koji na efektivan i efikasan način ostvaruje organizacijske ciljeve,
- razumijevanje međuovisnosti između procesa,
- sistemski pristup harmonizira sve procese,
- daje bolje razumijevanje uloga i odgovornosti potrebnih za ostvarivanje ciljeva,
- bolje razumijevanje mogućnosti organizacije i stvaranja adekvatnih resursa,
- kontinuirano poboljšanje sustava kroz mjerenja i evaluacije.

6. Kontinuirao poboljšanje. Kontinuirani napredak sveukupnog poslovanja organizacije bi trebao biti trajni cilj organizacije.

Ključne koristi kontinuiranog poboljšanja jesu:

- fleksibilnost omogućuje reakciju na prilike,
- zadržavanje stalnog pristupa kontinuiranog poboljšanja u čitavoj organizaciji,
- osiguravanje kontinuirane edukacije,
- stvaranje kontinuiranog poboljšanja proizvoda, procesa i sistema je zadatak svakog pojedinca.

7. Činjenični pristup donošenju odluka. Efikasne odluke su bazirane na analizama podataka i informacija.

Činjenični pristup donošenju odluka donosi slijedeće ključne koristi:

- utemeljene odluke,
- povećana mogućnost da se vidi efikasnost prošlih odluka ,
- povećana mogućnost za pregledavanje, ispitivanje i mijenjanje mišljenja i odluka,
- garancija da su podaci i informacije dovoljno točni i pouzdani,
- podaci su dostupni onima koji ih trebaju,

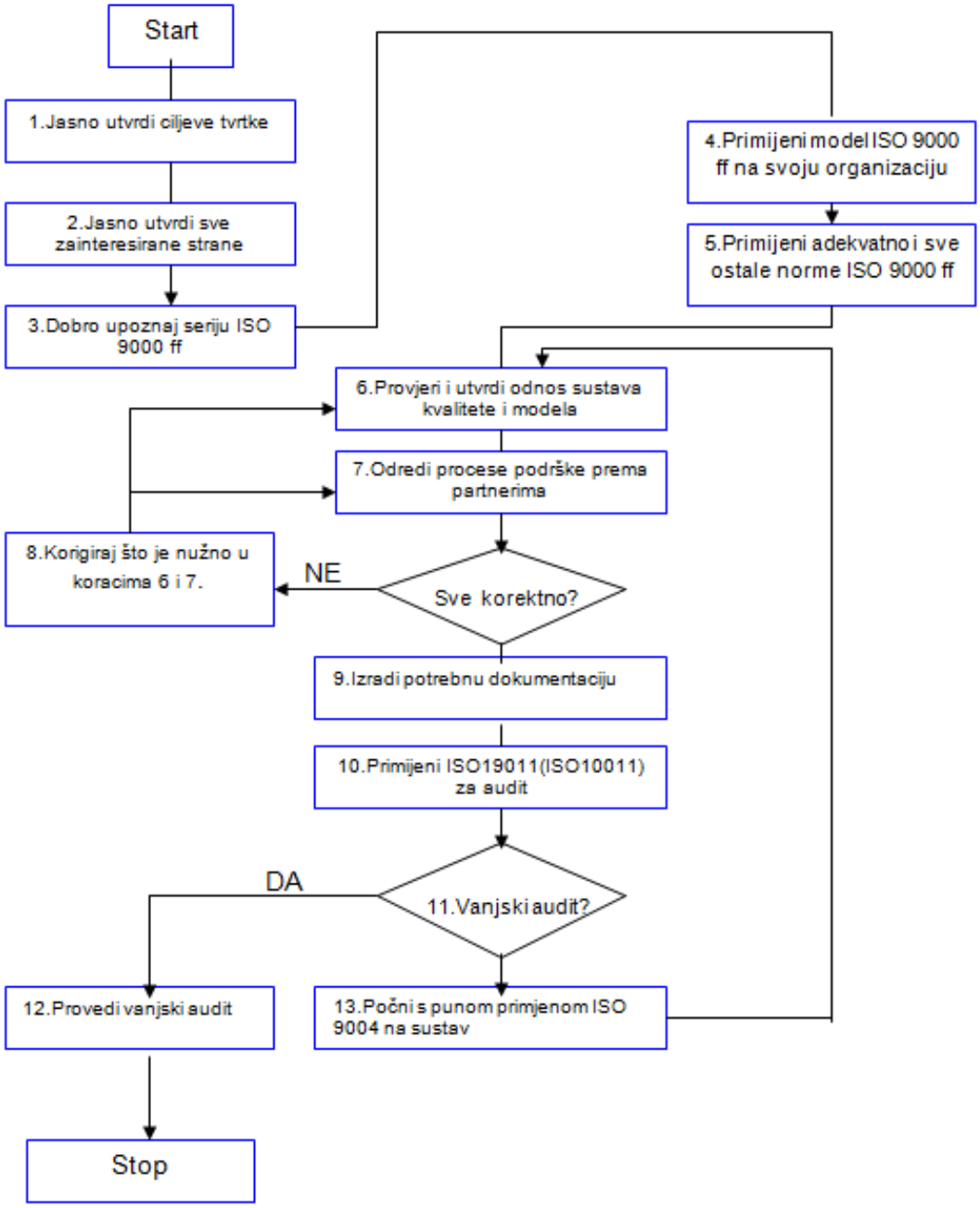
- analiziraju se podaci i informacije koristeći se provjerenim metodama,
- donošenje odluka i akcija baziranih na točnim analizama, izbalansirano s intuicijom i iskustvom.

8. Međuovisnost s dobavljačima. Organizacija i njezini dobavljači su međusobno ovisni, te međusobnim poboljšavanjem odnosa pokušavaju stvoriti nove vrijednosti.

Ključne koristi međuovisnosti s dobavljačima jesu slijedeće:

- povećana mogućnost za stvaranje novih vrijednosti i jednima i drugima,
- optimiziranje resursa i troškova,
- fleksibilnost i brzina zajedničkih odgovora na situaciju na tržištu,
- identificiranje ključnih dobavljača,
- jasna i otvorena komunikacija,
- dijeljenje informacija i budućih planova,
- stvaranje zajedničkih aktivnosti i poboljšanje postojećih.“

ISO norma TC 176 predlaže kao optimalan način implementaciju sustava upravljanja kvalitetom prema modelu ISO 9001:2000, prema postupku u slijedećih 13 koraka:



Slika 2.7.Implementacija sustava kvalitete ISO 9001, Izvor: Injac, N. *Mala enciklopedija kvalitete, I. dio,* Oskar, Zagreb, 2002, str. 233.

"Na dijagramu se jasno vidi da pri uvođenju sustava kvalitete prema normi *ISO* 9001 treba poći od vlastite tvrtke, njenih ciljeva i pogleda u budućnost (vizija, misija), nakon toga se razmatraju interesi svih zainteresiranih strana. Tek slijedeći korak se odnosi na norme *ISO* 9000, njihovo dobro upoznavanje i primjenu zahtjeva na vlastitu organizaciju. Usporedba modela norme i vlastite organizacije pokazuje što treba učiniti u prilagodbi i implementiranju zahtjeva norme u poslovanju vlastite

organizacije. Poseban naglasak se stavlja na osnovne procese i procese podrške svim partnerima. Dokumentacija koja se nakon toga izrađuje primjenjuje se u praksi. Vlastita provjera sustava kvalitete temelj je i ocjene stanja i stalnog poboljšanja uspostavljenog sustava. Verifikacija i auditiranje sustava upravljanja kvalitetom prema modelu koji propisuje norma *ISO* 9001:2008 temelji se na propisanoj dokumentaciji. Minimalna propisana dokumentacija koju organizacija mora posjedovati propisana je normom *ISO* 9001:2008 i sastoji se od pet elemenata:

1. dokumentirana izjava o politici i ciljevima kvalitete,
2. priručnik kvalitete,
3. dokumentirani postupci koje zahtijeva ova norma,
4. dokumenti koji su potrebni organizaciji za osiguranje efikasnog planiranja, rada i upravljanja procesima,
5. zapisi o kvaliteti propisani normom *ISO* 9001:2008.

Pri svemu ovome su veoma bitne i tri dodatne napomene:

1. Kada se u ovoj međunarodnoj normi pojavljuje termin “dokumentirani postupak“, to znači da je postupak utvrđen, dokumentiran, da se primjenjuje i održava.
2. Opseg dokumentacije sustava upravljanja kvalitetom može se razlikovati od jedne do druge organizacije zbog: a) veličine organizacije i vrste aktivnosti, b) složenosti procesa i njihovog međusobnog djelovanja i c) osposobljenosti osoblja.
3. Dokumentacija može biti u bilo kojem obliku ili vrsti medija, no moraju ispuniti tri osnovna uvjeta: a) omogućiti komunikaciju i razmjenu informacija, b) pružiti dokaz postojanju sukladnosti (konformnosti) s normom, c) omogućiti povećanje znanja i time opće poboljšanje organizacije.

ISO norme (prva revizija)

Prva revizija nadomjestila je izdanje ISO 9000:1987 koja je imala jednaku normativnu strukturu kao BS 5750

a) ISO norme serije 9000:1994 čine osim temeljne (uvodne norme ISO 9000) [www.iso.org, 2012.]*:*

- Modeli sustava kvalitete *ISO* 9001,9002 i 9003,

- Upute za dopunu modela sustava kvalitete *ISO* 9000-x i
- Upute 9004-x (gdje je x broj1, 2…).

b) *ISO* norme serije 10000ff:1994 čine:
- smjernice za objašnjenje modela sustava osiguranja kvalitete - *ISO* 100xx,
- smjernice za nezavisno ocjenjivanje (*audi*t) *ISO* 10011-x i 10012-x,
- dodatni zahtjevi i smjernice za elemente sustava kvalitete *ISO* 100xxx (gdje je x 1,22…).

c) seriju *EN* 45000 čine:
- kriteriji koji se odnose na ispitne (mjerne) laboratorije,
- kriterije koji se odnose na certifikaciju,
- dodatni kriteriji.

d) serija normi 14000 za upravljanje i gospodarenje okolišem,
e) ostale kao što su telekomunikacijske TL 9000 ili za sve koji se bave ljudskom ishranom *HACCP*.

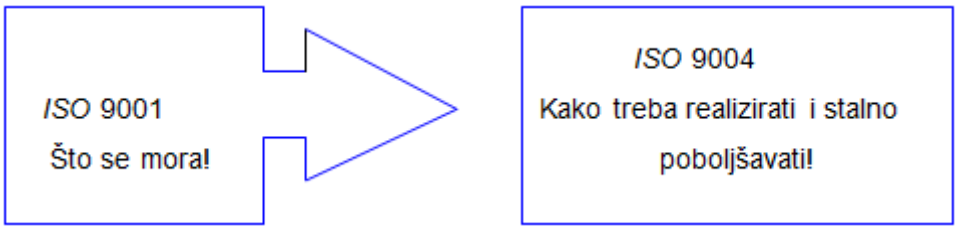
ISO norme (druga i treća revizija)

Osnovne ili primarne norme u reviziji *ISO* 9000ff: su u donosu na prethodnu normu reduciran skup koji organizacije moraju minimalno primijeniti u vanjskoj legislativi za realizaciju vlastitog sustava upravljanja kvalitetom [Injac, 2002.]:

- *ISO* 9000 - Sustavi upravljanja kvalitetom, osnovni pojmovnik i rječnik,
- *ISO* 9001 - Sustavi upravljanja kvalitetom, zahtjevi,
- *ISO* 9004 - Sustavi upravljanja kvalitetom, upute za poboljšanje djelotvornosti,
- *ISO* 17000ff - Serija normi za ovlašćivanje (u Europi zamjenjuje seriju EN 45000ff),
- *ISO FDIS* 19011:2012 - Uputa za auditiranje sustava upravljanja kvalitetom i okolinom,
- *ISO* 10005:2005 - Upravljanje kvalitetom, smjernice za planove kvalitete,
- *ISO* 10006:2003 - Upravljanje kvalitetom, upute za kvalitetu u upravljanju projektom,

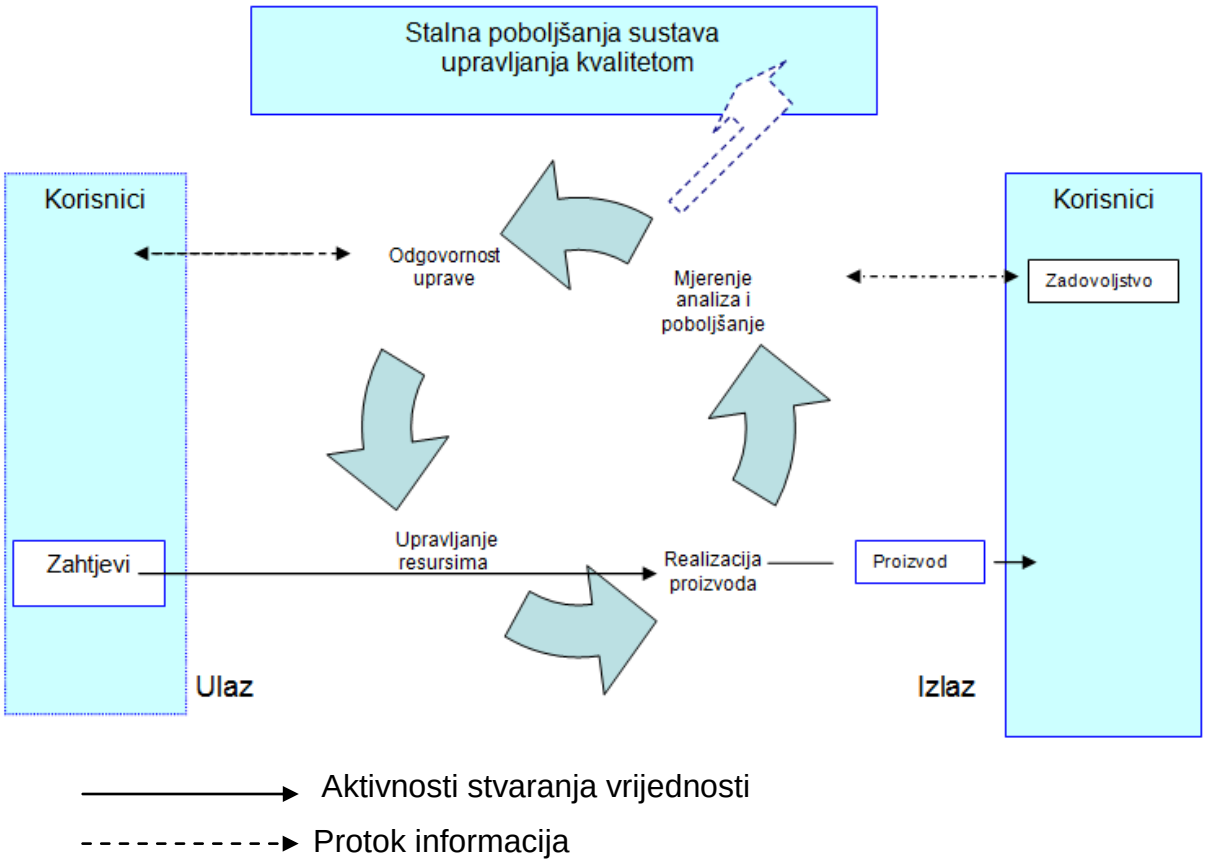
- *ISO* 10007:2003 - Upravljanje kvalitetom , upute za upravljanje konfiguracijom,
- *ISO* 10012:2003 - Zahtjevi za osiguravanje kvalitete sustava upravljanja mjerenjima
- *ISO* 10013:2001 - Upute za dokumentaciju sustava upravljanja kvalitetom,
- *ISO/TR* 10014:2006 - Upute za upravljanje ekonomikom kvalitete,
- *ISO*10015:1999 - Upravljanje kvalitetom - upute za školovanje.

Norma *ISO* 9001 daje minimalne zahtjeve za propisanim sustavom kvalitete koje, po svakom elementu, dodatno obrađuje norma *ISO* 9004 i pri tome nudi moguće konkretne prijedloge rješenja unapređenja i poboljšanja. Na taj se način usklađuju tj. djeluju konzistentno (vidi sliku 2.8).



Slika 2.8. Usklađenost normi 9001 i 9004, Izvor: Injac, N.,:*Mala enciklopedija kvalitete I dio,* Oskar, Zagreb, 2002.str. 225.

Usklađeni par *ISO* 9001 i *ISO* 9004 djeluju prema principima *Shewahartova* ciklusa ili *Demingova* kruga stalnog poboljšanja kao na slici 2.9.



Slika 2.9. *Shewahartov* ciklus ili *Demingov* krug u funkciji *ISO* normi, Izvor: Injac, N. *Mala enciklopedija kvalitete, I. dio,* Oskar, Zagreb, 2002, str. 225.

ISO 9001.2008 i ostali modeli poslovne izvrsnosti kao okviri za uvođenje TQM-a međusobno se razlikuju ali imaju i određene sličnosti. Te sličnosti proizlaze iz toga što jedni i drugi :

1. omogućuju organizaciji prepoznavanje njezinih jakih i slabih strana,
2. sadrže odredbe za vrednovanje prema općim (generičkim) modelima,
3. daju osnove za neprekidno poboljšanje,
4. sadrže odredbe za vanjsko priznavanje [HRN EN ISO 9000-2002, 2002.]

Pored normi *ISO* 9000 u hotele se uvode i drugi *ISO* standardi:

1. Sustav zaštite okoliša prema ISO 14001 osigurava da svi utjecaji na okoliš u tvrtki budu identificirani, nadzirani i usklađeni sa zakonskom regulativom.

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

3. Sustav zdravlja i sigurnosti prema međunarodnoj normi BSI OHSAS 18001 (odnosi se na sustav zaštite zdravlja i sigurnosti prema radnicima i kupcima/gostima), te

4. Uputa o društvenoj odgovornosti kompanija ISO 26000:2010 pomaže organizaciji da pridonosi društvenoj odgovornosti uvažavajući socijalne, okolišne, pravne, kulturološke, političke organizacijske raznolikosti; a upotpunjuje i proširuje norme ISO 9000 i ISO 14000. [www.iso.org, 2012.]

3. ULOGA OPERATIVNOG MENADŽMENTA U UPRAVLJANJU POSLOVNOM IZVRSNOŠĆU HOTELA

3.1. Hotel kao ugostiteljski objekt

Poglavlje „Hotel kao ugostiteljski objekt“ je najbolje započeti od definicije hotela iz Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli u kojemu stoji da je : "Hotel je objekt u kojemu se gostima obvezno pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge, ako ovim Pravilnikom nije drukčije propisano. Hotel je funkcionalna cjelina koju, u pravilu, čini jedna građevina ili dio građevine sa zasebnim ulazom, horizontalnim i vertikalnim komunikacijama ako ovim Pravilnikom za ulaz i komunikacije nije drukčije propisano. Iznimno, hotel može činiti i nekoliko, a najviše četiri građevine. Ako se hotel sastoji od više građevina, a ne radi se o depandansama hotela, sve građevine moraju biti funkcionalno povezane hodnicima tzv. zatvorenom vezom. Ova obveza ne odnosi se na hotel u kojem građevine razdvaja javna prometnica. Recepcija i obvezni ugostiteljski sadržaji za pripremu i usluživanje hrane, pića i napitaka u Hotelu ne mogu se nalaziti u građevini u kojoj se ne nalaze smještajne jedinice. U hotelu kojeg čini više građevina među kojima nema zatvorene veze usluga doručka mora se pružati u svakoj građevini sa smještajnim jedinicama. Hotel može imati najviše tri depandanse kao zasebne građevine unutar funkcionalne cjeline hotela. U novom objektu ukupni smještajni kapacitet u depandansama ne smije biti veći od ukupnoga smještajnog kapaciteta u glavnoj zgradi hotela" [www.mint.hr, 2013.].

Hotel je moguće definirati i kao “instituciju komercijalnog gostoprimstva koja svoje objekte i usluge nudi na prodaju, pojedinačno ili u raznim kombinacijama, a ta se koncepcija sastoji od nekoliko elemenata:

1. Lokacija. Smješta hotel zemljopisno u određeni grad, gradić ili selo ili njegovu blizinu, unutar određenoga područja. Lokacija upućuje na dostupnost i pogodnost koju ta dostupnost pruža, ljepotu okoliša i privlačnost koju daje ta ljepota, nepostojanje buke i drugih smetnji.

2. Sadržaji. Uključuje sobe, restauracije, barove, dvorane za sastanke, konferencije i bankete te objekte za rekreaciju poput teniskih terena i bazena. Oni čine repertoar objekata namijenjenih da se njima služe gosti, a među sobom se razlikuje po tipu, veličini te na druge načine.

3. Usluge. Obuhvaćaju sadržaje koje neki hotel nudi u svojim objektima, njihov stil i kakvoću u pojmovima službenosti i neslužbenosti, stupnja pozornosti koja se obraća pojedincu, brzini i učinkovitosti.

4. Predodžba (*image*). Može se definirati kao način na koji se hotel prikazuje ljudima te na način na koji ga ljudi, tako prikazanog, doživljavaju. Ona je nusproizvod lokacije, objekata i usluge, no uvećavaju je čimbenici poput imena, izgleda, ozračja, asocijacija koje izaziva - time što određeni profil gostiju tu odsjeda i posjećuje hotel, time što o sebi govori i što o njemu govore drugi.

5. Cijena. Izražava vrijednost koju hotel daje kroz lokaciju, objekte, usluge i image te zadovoljstvo koje iz tih elemenata hotelske koncepcije izvlače korisnici.“ [Medlik, Ingram, 2002.]

“Hotele po kriterijima možemo razvrstati: po lokaciji, veličini, tržišnoj usmjerenosti i motivu dolaska, razini usluge, dužini poslovanja, izgledu i dizajnu, službenoj kategorizaciji itd. Međutim, postoje neke zajedničke karakteristike svih kvalitetnih hotela, a one su slijedeće:

1. Naglasak na sigurnosti, čistoći i usluzi. Tek poneki (ako i jedan) gost smatra samu sobu ili neke druge fizičke karakteristike presudnim za donošenje odluke hoće li ili neće odsjesti u hotelu. Tako su npr. sigurnost i čistoća iznimno važni. Prijateljski pristup (gostoprimstvo) hotelskih radnika također je vrlo važan element. Isto su tako i fizičke karakteristike hotela (veličina, kakvoća održavanja, namještaj i drugo) važni u tom procesu vrednovanja. Aspekti prema kojima potencijalni hotelski gost donosi odluku o odabiru hotela neopipljivi su, nisu mjerljivi (teško se mogu kvantificirati).

2. Nedjeljivost proizvoda od prodaje. Proizvodnja gostinske sobe ne može se odvojiti od prodaje. Soba se nalazi i prodaje na istoj lokaciji. Direktor hotela i njegovi radnici moraju biti stručnjaci i za proizvodnju i za prodaju.

3. Nemogućnost skladištenja. Ako se soba ne iznajmi određenog datuma, prihod se zauvijek gubi. Prema tome, prazna je soba u hotelu isto što i prazno sjedalo u avionu koji je već poletio.

4. Ponavljanje. Neophodni postupci za pripremu sobe za goste da bi se ona mogla prodati, odnosno pripremanje specifičnog jela ili pića, općenito su uvijek isti kod svake prodaje. Te rutinske radnje (operativne procedure) omogućuju izvjesnu standardizaciju. Međutim, one su istodobno podložne izazovima budući da standardizacija ostavlja dovoljno kreativnog prostora u donošenju odluka pri obavljanju određenoga zadatka.

5. Radno intenzivna industrija. Mnoge su industrije, kao npr. automobilska ili elektronička zamijenile ljudsku radnu snagu uvođenjem tehnologija i sofisticirane opreme. Nasuprot tome u smještajnoj se industriji to nije dogodilo. Naime, veći dio dnevnog hotelskog poslovanja je pružanje usluga: kreveti se moraju složiti, sobe se moraju očistiti, hrana se mora pripremiti. Osoblje koje kontinuirano pruža izvrsnu uslugu ključ je uspjeha, odnosno, razlog propasti hotela". [Hayes, Ninemeier, 2005.]

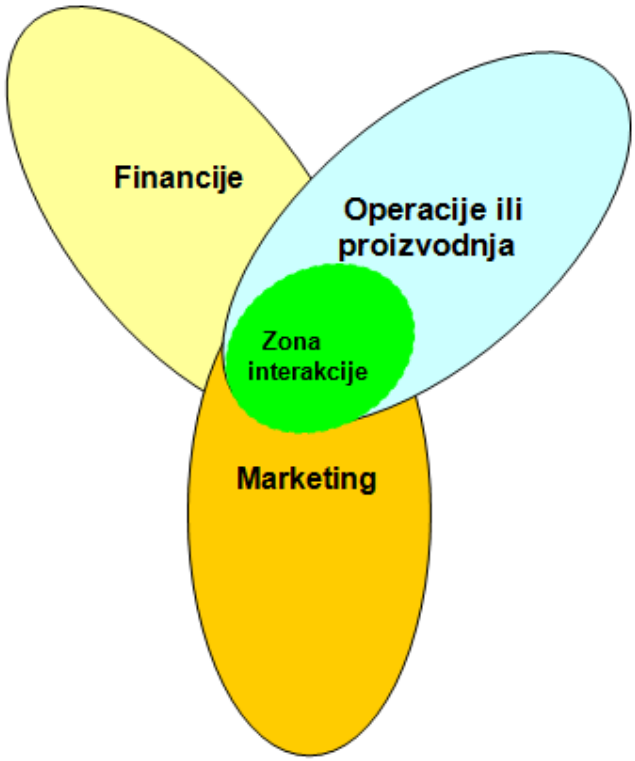
„Hoteli su kompleksne institucije podijeljene u odvojena operativna područja, a među njima jesu operativne jedinice soba (smještaj), inženjeringa, administrativne jedinice, računovodstvene, ljudski resursi i prodaja, hrana i piće. Svi ti odjeli su u interaktivnoj komunikaciji na svaki zamisliv način 24 sati dnevno u cilju stvaranja novih iskustva i doživljaja gostiju. Neophodno je stoga da se strategija ili misija hotelskih operacija komunicira na svim razinama organizacije kako bi se osiguralo dosljedno stvaranje novih doživljaja. Kako bi održali kontinuitet unutar organizacija, svi strateški potezi moraju biti u skladu s misijom organizacije i graditi iste prema dugoročnim ciljevima kao što su : dobit, kvaliteta, zadovoljstvo gostiju, zadržavanje radnika i rast". [Rutherford, 2002.]

3.1.1. Definicija hotelskih operacija

"U suvremenoj ekonomskoj literaturi najčešće se za označavanje upravljanja područjem operacija koriste pojmovi proizvodnog i operacijskog menadžmenta **(upravljanje proizvodnjom ili operacijama)** te operacijskog menadžmenta. *J.R.Evans, D.R.Anderson, D.J.Sweeney i T.A.Wiliams* određuju proizvodni i operacijski menadžment kao upravljanje operacijama i povezivanjem s podržavajućim funkcijama u organizaciji. N.Gaitheru proizvodni i operacijski menadžment predstavlja planiranje, organiziranje, potporu, usmjeravanje i kontrolu svih aktivnosti proizvodnog sustava - onog organizacijskog segmenta koji pretvara

inpute u proizvode i usluge. Za razliku od njih *E.E.Adam,Jr. i R.J.Elbert* ističu pojam samoga operacijskog menadžmenta te ga definiraju kao upravljanje pretvorbenim procesom kojim se vrši konverzija zemlje, rada, kapitala i drugih *inputa* u željene *outpute* u obliku proizvoda i usluga.“ [Borković, 1999.] “*J.R.Meredith* operacije određuje kao proces transformacije *inputa* (bilo kakvog) u korisne *outpute* i time dodane vrijednosti nekom entitetu, što čini primarnu funkciju svake organizacije“. [Meredith, 1992.] M.Buble operacijski menadžment definira kao “sustavno upravljanje i kontrolu transformacije *inputa* u *outpute“.* [Buble, 1993.]

Proizvodnja se uz financije i marketing može izdvojiti kao jedna od temeljnih poslovnih funkcija. Njihovim efikasnim i koordiniranim upravljanjem (što znači provođenjem adekvatnih aktivnosti u procesu planiranja, organiziranja, vođenja ljudi) kompanija na najbolji način ostvaruje svoju viziju, misiju, postavljene ciljeve i planove. Međuodnos i interakciju funkcije proizvodnje s funkcijom financija i marketinga najbolje oslikava *J.B Dilworth* u simplificiranom prikazu interakcije tih triju temeljnih funkcija (slika 3.1.) [Dilworth, 1996.]:

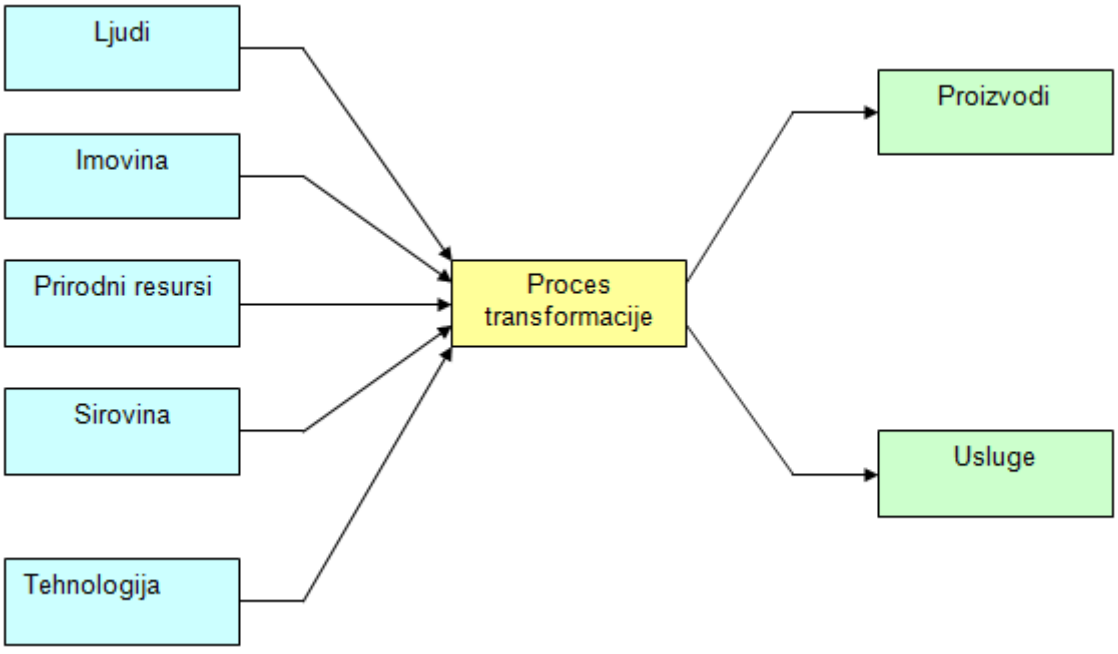


Slika 3.1. Osnovne poslovne funkcije i njihova interakcija, Izvor: Autor, prilagođeno prema Dilworth,J.B., *Production and Operations Managment*, Random House, New York, 1986, str. 5.

"Iako nema jednoznačnih i jedinstvenih stajališta oko poimanja funkcije operacijskog upravljanja, može se slobodno reći da je više manje usuglašeno stajalište da je fokus operacija transformiranje ulaznih komponenti (*input*) u krajnji rezultat (*output*). Smisao je svake takve pretvorbe da se postupcima koji se pri tome koriste ulaznim komponentama doda određena komponenta i to na sljedeća četiri načina:

1. Promjenom koja zadire u strukturu *inputa* i povećava im vrijednost, a može biti fizička, senzualna ili psihološka.
2. Transportom, budući da na udaljenim mjestima neko dobro ili usluga može vrijediti više.
3. Skladištenjem, odnosno povlačenjem robe iz prometa i čekanjem da potražnja za njom naraste.
4. Pomnim uvidom što se može primijeniti na nešto što posjedujemo". [Meredith, 1992.]

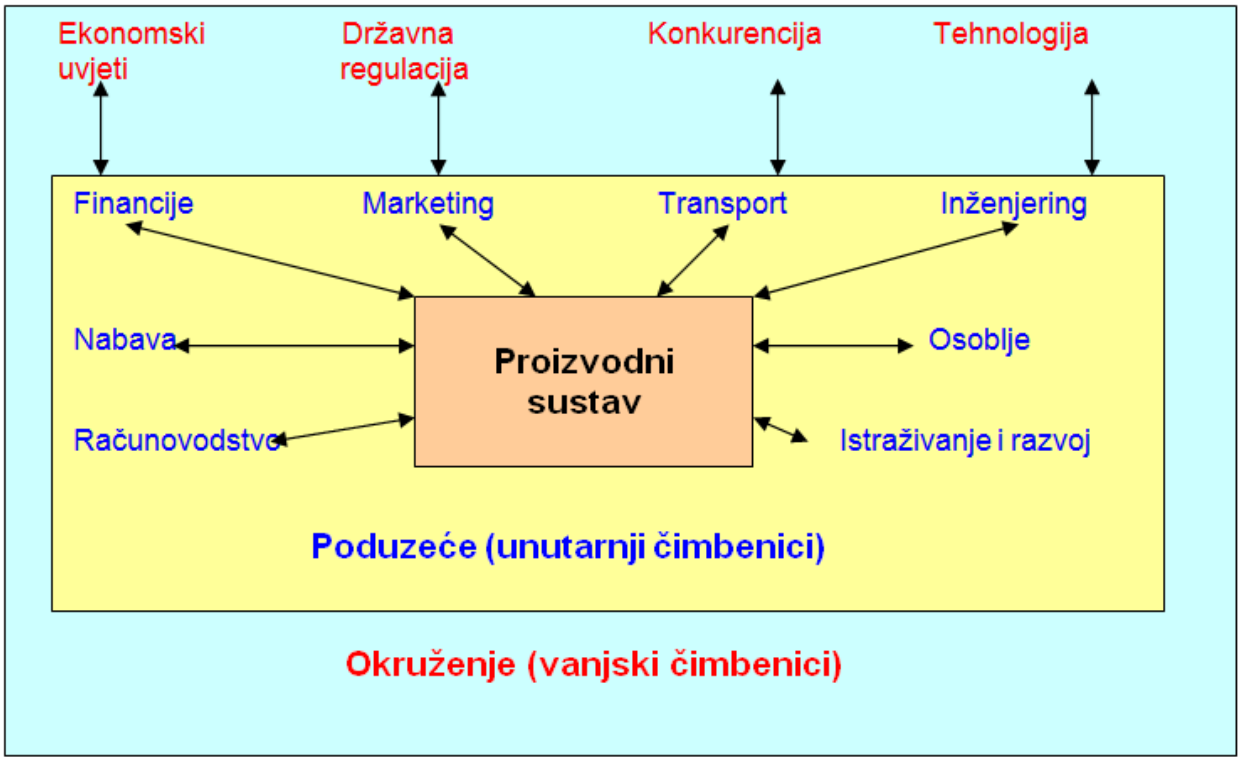
Proces transformacije najbolje oslikava slijedeći prikaz transformacije *inputa* u *outpute* [Shonberger, Edward, 1994.]:



Slika 3.2. Fokus operacijskog managementa, Izvor: Shonberger,R.J., Edward.M.K., *Operations management*, Irwin,5th Edition, 1994, str. 3.

"Menadžeri su ključni element transformacijskog procesa svakog proizvodnog sustava i osnovni zadatak im je upravljanje svim komponentama proizvodnog

sustava kao i koordinacija s ostalim funkcijama poduzeća. Oni moraju proizvodnom sustavu pribaviti sve potrebite *inpute*, transparentno i efikasno upravljati procesom transformacije i osigurati da odgovarajući *output* svojom kvalitetom zadovolji krajnjeg konzumenta. Vrlo često funkcija operacija ima centralno mjesto u upravljanju proizvodnim sustavom kao što je to prikazano na sljedećoj slici". [Borković, 1999.]



Slika 3.3. Proizvodni sustav i njegovo okruženje, Izvor: Borković., *Uvod u operacijski managment* ,Gradska tiskara Osijek d.d., Osijek,1999, str.15, prema Evans, J.R.,Anderson,D,R., Sweeney,D.J., Williams T.A., *Applied Production and Operation Management*, Second Edition, West Publishing Company, St. Paul, 1997, str. 15.

"Hotelijerstvo, kao gospodarska grana, je gospodarska aktivnost pružanja usluga smještaja glede zadovoljenja potreba za smještajem i drugim uslugama koje se pružaju na hotelijerski način. Hotelijerstvo u svojim ugostiteljskim objektima za smještaj kao i u drugim ugostiteljskim objektima omogućuje posjetiteljima (gostima-turistima) privremeni boravak, odmor i razonodu, obnavljanje umnih i fizičkih sposobnosti narušenih svakodnevnim radom i životnim tegobama". [Radišić, 1998.] Već iz same definicije je moguće nazrijeti specifičnosti hotelske industrije u odnosu na ostalu industriju, pa analogno tome postoji i specifičnost operativnog upravljanja hotelskim poslovanjem od operativnog upravljanja u ostalim industrijama.

No bez obzira na specifičnosti operativnog upravljanja hotelom i velike potrebe s obzirom na značaj te industrije u svijetu, još uvijek nema dovoljno poslovne literature koja se bavi operativnim upravljanjem hotelskim poslovanjem. Iz iskustva mogu se pretpostaviti dva temeljna razloga:

1. kvalitetni se hotelijeri i stručnjaci iz hotelske industrije bave biznisom za koji su dobro plaćeni, te stoga nisu spremni ni motivirani izdvojiti svoje dragocjeno vrijeme za pisanje poslovne literature iz tog područja,

2. kvalitetni hotelijeri i stručnjaci iz hotelske industrije žive jako dobro od svojih savjetodavnih i predavačkih naknada da bi svoje znanje uobličavali u literaturu koja bi tada bila dostupna svima i vjerojatno smanjila cijenu i potrebu za njihovim uslugama.

Izlaz iz navedene situacije je samo u kvalitetnijoj suradnji i sprezi stručnjaka koji operativno upravljaju hotelskim poslovanjem i sveučilišnih struktura koje izučavaju hotelijersku industriju i hotelski menadžment, jer jedino se stapanjem njihovih iskustava, saznanja i istraživačkog rada može doći do kvalitetne poslovne literature na području hotelskih operacija.

No, bez obzira na slabu zastupljenost hotelskih operacija u poslovnoj literaturi, u ovom poglavlju će se pokušati dati definicija operativnog upravljanja hotelom i pojasniti alate i aktivnosti kojima se hotelske operacije služe u operativnom upravljanju hotelskim poslovanjem.

Svaki operativni ili operacijski menadžment, pa tako i hotelski operativni menadžment ili hotelske operacije bave se transformiranjem ulaznih komponenti (*input*) u krajnji rezultata (*output* ili *outcome*). No ta je definicija s obzirom na prije navedene specifičnosti i posebnosti branše prilično oskudna, što je nedovoljno za potrebe ovog rada te iziskuje malo sofisticiranije definiranje koje, s obzirom na nepostojanje zadovoljavajuće definicije operativnog hotelskog menadžmenta ili hotelskih operacija, otvara mogućnost da se definiranjem hotelskih operacija ovaj rad pridruži širenju spoznaje o hotelskim operacijama u hotelskoj industriji.

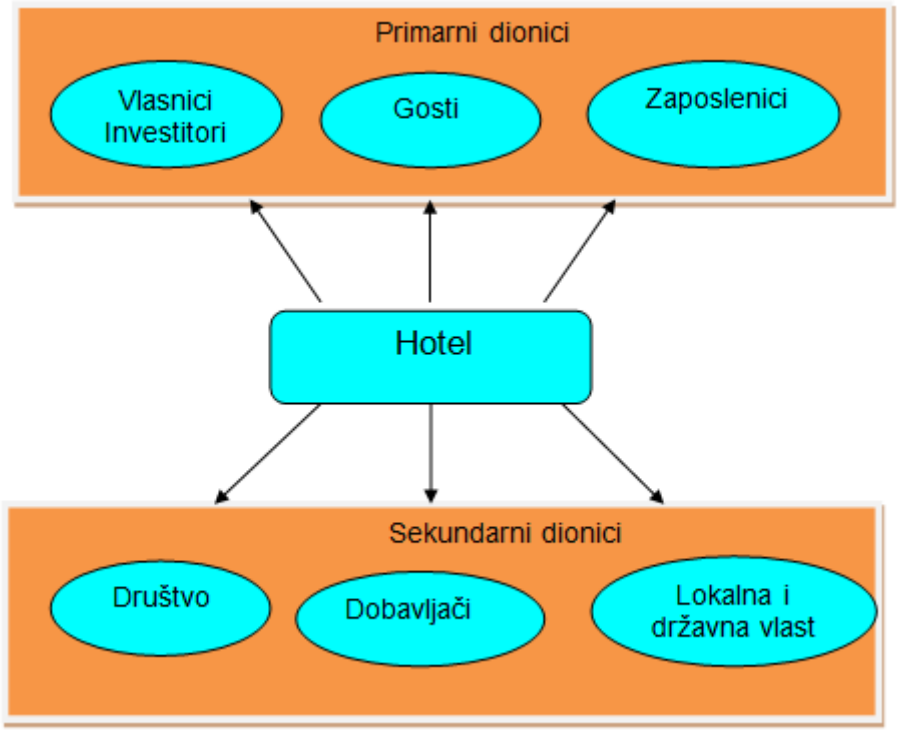
Hotelske operacije (hotelska proizvodnja) kao jedna od temeljnih poslovnih funkcija pored financija i marketinga prije svega kreću od osiguravanja i pribavljanja resursa kao preduvjeta operativnog hotelskog poslovanja i to od: imovine (pokretne i nepokretne), ljudi (optimalan broj i kvalifikacija), znanja (planovi, standardi, postupci, procedure), sirovina, informacije o gostima i informacije s tržišta, tehnologija,

korporacijske kulture i vrijednosti koje postoje u kompaniji. Nadalje, hotelske operacije u procesu transformacije ulaznih komponenti (resursi) u izlazne (krajnji rezultat) svakodnevno efikasno upravljaju resursima u procesima rada (recepcija, domaćinstvo, restoran, bar, kuhinja, sigurnost i zaštita, sport, zabava, kasino, animacija, *wellness*, tehničko održavanje, prodaja i marketing, financije i kontroling, hotelska administracija, odnos s gostima, odnos sa radnicima, odnos i komunikacija s vlasnicima i društvom), prema krajnjem rezultatu koji je uravnotežen u zadovoljenju interesa i potreba svih čimbenika modernog hotelskog poslovanja od gostiju, preko radnika do vlasnika i društva.

Sagledavajući sve navedeno hotelske operacije je moguće definirati kao: *Temeljnu poslovnu funkciju hotelskog poslovanja koja kroz osiguravanje resursa u procesu transformacije istima svakodnevno upravlja u procesima rada usmjeravajući ih prema krajnjem rezultatu koji definiramo kao uravnoteženo i kontinuirano zadovoljstvo kako gostiju tako i radnika, vlasnika i društva*.

Iz svega navedenog očito je da je hotelske operacije moguće definirati kao temeljnu poslovnu funkciju koja je odgovorna za operativno upravljanje hotelskim poslovanjem i za rezultate zadovoljstva svih čimbenika suvremenog poslovanja i to od gostiju preko radnika do vlasnika i društva, što zasigurno definiciju hotelskih operacija (hotelske proizvodnje) čini drugačijom od ostalih definicija operativnog upravljanja (upravljanja proizvodnjom). Za razliku od ostalih definicija operativnog upravljanja koje rezultat sagledavaju kao proizvod ili uslugu, hotelske operacije svojom funkcijom i zonom odgovornosti zadiru u spektar rezultata odnosno zadovoljstva (gost, radnici, vlasnici, društvo), koji na kraju i povrh svega moraju biti još i uravnoteženi.

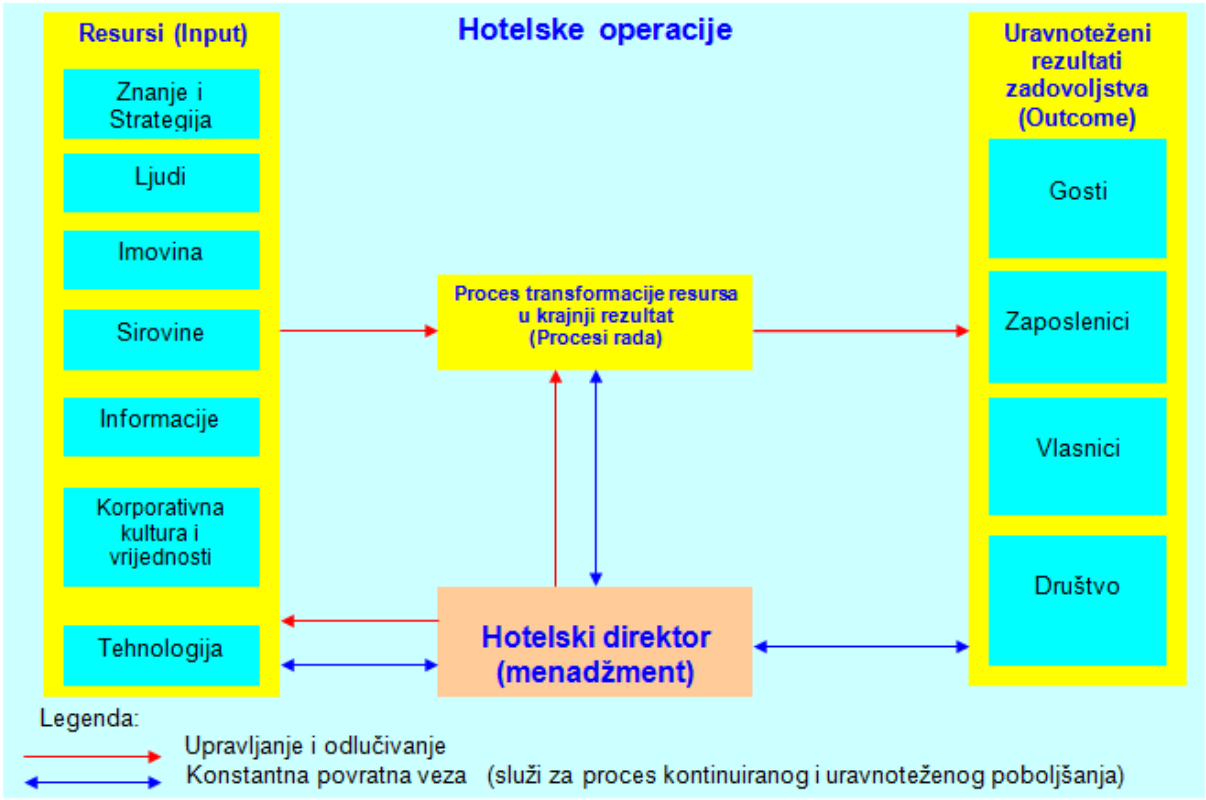
Dionike hotelskog poslovanja je moguće prikazati i kroz dijagram strateške mape [Larkin, 2009.]:



Slika 3.4. Strateška mapa hotela, Izvor: Larkin.,E. *How to Run a Great Hotel*, how to books, Oxford, 2009, str. 7.

Razlika između primarnih ili sekundarnih dionika je u razini utjecaja nad samim hotelom kao i na način upravljanja hotelom. Oni koji imaju značajniji utjecaj se ističu kao primarni dionici, koji kao takvi zahtijevaju više pažnje. Sekundarni dionici nisu nevažni, no to je odraz činjenice da oni imaju manji utjecaj na odluke koje donosimo.

Kako bi definicija hotelskih operacija kao temeljne poslovne funkcije u hotelskom poslovanju bila što jasnija, pokušati će se funkcioniranje hotelskih operacija prikazati na slijedećoj slici :



Slika 3.5. Hotelske operacije kao temeljna poslovna funkcija hotelskog poslovanja, Izvor: Autor

Iz prikazane skice funkcije hotelskih operacija može se jasno vidjeti da je hotelski menadžer ključna osoba u njima i to bez obzira na to je li direktor hotela pod upravljanjem menadžment kompanije, direktor vlasnik hotela, neovisni hotelijer ili direktor hotela u velikoj hotelskoj kompaniji. Iz prikazane skice djelovanja može se također nazrijeti i ponuđena definicija hotelskih operacija kao temeljne poslovne funkcije koja resurse osigurava i pribavlja, njima u procesu transformacije upravlja procesima rada prema krajnjem uravnoteženom rezultatu što zorno prikazuje crvena strelica, dok plava strelica pokazuje konstantnu povratnu vezu i interakciju između svih čimbenika poslovanje, resursa i procesa u hotelskim operacijama. Plava strelica ili konstantna povratna veza s hotelskim menadžerima u svakodnevnom upravljanju poslovanjem služi kao orijentir gdje se nalaze u odnosu na zacrtane ciljeve te kao činjenično stanje za poduzimanje aktivnosti u pravcu kontinuiranog poboljšavanja uravnoteženih rezultata.

Uravnoteženo zadovoljenje svih navedenih čimbenika je krajnji cilj hotelskih operacija i on je sve samo ne jednostavan, jer su interesne sfere nerijetko u latentnom sukobu, kao npr:

1. Gosti traže što je moguće višu kvalitetu i vrijednost usluge za što je moguće nižu cijenu, što direktno zadire u interese vlasnika zbog mogućeg smanjenja profita i interese radnika, jer uslijed mogućeg smanjenja ostatka dobiti ugrožava i radnje i plaću.

2. Radnici traže što je moguću veću plaću za što je moguće manje radnih sati, suvremene uvjete rada, kvalitetnu edukaciju i mogućnost napredovanja, što direktno opterećuje troškove poslovanja te time moguće posežu u interesnu sferu vlasnika i njegovog očekivanog profita.

3. Vlasnici traže što je moguće veći profit uz što je moguće manje operativnih troškova i kapitalnih ulaganja, što dugoročno može ugroziti kvalitetu i bezrazložno i neutemeljeno povisiti cijenu. Time se zadire u interesnu sferu gostiju, što također može povećati pritisak na smanjenje plaća i radikalno povećanje produktivnosti i racionalnosti poslovanja te u konačnici ugroziti kvalitetu usluge i sam hotelski proizvod.

4. Društvo traži socijalnu, društvenu i ekološku odgovornost od kompanija i to u što je moguće većem obimu i u što kraćem roku. To može kratkoročno opteretiti tekuće poslovanje kompanije te time ugroziti interese vlasnika (opasnost smanjenja profita) te interese radnika (opasnost smanjenje plaća).

Naravno da su navedeni mogući sukobi interesnih zona samo krajnosti u hotelskom poslovanju i dugoročno definitivno ugrožavaju daljnje egzistiranje hotela na tržištu, no ti sukobi su mogući i slikovito prikazuju s kakvim se mogućim izazovima susreću hotelske operacije u svakodnevnom upravljanju hotelom. Stoga hotelske operacije u svom pristupu poslovanju njeguju uravnoteženje zadovoljenja svih relevantnih čimbenika počevši već kod definiranja strategije, preko pribavljanja odgovarajućih resursa, njegujući i usmjeravajući ih u procesu transformacije do krajnjeg rezultata uravnoteženog zadovoljstva.

3.1.2. Organizacija hotelskih operacija

Hotelske operacije kao poslovna funkcija u hrvatskoj hotelskoj industriji mogu imati slijedeća tri oblika :

A. Hotelske operacije pod upravljanjem menadžment kompanije

B. Vlastite hotelske operacije unutar hotelskih kompanija

C. Hotelske operacije u malim obiteljskim i neovisnim hotelima

A. Hotelske operacije pod upravljanjem menadžment kompanije

Kako je pojam hotelskih operacija vezan uz pojavljivanje hotelskih lanaca i menadžment kompanija, počet će se upravo s njima. Iako su hoteli u mnogim zemljama još uvijek u neovisnom vlasništvu, rast hotelske industrije je prije svega vezan uz stvaranje hotelskih grupacija i menadžment kompanija. Često se pojmovi hotelske grupacije i menadžment kompanije zapravo i stapaju u jedno. Naime, hotelske grupacije često pod istim nazivom (*brand*-om) posjeduju i menadžment kompanije koje upravljaju svojim vlastitim hotelima te hotelima koji nisu u njihovom vlasništvu.

Hayes i Ninemeier navode sljedeće oblike odnosa menadžment kompanije i hotela:

1. Menadžment kompanija nije ni partner ni vlasnik hotela kojim upravlja

U takvoj situaciji vlasnici hotela angažiraju menadžment kompaniju. To se često događa kada zajmodavci moraju preuzeti vlasništvo nad hotelom. U drugim se situacijama menadžment kompanija, temeljem svoje poslovne filozofije, odlučuje usredotočiti samo na upravljanje hotelima, a ne na ulaganje u hotele.

2. Menadžment kompanija je partner (s drugima) u vlasništvu hotela kojim upravlja

Uobičajeno je u hotelijerstvu da je menadžment kompanija bude partner ulagačima u zajedničkom vlasništvu i upravljanju hotelom. Menadžment kompanija često u takvom poslovnom aranžmanu kupuje, odnosno dobiva dio vlasništva hotela (obično od 1 do 2 posto) i potom preuzima upravljanje hotelom. Vlasnici hotela koji

se odlučuju na ovu vrstu poslovnog aranžmana to čine zbog toga što smatraju da će vlasništvo nad hotelom utjecati na kvalitetu poslovanja menadžment kompanije.

3. Menadžment kompanija upravlja hotelima u svojem vlasništvu

Neke su menadžment kompanije osnovane zbog toga da bi upravljale vlastitim hotelima. Te tvrtke žele sudjelovati u hotelskoj industriji i kao ulagači i kao menadžeri.

4. Menadžment kompanija je vlasnik nekih hotela, a djelomični vlasnik, ili uopće nije vlasnik drugih hotela kojima upravlja

Kod nekih menadžment kompanija sudjelovanje u vlasništvu varira od hotela do hotela. Tako menadžment kompanija može:

a. biti vlasnik određenoga hotela i upravljati hotelom,

b. upravljati hotelom i biti suvlasnik hotela, te

c. upravljati hotelom i ne biti vlasnikom niti jednog dijela hotela. [Hayes, Ninemeier, 2005.]

Hotelske grupacije i menadžment kompanije mogu poslovati i prema ugovoru o franšizi, koji jednoj strani (primatelju franšize) dopušta da prodaje proizvod koji dizajnira, dobavlja a nadzire druga strana (davatelj franšize), koja za to dobiva honorar ili podjelu dobiti. Važno je napomenuti da, za razliku od drugih *franšiznih* industrija većina direktora hotelskih zaštićenih marki (davatelja franšize) ne upravlja hotelom. Korisnici franšize i njihovi hotelski direktori upravljaju hotelom u gotovo svim hotelskim *franšiznim* odnosima. Direktor hotela pod franšizom često je u težem položaju od svojih kolega koji nisu pod franšizom, jer s jedne strane odgovara vlasniku hotela, a s druge strane mora održavati zadane standarde zaštićene marke, koju može i izgubiti ukoliko najavljena, ali i nenajavljena inspekcija višekratno da negativno mišljenje.

“Koliko ima hotela koji sklapaju ugovore o poslovanju s menadžment kompanijama toliko ima i raznih vrsta ugovora, no neki su im elementi zajednički:

1. Trajanje sporazuma,
2. Uvjeti za raniji raskid sporazuma,
3. Uvjeti za produljenje ugovora,
4. Postupak u slučaju prodaje hotela,
5. Osnovne naknade,

6. Poticajne naknade, odnosno procijenjene novčane kazne povezane s poslovanjem hotela,
7. Traženo ulaganje menadžment kompanije, odnosno stjecanje vlasništva,
8. Ekskluzivnost (smije li menadžment kompanija upravljati konkurentskim hotelom?),
9. Obvezatna predaja izvješća (koliko moraju biti podrobna i kako se često moraju predavati),
10. Uvjeti osiguranja menadžment kompanije (tko je nositelj osiguranja i u kojem iznosu),
11. Status radnika (zapošljava li hotelske radnike vlasnik hotela ili menadžment kompanija?),
12. Može li vlasnik hotela utjecati, i koliko, na izbor ili otpuštanje direktora hotela ostalih hotelskih direktora koje zapošljava menadžment kompanija.

Vlasnici odabirom menadžment kompanije mogu imati slijedeće prednosti:
1. Kvalitetnije upravljanje hotelom,
2. Dostupnost ciljanog stručnog znanja,
3. Dostupnost dokumentirane menadžerske aktivnosti,
4. Plaćanje usluga može se vezati uz učinkovitost poslovanja.,
5. Poticanje partnerskih odnosa ,

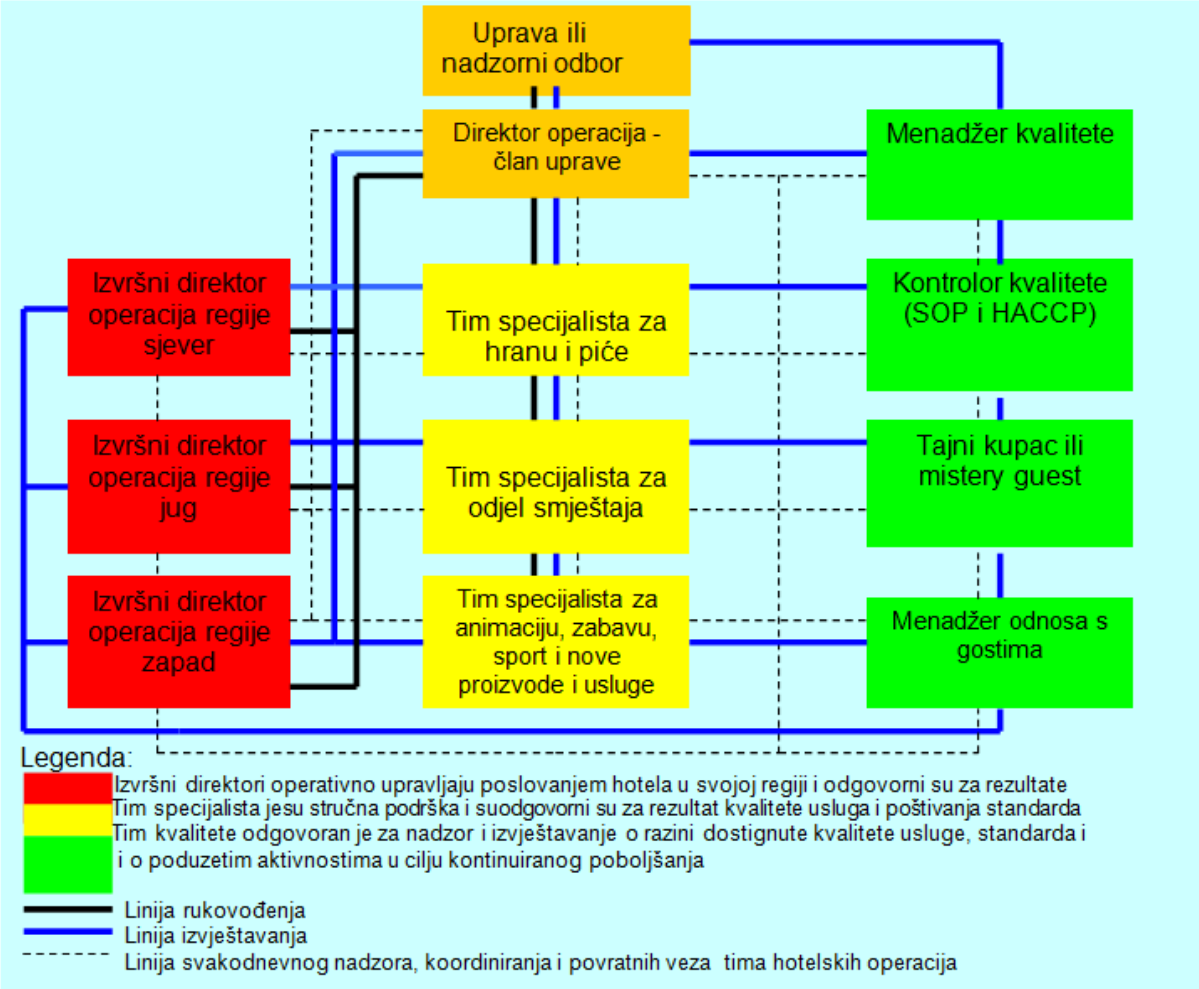
ali i nedostatke:
1. Vlasnik ne utječe na izbor hotelskog direktora i ostalih direktora,
2. Kvalitetni direktori često mijenjaju radna mjesta,
3. Interesi vlasnika hotela i angažirane menadžment kompanije su katkada u sukobu,
4. Troškove pogrešnog poslovanja menadžment kompanije snosi vlasnik hotela,
5. Prijenos vlasništva se može otežati“. [Hayes, Ninemeier, 2005.]

Temeljem višegodišnjeg iskustva u radu u menadžment kompanijama i s njima mogu se pridodati i sljedeće prednosti:
1. Niže cijene tekućih i kapitalnih nabavki s obzirom na veličinu i značaj menadžment kompanija na tržištu,
2. Marketinške uštede i jaču tržišnu poziciju kroz sinergijske efekte zajedničkog nastupa (sajmovi, Web, medija plan itd.) i imidž menadžment kompanije,
3. Financijske uštede kroz bolju pregovaračku poziciju na tržištu kapitala,

no i slijedeći nedostatci:

1. Česti sukobi radnika menadžment kompanije s lokalnim menadžmentom u procesu preuzimanja kompanije, što otežava upravljanje i usporava preuzimanje.
2. Otežana komunikacija, nadzor i upravljanje poslovanjem s obzirom na čestu i vrlo veliku zemljopisnu razmještenost hotela pod upravljanjem menadžment kompanije.

Da bi hotelske operacije pod upravljanjem menadžment kompanije bile uspješne moraju imati takvu organizacijsku strukturu koja omogućava nesmetano operativno upravljanje prema prethodno već danoj definiciji hotelskih operacija. U ovom dijelu dat će se jedan mogući prikaz organizacijske strukture koja se može nositi gotovo sa svim iskušenjima suvremenog operativnog upravljanja hotelima.



Slika 3.6. Organigram hotelskih operacija menadžment kompanije, Izvor: Autor

U prikazanom organigramu direktor operacija ima i znak upitnika odnosno bolje rečeno mogućnost da bude ili postane i član uprave hotelske kompanije, što nažalost nije uvijek i slučaj. Obzirom na važnost te pozicije u hotelskom poslovanju,

preporuka autora je svakako da direktor operacija bude i član uprave, naravno ukoliko zadovoljava i sve ostale unaprijed poznate preduvjete za tu poziciju od stručne spreme, radnog iskustva, vještina i osobnih karakteristika.

B. Vlastite hotelske operacije unutar hotelskih kompanija

Iz svega prethodno navedenog o hotelskim operacijama proizlazi zaključak da stvaranje vlastitih hotelskih operacija kao poslovne funkcije u hrvatskim hotelskim kompanijama nije nimalo jednostavno i tek se nekoliko velikih kompanija odlučilo na taj korak. Otežanom etabliranju hotelskih operacija kao poslovne funkcije pridonose također i neki drugi razlozi, toliko specifični za prilike hrvatskog hotelijerstva kao što su:

1. Stvaranje hotelskih operacija u kompanijama iziskuje u prvo vrijeme visoki trošak stvaranja i funkcioniranja, što mogu podnijeti samo velike i bogate kompanije koje najčešće zbog nestrpljivosti u iščekivanju faze ubiranja plodova rada funkcije hotelskih operacija, odustaju u samom začetku ili redefiniraju njihovu funkciju, propuštajući tako možda i jednu od posljednjih, povijesnih prilika za suvremenim hotelskim upravljanjem.

2. Kompanije moraju izdvojiti svoje najbolje ljude iz operative postojećih hotelskih operacija u hotelima i podići ih na nivo funkcije ili sektora, što u prvo vrijeme može ugroziti operativno poslovanje tih hotela. Top menadžment (uprave hotelskih društva) tu činjenicu često koristi kao alibi za nestvaranje vlastitih hotelskih operacija, dok o akvizicijama za potrebitim kadrom niti ne razmišljaju.

3. Broj ljudi, njihovo iskustvo i znanje koje je potrebno za stvaranje jedne respektabilne ekipe hotelskih operacija na nivou kompanije najčešće je temeljni problem hrvatskih kompanija s obzirom da ne raspolažu sa dostatnim kadrom ni po brojnosti, ni po kvaliteti, potrebnom iskustvu, nivou znanja i profesionalnosti u pristupu poslu prijeko potrebnom u današnjem hotelskom poslovanju.

4. Uprave hotelskih društava su, slijedom prilika koje su determinirale procese razvoja hotelijerstva i tijekove procesa pretvorbe, vrlo često bivale sastavljene mahom od financijera, dok se hotelijere u upravama hotelskih društva može pronaći vrlo rijetko. To je za trenutačne prilike niske akumulacije hrvatskog hotelijerstva možda i razumljivo, no s financijerima koji najčešće teže postizanju kratkoročnih ciljeva, puno teže će se hrvatsko hotelijerstvo odvesti u potrebiti kvalitativni iskorak, te se stoga nameće zaključak da je u hrvatskom hotelijerstvu neophodno i potrebno etabliranje hotelskih operacija na mjesto koje njima po značaju i važnosti pripada.

5. Hotelske operacije svojim alatima za mjerenje i ocjenjivanje kvalitete i poslovne izvrsnosti transparentno iznose na stol svakakve podatke koji možda i nisu uvijek ugodni za top menadžment, vlasnike ili radnike, te se u tom strahu vjerojatno ne pribjegava procesu stvaranja hotelskih operacija, ili čak i opstruira poznatom tehnikom omalovažavanja i neuvažavanja transparentnosti spektra rezultata hotelskog poslovanja.

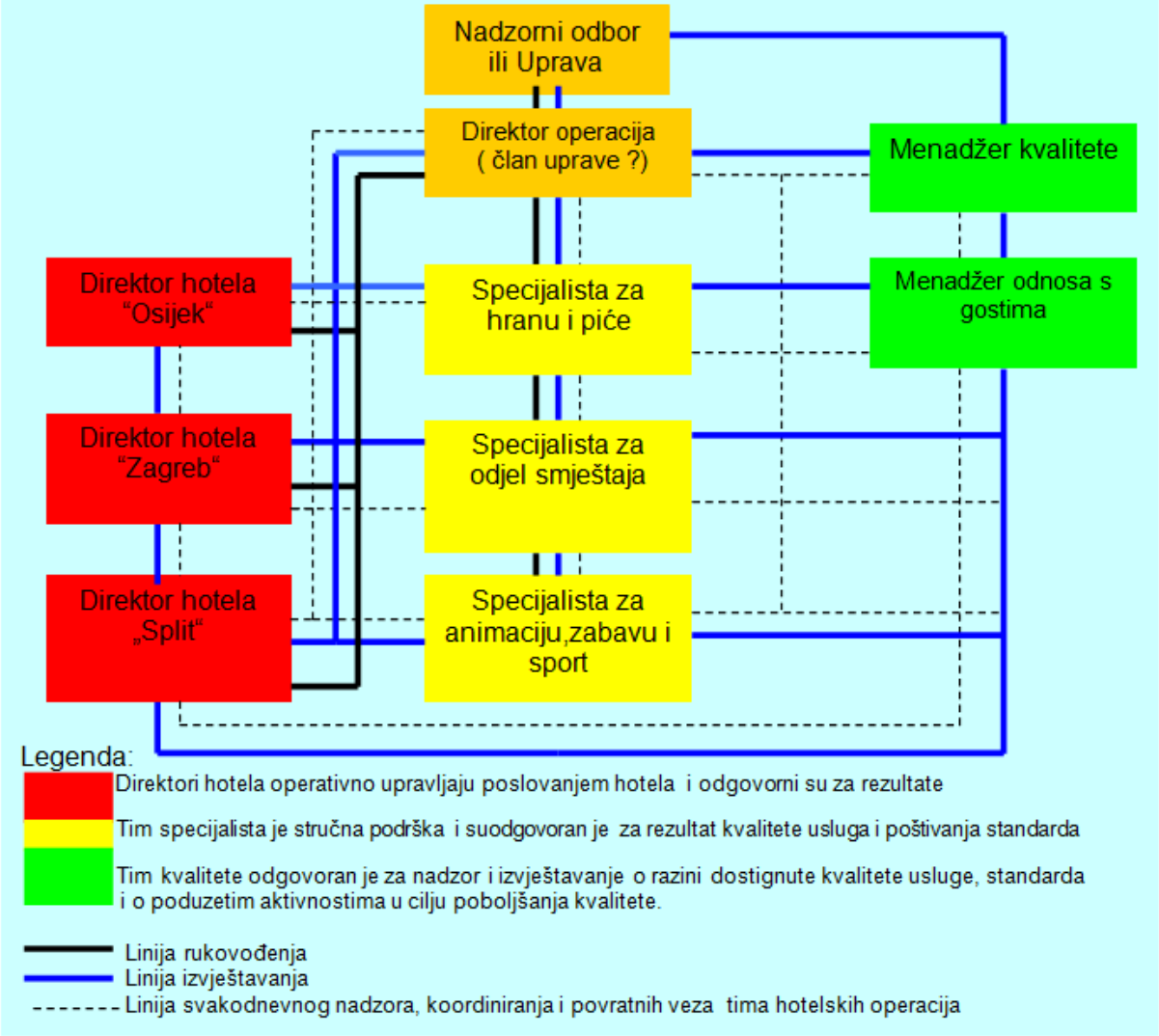
6. Neprepoznavanje potrebe za hotelskim operacijama ili nepoznavanje srži hotelskog biznisa također može mnoge kompanije odagnati od etabliranja hotelskih operacija u njihovim društvima ili ih čak dovesti u stanje samodopadnosti ili letargije, odnosno stanja u kojem su sami sebi više nego dovoljni, a za one koji nisu zadovoljni sa sobom i rezultatima poslovanja imaju samo jedan komentar: “mjerite se i ocjenjujte koliko hoćete, ionako vam to neće pomoći da postignete bolje rezultate“.

Prednosti uvođenja hotelskih operacija koje ćemo pokušati dokazati i u ovom radu jesu i bit će sve vidljivije, što hotelskim operacijama već danas definitivno otvara vrata velikih hotelskih kompanija, bilo vlastitih ili unajmljenih gotovo da i nije bitno, jer će to vjerojatno biti odluka vlasnika hotelskih kompanija na bazi više varijabli, kao što su npr:

1. strategija raspolaganja imovinom,
2. poslovnih planova,
3. struktura i kvaliteta kadrova,

4. procjena troškova i koristi koje im nosi stvaranje vlastitih hotelskih operacija ili sporazum s menadžment kompanijom,
5. odlučnosti top menadžmenta (uprave hotelskog društva) u opstruiranju ili prihvaćanju etabliranja vlastitih ili unajmljenih hotelskih operacija,
6. vizije razvoja samih hotelskih kompanija.

U nastavku se prikazuje minimalno potrebna organizacijska struktura za funkcioniranje hotelskih operacija u velikim hrvatskim hotelskim kompanijama, u slučajevima kada funkcija hotelskih operacija nije samo stručna služba, već ima i odgovornost za operativno upravljanje hotelskim poslovanjem.



Slika 3.7. Organigram hotelskih operacija unutar hotelskih kompanija (minimum), Izvor: Autor

C. Hotelske operacije u malim obiteljskim i neovisnim hotelima

Bez obzira što funkcija hotelskih operacija potječe iz odnosa velikih vlasnika i velikih menadžment kompanija, ona u sebi sadrži srž hotelskog biznisa i vrlo je važna za daljnji razvoj hrvatskog malog - obiteljskog hotela, jer vlasnici - direktori također imaju potrebu da svladaju sve tehnike, alate i metode kojima se funkcija hotelskih operacija služi u upravljanju procesima rada i transformaciji resursa do krajnjeg uravnoteženog rezultata u velikim hotelima i kompanijama, no prilagođeno potrebama i mogućnostima malih hotela.

Obzirom da je najčešće vlasnik malog hotela ujedno i direktor, te kako su radnici uglavnom članovi njegove obitelji, u slučaju takvog odnosa hotelske operacije poprimaju malo drugačiji prizvuk uravnoteženog rezultata, jer se tu uglavnom radi o uravnoteženju zadovoljstva gostiju i vlasnika. Članovi obitelji i radnici koji u tom hotelu rade nisu zanemariv faktor stoga je razina njihovog zadovoljstva također važna. U takvom slučaju razvoja malih obiteljskih hotela, vlasnik direktor postaje ključna osoba za funkcioniranje hotelskih operacija što je zorno prikazano i vidljivo iz slijedeće slike:



Slika 3.8. Hotelske operacije u malim obiteljskim hotelima, Izvor: Autor

Vlasnik direktor je po mnogočemu u zahtjevnijoj ulozi nego direktor velikog hotela u velikoj hrvatskoj kompaniji. Direktor hotela u velikoj hrvatskoj ili međunarodnoj kompaniji za sve funkcije poslovne podrške (prodaja i marketing,

financije i kontroling, ljudski resursi, tehnička služba, razvoj i investicije i ostalo) u pravilu ima odgovorne ljude koji to rade u njegovo ime ili u koordinaciji s njim, pa su mu sve potrebne pozicije za nesmetan rad hotelskih operacija u hotelu i kompaniji organizacijski posložene. Vlasnik - direktor malog obiteljskog hotela gotovo sve poslove koji slijede u nastavku obavlja sam:

1. strategija razvoja,
2. planiranje i financiranje investicije, samostalno odrađivanje predradnji za dobivanje kredita i pregovaranje s bankama oko kredita,
3. pozicioniranje hotela, davanje operativnih smjernica arhitektima i dizajnerima,
4. nadzor i koordinacija s izvođačima radova i monterima opreme,
5. osmišljavanje i provođenje promidžbe,
6. politika cijena, distribucije i upravljanje prihodima,
7. samostalno ugovaranje i nabavljanje hotelskih potrepština,
8. organiziranje obitelji - radnika i posao,
9. osmišljavanje sadržaja i usluga,
10. uspostavljanje standarda rada i kvalitete usluge,
11. vođenje administrativnih poslova i računovodstvenih predradnji,
12. proučavanje i provođenje zakona,
13. upravljanje poslovnim rezultatom i kvalitetom,
14. predstavljanje hotela i obitelji u javnosti,
15. aktiviranje u raznim zajednicama i udrugama (TZ, Udruga malih obiteljskih hotela),
16. prodaja i nastupanje na tržištu,
17. poslovno planiranje i kontroling,
18. ostalo.

Sagledavajući sve gore navedeno, gotovo je nemoguće da sve poslove može obavljati jedan čovjek, stoga je moguće zaključiti da vlasnik - direktor malog obiteljskog hotela jedan dio navedenih poslova prepušta ili ostalim članovima obitelji/osoblja hotela ili vanjskim stručnjacima za pojedina područja. Također je moguće zaključiti da je uloga vlasnika - direktora u malim hotelima vrlo zahtjevna i kompleksna, naročito u hrvatskim prilikama u kojima se s neznatnim iznimkama malim hotelima pristupa nesustavno, i to kako od strane malih hotelijera, tako i od strane državnih institucija čija bi briga trebala biti oblikovanje zakonskih okvira i

sustava podrške malim hotelima. Kada se tome pridoda nerazvijenost uslužnih djelatnosti podrške obiteljskim hotelima, moguće je izvesti zaključak da se oni na tržištu održavaju samo njima znanim tehnikama i vještinama.

Iako mali hoteli imaju sve one nedostatke koje smo prethodno naveli kao prednosti velikih kompanija, ovom je prilikom također moguće spomenuti i prednosti malih obiteljskih (odnosno nedostatke velikih):

1.topliji, prisniji i osobniji kontakt s gostima i radnicima,

2.hotel ima osobnost i dušu 24 sata na dan,

3. viša produktivnost rada, jer jedan radnik radi više poslova i nema praznog hoda, što u sebi ima i dodatnu vrijednost stvaranja kompletnih hotelijera koji u svakom trenutku mogu pružiti uslugu na više mjesta i u više odjela,

4. bolja kontrola poslovanja (pravo naplate usluga i plaćanja računa najčešće ima samo vlasnik),

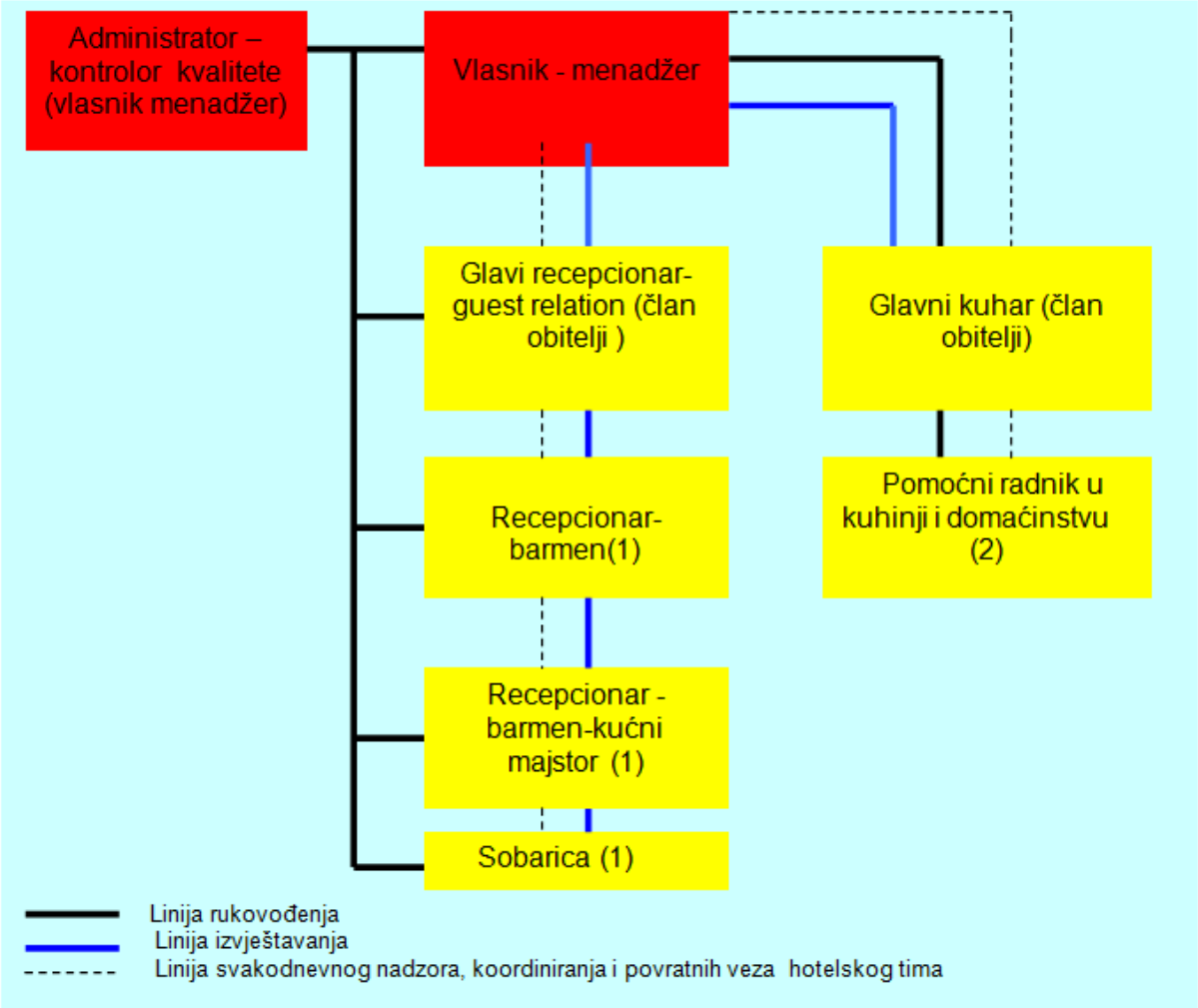
5. veća mogućnost vezivanja plaće i nagrada uz rezultate,

6. privlačniji je za kvalitetne radnike koji ne trpe korporativne okove velikih hotela,

7. veća fleksibilnost poslovanja, počevši od nabave lokalnih proizvoda, preko same najčešće obiteljske organizacije, pa do prodaje i naplate na licu mjesta,

8. veća fleksibilnost u prilagođavanju specifičnim tržišnim nišama (lovci, brdski biciklisti, adrenalinski sportovi, eno-gourmet, itd.).

Naravno da je organizacijska struktura hotelskih operacija takvog hotela drukčija od ostalih navedenih, što ćemo vidjeti i iz slijedećeg prikaza hotela od 20 do 25 soba (slika 3.9.).



Slika 3.9. Organigram hotelskih operacija u malim obiteljskim i neovisnim hotelima do 25 soba, Izvor: Autor

Iz svih navedenih prednosti, te mogućnosti razvoja malih hotela preobraćanjem velikih iznajmljivača soba, apartmana i pansiona u obiteljske hotele, uz deklarativnu podršku hrvatske Vlade u poticanju tog dijela hotelskog biznisa, kao i uz strukturne fondove koji favoriziraju male i srednje tvrtke pred velikima kao i uz spremnost banaka da ih prate, malim obiteljskim hotelima se doista smiješi svijetla budućnost. No za željeni razvoj malih hotela u kvalitativnom smislu nedostaje sljedeće:

1. kvalitetnije povezivanje u udruge ili čak i u hotelske lance bilo neovisnih malih hotela ili značajnijih tržišnih marki putem ugovora o franšizi,
2. standardiziranje proizvoda i usluga kao osnova kvalitetnog proizvoda i usluge,

3. stvaranje tržišne prepoznatljivosti kroz visoku razinu kvalitete usluga i proizvoda te koordiniranu promidžbenu aktivnost s ostalim čimbenicima hotelske industrije,
4. stvaranje savjetodavnih usluga iz područja hotelskih operacija i servisnih službi za praćenje specifičnih potreba malih hotela.

3.1.3. Operativni hotelski menadžment

„Menadžment u hotelijerstvu svojim se posebnostima izdvaja iz općeg pristupa menadžmentu, te se u konačnosti može definirati na sljedeći način: hotelski menadžment je sustav procesa stvaranja, usmjeravanja i usklađivanja svih čimbenika, koji utječu na stvaranje hotelske usluge i u kojem pojedinci djelotvorno ostvaruju unaprijed zacrtane ciljeve hotelskog poslovanja“. [Cerović, 2003.]

“Hotelski menadžment je skupina rukovodećeg osoblja svih razina menadžmenta, koji svojim radom i radom drugih planira, organizira, vodi i kontrolira poslovanje hotela. Hotelski menadžer, obzirom na posebnosti industrije, mora biti drukčiji od menadžera u drugim gospodarskim djelatnostima, jer vodi svoj tim u neposredan kontakt sa gostima, ali taj odnos nije odnos pojedinca, već odnos grupe. Menadžer hotela je menadžer grupe, on je menadžer za ljude, jer radi s ljudima za ljude“. [Krippendorf, 1986.]

Aktivnosti i odluke koje donosi operacijski menadžment prema *J.B.Dilworthu* su slijedeće:

1. Planiranje

- utvrđuje kombinacije proizvoda i usluga koje će nabaviti,
- planira lokaciju objekta,
- planira kapacitete proizvodnog pogona i radnih jedinica,
- odlučuje koje će se metode primjenjivati za svaki proizvod,
- planira koristi od opreme,
- raspoređuje objekte i opremu,
- odlučuje o broju smjena i radnim satima,
- postavlja glavni raspored proizvodnje,
- predlaže poboljšanja ili druge projekte,
- organizira promjene u novom procesu ili procedurama.

2. Organiziranje

- centralizira ili decentralizira operacije,
- organizira po funkcijama, proizvodima ili izvedbenim aranžmanima,
- ustanovljava zadatke radnih jedinica,
- dodjeljuje odgovornosti za svaku aktivnost,
- određuje dobavljače i njihovu mrežu,
- utvrđuje politiku održavanja.

3. Kontroling

- ohrabruje u postizanju rezultata,
- uspoređuje troškove i proračun,
- uspoređuje aktualne radne sate prema standardima,
- provjerava razinu kvalitete,
- uspoređuje radni napredak prema planiranome,
- uspoređuje razinu zaliha prema planiranoj.

4. Vođenje i koordiniranje

- brine o poštivanju sindikalnog ugovora,
- utvrđuje kadrovsku politiku,
- utvrđuje ugovore radnika,
- izdaje radne rasporede i instrukcije,
- postavlja rute,
- izdaje otpremnice,
- koordinira kroz zajednička predviđanja i glavne planove,
- koordinira putem zajedničkih, standardiziranih baza podataka,
- promatra aktualne performanse i preporučuje potrebne,
- izvještava, informira, komunicira,
- koordinira nabavu, dostavu, promjene dizajna, aktivnosti održavanja,
- odgovara zahtjevima kupaca o stanju narudžbi.

5. Razvoj ljudskih resursa i motiviranje

- pokazuje bolje putove,
- ohrabruje radnike da se drže boljih načina,
- unaprjeđuje posao,
- podržava radnike u programima obuke,

- pruža izazove kroz primjere vođe, specifične ciljeve i očekivanja,
- ohrabruje davanjem pohvala i priznanja,
- motivira kroz sustav materijalnih naknada,
- motivira putem obogaćivanja posla izazovima. [Dilworth, 1996.]

"Direktor hotelskih operacija, da bi mogao voditi ljude, ohrabrivati ih i osposobljavati na način da mogu ostvarivati konkurentske karakteristike proizvoda i usluga, mora posjedovati dvije temeljne vještine ili kompetencije:

1. Tehničke kompetencije. Kako direktor operacija donosi odluke o zadacima koje drugi moraju odraditi mora se razumjeti u dva osnovna aspekta organizacije:

- bazično razumijevanje tehnologije na kojoj se temelji proizvodni sustav i
- adekvatno stručno znanje o poslu koji trebaju voditi.

2. Interpersonalne komunikacijske kompetencije. Kako direktor operacija upravlja uz pomoć drugih, njegov posao se sastoji od puno sadržajnih interpersonalnih komunikacija i bezuvjetno od njega traži sposobnost komunikacije i rada s ljudima". [Dilworth, 1996.]

Naravno to su samo temeljne kompetencije direktora operacija (proizvodnje), koje nisu i ne smiju biti dovoljne u suvremenom menadžmentu: suvremeni menadžment od njega zahtijeva sve sofisticiranije vještine i kompetencije bez kojih neće biti u mogućnosti voditi ravnopravnu utakmicu na svjetskom tržištu, na kojemu vlada bespoštedna borba za svakog kupca.

U svojoj pripremi za suvremene uvjete poslovanja, današnji direktor operacija mora biti osposobljen za slijedeće:

1. strateško promišljanje razvoja hotela i hotelskog poslovanja,
2. upravljanje najznačajnijim resursom modernih kompanija: ljudima i znanjem, koje uključuje permanentno osposobljavanje u cilju poboljšanja njihove učinkovitosti, zatim vještine privlačenja i zadržavanja ključnih kadrova, ovlašćivanje do najnižih razina upravljanja, rješavanje konflikata kroz neprestano prilagođavanje stila rukovođenja danim situacijama,

3. upravljanje kvalitetom na bazi jednog od modela *TQM-a* ili *Poslovne izvrsnosti*,
4. konstantno poboljšanje karakteristika proizvoda i usluga koji moraju sve više biti diferencirani i fokusirani, odnosno usmjereni na pojedine tržišne segmente,
5. konstantno istraživanje konkurencije i uspoređivanje s najboljima u branši, te poduzimanje aktivnosti u cilju sustizanja i pretjecanja konkurencije,
6. neprestano istraživanje tržišta, očekivanja, potreba i želja kupaca u cilju dostizanja ili nadilaženja istih,
7. povremeno poduzimanje radikalnih preoblikovanja poslovnih procesa,
8. neprestano praćenje razvoja struke i tehnologije s naglaskom na ICT i poticanje inovacija,
9. upravljanje poslovnim rezultatom na način da ga se ne očekuje, nego da se njime upravlja korištenjem modernih tehnika analize poslovnih događaja, prognoziranja budućih situacija i poduzimanja preventivnih mjera u skladu s istima.

3.1.4. Direktor hotela kao nositelj upravljanja hotelskim operacijama

Kako bi direktor hotela mogao kvalitetno upravljati hotelskim operacijama, te karakteristikama rezultata uravnoteženo zadovoljiti sve čimbenike poslovanja, osim što mora biti "žongler koji u zraku konstantno upravlja s najmanje tri-četiri lopte", mora uz fleksibilni stil upravljanja imati i osnovne kompetencije. *Hayes i Ninemeier* te kompetencije dijele na:

1. Konceptualno promišljanje. Sposobnost prikupljanja, interpretiranja i korištenja informacija na logičan način. Slikoviti je primjer situacija kada direktor hotela odluči mijenjati svoju marketinšku taktiku nakon saznanja da se u blizini njegovog hotela podiže novi hotel.

2. Međuljudski kontakti. Sposobnost razumijevanja i uspješnog komuniciranja s drugim ljudima uključujući goste, radnike i dobavljače.

3. Administrativne sposobnosti. Sposobnost organiziranja i vođenja hotelskih poslova, kao npr. sposobnost stvaranja politike i operativnih procedura kojima se osigurava sigurnost gostiju u hotelu.

4. Tehničke sposobnosti. Sposobnost provedbe specifičnih poslova hotelskog menadžmenta, ta se sposobnost može ilustrirati sposobnošću za predviđanje

potražnje soba, uspostavljanja cijena soba i čak registracije gosta u trenutku odsutnosti recepcionara. [Hayes, Ninemeier, 2005.]

"Hotelski menadžer, kao vođa hotela, predvodnik je tima, koji uvijek mora biti na usluzi gostima koji su uvijek u pravu i čijim potrebama i željama uvijek mora udovoljiti u okviru ili iznad očekivanja. On kontinuirano komunicira sa svim čimbenicima poslovanja, rješava operativne probleme ali i daje strateške smjernice, upravlja kvalitetom i usmjerava rezultat poslovanja k zacrtanim ciljevima. S obzirom na sve navedene posebnosti industrije, hotelski menadžer mora biti:

- emotivan, otporan, stabilan i realan,
- prodoran, ambiciozan, uporan,
- aktivan, poletan i uvijek dobro informiran,
- društven, spontan i uvijek spreman na suradnju,
- samostalan, određen, odrješit, čvrstog stava, dozirano ciničan,
- pronicljiv, zaokupljen sobom, uvijek uredan, uvijek točan,
- praktičan univerzalan, zainteresiran za sve životne probleme, uvijek spreman pomoći u rješavanju problema na praktičan način, snalazeći se u problemima makar bili i nerješivi". [Cerović, 2003.]

Temeljem iskustva rada na poziciji direktora hotela, prethodno navedenom se mogu pridodati i sljedeća obilježja:

- profesionalnost,
- uzorno ponašanje,
- stručnost i educiranost,
- odgovornost prema poslu i potrebama radnika, gostiju, vlasnika i društva,
- poštenje i pravednost u odlučivanju (poglavito kod pohvala i pokuda),
- iskrenost i transparentnost u komunikaciji s radnicima,
- taktičnost i profesionalnost u komunikaciji s gostima,
- sposobnost slušanja i prihvaćanja primjedbi,
- visok stupanj opće kulture koja mu omogućava svestranost u diskusijama te sudjelovanje u istima s mjerom i stilom.

Prema *Hayes i Ninemeier* (2005.), osnove hotelskog menadžmenta u djelokrugu poslova direktora hotela podrazumijevaju slijedeće funkcije ili područja:

1. Planiranje. Direktor hotela u suradnji s hotelskim menadžmentom razrađuje, primjenjuje i nadgleda napredovanje prema zadanome cilju.

2. Odlučivanje. Direktor hotela mora stalno odlučivati o najboljem mogućem načinu korištenja ograničenih resursa da bi se ostvarile maksimalne mogućnosti za ostvarenje planiranih ciljeva. Postoje programirane rutinske odluke, ali i neprogramirane koje se rijetko donose i zahtijevaju kreativnu i jedinstvenu sposobnost za donošenje odluke. Načini odlučivanja mogu biti tradicionalan (u kojem direktor jednostrano odlučuje), nedavan (u kojem odlučuje nakon savjetovanja s drugima) i suvremen (u kojem direktor dozvoljava odlučivanje bazičnom osoblju suočenom s problemom). Direktor koji se služi suvremenim pristupom shvaća prednosti timskog odlučivanja i dozvoljava timu donošenje odluka.

3. Organiziranje. Direktori hotela moraju poznavati i služiti se s nekoliko organizacijskih principa. Tako, na primjer, oni moraju poznavati zapovjedne jedinice: svaki hotelski radnik mora odgovarati samo jednom šefu. Direktor hotela mora poznavati načelo dosega odgovornosti; tj. jedna osoba zadužena za nadzor može učinkovito nadzirati samo ograničeni dio osoblja. Direktori hotela također moraju voditi računa o izbjegavanju sukoba između upravnog osoblja i linijskog osoblja. Oni moraju definirati razinu autoriteta i uspostaviti učinkovitu komunikaciju među osobljem svih odjela.

4. Delegiranje. Direktori hotela su prezaposleni da bi mogli samostalno obaviti sve poslove za koje su odgovorni. Učinkoviti će direktor zbog toga delegirati neke svoje poslove drugima. Delegiranje je proces dodjeljivanja ovlasti autoriteta za obavljanje određenih poslova nekom drugom. Delegiranje koristi direktorima hotela da prvo obave najvažnije poslove, zatim učinkovito prošire znanje svojeg osoblja, obave veći opseg poslova, te pojačaju nadzor.

5. Komuniciranje. Direktori hotela moraju učinkovito komunicirati s osobljem, gostima i drugima izvan hotelske organizacije. Komunikacija se širi hotelskom organizacijom službenim putem, istodobno kao i povrat informacija između osoblja i njihovog neposrednog nadređenog. Mogu se koristiti i drugi načini komunikacije kao što su, na primjer, ocjenjivanje obavljenih zadataka ili opcija “prijedloga“ te “politika odškrinutih vrata“. Međutim, postoji i neslužbeni kanal tzv. “rekla-kazala“ kojim se informacija vrlo brzo širi cjelokupnim hotelom. Osoblje hotela se koristi tom metodom da bi ukazalo na probleme vezane uz “politiku hotela i osoblja“ i mudri ih direktori

pozorno osluškuju. Vrlo je važno da se poslovna misija potpuno prenese svim radnicima jer je to temelj na kojem će se druga sredstva za planiranje razviti i potom primijeniti. Komunikacija riječima sigurno je najučinkovitiji način da se poslovna misija prenese do najniže razine cjelokupne hotelske organizacije. Kulturološke razlike, jezična ograničenja i samo hotelsko okruženje mogu utjecati na učinkovitost komunikacije. Direktor hotela mora biti svjestan tih čimbenika i mora stalno naglašavati nužnost povratne informacije od radnika. Radnici često uočavaju dojmove gostiju i izazove u svojem neposrednim radnom okruženju i mogu, ukoliko ih se ohrabri, prenijeti te informacije svojim nadzornicima i direktorima.

6. Motiviranje. Pojam "motivacija" odnosi se na unutarnji poriv koji potiče pojedinca u ostvarivanju cilja. Slabo motivirano osoblje ne obavlja poslove dosljedno, pa je teško očekivati da će zadovoljiti standarde kvalitete i kvantitete. To će rezultirati nezadovoljnim gostima, povećanjem operativnih troškova, a u određenom će trenutku motiviraniji radnici ujedno početi napuštati hotel. Posljedica odlaska kvalitetnih radnika dugoročan je gubitak za svaki hotel.

7. Vodstvo. Direktor hotela mora biti vođa. O vođama su napisane brojne knjige, mnoge od njih posvećene upravo sposobnostima vođenja. Svaki bi se vođa složio da učinkovito vođenje mora imati slijedeća obilježja:

- Dobro poznavanje vrijednosti hotela i sposobnost prenošenja tih vrijednosti u praksu. Drugim riječima, to znači da bi direktor hotela morao provoditi poslovnu misiju hotela.
- Mora imati cilj i mjerljivu "sliku" stanja hotela u budućnosti.
- Mora pomagati drugima da napreduju u svojim znanjima i vještinama u svrhu ostvarenja vizije hotela. To se djelomice radi orijentacijskim programima, doškolovanjem i specijalnim usavršavanjem vještina (instruktažom).
- Mora se koristiti procesom prijenosa odgovornosti kako bi pomogao drugima da ostvare viziju, omogućujući im slobodu odlučivanja.
- Uspostaviti tim radnika koji se predano zauzimaju za uspjeh hotela.
- Postići reputaciju kontinuiranog pružanja kvalitetne usluge gostima.
- Održavati reputaciju poštenja i čestitosti

8. Disciplina. Uspostava discipline najvažnije je, ali često i najneugodnije zaduženje direktora. Odnosi se na specifične načine upravljanja kojima se potiče ostvarenje

željenog rezultata. Neki direktori promišljaju o provođenju discipline samo u negativnom kontekstu, u uvjerenju da se disciplina uspostavlja samo radi kažnjavanja radnika za loše obavljeni zadatak. Bolji je pristup promišljati disciplinu kao dio procesa obuke kojom se osoblju pomaže da dostignu najvišu razinu u ostvarenju ciljanih radnji. Općenito je prihvaćeno da snažno motivirani radnici ne pribjegavaju negativnoj disciplini od manje motiviranih radnika. Ako je negativna disciplina neophodna, dobar će direktor hotela primijeniti proces progresivne discipline tj. primijenit će tzv. stupnjevanje kazni. Da bi se uspješno uspostavila disciplina, direktor hotela mora:

- Osigurati da je jasno izrečeno što se očekuje, odnosno osoblje mora zaista znati što se od njih očekuje i što se ne očekuje.
- Primijeniti disciplinski proces odmah nakon što se prekršaj dogodio.
- Osigurati da se isto takav disciplinski proces primijeni ako se isti prekršaj dogodi dvojici ili više radnika u istoj situaciji. Uspješan direktor hotela vodi računa o tome da je u njegovom hotelu uspostavljen program poštene, nepristrane i progresivne discipline. [Cerović, 2003.]

"Direktor hotela, kao vođa hotelskog tima osobito mora njegovati vještine vođenja koje definiramo kao sposobnost, ali i proces u kojem direktor hotela usmjerava svoje aktivnosti za pridobivanjem ljudi da rade složno i zadovoljno u ostvarivanju svojih osobnih ali i kompanijskih ciljeva. Menadžer da bi postao uspješan vođa mora posjedovati kombinaciju stečenih i prirodnih osobina razumijevanja i otkrivanja individualnih sklonosti i slabosti, a sve u cilju utjecanja na ponašanje radi pridobivanja na ostvarenje zajedničkih ciljeva. Iako su osobine vođe vrlo slične potrebnim osobinama menadžera, ne znači da svaki menadžer mora biti vođa i suprotno. Ukoliko menadžer pored osobina potrebnih za svoju funkciju posjeduje i sve osobine koje su potrebne za vođu, tada govorimo o efektivnom menadžeru i vođi što bi trebao biti cilj svakog direktora hotela. Efektivni menadžer, tj. uspješni menadžer, mora u ostvarenju svojih želja obavljati veliki broj aktivnosti koje mora obavljati efektivni vođa, a to su:

- Koordiniranje grupnih aktivnosti.
- Aktiviranje i posredovanje u međugrupnim konfliktima.

- Osvjetljavanje ciljeva, osiguravanje vizije i inspiriranja.
- Objašnjavanje i sugeriranje rješenja.
- Iniciranje i ubrzavanje aktivnosti.
- Reprezentiranje grupe prema vani i organizacije prema grupi.
- Pružanje sigurnosti i optimizma u problemski situacijama.
- Nagrađivanje.
- Integriranje grupe, obnavljanje i razvoj". [Bahtijarević-Šiber, 1999.]

U suvremenoj literaturi razni autori navode više mogućih pristupa vodstvu, a *Daft* razlikuje pristupe kako slijedi:

"1. Transakcijski pristup vodstvu obilježava vođu, kao transakcijskog vođu, koji postavlja razumske ciljeve, učinkovito organizira rad sljedbenika i pruža im svu potrebnu pomoć, savjete i resurse, koji su im potrebni za ostvarenje postavljenih ciljeva. Odnosi između vođe i podređenih odvijaju se po principu „nagrada za ostvareno".

2. Karizmatski pristup vodstvu obilježava vođu, koji ima sposobnost da motivira podređene na ostvarenje zadataka, iznad normalnih očekivanja. Karizmatski vođa stvara atmosferu promjene te vizije koje potiču i stimuliraju radnike na ostvarenje boljih rezultata. Karizmatskog vođu karakteriziraju sljedeće osobine: samopouzdanje, vizionarstvo, nekonvencionalno ponašanje te kreiranje promjena.

3. Transformacijski pristup vodstvu obilježava vođu, koji je u stanju izmijeniti osnovne stavove podređenog osoblja, da bi povećao njihovu predanost organizaciji. Takvi vođe posjeduju karizmu, viziju, razumijevanje i suosjećanje s radnicima i njihovim potrebama. Transakcijski vođa nije usmjeren samo na analiziranje i kontrolu specifičnih transakcija koristeći pri tom pravila, direkcije ili financijske nagrade, već se fokusira na viziju budućnosti, razvijanje zajedničkih normi i vrijednosti.

4. Interaktivni pristup vodstvu obilježava najčešće stil vodstva karakterističan za žene, mada su i mnogi muškarci skloni interaktivnom ponašanju. Naime, smatra se žene koriste drugačiji stil vođenja nego muškarci: Uz muškarce se povezuje agresivnost i inicijativnost, dok je interaktivni vođa sklon konsenzusu i participaciji.

5. Uslužni pristup vodstvu obilježava vođu koji polazi od potreba radnika te je poznat pristup vodstvu pod nazivom "*bottom-up*"; ovaj se pristup vodstvu temelji na

pretpostavci,da posao postoji zbog razvoja radnika,isto toliko koliko i radnik postoji da bi obavio svoj posao. Uslužni vođa djeluje na dvije razine: na razini ostvarenja ciljeva i potreba svojih podređenih i na razini ostvarenja svrhe ili misije organizacije. Ovaj stil vodstva koristi se u učećim organizacijama, jer potiče kreativnost zaposlenih, puno povjerenje i prirodne impulse.“ [Cerović, 2003.]

Svaki od gore navedenih pristupa vodstvu ima svojih prednosti i nedostataka, no ono što je važno istaći iz praktičnog iskustva autora jest da je za vođu vrlo bitno rukovođenju pristupati ovisno o poslovnoj situaciji u kojoj se hotel nalazi, ovisno o razvojnoj fazi hotela i hotelskog tima, odnosno ovisno od toga i kakvim timom i pojedincima se upravlja. Sve navedeno od vođe iziskuje poznavanje svih navedenih stilova vođenja kao i fleksibilnost u njihovom provođenju.

3.2. Uloga hotelskih operacija u upravljanju poslovnim rezultatom

Uloga hotelskih operacija u mjerenju i ocjenjivanju poslovnog rezultata je ključna za upravljanje rezultatom do učinka postizanja zacrtanih vrijednosti, jer mjerenje poslovnog rezultata je područje od svakodnevnog interesa operativnog menadžmenta ili direktora hotela. Stoga je veza operacija i kontrolinga od presudnog značaja za kvalitetno upravljanje poslovnim rezultatom, jer se samo u interakciji funkcije operacija koje stvaraju poslovni rezultat i znaju sve pojedinosti ostvarenog, ali i neostvarenog a budžetiranog, i funkcije kontrolinga koja analizira i usmjerava poslovni rezultat željenome cilju, može doći do kvalitetnih objašnjenja odstupanja od optimalnih veličina i učinkovitih korektivnih i preventivnih akcija. Često se te dvije funkcije zapravo i stapaju u jednu (operativni kontroling) ili u jednu osobu (direktor hotela).

“Potreba mjerenja i ocjenjivanja ostvarenoga poslovnog rezultata proizlazi iz svrhe i cilja poslovnog procesa, a to je postizanje određenoga ekonomskoga rezultata. Iz toga se može izvesti zaključak da se mjerenjem i ocjenjivanjem poslovnog rezultata zapravo mjeri i ocjenjuje razina ostvarenja postavljenoga cilja poslovanja poduzeća u određenome razdoblju, što upućuje na značenje analize poslovnoga rezultata“. [Avelini Holjevac, 1998.]

Hotelske operacije neupućeni često poistovjećuju s funkcijom koja upravlja troškovima hotelskog poslovanja, no uloga hotelskih operacija je i upravljanje ukupnim prihodima, kako kroz proces budžetiranja i definiranje prodajnih kanala i marketinških aktivnosti potrebnih za njihovo ostvarenje, tako i u svakodnevnom praćenju ostvarenja uz poduzimanje aktivnosti u suradnji s funkcijom prodaje i marketinga, bilo da je ona organizirana kao odjel u hotelu ili kao centralizirani odjel na razini hotelske kompanije. Prihodi koji se direktno ostvaruju u hotelu kao što su vanpansionski prihod, prihodi od najma, prihodi ostalih sadržaja, te prihodi individualnih prolaznika pod apsolutnom su ingerencijom i odgovornošću hotelskih operacija (direktora hotela). Iako se hotelske operacije često poistovjećuju s funkcijom koja ima 100 posto troškova pod nadzorom, odnosno koja upravlja svim troškovima - najčešće nije tako, jer iako su operacije odgovorene za ostvarenje poslovnog rezultata najčešće do bruto operativne dobiti ili *GOP-a*[4], one vrlo često nemaju ingerenciju nad većinom neraspoređenih troškova koji se velikim dijelom generiraju u centralnim službama, te se uloga hotelskih operacija često svodi na funkciju koja kroz proces budžetiranja, dinamičko prognoziranje tekućeg rezultata i samo analiziranje računa dobiti ili *P&L*[5] upozorava centralne službe na negativne trendove, nelogičnosti u strukturi troškova, potrebi za dubinskom analizom pojedinih stavaka i prijedloga korektivnih mjera.

Ovisno od organizacije pojedinih hotelskih kompanija kontroling se kao funkcija često nalazi u sklopu hotelskih operacija, no moguće je naići i na organizaciju hotela u kojoj je kontroling zasebna funkcija, organizacijski naslonjena na centralne službe hotelske kompanije ili na upravu. Iz autorovog iskustva najbolja je hotelska organizacija u kojoj se kontroling i hotelske operacije stapaju u jednoj funkciji direktora hotela, jer nitko bolje od direktora ne poznaje povijest i razloge nastanka poslovnih događaja u hotelskom poslovanju te razloge nastanka i načine realizacije budućih aktivnosti i poslovnih događaja u hotelu.

---

[4] U nastavku ćemo za termin bruto operativnu dobit koristiti engl.skraćenicu *GOP*

[5] Za termin računa dobiti i gubitka u nastavku se koristi engl. skraćenica *P&*L.

3.2.1. Preduvjeti za upravljanje poslovnim rezultatom

Kako bi hotelske operacije bile uspješne u mjerenju i ocjenjivanju poslovnog rezultata, moraju osigurati kvalitetan set instrumentarija i alata za kvalitetno i efikasno upravljanje rezultatom kao što su:

A) poslovni plan i *USALI,*
B) informatička podloga i poslovna inteligencija.

A) Poslovni plan i *USALI*

Upravljanje poslovnim rezultatom i uspjehom obuhvaća sljedeće funkcije: planiranje poslovnog rezultata, evidentiranje ostvarenja, mjerenje ocjenjivanje, te analizu mogućnosti za poboljšanjem performansi poslovnog rezultata. “Planiranje je najvažnija funkcija upravljanja kojom započinje proces upravljanja. Na početku svake racionalne aktivnosti stoji plan kao rezultat procesa planiranja. Plan predstavlja**:**

1. definiranje ciljeva i zadataka,
2. definiranje aktivnosti i resursa za ostvarenje ciljeva i zadataka,
3. istraživanje ciljeva i resursa u brojkama.

Planska funkcija obuhvaća sve odluke kojima se određuju buduće aktivnosti i rezultati i odgovarajuće mjere za realizaciju tih aktivnosti i rezultat. Elementi plana su dakle, cilj, resursi, akcije i realizacija. Općenito, planirati znači osmišljavati budućnost, razmišljati o tome gdje smo i kamo želimo stići, kako postati bolji, kako dostići i prestići konkurenciju, kako postati najbolji. Planiranjem se izbjegava stihija (*laissez faire*) nepredviđenih situacija u poslovanju. Planirati znači mijenjati sadašnjost i poboljšavati budućnost. Nema poduzeća bez upravljanja, a upravljanja bez plana i analize izvršenja plana jer su oni instrumenti izvršenja ciljeva i zadataka poduzeća“. [Avelini Holjevac, 1998.]

Poslovne planove razlikujemo prema

1. Predmetu poslovanja : prodaja, nabava, proizvodnja, kadrovi, troškovi, prihodi, dobit.

2. Prema organizaciji: odjel smještaja, odjel hrane i pića, odjel održavanja, praonice, garaže, administrativnih službi.

3. Prema resursima : ljudski resursi, materijalni resursi i financijski resursi.

4. Prema ponavljanju aktivnosti na koje se planovi odnose :

- stalne planove za aktivnosti koje se ponavljaju (npr. obavljanje usluga smještaja, prehrane i pića i sl.),
- povremene (jednokratne) planove koji se donose za jednu konkretnu aktivnost ili zadatak i nakon izvršena zadataka on se više ne ponavlja (npr. Investicijski plan za uređenje restorana).

5. Prema širini obuhvata razlikujemo: glavni, opći ili ukupni plan (*Business plan, Master plan*) i pojedinačan planove.

6. Prema vremenu obuhvaćanja razlikujemo: strategijske ili dugoročne planove (5 - 10 godina), taktičke ili srednjoročne planove (2 - 5 godina), operativne ili kratkoročne planove (1 godina ili manje). [Avelini Holjevac, 1998.]:

Faze planiranja su sljedeće:

1. Faza pripreme plana obuhvaća: izradu metodologije planiranja, izradu planske dokumentacije, snimanje postojećeg stanja resursa (kapaciteti, zalihe, kadrovi, financije), prikupljanje informacija potrebnih za izradu plana, određivanje nositelja zadataka, predviđanje vremena i troškova izrade plana.

2. Faza definiranja planskog cilja i zadataka obuhvaća: definiranje ciljeva, mjere i načine realizacije ciljeva, granice tolerancije odstupanja (za pojedinu vrstu plana), način kontrole i analize izvršenja plana.

3. Faza izrade plana obuhvaća: oblikovanje više varijanti glavnog plana i pojedinačnih planova (prema propisanim uputama) usklađivanje planova, zbor optimalnih varijanti, izrada glavnog poslovnog financijskog plana, prihvaćanje plana.

4. Faza izvršenja plana obuhvaća: pokretanje svih aktivnosti u poduzeću u cilju izvršenja zacrtanih planova.

5. Faza kontrole i analize izvršenja plana obuhvaća: praćenje izvršenja plana na svim razinama i u svim organizacijskim jedinicama, evidentiranje odstupanja, analizu uzroka i posljedica odstupanja, te predlaganje mjera za otklanjanje negativnih odstupanja od plana ili predlaganje rebalansa plana. [Avelini Holjevac, 1998.]

U svim vrstama i fazama planiranja sudjeluju hotelske operacije ili kao nosioci ili kao funkcija koja daje ulazne parametre za ostale planove. Nakon što je usuglašena posljednja varijanta plana, hotelske operacije pred upravnim odborom prezentiraju i brane ukupni plan u ime svih aktera planiranja, te preuzimaju i odgovornost za realizaciju plana nakon njegova usvajanja.

U samoj fazi izrade plana hotelske operacije sustav planiranja temelje na načelu susretanja i to na način da centralne hotelske operacije i kontroling kompanije izrade poslovni plan „odozgo prema dolje“, najčešće na bazi vlasničkih očekivanja i strateških planova, te studija isplativosti. Takav plan uvijek je malo optimističniji, no ne i nerealan, te ga se sučeljava s verzijom plana kakav je izradio direktor hotela po načelu “odozdo prema gore“, a koji je bio baziran na stvarnim mogućnostima (na bazi povijesnih podataka i procjena kretanja tržišnih varijabli), kao i na stvarnim potrebama (bez povijesnih podataka). Nakon toga počinje faza usklađivanja koja u velikim kompanijama može trajati prilično dugo i sastojati se od više krugova usuglašavanja u kojima se direktor hotela s jedne strane zajedno sa svojim kontrolorom (ako ga ima) trudi objasniti realnost, jasnoću, preciznost, potpunost i sveobuhvatnost predloženog plana centralnim operacijama i kontrolingu koji u tom procesu usklađivanja imaju ulogu “đavoljeg advokata“, nastojeći pobiti argumentaciju direktora usmjerenu na stvaranje investicijskog i izvedbenog prostora u konačnom planu radi lakšeg ostvarivanja rezultata kroz tekuću godinu. Uloga centralnih operacija i kontrolinga jest argumentacija svoje vizije i verzije plana, što zahtijeva kvalitetnu pripremljenost ljudi iz administracije jer njihovo sučeljavanje s „bazom“ - direktorom hotela koji uglavnom zna sve tajne svog poslovanja nije nimalo lagan posao i traži prije svega od direktora operacija i kontrolinga kompanije neprijeporni stručni autoritet. Proces usuglašavanja je ponekad prilično naporan i dug čak do mjesec - dva, ali također i neophodan, jer hotelske operacije u svojem pristupu poslu njeguju sustav sučeljavanja samo činjenicama i argumentima, a ne pritiskom formalnog autoriteta i dok god se ne razbistri optimalan plan, s istim se ne izlazi pred upravni odbor.

“Uniform System of Accounts for the Lodging Industry ili Jedinstveni računovodstveni sustav za hotelsku industriju (u daljnjem tekstu *USALI)* danas je općeprihvaćen u svjetskoj hotelskoj industriji i na njemu se temelji standardni sustav praćenja poslovnih rezultata u svjetskom hotelijerstvu, kao i upravljačko računovodstvo hotela. Taj sustav sadrži popis standardnih računovodstvenih računa koji služe za sastavljanje temeljnih računovodstvenih izvješća za vanjske, ali i posebno za interne korisnike informacija. Osim toga, *USALI* sadrži i poslovnu statistiku hotela s pregledom najvažnijih informacija o njegovu poslovanju. Na temelju jedinstvenih računovodstvenih informacija i poslovne statistike hotela izračunava se

čitav niz indikatora o poslovanju i poslovnoj uspješnosti hotela, što čini dio instrumentarija analize i ocjenjivanja poslovne uspješnosti hotela i boniteta. Suvremeno se i efikasno upravljanje poslovnim rezultatom, odnosno, kontroling, temelji na *USALI-u* koji odražava sve specifičnosti hotelskoga poslovanja omogućava usporedbu poslovne uspješnosti među hotelima u zemlji i svijetu“. [Avelini Holjevac, 2002.]

Prema standardima izvješćivanja u sustavu *USAL*I kao segmenti se javljaju ona odjeljenja koja generiranju prihode, a to su: [Hotel Association of New York City Inc., American Hotel & Lodging Educational Institute *et al.*, 2006.]

Tablica 3.1.a.USALI odjeljenja (1-4)

Rb. izvještaja	Naziv izvještaja (hrvatski)	Naziv izvještaja (engleski)
1	Smještaj	Rooms
2	Hrana i piće	Food &Beverage
2.1	Hrana	Food
2.2	Piće	Beverage
3	Ostali operativni segmenti	Other operating segments
3.1	Telekomunikacije	Telecommunications
3.2	Golf tereni i prodaja golf opreme	Golf Course and Pro Shop
3.3	Zdravstvena ponuda /SPA	Health Club/SPA
3.4	Parkinzi i garaže	Parking Garage
3.5	Opći ostali operativni odjeli	Generic Other Opereted Departments
3.6	Manji operativni odjeli	Minor Opereted Departments
4	Najmovi i ostali prihodi	Rentals and Other Income

Izvor : prilagođeno prema USALI - Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, Tenth Revised Edition, Hotel Association of New York City, Inc., American Hotel & Lodging Educational Institute, Hospitality Financial and Technology Professionals, New York, Lansing, Austin, USA, 2006., str. 35. - 174.

Nadalje, centri odgovornosti, segmenti koji imaju karakter troškovnih centara, a spadaju u zajedničke režijske odjele čije troškove treba pokriti prihodima iz osnovne djelatnosti, jesu:

Tablica 3.1.b. USALI odjeljenja (5-13)

Rb. izvještaja	Naziv izvještaja (hrvatski)	Naziv izvještaja (engleski)
5	Administrativni i opći poslovi	Administrative and General
6	Prodaja i marketing	Sales and Marketing
7	Investicije i tekuće održavanje	Property Operation and Maintenance
8	Energenti	Utility
9	Naknade menadžmentu	Management Fees
10	Najam, porez i osiguranje imovine	Rent, Property Taxes and Insurance
11	Praonica	House Laundry
12	Kantina za osoblje	Employee Cafeteria
13	Plaće i povezani troškovi	Payroll-Related Expenses

Izvor : prilagođeno prema USALI-Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, Tenth Revised Edition, Hotel Association of New York City, Inc., American Hotel & Lodging Educational Institute, Hospitality Financial and Technology Professionals, New York, Lansing, Austin, USA, 2006., str. 35. – 174.

USALI udovoljava zahtjevima hotelskih menadžera za jedinstvenim sustavom klasifikacije, organizacije i prezentiranja vrijednosno izraženih podataka u jasno definiranom sustavu izvještaja o internim rezultatima, koji se mogu eksterno uspoređivati. Standardni sustav izvješćivanja primjenjuje se u svim onim hotelskim kompanijama koje svoje rezultate žele uspoređivati, jer osigurava transparentnost informacija o ostvarenom poslovnom rezultatu po pojedinim centrima odgovornosti koji se nazivaju segmenti, te omogućava međusobno kompariranje interno ostvarenih rezultata pojedinih aktivnosti unutar pojedinih kompanija.

USALI je stoga neophodan alat funkciji kontrolinga u hotelskome poduzeću, osnovom kojeg postižu standardizirano interno i eksterno izvješćivanje svih dionika u procesu izvješćivanja ili odlučivanja o poslovanju hotela ili hotelskog poduzeća.

B) Informatička podloga i poslovna inteligencija

Današnje upravljanje hotelskim operacijama nezamislivo je bez kvalitetnih informatičkih software-a i hardware-a, dostupnih baza podataka i sustava poslovne inteligencije, alata koji hotelskim operacijama i funkciji njihova kontrolinga omogućuje uštedu vremena u fazi obrade i pripreme podataka i izvještaja, ostavljajući današnjem menadžeru više prijeko potrebnog vremena za temeljitu analizu rezultata, uzroka, posljedica kao i za poduzimanje potrebitih aktivnosti za otklanjanje eventualnih negativnih trendova, te proaktivno djelovanje na tržištu.

"U početku je primjena informacijskih sustava bila usmjerena na obradu transakcija primjerice obradu zaliha, praćenje proizvodnje i prodaje, evidenciju radnika i obradu njihovih plaća. Tijekom godina informacijski sustavi evoluiraju i počinju služiti rukovodstvu kompanija za potporu u poslovnom odlučivanju, a danas integrirani software-ski paketi podržani bazama znanja i metodama umjetne inteligencije, simuliraju zaključivanje i ponašanje eksperata. Slijedom navedenoga, razvoj poslovnih sustava može se podijeliti na:

1. Transakcijski informacijski sustav. Temeljni informacijski sustav koji podržava svakodnevne poslove (baza podataka),

2. Sustav za podršku. Funkcija mu je osigurati kvalitetne informacije kao potporu pri donošenju odluka (baza modela),

3. Ekspertni sustav. Posjeduju bazu znanja i metode za nadograđivanja informacija koje omogućuju predviđanje i odgovor na pitanje "što ako?" (baza znanja)". [Srića, Spremić, 2008.]

"U današnjem je suvremenom poslovanju bitno da menadžment dobije informaciju u trenutku kad njena vrijednost nadmašuje ili je uravnotežena sa značajem poslovne odluke koju treba donijeti". [Panian, Klepac, 2003.]

Značaj poslovne inteligencije je u prikupljanju podataka o konkurenciji i njihova transformacija u informacije i znanje kao podloga odlučivanja u cilju pobjeđivanja konkurencije. Model poslovne inteligencije preuzima ulogu dobavljača podataka i informacija pri stvaranju konkretnih odluka. Izvori podataka i informacija za hotelsko-turistička poduzeća su:

1. sredstva javnog informiranja,
2. poslovni razgovori i informacije dobivene od poslovnih suradnika i partnera i drugih poduzeća putem dopisa, prospekata, informativnih materijala, kataloga,

3. literatura, posebna nova znanstvena i stručna djela, časopisi,
4. privatni razgovori (neformalni razgovor) i susreti poslovnih ljudi,
5. znanstveni i stručni skupovi,
6. razmjena stručnjaka, specijalistički boravci u drugim poduzećima,
7. sudjelovanje u zajedničkim istraživačkim i drugim poslovnim projektima,
8. mistery shopping-poslovni alat u kojem lažni turist ocjenjuje konkurente ili poduzeće - naručioca istraživanja,
9. savjetodavna poduzeća,
10. zabilježeni i zapamćeni podaci iz vlastite djelatnosti, vlastiti pronalasci,
11. baze podataka drugih poduzeća,
12. podaci samostalnih i umreženih informacijskih sustava. [Javorović, 2005.]

Kompanije koje u svojim poslovnim aktivnostima primjenjuju koncept poslovne inteligencije uspostavljaju bolju kontrolu nad informacijama u odnosu na one koje ne koriste prednosti poslovne inteligencije za donošenje kvalitetnijih poslovnih odluka, dok oslobađajući i skupljajući znanje i vještine ljudi kao najvažniji resurs modernih kompanija na jednom mjestu stvaraju konkurentsku prednost. Sustav poslovne inteligencije nije ništa drugo nego inteligentan sustav planiranja i analiziranja događaja u tvrtki, preveden na razumljivi jezik hotelskih operacija: brojki. Sustav poslovne inteligencije ne postoji kao gotov proizvod, već njegovi proizvođači nude kvalitetne platforme i znanje kako postojeće informacije i podatke pretočiti u dostupnije i preglednije izvještaje i informacije koje omogućuje proaktivno upravljanje kompanijama na nemilosrdnom svjetskom turističkom tržištu.

3.2.2. Upravljanje hotelskim prihodima

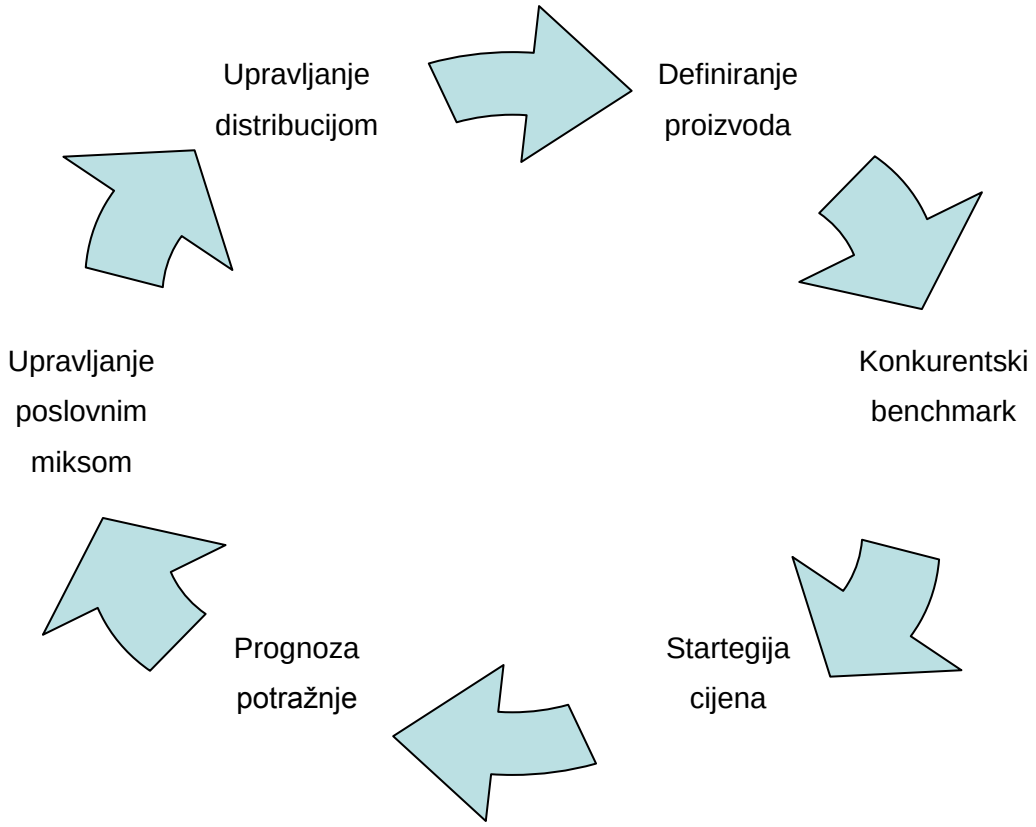
Upravljanje prihodima u hotelu je relativno nova disciplina koja je izrasla iz zrakoplovne industrije sredinom 80-tih. Nakon deregulacije zrakoplovne industrije u SAD-u 1978.g., na scenu su stupile drastične promjene. Pojavljuju se *low-cost* prijevoznici koji se agresivno bore za svoj udio na tržištu. Tradicionalni prijevoznici su tada prolazili kroz teško razdoblje pronalaženja načina za uspješno natjecanje s tzv. "čarterašima" i *low-cost* prijevoznicima. Do sredine 1980-tih, prijetnja je postala poprilično ozbiljna pa je tako Robert L. Crandall, izvršni direktor American Airlinesa, pokrenuo i predvodio novi pristup rješavanju problema: on je, naime, uveo *„yield*

management“ kao alat manipuliranja sjedalima po različitim klasama i cijenama prijevoza na svakom letu [Forgacs, 2010.]. Kao što to obično biva, hotelska industrija je tu novu disciplinu objeručke prihvatila, pa je danas funkcija upravljanja prihodima nezaobilazan taktički i strateški alat suvremenog hotelskog menadžmenta.

Odjel upravljanja prihodima se u praksi i teoriji najčešće formacijski smješta u hotel i to kao sastavni dio hotelskih operacija, no u velikim hrvatskim hotelskim sustavima njime se bave ili centralne službe prodaje i marketinga ili, u novije vrijeme, centralni odjeli upravljanja prihodima što je prije svega posljedica centralizirane organizacije velikih hotelskih sustava. No bez obzira na hrvatske specifičnosti, u ovom ćemo se poglavlju pozabaviti ulogom hotelskih operacija u upravljanju prihodima u odjelima smještaja, hrane i pića te ostalim odjelima kao i potrebnim aktivnostima za njihovo ostvarenje.

3.2.2.1. Upravljanje prihodima smještaja

Direktori hotela, bez obzira rade li kao menadžeri u neovisnom hotelu ili su dijelom velikih sustava, često se tijekom svoje karijere nalaze pred dvojbom da li snižavati cijene ili rezati troškove u cilju poticanja potražnje, što je naročito prisutno u doba recesije. Naravno, uštede odnosno rezanje troškova do razine tolerancije kvalitete je donekle prihvatljivo, ponajviše stoga što se time ostavlja manevarski prostor za smanjenje cijene uz zadržavanje razine profita. No svakako je bolje ponuditi više za višu, ili više za istu cijenu (*up-selling ili up-grading),* odnosno kreirati diferencirane usluge i paket aranžmane *(packaging)*. To podrazumijeva uvođenje dodatnih tipova soba i nivoa cijena, uvođenje novih proizvoda i usluga, kao i novih segmenata tržišta i kanala distribucije, a sve u sklopu poslovne funkcije upravljanja prihodima koja će uz podršku direktora hotela voditi borbu za podizanje razine prihoda po raspoloživoj sobi ili RevPAR-a (*Revenue per Available Room*) najmanje iznad stope inflacije, odnosno poželjno i iznad prosjeka konkurencije. Jednostavno rečeno, taktikom i strategijom odjela upravljanja prihodima cijena hotelskih usluga se na taktički način „uljepšava“ i prikriva kako bi se u vrlo složenoj kombinatorici svih elemenata mixa ponuđena soba prodala pravom gostu, putem pravog kanala distribucije, po pravoj cijeni i u pravo vrijeme. U nastavku ćemo prikazati upravljanje prihodima kao poslovni proces [Forgacs, 2010.]:



Slika 3.10. Upravljanje prihodima kao poslovni proces Izvor: Forgacs,G.,Revenue Management: *Maximazing Revenues In Hospitality operations*, American Hotel & Lodging Educational Institute, Michigan, 2010., str 5.

Direktori hotela posebno moraju obratiti pažnju da se pod plaštem recesije ili pritiska konkurencije ne krene s nekritičkim rezanjem cijena hotelskih usluga, jer se u tom ratu cijena vrlo brzo iscrpljuje granica profitnog poslovanja i, što je najgore, dovodi do konfuzije na tržištu potražnje s vrlo teškim povratkom cijena hotelskih usluga na razine prije recesije ili rata cijenama. Bilo da se radi o neovisnom objektu ili hotelskoj grupaciji, odjel upravljanja prihodima[6] bi trebao biti svjestan postojanja tržišne cjenovne elastičnosti - kako generalne, tako i po segmentima, tržištima, sezonama i kanalima.

Na primjer, tržišna cjenovna elastičnost u gradskom hotelu nije ista u poslovno dinamičnoj sredini tjedna u odnosu na vikend na kraju tjedna: u sredini tjedna kada je potražnja povišena u odnosu na ponudu, cjenovna osjetljivost i

[6] Odjel upravljanja prihodima u nastavku „RM odjel“

elastičnost nije tako visoka i tom dijelu tjedna postoji prostor za podizanje cijena, dok je na kraju tjedna u znatno smanjenoj potražnji u odnosu na ponudu i tržišna cjenovna elastičnost viša, pa se stoga i taktika i strategija cijena mora tomu prilagoditi. U odmorišnim hotelima cjenovna elastičnost kreće se u potpuno suprotnim smjerovima u odnosu na gradske hotele jer je potražnja na kraju tjedna visoka i tu zasigurno postoji veliki prostor za podizanje cijena, dok se tijekom tjedna kada je potražnja niža otvara veći manevarski prostor za cjenovnu elastičnost.

Kod kreiranja politike cijena, hotelski direktori moraju posebnu pažnju posvetiti sprječavanju da fleksibilne cijene koje su namijenjene cjenovno osjetljivim gostima ne budu iskorištene od strane cjenovno neosjetljivih gostiju. Odgovor na ta i slična pitanja će se naći kroz postavljanje određenih raspona u diferencijaciji cijena prema vremenu zauzeća, kanalu prodaje, sezoni, vremenu učinjene rezervacije, kvaliteti smještaja i tržišnom segmentu. Kako bi se izbjeglo miješanje cjenovno nesenzitivnog segmenta gostiju sa onima koji su cjenovno senzitivni u izraženoj dinamici fleksibilnosti cijena, često se primjenjuje instrument tzv. *up-selling-a.* To najčešće podrazumijeva ponudu dodatka na sobu (*room supplement*) u kojem se tim gostima nudi skuplja i luksuznija soba sa raznim pogodnostima (npr. izlet, besplatna ležaljka i suncobran tijekom boravka*,* besplatni Internet i sl.), dok se u vrijeme niske potražnje u cilju poticanja potražnje može ponuditi tzv. *up-grade* kada se za oficijelnu cijenu nudi bolja soba te razne prethodno spomenute pogodnosti.

"Yield management, pojavljuje se u znanstvenoj i stručnoj literaturi kao pojmovi izvedeni iz engleskih riječi "yield" i "management". *Yield* se u najširem smislu, prevodi kako dodatna dobit ili zarada neke aktivnosti, misleći pri tome na prihod ili kao rezultat: prepustiti, popustiti, ustupiti, predati, izručiti, ali uvijek u smislu donijeti neki novi rezultat". [Cerović, 2003.]

"Yield management tehnike primjenjuju se u onim poslovnim aktivnostima gdje je visoki udio fiksnih troškova u odnosu na ukupne troškove. *Yield* management u hotelijerstvu je menadžerska tehnika kontrole izvršenja marketinga, a sadrži u sebi postupke i procese planiranja i realizacije optimalne profitabilnosti hotela, odnosno hotelskog poduzeća. Cilj *Yield managementa* nije snižavanje cijena već ostvarivanje najvećeg mogućeg profita. Stoga, popunjenost hotelskih soba (ili nekih drugih usluga) i određena cijena do koje se dolazi popustom u konačnici moraju dati veći ukupan prihod i veću dobit. *Yield management* je tehnika snižavanja cijena pod

uvjetom da se poveća broj prodanih soba, s ciljem da u konačnici bude ukupan prihod odnosno profit veći, što se postiže većom zauzetošću hotelskih soba“. [Cerović, 2003.]

“Yield management je skup koncepcija i tehnika koje se bave maksimiziranjem dobiti i prihoda. Kako hoteli ne mogu uskladištiti svoj najvažniji proizvod – smještaj u sobama, moraju ga prodati po najboljoj cijeni jer je prazna soba zauvijek propuštena prilika. Upravljanje dobitkom pomaže na dva načina:

1. kao upravljanje sobama, bavi se povezivanjem soba različitog tipa s dostupnom potražnjom,

2. kao diferencijalna struktura određivanja cijena, bavi se postizanjem što bolje cijene u svako doba“. [Cerović, 2003.]

Referent prodaje treba uvijek imati pokazatelje i informacije kako bi mogao pravilno odgovoriti na sljedeća pitanja:

1.Koju cijenu ponuditi za konkretan upit?

2.Koliko se soba može ponuditi po konkretnoj cijeni?

3.Je li datum dolaska konkretne skupine pogodan ili treba ponuditi drugi? [Avelini Holjevac, 1998.]

Kako bi svi alati i modeli upravljanja prihodima mogli biti efikasni, oni se često moraju povezati s još jednim alatom kojim se služe hotelske operacije, a to je izračun mrtve točke rentabilnosti (*Break even point*) po svakom stupnju popunjenosti objekta, što ćemo u jednom od narednih poglavlja pobliže i objasniti.

Pored navedenog, hotelske operacije u suradnji s referentima prodaje i marketinga aktivno sudjeluju i u ostalim aktivnostima upravljanja prihodima, a one su sljedeće:

1. razrada plana noćenja i prosječnih cijena po terminima i kanalima distribucije,

2. definiranje cijena po svim terminima i kanalima distribucije,

3. aktivno upravljanje terminskom prodajom, na način da operativni menadžment - direktor hotela unaprijed na vrijeme uvidi razdoblja visoke potražnje i proaktivno zatvara jeftinije kanale prodaje (alotman i grupe) i otvara prostor za direktnu prodaju koja ostvaruje daleko najviše prosječne cijene

4. aktivno sastavljanje prodajnih aktivnosti *(up-selling, up-grading, packaging,itd.*) a sve u cilju podizanja prihoda od prodaje u određenim terminima i za određeni segment gostiju,

5. direktnim kontaktima s partnerima proaktivno djeluju na privlačenju velikih i kontinuiranih grupa gostiju (vjerske, sportske, kongresne, umirovljeničke priredbe itd.).

Dinamičke prognoze (*Rolling Forecast*) rezultata su jedan od važnijih alata hotelskih operacija u procesu upravljanja prihodima, ali i sveukupnim poslovnim rezultatom, bilo da se radi o kratkotrajnim taktičkim ili dugotrajnim strateškim prognozama. Forgacs tako navodi da kratkotrajna prognoza pruža vitalne informacije za taktičko upravljanje prihodima dok dugotrajna služi više za strateško upravljanje. Struktura dugoročne prognoze je manje detaljna od kratkotrajne. Dugotrajno prognoziranje sastoji se od aktualnih gospodarskih kretanja, stope rasta, inflacije i sl. Prognoza pruža fundamentalno bitne informacije za operativno upravljanje poslovnim rezultatom, alokaciju resursa, upravljanje ljudima i nabavom. Prognoza također usmjerava i taktičke odluke kao što su politika cijena, alokacija resursa za grupe i dr. [Forgacs, 2010.] Potreba za prognozom proizlazi iz dinamičnosti hotelskog biznisa i potrebe da se organizacija posla i operativno upravljanje poslovanjem uskladi sa svim posebnostima i oscilacijama u hotelskom poslovanju. Često se hotelski direktori pitaju zašto hotelske operacije toliko forsiraju dinamičke prognoze koje se nekada rade i na mjesečnoj bazi kada imamo poslovni plan po mjesecima i ažurni račun dobiti i gubitka. Takvo pitanje zahtijeva, naravno, i adekvatan odgovor, a to je da je dinamička prognoza potrebna jer:

1. plan poslovanja, a naročito njegova dinamika po mjesecima, za potrebe operativnog odlučivanja u hotelskim operacijama i upravljanja poslovnim rezultatom zastario je dokument, jer najčešće datira od studenog prethodne godine, s ulaznim podacima i projekcijama koji su u to vrijeme bili dostupni,
2. račun dobiti i gubitka se u najboljem slučaju dobiva 15-og u mjesecu za prethodni mjesec, što je za hotelske operacije koje teže proaktivnom i preventivnom upravljanju poslovnim rezultatom također prekasno,
3. ažurirano stanje prodaje (*Booking status*) u odnosu na marketing plan daje puno kvalitetnije informacije, na taj nam način pružajući podlogu za kvalitetnije odlučivanje o taktikama upravljanja prihodima, upravljanju ljudima i alokaciji ostalih hotelskih resursa općenito
4. račun dobiti i gubitka najčešće evidentira samo povijesne podatke, dok prognoza poslovanja bilježi i podatke koji možda nisu ni došli do računovodstva, ali direktori

hotela sa sigurnošću znaju u kojem će trenutku realizirana transakcija stići na knjiženje u računovodstvo,

5. direktori hotela na taj način vježbaju predviđanje i analiziranje rezultata, u cilju boljeg razumijevanja dinamike kretanja poslovnih prihoda i troškova, odnosno njegovanja proaktivnog i preventivnog stila upravljanja poslovnim rezultatom.

Uslijed novih informacija s tržišta kroz nove projekcije popunjenosti i kanala distribucije, te novih ulaznih parametara na troškovnoj strani (plaće, nabavne cijene, troškovi održavanja, sitnog inventara, komunalni troškovi, troškovi centrale, marketinški troškovi i ostali troškovi) - dinamičke prognoze su stoga krajnje neophodne hotelskim operacijama za efikasno, proaktivno i preventivno upravljanje poslovnim rezultatom. U odmorišnom hotelijerstvu se dinamičke prognoze najčešće rade početkom tjedna ili mjeseca stoga što se vikendom „događaju“ najvažniji ulazni parametri za prognozu, koja se uvijek odnosi na tekući mjesec, odnosno eventualno slijedeća dva mjeseca. Pridruživanjem plana za ostale mjesece ažuriranoj dinamičkoj prognozi se zapravo tjedno dobiva nova projekcija računa dobiti i gubitka za cijelu poslovnu godinu. U poslovni sustav hotela nove informacije stižu gotovo na dnevnoj bazi, stoga ih hotelske operacije moraju ažurno uključivati u novije i svježije prognoze koje prije svega koriste same hotelske operacije, jer su one najodgovornije za isporučivanje poslovnog rezultata. Da bi dinamičke prognoze bile što uspješnije hotelske operacije moraju uspostaviti cijeli set mjerenja kao npr:

1. standardizirani direktni troškovi po noćenju, obroku ili smještajnoj jedinici,
2. izračun optimalne radne snage po stupnju popunjenosti,
3. izračun točke rentabilnosti.

Standardna tolerancija odstupanja tekuće prognoze od stvarnih rezultata iz računa dobiti i gubitka je oko 5 posto naviše ili naniže od razine *GOP-a.* Prag tolerancije pored relativnog najčešće ima i svoj apsolutni iznos, koji se određuje ovisno o veličini hotela i njegovog poslovanja. Ukoliko prognoza odstupa naviše ili naniže od praga tolerancije, situacija će zahtijevati obrazloženje direktora hotela koje može biti više nego argumentirano ukoliko prihod ili trošak kojeg je bio prognozirao kao dokument nije fizički dospio na knjiženje, ili je prognozom predviđen kao rezervacija za buduće primitke ili izdatke.

Ukoliko prognoza odstupa 5 posto naviše ili naniže u odnosu na plan, i to na bilo kojoj od stavaka iz strukture računa dobiti i gubitka, nastala situacija pored

pojašnjenja zahtijeva i plan aktivnosti direktora hotela. U suradnji s odjelima prodaje, marketinga i upravljanja prihodima, hotelske operacije tada poduzimaju prodajno-marketinške aktivnosti na tržištu, ali također i aktivnosti za pospješivanje vanpansionske potrošnje unutar samog hotela. Istodobno, hotelske operacije provode usklađivanje troškova i organizaciju operativnog poslovanja sukladno stupnju popunjenosti, što može uključivati i iznalaženje novih, cijenom povoljnijih ali kvalitetom zadovoljavajućih dobara (hrana, piće, kemijska sredstva, potrošni materijal i sitni inventar), te podrazumijevati ostale aktivnosti i programe uštede kojima je za cilj racionalnije poslovanje uz zadržavanje ili pospješivanje kvalitete proizvoda i usluge.

Tablica 3.2.Dinamičke prognoze (*Rolling forecast)*

	Račun dobiti i gubitka	OSTVARENJE 1 - 6	TEKUĆA PROGNOZA MJESECA 7	PROGNOZA / BUDŽET 8 - 12	TEKUĆA PROGNOZA CIJELE GODINE 1 - 12	BUDŽET 1- 12	PROŠLA GODINA 1- 12
	Broj smještajnih jedinica / soba, parcela u kampu						
	Broj ležaja / osoba u kampu						
	Dani otvorenosti						
	Noćenja						
1	Prihodi odjela smještaja						
2	Prihodi odjela hrane i pića						
3	Prihodi trgovina						
4	Prihodi sporta i rekreacije						
5	Prihodi ostalih operativnih odjela						
6	Najam i ostali prihodi						
7	UKUPAN OPERATIVNI NETO PRIHOD						
8	Direktni troškovi odjela smještaja						
9	Direktni troškovi odjela hrane i pića						
10	Direktni troškovi trgovina						
11	Direktni troškovi sporta i rekreacije						
12	Direktni troškovi ostalih operativnih odjela						
13	Ukupni direktni troškovi						
14	Ukupne plaće i troškovi rada odjela smještaja						
15	Ukupne plaće i troškovi rada odjela hrane i pića						
16	Ukupne plaće i troškovi rada trgovina						
17	Ukupne plaće i troškovi rada sporta i rekreacije						
18	Ukupne plaće i troškovi rada ost. operat. odjela						
19	Ukupna plaća i troškovi rada						
20	Ostali odjelni troškovi odjela smještaja						
21	Ostali odjelni troškovi odjela hrane i pića						
22	Ostali odjelni troškovi trgovina						
23	Ostali odjelni troškovi sporta i rekreacije						
24	Ostali odjelni troškovi ostalih operativnih odjela						
25	Ostali odjelni troškovi najma i ostalih prihoda						
26	Ukupni ostali odjelni troškovi						
27	Plaće i troškovi rada administracije						
28	Plaće i troškovi rada marketinga i prodaje						
29	Plaće i troškovi rada animacije						
30	Plaće i troškovi rada tehničke službe						
31	Ukupne neraspoređene plaće						
32	Izdaci administracije						
33	Izdaci marketinga i prodaje						
34	Izdaci animacije						
35	Izdaci tehničke službe						
36	Troškovi energije						
37	Ukupni neraspoređeni izdaci **						
38	Ukupni troškovi do GOP-a						
39	**BRUTO OPERATIVNA DOBIT GOP**						

Izvor: Autor

3.2.2.2. Upravljanje prihodima hrane i pića

Upravljanje prihodima u odjelu hrane i pića počiva na istim temeljima kao i upravljanje prihodima u odjelu smještaja obzirom da i ostale prihode odlikuju zajedničke karakteristike pogodne za uvođenje funkcije upravljanja prihodima, i to: fiksni i ograničeni kapacitet, kvarljivost robe, segmentirani kupci koji imaju različita očekivanja prema proizvodu, visoki fiksni troškovi kao i relativno niski varijabilni troškovi te vremenski promjenjiv uzorak potražnje s mogućnošću njegova prognoziranja. Osnovni koncept upravljanja prihodima u odjelu hrane i pića i ostalim odjelima zasniva se na istim temeljima kao i u odjelu smještaja, i podrazumijeva ponudu prave usluge, pravom gostu, putem pravog kanala u pravo vrijeme prema pravoj cijeni.

Još je Allen Hubsh (1966. g.) sugerirao brojne načine revitalizacije odjela hrane i pića u hotelu koje su se pokazale dalekovidne. Među njegovim prijedlozima su:

• Odjeli hrane i pića moraju postati profitni centri, a ne više samo nužno zlo.

• Upravljanje odjelom hrane i pića iziskuje novu visoku profesionalnost, pozivajući na manje oslanjanje na stari model „šef kuhinje - šef sale“.

• Objekti hrane i pića moraju postati usluga i sadržaj koji proizvodi dodatna noćenja.

• Objekti hrane i pića moraju usvojiti filozofiju susjednog restorana s ulice, i to njegove trgovačke vještine, reklamiranje, dekor i ambijent prostora jer se ponuda i usluga hotelskog objekta hrane i pića naposljetku mora natjecati s lokalnim takmacima.

• Odjel hrane i pića se može koristiti za popunjene marginalno profitabilnih prostora koji su u najmu, skladišta ili proizvodnih područja.

• Novi objekti hrane i pića mogu utjecati da se fiksni troškovi postojećih objekata poput skladišta i kuhinja raspršе na širu prodajnu bazu. [Rutherford, 2002.]

Hotelski menadžment nerijetko dvoji da li ponuditi uslugu hrane i pića, odnosno koliko mjesta i koju razinu usluge ponuditi. Stoga hotelski menadžeri hrane i pića moraju imati na umu koji su ciljevi i misija operacija odjela hrane i pića:

1. Osigurati odgovarajuću razinu usluge odjela hrane i pića hotelskim gostima.
2. Podržati sveobuhvatne ciljeve hotela.
3. Podržati hotelski menadžment u cilju dobivanja konkurentske prednosti.

4. Funkcionirati učinkovito i djelotvorno u cilju stvaranja profita. [Rutherford, 2002.]

Prema *Kimes* uspješno upravljanje prihodima u odjelu hrane i pića bazira se na modelu 4C (*calendar, clock, capacity and cost*) kojemu se pridodaje peti C (customer) [Kimes, 2001.]: Taktike vezane na kalendar (calendar) sadrže u sebi informacije kada je rezervacija odnosno prodaja učinjena. Taktike vezane uz vrijeme (clock) odnose se na informacije kada je usluga isporučena i koliko je trajala. Taktike vezane uz kapacitet (capacity) odnose se na mudro poravnavanje visokih i niskih razina potražnje, dok su taktike oko troškova (cost) usmjerene na uparivanje razine troškova sa potrebama efikasnog funkcioniranja ostalih faktora.

Navedene taktike su svakako dobar putokaz u kojem se smjeru upravljanje prihodima u odjelu hrane i pića treba kretati, no bilo bi pretenciozno tvrditi da su one dovoljne za uspješno upravljanje prihodima u odjelu hrane i pića. Naposljetku je ipak najvažnije zadovoljiti ključni atribut uspješnog bara, restorana, spa ili fitness centra koji se ogleda kroz uspješnost spomenutog prodajnog mjesta u praćenju konstantnih promjena trendova na strani potražnje, te u ostvarivanju zadovoljavajuće razine profitabilnosti.

Kako je distribucija prihoda u odjelu hrane i pića raspoređena kroz cijeli dan, glavni cilj upravljanja prihodima prodajnog mjesta je prihod po raspoloživoj stolici na sat ili RevPASH (*Revenue per available seats and hour)*. Da bi se taj cilj ispunio potrebno je slijediti u prijašnjem poglavlju pojašnjeni poslovni proces upravljanja prihodima:

1. definirati proizvod,
2. *benchmark* konkurentskog seta,
3. strateško cjenovno pozicioniranje,
4. prognoza potražnje,
5. upravljanje poslovnim miksom,
6. upravljanje distribucijom. [Rutherford, 2002.]

Definiranje i razvoj proizvoda u odjelu hrane i pića, osim o već spomenutim trendovima na strani potražnje, ovisi također i o marketinškom pozicioniranju hotela, te lokaciji hotela i strukturi gostiju, pa će tako gradski hoteli svoj spektar proizvoda i usluga prilagoditi potrebama grada (eventi, banketi, catering), građanstva (vjenčanja , zabave, nedjeljni ručak) i poslovnim gostima (*room service*, mini bar , tematski restorani , *lobby bar*, noćni bar, casino, itd.), vjerojatnije u zatvorenim prostorima.

Istodobno će odmorišni hoteli svoje proizvode i usluge hrane i pića više orijentirati prema plaži, bazenima i otvorenim prostorima s diferenciranom ponudom proizvoda i usluga tijekom dana odnosno večeri.

Benchmark konkurentskog seta pri definiranju proizvoda hrane i pića je zasigurno važan dio poslovnog procesa upravljanja prihodima i može se podijeliti na eksterni, koji će se realizirati snimanjem i upijanjem dobrih praksi hotela iz konkurentskog seta, no tu se svakako ne smiju zanemariti i mogući efekti internog *benchmarking*-a, jer hotel može također pronaći izvor dobre prakse i u svojim prijašnjim iskustvima koje se uz određene modifikacije mogu primijeniti i na razvoj novog proizvoda.

Cjenovno pozicioniranje proizvoda i usluga u upravljanju prihodima hrane i pića je također jedan od važnih koraka u poslovnom procesu. Efikasno upravljanje prihodima hrane i pića u svojoj strategiji mora sadržavati cjenovnu osjetljivost gostiju na određene produkte i vrijeme kada je određena usluga izvršena, te tomu prilagoditi i cjenovnu strategiju. U udarnim terminima kada je potražnja na najvišim razinama (kava nakon doručka, piće na bazenu, ručak na plažnom objektu, večera u *a la carte* restoranu) gosti su spremni platiti višu cijenu, što bi hotelijerima trebalo sugerirati da u terminima niske potražnje prilagode svoju cjenovnu politiku.

Prognoza potražnje je slijedeći važan korak u poslovnom procesu upravljanja prihodima, iz razloga što se jedino pravilnom prognozom mogu kvalitetno rasporediti i planirati operativni resursi, te na taj način pripremiti operacije hrane i pića za efikasnu izvedbu.

Kvalitetna analiza prijašnjih performansi odjela hrane i pića omogućuje kvalitetno upravljanje i fino podešavanje **poslovnog miksa**. Analiza prometa po satu, analiza prometa po konobaru, analiza prodaje pojedinog artikla kao i njegova distribucija tijekom radnog vremena, te povratna informacija gostiju o kvaliteti pojedinih artikala i zadovoljstvu određenom uslugom ili objektom hrane i pića pružaju osnovne informacije za prilagođavanje poslovnog miksa u odjelu hrane i pića.

Upravljanje distribucijom u odjelu hrane i pića ima svoja ograničenja u odnosu na odjel smještaja, no još uvijek ima i određene alate koji odjelu hrane i pića stoje na raspolaganju kao što su: jelovnici, cjenici, *flyeri, cros selling* tehnike unutar hotela ili hotelskog lanca, *in-house* marketing (u sobi, liftu, ostalim prostorima hotela), ostale *off-line* marketinške aktivnosti kao i sveprisutne *on-line* aktivnosti

poput e-marketinga, pametnih telefona koji služe kao platforma za geolokacijski marketing, sms poruka itd. Svaki radnik hotela je zapravo prodajni agent za objekte hrane i pića. Osoblje mora biti osposobljeno za kvalitetnu preporuku usluga hrane i pića gostima hotela. Jasno je da kvaliteta operacija hrane i pića može utjecati na ukupno hotelsko poslovanje i njegovu profitabilnost. Kvaliteta je osobito važna za kongresne i *odmorišne* hotele. U takve hotele gosti dolaze zbog specifičnih potreba, pa će ih stoga ugledan i visoko kvalitetan odjel hrane i pića doista primamiti. Kvalitetne operacije hrane i pića na taj način generiraju besplatnu promidžbu od usta do usta i to putem putničkih agencija i njihovih predstavnika, planera korporativnih sastanka, taksi vozača, predstavnika zrakoplovnih tvrtki, turističkih ureda itd.

3.2.2.3. Upravljanje ostalim prihodima

Upravljanje ostalim prihodima u hotelu (*beauty*, *wellnes*, *spa* , *fitness*, parking, najam prostora, itd.) počiva na istim temeljima kao i upravljanje prihodima u odjelu smještaja i odjelu hrane i pića obzirom da i ostale prihode odlikuju zajedničke karakteristike pogodne za uvođenje funkcije upravljanja prihodima

Osnovni koncept upravljanja prihodima u ostalim odjelima zasniva se na istim temeljima kao i u odjelu smještaja, i podrazumijeva ponudu prave usluge, pravom gostu, putem pravog kanala u pravo vrijeme prema pravoj cijeni.

Tvrtke koje mogu primijeniti funkciju upravljanja prihoda imaju sljedeće zajedničke karakteristike:

1. Fiksni i ograničeni kapacitet, što znači da je količina proizvoda raspoloživih za prodaju ograničena.
2. Kvarljiva roba, jer se nekorišteni proizvodi ne mogu ponovno preprodati.
3. Segmentirani kupci, kada postoji skupina korisnika s različitim očekivanjima prema proizvodu.
4. Visoki fiksni troškovi kao i relativno niski varijabilni troškovi.
5. Vremenski promjenjiv uzorak potražnje s mogućnošću njegova prognoziranja. [Kimes, Chase, 1998.]

Obzirom da su ostali prihodi hotela vezani uz odjele koje u hotelskom poslovanju mogu biti i zasebne tvrtke govori u prilog tezi da se i na ostale prihode u hotelskom poslovanju može primijeniti funkcija upravljanja prihodima.

3.2.3. Upravljanje hotelskim troškovima

Upravljanje odnosno mjerenje i ocjenjivanje hotelskih troškova smatra se možda i najvažnijom ulogom hotelskih operacija u procesu upravljanja poslovnim rezultatom. Neki autori među kojima i Avelini smatra da „onaj koji upravlja troškovima, taj upravlja i poslovnim rezultatom hotela“. [Avelini Holjevac, 1998.] Postoje mnoge metode i alati koje hotelske operacije koriste u mjerenju i ocjenjivanju hotelskih rashoda, a najvažnije će biti podrobnije objašnjene i u ovom radu.

“Upravljati troškovima znači: planirati troškove, evidentirati troškove, analizirati ih i izvještavati odgovorne menadžere koji će donijeti odluke za otklanjanje neželjenih odstupanja od plana. Te aktivnosti organizacijski spadaju u službu kontrolinga. Svaka od navedenih aktivnosti ima svoje specifične metode i postupke pa ih treba povjeriti specijalistima: planeru, računovođi troškova, analitičaru“. [Avelini Holjevac, 1998.] “Upravljanje troškovima poseban je način upravljanja poslovnim rezultatom, jer stavlja naglasak na postizanje zacrtanih ciljeva kroz optimizaciju troškova, organizacije rada i poslovanja. Postoje različite koncepcije i brojna pojmovna određenja troška, ali može se reći da troškovi predstavljaju u novcu izraženu vrijednost utrošenih resursa u proizvodnji novih ili stvaranju određenih učinaka“. [Ravlić, Ruža *et al.*, 1994.]

Upravljati troškovima moguće je na razne načine i raznim metodama no za bilo kakav pristup upravljanju potrebno je poznavati strukturu i vrste troškova.

„Analiza strukture temelji se na analitičnoj evidenciji troškova po vrstama troškova, mjestima troškova, nositeljima, prema reakciji na promjenu obujma poslovanja i drugim kriterijima razvrstavanja troškova. Kriteriji raščlambe troškova:

1. Raščlamba troškova po vrstama jest raščlanjivanje ukupnih troškova po prirodnim vrstama troškova, po njihovim izvorima (što ih je uzrokovalo): troškovi plaća, troškovi energije, troškovi materijala, troškovi kamata i dr.

2. Raščlamba troškova po mjestima troška jest raščlanjivanje ukupnih troškova po mjestima gdje su oni nastali i gdje su evidentirani: troškovi odjeljenja, troškovi sektora, troškovi sportske dvorane, troškovi bazena.

3. Raščlamba troškova po nositeljima troškova jest raščlanjivanje ukupnih troškova po proizvodima i uslugama zbog kojih su nastali (zašto su nastali): troškovi noćenja, troškovi prehrane, troškovi pića i dr. Utvrđuju se kalkulacijama.

4. Raščlamba troškova prema reakciji na promjene obujma poslovanja jest raščlanjivanje ukupnih troškova s obzirom na reakciju uvjetovanu mijenjanjem (povećavanjem ili smanjivanjem) obujma poslovanja fiksnih i varijabilnih troškova". [Avelini Holjevac, 1998.]

Imperativi poslovnog rezultata praktički prisiljavaju menadžment poduzeća na primjenu različitih metoda upravljanja troškovima. Za tu svrhu su razvijene metode odnosno brojni modeli koji menadžmentu organizacije osiguravaju kritičnu masu informacija nužnih za donošenje odluka u cilju optimizacije troškova na temelju činjenica prikazanih u tablici 3.3. [Hale, 2003.]:

Tablica 3.3.Modeli upravljanja troškovima

R.b.	Model	Ishodište modela (odgovor na pitanje)	Pretpostavka modela
1	Tradicionalni proizvodni troškovi	Gdje trošak nastaje?	Ključevi za pridruživanje troškova,kalkulacije
2	Troškovi temeljeni na procesima	Gdje su uzroci troškova proizvodne režije?	Procesi,dekompezacija procesa na procesne koraka,ključevi za pridruživanje troškova
3	Troškovi temeljeni na aktivnostima	Zašto trošak nastaje ?	Procesi,dekompezacija procesa na aktivnosti
4	Ciljni troškovi	Koliki troškovi smiju biti ?	Poznavanje strukture postojećih troškova,poznavanje tržišta
5	Budžetiranje temeljeno na aktivnostima	Koliko su kapaciteti organizacije potrebni za zahtijevani proizvod i uslugu ?	Normativi
6	Bilanca uravnoteženih rezultata	Kakvi su rezultati povezivanja i uravnoteženja čimbenika uspješnosti?	Razvijen sustav pokazatelja
7	"Kaizen troškovi"	Može li još bolje?	Postojanje razvijenih postupaka
8	Analiza vrijednosti	Mogu li se troškovi još smanjii	Funkcionalna analiza,poznavanje tehnologije
9	Model upravljanja troškovima kvalitete	Koji troškovi ne bi nastali kada bi se svaki posao dobro obavio prvi put?	Izgrađen sustav praćenja troškova kvaliteta

Izvor: Hale,J.,*The Eight Quality Management Principles - A Practical Approach*, ISO Management System, Vol. 3, No 2, Geneva, Switzerland, 2003., str. 40.

Hotelske operacije u suradnji s kontrolingom u upravljanju troškovima najčešće koriste kombinaciju navedenih metoda i to u:

a) procesu planiranja poslovnog plana - metoda bilance uravnoteženih rezultata,

b) u procesu planiranja poslovnog rezultata i studija isplativosti - metoda budžetiranja temeljena na aktivnostima,

c) u procesu analize poslovnog rezultata - metoda analize vrijednosti metoda "Kaizen" troškova,

d) u procesu poduzimanja određenih aktivnosti, događaja i sličnoga - metoda troškova temeljena na procesima.

No metoda ciljnih troškova je u hotelskim operacijama najčešći model i to kako u procesu budžetiranja tako i u upravljanju poslovnim rezultatom, a oni prije svega proizlaze iz definiranja standardnog troška po jedinici mjere učinka.

3.2.3.1. Upravljanje troškovima rada kroz izračun i praćenje optimuma rada po svakom stupnju zaposlenosti

Upravljanje troškovima rada je najznačajniji posao hotelskih operacija u procesu upravljanja troškovima. Obzirom na vrlo visoko učešće troškova rada u prihodima (oko 30 posto) to nije ništa neobično pa stoga hotelske operacije ovom pokazatelju uspješnosti posvećuju najviše vremena i najveću pažnju.

“O razini produktivnosti rada ovise troškovi proizvodnje, a oni određuju ekonomičnost i profitabilnost pa ju možemo smatrati ključnim pokazateljem uspješnosti poslovanja kao temeljne gospodarske jedinice. Između kvalitete i produktivnosti rada postoji visoka i pozitivna veza: nisku produktivnost prati niska kvaliteta učinka, odnosno visoku produktivnost prati i visoka kvaliteta učinka, ali uz pretpostavku da su za to stvoreni i temelji, tj. da je uveden sustav upravljanja potpunom kvalitetom. Moguće je povećanje produktivnosti na štetu kvalitete, ali se ne isplati. Koncept suvremene definicije produktivnosti rada proizlazi iz sljedećeg izraza“ [Avelini Holjevac, 1998.]:

Produktivnost rada = Kvantiteta i kvaliteta proizvoda i usluga / Kvantiteta i kvaliteta utrošenoga rada

“Količina i kvaliteta učinka su jednako važne komponente za mjerenje i ocjenjivanje produktivnosti rada. Iz tog slijedi da je povećanje produktivnosti rada ostvareno onda kada je povećana količina učinka, i to određene (standardne) kvalitete, uz manji ili isti utrošak rada“. [Avelini Holjevac, 2002.] “Analiza obujma kadrova se sastoji od utvrđivanja broja radnika i ocjene odgovara li taj broj ukupno ostvarenom poslovnom rezultatu i uspjehu hotela. Pritom je najprije potrebno utvrditi „normalu“. Njezina je veličina definirana optimalnim odnosom između poslovnog rezultata i broja radnika te kapaciteta hotela. Kao normala mogu poslužiti sljedeći standardni odnosi:

1. ostvareni prihod po radniku,
2. ostvareni broj noćenja po radniku,
3. ostvareni profit po radnik,
4. normativi/standardi rada“. [Avelini Holjevac, 2002.]

Hotelske operacije se najčešće koriste metodom određivanja standarda rada (sati rada) po svakom stupnju zauzetosti hotela uz poštivanje pisanih standarda i propisane kvalitete usluge.

Tablica 3.4. Primjer optimalnih radnih sati po stupnjevima zauzetosti u hotelu s 4* i 200 soba

DOMAĆINSTVO	***ZAUZETOST***	***10%***	***20%***	***30%***	***40%***	***50%***	***60%***	***70%***	***80%***	***90%***	***100%***
	BROJ ZAUZETIH SOBA	***20***	***40***	***60***	***80***	***100***	***120***	***140***	***160***	***180***	***200***
	DOMAĆICA	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	NADZORNICA						7	7	7	7	7
	IZDAVAČICA RUBLJA			4	4	4	7	7	7	7	7
	SOBARICA	7	14	30	40	50	60	70	80	90	100
	JAVNI PROSTORI	7	7	7	7	7	14	14	14	14	14
	DOMAR			4	4	4	7	7	7	7	7
	REDAR NA BAZENU	7	7	7	7	7	14	14	14	14	14
	RADNIK U HORTIKULTURI	4	4	4	4	7	7	7	7	7	7
	POPODNEVNA SOBARICA	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	OSTALO										
	UKUPNO DOMAĆINSTVO	***39***	***46***	***70***	***80***	***93***	***130***	***140***	***150***	***160***	***170***
KUHINJA	***ZAUZETOST***	***10%***	***20%***	***30%***	***40%***	***50%***	***60%***	***70%***	***80%***	***90%***	***100%***
	BR. DORUČAKA	***40***	***80***	***120***	***160***	***200***	***240***	***280***	***320***	***360***	***400***
	KAFE KUHARICA	4	4	7	8	9	10	11	12	14	14
	BR. RUČAKA	***40***	***80***	***120***	***160***	***200***	***240***	***280***	***320***	***360***	***400***
	VOD. SMJENE KUH.	4	4	4	4	7	7	7	7	7	7
	KUHARI	4	4	4	4	7	7	14	14	21	21
	KUHINJSKA RADN.	4	4	4	4	7	7	14	14	21	21
	SLASTIČAR				4	4	4	7	7	7	7
	UKUPNO RUČAK	***12***	***12***	***12***	***16***	***25***	***25***	***42***	***42***	***56***	***56***
	BR. VEČERA	***40***	***80***	***120***	***160***	***200***	***240***	***280***	***320***	***360***	***400***
	ŠEF KUHINJE	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	VOD. SMJENE KUH.							7	7	7	7
	KUHARI	4	4	7	7	14	14	21	21	28	28
	POMOĆNI KUHAR					7	7	7	7	7	7
	SLASTIČARI				4	4	4	7	7	7	7
	KUHINJSKA RADN.	4	4	7	7	14	14	21	21	28	28
	MESAR	4	4	4	7	7	7	10	10	14	14
	OSTALO										
	UKUPNO VEČERA	***19***	***19***	***25***	***32***	***53***	***53***	***80***	***80***	***98***	***98***
	UKUPNO KUHINJA	***35***	***35***	***44***	***56***	***87***	***88***	***133***	***134***	***168***	***168***

Izvor:Autor

Pri određivanju optimalnih radnih sati rada hotelske operacije se s jedne strane rukovode uobičajenim standardima za određenu razinu usluga koje uspostavljaju šefovi odjela u suradnji sa specijalistima hotelskih operacija za pojedina područja (u prikazanom slučaju specijalisti za domaćinstvo i kuhinju), dok se s druge strane rukovode veličinama dobivenim uspoređivanjem s najboljim praksama kako unutar tvrtke tako i s konkurentnim hotelima. Kako uglavnom ne postoje dva identična hotela istih kapaciteta, iste organizacijske strukture, istih sadržaja i tehnoloških procesa, hotelske operacije moraju toj problematici pristupiti krajnje individualno, utvrđujući optimalnu strukturu radnika i radnih sati za svaki hotel pojedinačno. Utvrđivanje optimuma radnih sati po stupnjevima zaposlenosti je temeljni alat hotelskih operacija koji služi u:

1. dnevnom praćenju produktivnosti (uspoređivanje stvarno odrađenih radnih sati u odnosu na zadani optimum),
2. planiranju radnih sati tjedan dana unaprijed i izradi tjednog rasporeda rada kao zakonskoj obvezi i operativnoj potrebi,
3. dinamičkoj prognozi kao podlozi za prognoziranje plaća,
4. godišnjem planiranju plaća na bazi radnih sati x cijena rada x broj dana po svakoj zoni zauzetosti,
5. izračunu mrtve točke rentabilnosti, iz kojeg kasnije proizlaze i *Yield management* modeli.

Da služi i samo jednoj svrsi od gore navedenih, izračun optimuma rada je više nego nasušna potreba hotelskih operacija. Izračun optimuma je neprekidan proces, jer optimum u stvari predstavlja težnju za savršenstvom. Nema ništa bolje od optimuma, pa se stoga hotelske operacije konstantno moraju propitivati može li „bolje“, uz temeljni preduvjet zadržavanja ili podizanja kvalitete.

3.2.3.2. Upravljanje rezultatom kroz izračun i praćenje mrtve točke rentabilnosti (Break Even Point) po svakom stupnju zaposlenosti.

U hrvatskoj hotelskoj industriji koja je pretežito odmorišnog karaktera uz vrlo izraženu sezonalnost poslovanja mnogi su hotelijeri zajedno sa svojim odjelima prodaje u konstantnoj potrazi za odgovorima na pitanja za koju cijenu i uz koju popunjenost prodavati kapacitete hotela, kada ga i uz koju cijenu i stupanj

popunjenosti otvoriti, te kada ga i uz koju cijenu i kojoj zoni (ne)popunjenosti zatvoriti. Na sva ta pitanja odgovor traže hotelske operacije u suradnji s funkcijom kontrolinga, i to u izračunu mrtve točke rentabilnosti.

"Metoda *Break Even Analysis* ili *Cost Volume Profit,* omogućuje kvantifikaciju odnosa obujma poslovanja fiksnih i varijabilnih troškova i dobiti. Ova analiza daje odgovor na pitanje: Kod kojeg se obujma poslovanja hotela (postotka iskorištenja kapaciteta, broja noćenja ili općenito učinka pojedine druge aktivnosti) ostvaruje koji obujam dobitka ili gubitka. Proračun se temelji na zakonitosti kretanja fiksnih i varijabilnih troškova u odnosu na promjene obujma poslovanja (praćenje ili sniženje), pri čemu će se cijena koštanja proizvoda ili usluge smanjivati što je udio fiksnih troškova u strukturi ukupnih troškova pojedine aktivnosti veći (najveći je u pružanju usluge smještaja - noćenja)". [Avelini Holjevac, 1998.]

Tablica 3.5. Primjer izračuna mrtve točke rentabilnosti ili *Break Even Point* po svakom stupnju zaposlenosti hotela s 3* i 200 soba

Rb.	Stupanj popunjenosti hotela	*10%*	*20%*	*30%*	*40%*	*50%*	*60%*	*70%*	*80%*	*90%*	*100%*
1	Broj noćenja	40	80	120	160	200	240	280	320	360	400
2	Direktni trošak polupansiona po noćenju	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
3	Ukupni trošak polupansiona (1x2)	1.120	2.240	3.360	4.480	5.600	6.720	7.840	8.960	10.080	11.200
4	Optimalni radni sati po stupnjevima popunjenosti	200	270	330	390	450	500	550	590	620	640
5	Satnica u kn	36	36	36	36	36	36	36	36	36	30
6	Ukupna plaća po stupnju zaposlenosti (4x5)	7.200	9.720	11.880	14.040	16.200	18.000	19.800	21.240	22.320	19.200
7	Ostali varijabilni troškovi po noćenju	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	Ukupni ostali varijabilni troškovi (7x1)	280	560	840	1.120	1.400	1.680	1.960	2.240	2.520	2.800
9	Ukupni varijabilni troškovi (V) (3+6+8)	8.600	12.520	16.080	19.640	23.200	26.400	29.600	32.440	34.920	33.200
10	Prosječni varijabilni trošak po noćenju (v) (9/1)	215	157	134	123	116	110	106	101	97	83
11	Fiksni troškovi (F)	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
12	Ukupni troškovi (T) (9+11)	16.600	20.520	24.080	27.640	31.200	34.400	37.600	40.440	42.920	41.200
13	Potrebna prosječna cijena (p) po noćenju za dostizanje MTR ili BEP po svakom stupnju popunjenosti u HRK (12:1)	415	257	201	173	156	143	134	126	119	103

Izvor: Autor

Gore navedeni primjer izračuna mrtve točke rentabilnosti ili *Break Even Point*-a, temeljni je pokazatelj hotelskim operacijama po kojoj prodajnoj cijeni u svakom stupnju popunjenosti hotel izjednačuje svoje ukupne prihode s ukupnim troškovima ili radi s dobitkom jednakom nuli. Navedeni model zorno prikazuje kako se *Break Even*

Point snižava s povećanjem popunjenosti hotela te služi također i kao osnova za izradu i primjenu brojnih *Yield management* alata u suradnji s prodajom.

Hotelijeri su također često u nedoumici kada otvoriti ili zatvoriti hotel, u čemu im je prikazani model od velike pomoći, jer u sebi sadrži i izračun prosječnog varijabilnog troška koji hotelskim operacijama služi kao „zadnja crta obrane“ od nerentabilnog otvaranja ili prekasnog zatvaranja. Naime, često se mrtva točka rentabilnosti ili *Break Even Point* poistovjećuje s točkom otvaranja ili točkom zatvaranja hotela, što je u cijelosti pogrešan pristup, osim ako on nije u funkciji opravdanih pritisaka prema odjelu prodaje na ostvarivanje boljih prodajnih cijena. Naime prosječan varijabilni trošak je „posljednja linija obrane“, jer se u slučaju zatvaranja hotela i dalje ostvaruju fiksni troškovi (amortizacija, troškovi uprave, najamnine, kamate, premije, administrativni i opći troškovi). Stoga samo u razdoblju otvorenog hotela koji ostvaruje bolje prosječne cijene od prosječnog varijabilnog troška hotel ima mogućnost pokrivanja fiksnih troškova koji bi se ionako pojavili u računu dobiti i gubitka. Pojašnjavanjem uloge prosječnog varijabilnog troška u upravljanju poslovnim rezultatom te pri otvaranju i zatvaranju hotela nikako ne želimo dati krivu poruku o hotelskim operacijama i poželjnosti takovog ponašanja u upravljanju poslovnim rezultatom. Cilj je bio i ostao profitabilno poslovanje, no u pojedinim zonama popunjenosti važno je gubitak ne učiniti još većim, jer će u suprotnom i krajnji cilj, kao što su profit i dugoročna stabilnost kompanije doći u pitanje.

3.2.3.3. Benchmarking kao alat upravljanja poslovnim rezultatom

Benchmarking je svekoliko prihvaćen alat u usporedbi hotelskog poslovanja s boljima od sebe odnosno s najboljima pa je za njega moguće utvrditi da je najzastupljeniji model u hrvatskoj hotelskoj praksi. “*Benchmarking* je kontinuirani proces identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka kompanija s najboljima, u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja.

Ovaj proces u sebi sadrži:

1. usporedbu kompanije i njezinih dijelova s najboljima ne ograničavajući se na iste zemlje gdje se djelatnost obavlja,
2. usporedbu proizvodnih i drugih aktivnosti kompanije s ekvivalentnim aktivnostima drugih kompanija iste djelatnosti kako bi se definirali najbolji,

3. usporedbu proizvoda i usluga kompanija s proizvodima i uslugama konkurenata koji imaju vodeće rezultate,
4. usporedbu tehničkih rješenja kompanije u cilju odabira najbolje za specifične primjene,
5. primjenu najbolje definiranog poslovnog procesa,
6. planiranje budućih pravaca razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima,
7. ispunjavanje i nadmašivanje potrošačkih očekivanja". [Renko, Delić *et al.*, 1999.]

"*Benchmarking* znači mjeriti svoje rezultate prema drugima i učiti od drugih, najčešće izravnih konkurenata. On počinje usporedbom strategije konkurenata s vlastitom, nastavlja se usporedbom najrazličitijih poslovnih procesa, proizvoda, tehničkih rješenja i funkcija konkurenata sa vlastitim rješenjima i funkcijama, da bi se spoznali aktualni nedostaci i procijenile mogućnosti da se postane bolji od konkurenata. " [Renko, Delić *et al.*, 1999.]

"*Benchmarking* pomaže kompanijama da se usmjere na okolinu koja ih okružuje i poboljšaju efikasnost svoga poslovanja. S obzirom na broj i brzinu promjena u svakodnevnoj okolini, nitko si ne može priuštiti ponašanje koje nije u skladu s okolinom. Povećana sofisticiranost tržišta te povećanje konkurencije znači da je konkurentska prednost organizacije stalno u opasnosti da bude ugrožena širenjem i razvojem tržišta. Kompanije pristupaju *benchmarkingu* iz mnogo razloga: neke pozicioniraju *benchmarking* kao dio procesa za rješavanje problema s jasnim ciljem poboljšanja poslovanja, druge ga pozicioniraju kao aktivni mehanizam da bi ostale u toku i bile svjesne najbolje prakse. *Tom Carter*, potpredsjednik kompanije *Alcoa*, je izjavio "Koristimo *benchmarking* da bismo shvatili koliki stupanj izvedbe je stvarno moguć i zašto postoji jaz između našeg sadašnjeg poslovanja i optimalnog". [Renko, Delić *et al.*, 1999.]

"Iako postoji bezbroj definicija *benchmarkinga*, moguće je prepoznati zajedničke elemente:

- proces, način, metoda, sredstvo kontinuiranog prikupljanja informacija,
- analiza i primjena informacija,odnosno,
- učenje od najboljih u struci i unapređivanje kvalitete vlastita poslovanja.

Prema predmetu i načinu usporedbe uglavnom se razlikuju: interni, eksterni i generički, odnosno konkurentski i funkcionalan *benchmarking".* [Renko, Delić *et al.*,

1999.] "Kozak konkurentski i funkcionalan *benchmarking* smatra podvrstama eksternoga, i dodaje tzv. *relationship benchmarking.* Interni *benchmarking* podrazumijeva usporedbu zajedničkih izvedbenih indikatora odnosno rezultata dijelova unutar turističke organizacije ili unutar turističke destinacije. Eksternim se *benchmarkingom* uspoređuje cjelina, kako turističke organizacije tako i destinacije i to s konkurencijom. Cilj uspoređivanja jesu nove ideje, inovacije, nove metode, novi proizvodi i usluge. Generički *benchmarking* podrazumijeva vrednovanje o označavanje kvalitete pojedinih usluga,odnosno destinacije u cjelini. Konkurentski se *benchmarking* provodi usporedbom s izravnom konkurencijom,dok funkcionalni traga za vrhunskom praksom, za svjetskom izvrsnošću. *Relationship becnchmarking* provode već poznati partneri koji imaju međusobno povjerenje". [Cetinski, 2005.]

"Biti najbolji na bilo kojem polju težak je zadatak. Kompanije koje postanu najbolje izložene su zavisti i kritici i od njih se očekuje da nadmaše konkurenciju bez obzira pod kojim okolnostima: Zašto onda mnoge kompanije žele biti priznate kao najbolje? Razlozi su jednostavni. "Prvo mjesto" sa sobom donosi:

- potrošače,
- zadovoljne zaposlene i upravu,
- priznanja,
- moć,
- novac.

Koraci koji se moraju poduzeti da bi se postalo najbolji:

1. poznavati sebe, svoje snage i slabosti,
2. razumjeti kako posluju vodeće kompanije na području na kojem se želimo istaknuti,
3. koristiti najbolje raspoložive postupke,
4. kontinuirano usavršavati te postupke,
5. nikad ne prestati poboljšavati poslovanje.

"Ključ uspjeha pojedinca ili kompanije prema *Harringtonu* je u [Renko, Delić *et al.*, 1999.]:

- posjedovanju značajnih mjernih pokazatelja o poslovanju,
- shvaćanju koliko dobro kompanija može obavljati iste aktivnosti,
- razumijevanju zašto drugi posluju bolje nego mi,

- identificiranju svake razlike između nas i druge kompanije i poduzimanju brzih i djelotvornih akcija za njihovo prevladavanje.

Kompanije koje su integrirale *benchmarking* proces u svoje poslovanje, utrošile su dosta snage na definiranje i pozicioniranje procesa u razmišljanjima svojih radnika. Omogućile su adekvatna načela upotrebe procesa i njihovih dobrobiti kao i očekivanja da se proces treba koristiti u nekim situacijama. *Benchmarking* osigurava mnoge prednosti u kompanijama:

- postavlja ciljeve koje želimo dostići,
- pomaže pri ubrzavanju i upravljanju promjenama,
- poboljšava poslovne procese omogućuje pojedincima da progledaju izvan svoje najuže okoline,
- izaziva razumijevanje dostignuća kompanija na svjetskom glasu“. [Renko, Delić *et al.*, 1999.]

Zadaci *benchmarkinga* su:

a) pomoći kompaniji u učenju iz iskustva drugih, jer ne postoji kompanija koja ima toliko slobodnog vremena ili raspoloživih sredstava koja bi proučavala svoje pogreške u poslovanju,

b) pokazati kompaniji kako izgledaju njezini rezultati u usporedbi s najboljima,

c) olakšati razumijevanje vlastite i konkurentske pozicije na tržištu, a kao konačni rezultat omogućiti veće zadovoljstvo potrošača,

d) ustanoviti slabosti i snage kompanije,

e) pomoći kompaniji u otkrivanju aktivnosti koje su najvažnije u procesu poboljšanja tržišnog nastupa,

f) pomoći u otkrivanju prilika za poboljšanje postojećih aktivnosti u poslovanju, eliminaciju nepotrebnih i uvođenje novih ili modificiranih proizvoda ili usluga,

g) omogućiti kompaniji dostupnost dokazano ispravnog plana akcije. [Renko, Delić *et al.*, 1999.]

Benchmarking ili uspoređivanje s najboljima u praksi je jedan od najvažnijih alata upravljanja hotelskim operacijama, jer samo uspoređivanje s boljima od sebe može dovesti kompaniju do organizacijske kulture u kojoj je moguće stremiti kvaliteti i poslovnoj izvrsnosti.

3.3. Uloga hotelskih operacija u upravljanju kvalitetom

Uloga hotelskih operacija u mjerenju i ocjenjivanju kvalitete usluga ključna je za upravljanje rezultatom kvalitete do zacrtanih veličina, jer je mjerenje rezultata kvalitete područje od svakodnevnog interesa hotelskih operacija. Isto se može zaključiti i iz definicije hotelskih operacija kao funkcije koja se bavi upravljanjem procesima rada u transformaciji resursa do krajnjeg uravnoteženog rezultata zadovoljstva svih čimbenika suvremenog poslovanja od radnika, preko vlasnika i društva do gostiju čije mišljenje i ocjene kvalitete pružene usluge imaju ključnu ulogu u procesu mjerenja i ocjenjivanja kvalitete usluge. Upravljanje kvalitetom usluga uvelike počiva na izvrsnosti vodstva odnosno hotelskog menadžmenta, koje ima jasnu viziju, misiju, strategiju te upravljačku praksu uravnoteženu s ciljevima kvalitete.

Kod izvrsnosti vodstva postoje slijedeći ključni faktori uspjeha:

1. Postojanje jakih i zajedničkih organizacijskih vrijednosti (koje pružaju temelj za identitet organizacije i ogledaju se u misiji, viziji, strategiji i upravljačkoj praksi.
2. Razvoj i komunikacija koja nadahnjuje viziju.
3. Definicija misije koja ističe ono iza čega organizacija stoji.
4. Razvoj strategije usklađene s misijom i vizijom te sposobnost za stvaranje održive konkurentske prednosti.
5. Uspostava organizacijske strukture i operativni mehanizmi koji olakšavaju provedbu misije, vizije i strategije. [Kanji, 2002.]

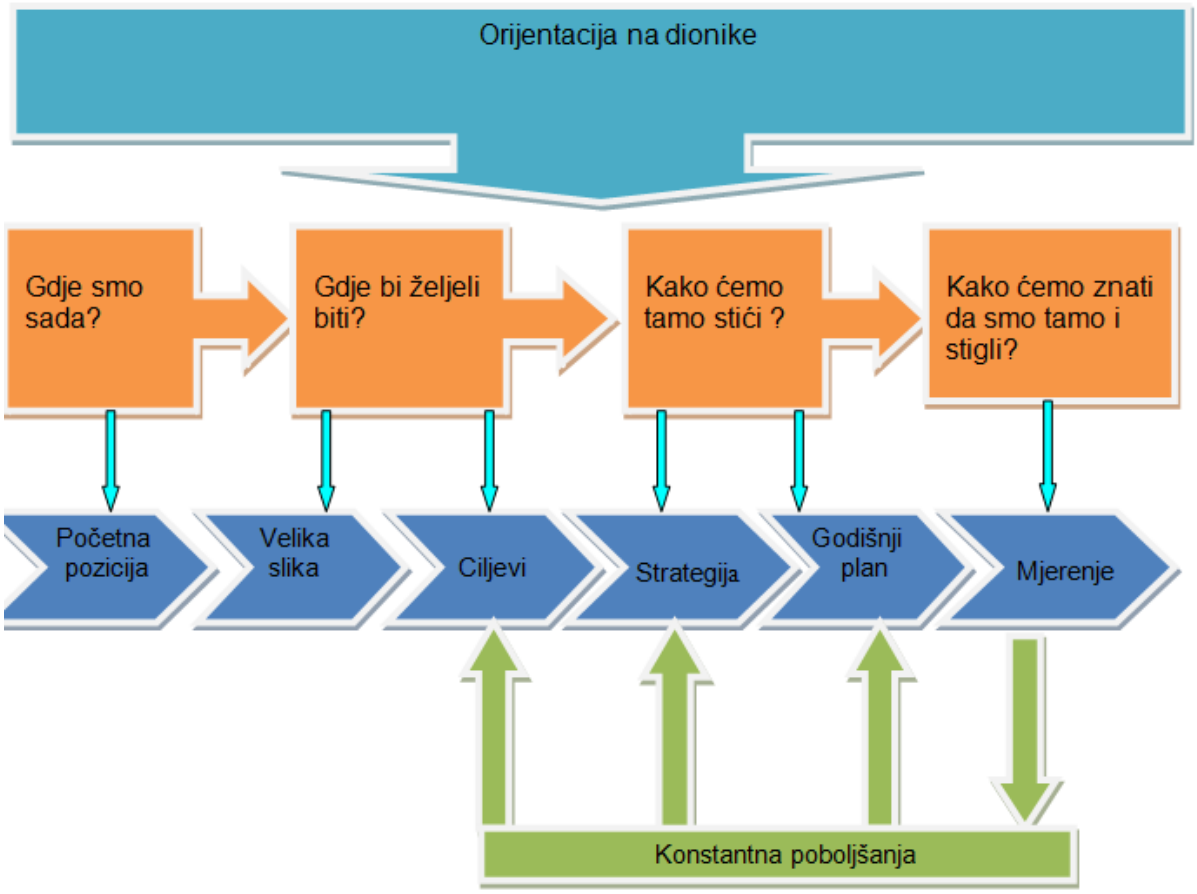
Vizija se odnosi na neki futuristički ideal, odnosno to je ideja o tome kako bi stvari mogle odnosno trebale biti, a može odražavati nadahnuto stanje blagostanja za pojedinca, organizaciju ili društvo u cjelini. [Kenny, 1994.]

Misija odražava bitnu svrhu organizacije. Svrha misije jest komunicirati sa svim zainteresiranim stranama unutar i izvan organizacije, za što se tvrtka zalaže. [Lynch, 2000.]

Vrijednosti odražavaju pojedinačnu ili kolektivnu procjenu što je vrijedno odnosno važno u životu, te omogućuje kriterije po kojima se osobno, organizacijsko, socijalno ponašanje može procjenjivati. [Kenny, 1994.]

Strategija je svrha, odnosno sveukupnost ciljeva organizacije. Strategija i vrijednosti organizacije moraju biti usuglašeni, a vodstvo je odgovorno za kreiranje strategije koja će omogućiti uspjeh organizacije.

Kreiranje strategije hotela zahtjeva duboko promišljanje, analizu, akciju i evaluaciju vođenu kroz četiri osnovna pitanja vidljiva kroz dijagram u nastavku teksta [Larkin, 2009.]:



Slika 3.11. Kreiranje strateške mape hotela, Izvor: Larkin., E. *How to Run a Great Hotel , how to books*, Oxford, 2009., str. 13.

Prezentirana strateška mapa hotela uvelike odgovara stvarnim fazama i koracima kreiranja strategije jednog hotela ili kompanije u praksi. Naime sve hotelske strategije započinju definiranjem početne pozicije i odgovorom na pitanje „gdje smo

sada“, te završavaju sa fazom mjerenja postavljenih ciljeva, strategija i planova a sve u cilju odgovora na pitanje „koliko smo se približili ciljevima iz strategije“.

Kada govorimo o mjerenju kvalitete usluga, onda tu moramo napomenuti brojne poteškoće u njihovom mjerenju, a univerzalni opće prihvaćeni model i metode ne postoje. Uobičajeni, najčešće primjenjivani kriterij za procjenu kvalitete usluga od strane korisnika uključuje sljedećih deset glavnih obilježja:

1. pouzdanost u pružanju usluge (ispunjavanje obećanja danog korisniku, dobro pružanje usluga već u prvom pokušaju, konzistentnost u pružanju usluge),

2. poslovnost i odgovornost (pravodobna akcija, spremnost i raspoloživost radnika da pruže traženu uslugu),

3. kompetentnost (razina znanja i vještina potrebnih za pružanje usluga, stručnost kontaktnog osoblja),

4. pristupačnost (dostupnost usluge - prikladno radno vrijeme poduzeća, lokacija i vrijeme čekanja),

5. susretljivost (ljubaznost, poštivanje, razumijevanje, srdačnost radnika koji dolaze u kontakt s korisnikom),

6. komunikacija s korisnikom (informiranje korisnika na njemu razumljiv način, prikupljanje i uzimanje u obzir mišljenja, primjedbi i prijedloga korisnika),

7. kredibilitet (poštenje, profesionalnost, ugled i povjerenje koje uživa u poduzeću),

8. sigurnost (otklanjanje mogućnosti nastanka opasnosti, smanjenje rizika, financijska sigurnost, garancije),

9. razumijevanje za korisnika (napori koji se ulažu za razumijevanje potreba korisnika, personalizaciju usluge),

10. opipljivi elementi (eksterijer i interijer, izgled radnika, oprema, promotivni materijal). [Marković, 2005.]

Parasuraman i drugi tih deset dimenzija objedinjuju u pet:

1. Pouzdanost (*reliability*). Osnovna pretpostavka za uspjeh poduzeća jest da ga kupci smatraju pouzdanim - mora ispuniti obećanja bez pogovora i pružati konzistentnu uspješnost usluge. Ono što poduzeća komuniciraju s kupcima, kupci smatraju kao danu riječ, u suprotnome kupci gube vjeru u njihovu pouzdanost, a to pak utječe tako da im niti u budućnosti neće vjerovati ma što oni pokušali objasniti ili obećati. Pouzdanost je pretpostavka uspješnosti ostalih dimenzija.

2. Stručnost i povjerenje (*assurance*). Dojam o stručnosti i ljubaznosti kao sposobnosti službenika da stvore predodžbu o povjerljivosti, treća je dimenzija po relativnoj važnosti.

3. Dodirljivost (*tangibles*). Pod dimenzijom dodirljivosti koja ima najmanju relativnu važnost, podrazumijevaju se fizičke, vidljive stvari u procesu pružanja usluga: oprema, uređenje interijera, odjeća.

4. Susretljivost (*empathy)*. Podrazumijeva spremnost i voljnost pružanja pomoći kupcu i pružanja promptne usluge.

5. Poistovjećenost (*resposiveness*). S problemima i/ili zahtjevima, željama svakoga kupca posebno, druga je po važnosti dimenzija usluga. Ona podrazumijeva odgovarajuću razinu brige i posvećivanja pažnje kupcu. [Marković, 2005.]

Postoje mnoge metode i instrumenti mjerenja kvalitete usluga a najčešći su: SERVQUAL *(Service Quality),* SERVPERF *(Service Performance),* DINESERV *(Dining Service) i* LODGSERV *(Lodging Service), no* SERVQUAL se po kvaliteti metodologije izdvaja od ostalih. Osnovna značajka SERVQUAL modela je da se temelji na kupčevoj procjeni kvalitete usluga. [Marković, 2005.] Ta koncepcija bazira se na jazu (*gapu*), između očekivanja i percepcije kupaca. Kvaliteta usluga predstavlja višedimenzionalni konstrukt.

3.3.1. Standardi, pravila i procedure

Standardi, pravila i procedure su temeljna pretpostavka izgradnje sustava upravljanja kvalitetom. Iako se u začetku procesa standardizacije često još uvijek misli da će standardizacija ograničiti osobnost usluge i toplinu komunikacije, događa se upravo suprotno jer standardi omogućavaju pojednostavljenje rada i povećanje brzine, dajući na taj način više vremena osoblju da se posveti gostima u udovoljavanju njihovih potreba i želja.

Upravo je primjena standarda ta koja podiže kvalitetu proizvoda i usluge, podiže razinu kulture komuniciranja, podiže razinu sigurnosti i zaštite gostiju, pomaže postizanju optimalne organizacije te omogućuje efikasnije upravljanje i vođenje sustavom, što kompaniju dovodi do bolje tržišne pozicije i veće profitabilnosti. Naposljetku, standardi nisu ništa drugo do propisani minimumi koji nikome ne brane da ih nadogradi svojom umješnošću, što u fazi unapređivanja standarda (svakodnevna povratna veza, periodične *botom up* radionice kvalitete) može postati propisani standard i za ostale u hotelu ili grupaciji hotela, jer ako netko u kompaniji nešto radi kvalitetno onda je ta praksa vrijedna njezina pretvaranja u interni standard, propis ili proceduru za sve u kompaniji. Standardi su živi organizmi, a proces standardizacije kontinuiran, složen i dugotrajan koji zahtijeva timski rad u svakoj od njegovih faza:

1. Priprema za propisivanje standarda sadrži prikupljanje svih mogućih internih dokumenata koji tretiraju navedeno područje i najboljih dostupnih praksi iz struke koje omogućuju otvaranje vidika ukoliko se standardizacija u kompaniji provodi po prvi put.

2. Propisivanje standarda koji su specifični i jedinstveni za kompaniju, najčešće uključuje vrlo veliki broj ljudi.

3. Obrazovanje i trening svih radnika u hotelu, što znači od direktora do čistačice bez iznimaka.

4. Testna faza implementacije, naročito je važna za kompanije u kojima se proces standardizacije provodi po prvi put jer ona pomaže osoblju da shvate i prihvate standarde prije nego kontrolori i službeno počnu izvještavati o razini uspješnosti implementacije.

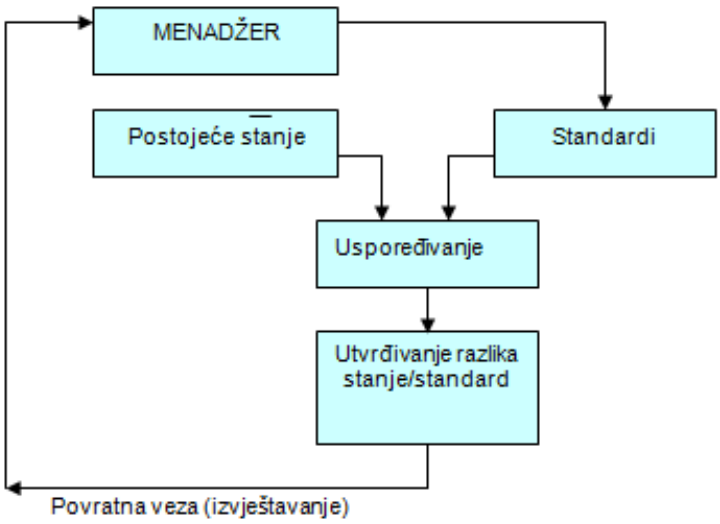
5. Implementacija standarda, je krajnji cilj svih prethodnih faza i zasigurno najteža faza cijelog procesa standardizacije.

6. Permanentna kontrola poštivanja standarda i otklanjanje odstupanja, je vrlo osjetljiva i turbulentna jer se radnici po prvi puta suočavaju sa stvarnim kontrolama i izvješćima, stoga je vrlo bitno da kontrolori budu toga svjesni i nadasve pravedni kako u pristupu kontroli, tako i u otklanjanju odstupanja.

7. Ponoviti cijeli proces, s naglaskom na permanentno obrazovanje i težnju za kontinuiranim poboljšanjima kvalitete. Često se *radionice* na tu temu odvijaju jednom u godini i to najčešće na kraju sezone, kada su dojmovi najsvježiji. Tada je prilika da hotelske operacije na jednom mjestu skupe sve primjedbe i prijedloge za poboljšanja standarda, pravila i procedura.

Proces kontinuirane kontrole primjene i održavanja propisanih standarda u svim procesima rada i svim aktivnostima u hotelu vrlo je važan i odvija se na način prikaza na sljedećoj slici:

Slika 3.12.. Sustav kontrole standarda



Slika 3.12. Sustav kontrole standarda, Izvor: Avelini Holjevac,I., *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str.117.

Prilikom uspoređivanja (kontrole) i utvrđivanja razlika u odnosu na standard, valja napomenuti da je jedan od najvažnijih instrumenta kontrole anketni upitnik u koji gost unosi procjenu kvalitete pruženih usluga i daje primjedbe na kvalitetu, kvantitetu,

cijenu, ljubaznost osoblja, osjećaj sigurnosti, tehničku ispravnost sobe i opreme u njoj, izgled i ponašanje osoblja, čistoću sobe i javnih prostora, zabavu i animaciju, ostale sadržaje (sport, *wellness, beauty*, kongresne sadržaje), pa sve do ambijenta i dizajna prostora u hotelu.

Jedan od najvažnijih instrumenata u fazi uspoređivanja (kontrole) pored anketnog upitnika je i interni kontrolor koji nadzire poštivanje standarda. Interni kontrolor u svojim izvještajima daje povratnu informaciju menadžerima o stanju kvalitete i stupnju implementacije standarda, koji nakon toga poduzimaju set korektivnih i preventivnih aktivnosti.

Razmatrajući stupanj zadovoljavajuće kvalitete usluga zapravo razmatramo opće prihvaćeni minimum (*touroperatori TUI, ITS, Thomson, Neckermann* itd.) u hotelskoj industriji koji je na 85 postotnoj razini zadovoljstva gostiju, te ima svoju konstantnost bez značajnih oscilacija u promatranome razdoblju. No, razmatrajući prihvatljivu razinu implementacije standarda onda se teži stopostotnom poštivanju standarda bez iznimka, što dovodi do zaključka da kvaliteta u hotelu znači postizanje najviših standarda koji omogućuju minimalnu raznu zadovoljstva gostiju u visini između 85 posto i 100 posto standarda kvalitete koji se konstantno održavaju i stalno nadograđuju. Cijeli proces uspoređivanja u velikim hotelskim grupacijama može biti nadograđen i izvješćem tajnog kupca (*mistery guest*), koji u svojim izvješćima može imati dvostruku ulogu ocjenjivanja kvalitete usluga kao i gost te ocjenjivanja razine poštivanja propisanih standarda kao i interni kontrolor.

Permanentna kontrola standarda vrlo je važna faza sustava kvalitete, jer se iz te faze dobivaju informacije o razini usklađenosti stvarnog stanja s propisanim standardima, a izvješća kontrole kvalitete služe kao osnova za :

1. kontinuirano poboljšanje standarda kroz povratnu vezu, izvještaj menadžera o poduzetim aktivnostima, novi izvještaj o razini uspješnosti poduzete aktivnosti,
2. prepoznavanje slabih točaka u procesima rada, kao osnova za programe edukacije svakog pojedinca uključenog u radni proces hotela,
3. mjerenje uspješnosti hotelskih operacija,
4. osnova za sustav procjenjivanja radnika i menadžera u cilju nagrađivanja ili projekcije napredovanja u karijeri.

Hotelske operacije se u procesu uspoređivanja stvarnog stanja s propisanim najčešće koriste izvješćima internog kontrolora kvalitete.

Osnova za izvješće internog kontrolora kvalitete su priručnici kvalitete u kojima su detaljno opisane sve standardne operativne procedure. Ukoliko interni kontrolor kvalitete zatekne neodgovarajuće stanje u odnosu na propisano, ima pravo i obvezu upisati negativnu ocjenu, što u konačnici smanjuje ukupnu ocjenu uspješnosti pojedinog odjela i hotela. S druge strane, predstavnik odjela u koloni napomena ima pravo opravdati nepoštivanje i napisati razloge, koje interni kontrolor može ali i ne mora uvažiti.

Pri ocjenjivanju uspješnosti implementacije standarda hotelske operacije najčešće koriste sljedeće razine ocjenjivanja:

1. izvrsna razina 100 posto uspješnosti i poštivanje standarda,
2. zadovoljavajuće 95,01 do 99,99 posto uspješnosti i poštivanja standarda,
3. nezadovoljavajuće ispod 95 posto uspješnosti i poštivanja standarda.

Tablica 3.6. Primjer izvješća kontrole standardnih operativnih procedura odjela recepcije

R.br.	Standardna operativna procedura	OCJENA		NAPOMENE	
		☺	☹	Hotela	Kontrolora
1	Izgled recepcije, ulaza (čistoća, urednost)	x			
2	Atmosfera ugodna (rasvjeta, glazba, cvijeće)	x			
3	Opremljenost recepcije	x			
4	Promo materijal i obrasci	x			
5	Cjenik usluga	x			
6	Info mapa	x			
7	Vremenska prognoza	x			
8	Mjenjačnica / Tečajna lista		x	nije stigla iz banke	nije ažurirana
9	Kućni red	x			
10	Sanduk za ankete	x			
11	Tabela "Manager on Duty"	x			
12	Ploča sa slikama i imenima managementa	x			
13	Info ploča	x			
14	Stalak za prospekte	x			
15	Zidni sat	x			
16	Sve knjige na recepciji su čiste i uredne	x			
17	Knjiga utisaka	x			
18	Izgubljeno i nađeno	x			
19	Knjiga rezervacija	x			
20	Prijava kvarova	x			
21	Knjiga domaćinstva	x			
22	Knjiga buđenja	x			
23	Lunch paketi	x			
24	Dnevnik recepcije	x			
25	Knjiga ključeva objekata	x			
26	Lista čekanja	x			
27	Obrazac za poruke	x			
28	Knjiga važnih tel. brojeva	x			
29	Procedura sa sefom, knjiga izdanih ključeva	x			
30	VIP gosti		x	(bez komentara)	nepotpune liste
31	Dnevne liste	x			
32	Ured šefa recepcije uredan	x			
33	Prijam gostiju (check-in)		x	greška u ICT sustavu	
34	Odjava gostiju (check-out)	x			
35	Rezervacije	x			
36	Komunikacija telefonom	x			
37	Rješavanje reklamacija	x			
38	Suradnja s drugim odjelima	x			
39	Postupak u izvanrednim situacijama	x			
40	Blokada dizala, ključ strojarnice i vrata dizala	x			
41	Odnosi s gostima	x			
42	Izgled, rad, komunikacija, ponašanje osoblja		x	subjektivna procjena	nisu poštovani standardi uniforme
Ukupna ocjena		**42**	**2**	**zadovoljavajuće**	

Izvor: Autor

Izvješća internih kontrolora kvalitete najčešće koriste samo hotelske operacije, no ti su izvještaji dostupni i višim razinama upravljanja (vlasnici, nadzorni odbor, uprave društva) tako da oni služe i za ocjenu uspješnosti rada hotelskih operacija, jer

interna kontrola, iako usko vezana uz hotelske operacije, ima organizacijski neovisnu poziciju koja proizlazi iz potrebe za transparentnim, pravednim i neovisnim izvješćima, zaštićenim od bilo čijeg utjecaja. Zavisno od veličine i rasprostranjenosti kompanije, izvješća je potrebno izrađivati više puta godišnje (3 - 5), što im daje prednost u odnosu na vanjske kontrolore kvalitete koji to najčešće rade rjeđe i povezani su uz više troškove realizacije kontrole. Višekratno kontroliranje je jedan od preduvjeta uspješnosti implementacije jer se samo uz latentni pritisak na poštivanje propisanih standarda može očekivati dostizanje zacrtanih ciljeva sustava kvalitete.

3.3.2. Anketiranje gostiju i analiza rezultata anketiranja i komentara gostiju

"Metoda ispitivanja (anketiranja) sastoji se od postavljanja pitanja osobama od kojih prikupljamo podatke i njihovih odgovora u usmenom ili pismenom obliku. Često se u našem jeziku izraz ispitivanje upotrebljava kao sinonim za istraživanje. Kako nema boljeg izraza kojim bi se označila tehnika postavljanja pitanja, u istraživanju tržišta nastoji se upotrebljavati izraz ispitivanje, kako bi se označila ova specifična metoda. Postoje i strani izrazi koji se u nas često koriste i potpuno su prihvaćeni: anketa ili anketiranje (od francuske riječi *enquete* = ispitivanje, raspitivanje)". [Klaić, 1986.] Anketiranje gostiju, kao metoda prikupljanja primarnih podataka, je najčešće korištena metoda u hotelijerstvu i ima za cilj istražiti zadovoljstvo kupaca pruženim uslugama i proizvodom. Da bi bilo učinkovito, istraživanje zadovoljstva kupaca mora biti organizirano kao proces sastavljen od određenih logičkih etapa :

1. određivanje ciljeva,
2. određivanje vrste istraživanja,
3. projektiranja instrumenta istraživanja,
4. uzorkovanje,
5. pilot–testiranje ispitivanja,
6. obrada i analiza podataka,
7. prezentiranje podataka,
8. upotreba podataka za poduzimanje akcija. [Vranešević, 2000.]

Cilj hotelskih operacija u istraživanju zadovoljstva gostiju je prije svega u stjecanju saznanja o razini njihovog zadovoljstva kvalitetom pruženih usluga u svim hotelskim odjelima te prikupljanje mišljenja i sugestija u cilju poboljšanja kvalitete.

Anketiranje u *Riviera Adria d.d*. se provodi metodom ispunjavanja anketnog upitnika koji se dostavlja u sobu gosta. Upitnik je visoko strukturiran. Kod visoko strukturiranih upitnika odgovoru se pripisuje numerička vrijednost. Zatvorena pitanja se boduju putem *Likertove* skale 5 - 1, gdje 5 označava izrazitu suglasnost s predloženom tvrdnjom, a 1 označava izrazito neslaganje s nekom tvrdnjom. Ispitanike se upućuje da ne odgovaraju na pitanja vezana za usluge koje nisu koristili. Otvorena pitanja se kodiraju upisivanjem u bazu, pa se na temelju grupa sličnih odgovora formiraju kategorije i potkategorije kojima se onda dodjeljuje kod. Pitanja se subjektivnom procjenom istraživača uvrštavaju u pojedinu formiranu kategoriju ili podkategoriju. Upitnik se prethodno personalizira imenom i prezimenom gosta, te se kodira.

Osim što predstavlja kvalitetniji i osobniji pristup ispitanicima, postupak personaliziranja se koristi i pri kasnijem dopunjavanju istraživanja podacima iz recepcijskog poslovanja. Naime, kako u recepcijskom poslovanju postoje točni podaci o ispitanicima, oni se kasnije mogu prepoznati u bazi podataka recepcijskog poslovanja prema šifri ispisanoj na upitniku (dob, država, spol, kanal prodaje, duljina boravka) i na taj način spojiti s bazom podataka istraživanja. Podaci se prikupljaju neprekidno od otvaranja do zatvaranja hotela, pri čemu se kao istraživana populacija smatraju svi gosti hotela koji su stariji od 12 godina. Kako bi se postigla reprezentativnost uzorka, a uzimajući u obzir svu kompleksnost istraživanja, odlučilo se koristiti kvotni uzorak. “Kvotni uzorak bira se postupkom u kojemu je osigurano da različite podskupine osnovnoga skupa budu zastupljene u uzorku prema njihovim važnim značajkama upravo na način kako to istraživač odredi“. [Marušić, Prebežac, 2005.] “Od svih namjernih uzoraka kvotni se po svojoj logici najviše približava slučajnim uzorcima. Ovaj uzorak je, na neki način, kombinacija stratificiranog, na koji podsjeća, jer se osnovni skup dijeli u skupine i sudbenog uzorka, jer se u uzorak odabiru članovi koji po prosudbi provoditelja najbolje odgovaraju cilju istraživanja“. [Marušić, Vranešević, 2001.] U Riviera Adria d.d. je odluka donesena u korist neproporcionalnog kvotnog uzorka. Postoje 2 osnovna razloga za takvu odluku:

1. Broj emitivnih država veći je od 30, a masovnost turista iz pojedinih država varira od Njemačke, Austrije, Italije gdje je broj turista izuzetno velik, do Poljske, Švicarske i Rusije gdje je broj turista jako malen.
2. Miks kanala prodaje znatno se razlikuje s obzirom na hotele i tipove smještaja, pa je tako u kampovima individualaca više od 90 posto, a alotmana manje od 3

posto, dok je u nekim hotelima individualaca manje od 20 posto, alotmana više od 70 posto.

Unos podataka djelomično je automatiziran tako da se svi anketni upitnici koji su zatvorenog tipa i strukturirani unose skeniranjem putem optičkog čitača prema unaprijed napravljenoj matrici. Ostala, otvorena pitanja unesena su metodom dvostrukog unosa, gdje se svako pitanje unosi 2 puta, od stane 2 različita anketara. Nakon provedena 2 unosa, automatski se ispituje točnost unosa i na pitanjima gdje ne postoji sto postotna podudarnost, ista se vraćaju na ponovni unos. Ovakav dvostruki unos izabran je kao metodologija zbog visoke varijabilnosti jezika i rukopisa, gdje je vjerojatnost pogreške unosa velika. Za statističku obradu koristi se software-ski paket (SPSS-*Statistical Package for the Social Sciences*). Analize koje se rade su jednostavne statističke analize kao što je izračun postotaka i srednje vrijednosti.

Hotelske operacije najveću pažnju u procesu istraživanju pridaju zadnjim dvjema etapama: prezentiranju podataka i njihovoj uporabi za poduzimanje akcija. Hotelske operacije u jednoj od svojih procedura najčešće propisuju da se rezultati anketiranja moraju predočiti cjelokupnom osoblju na tjednoj razini i to od tjedne ocjene kvalitete usluga po odjelima, preko trendova kretanja kvalitete usluga iz tjedna u tjedan, do kumulativnih mjesečnih i godišnjih rezultata koji mogu biti i u obliku rang-listi svih hotela iste kategorije u grupaciji. No, to prije svega ovisi o strateškoj odluci hotelskih operacija želi li se izgrađivati natjecateljski duh u kompaniji ili ne. Uporaba dobivenih rezultata u cilju poduzimanja akcija za poboljšanje kvalitete u hotelskim operacijama je posljednja, ali i najvažnija etapa istraživanja zadovoljstva gostiju.

Rezultati anketiranja gostiju analiziraju se na tjednoj bazi (vidi tablicu 3.7.), tako da se pitanja pojedinih područja odgovornosti sumiraju u rezultat kvalitete pruženih usluga pojedinog odjela. O rezultatima i potrebi za poduzimanjem aktivnosti informira se cjelokupno osoblje i to menadžment na dnevnim sastancima s direktorom, a radnici putem svojih šefova odjela, ali najčešće i putem oglasne ploče na kojoj se tjedno osvježuju rezultati koji se nerijetko s iščekivanjem i visokom razinom adrenalina očekuju i neformalno komentiraju, i to kako rezultati po odjelima, tako i komentari gostiju - posebice ukoliko se odnose na pojedini odjel ili na određenog radnika poimence.

Hotelske operacije u svojim tjednim i mjesečnim analizama vrlo često koriste i rezultate anketiranja velikih *touroperatora* kao što su *Saga, Thomson, TUI, ITS,*

Neckermann itd. koji u svojim analizama najčešće uspoređuju pojedine usluge više hotela iste kvalitete u određenoj regiji i kao takve su od velike operativne iskoristivosti za interni i eksterni *benchmarking.*

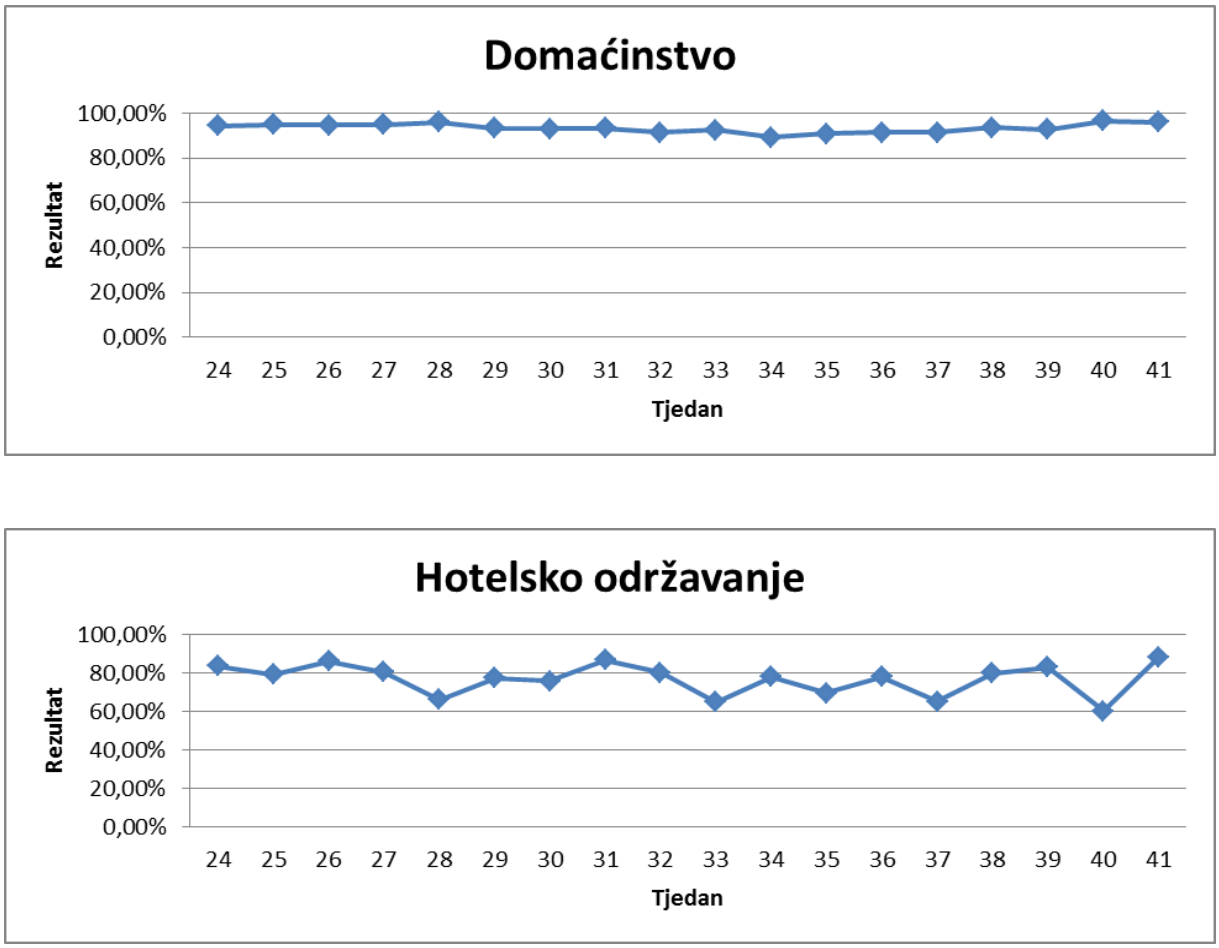
Tablica 3.7. Rezultati kvalitete usluga hotela Valamar Pinia u 2011. god.

Tjedan	Recepcija	Domaćinstvo	Održavanje	Hortikultura	Animacija	Kvaliteta hrane	Servis pansion	Servis barovi	Hotel ukupno
24	91,80%	94,40%	83,60%	89,20%	77,00%	88,60%	93,00%	88,80%	**88,20%**
25	95,20%	95,00%	79,40%	93,80%	81,20%	92,80%	96,20%	90,60%	**91,40%**
26	94,40%	94,80%	86,20%	93,20%	81,60%	91,80%	94,40%	90,40%	**91,00%**
27	97,40%	95,00%	80,60%	91,40%	75,60%	93,20%	94,00%	86,40%	**90,40%**
28	92,60%	96,00%	66,20%	90,80%	78,60%	92,40%	88,80%	88,20%	**88,40%**
29	95,20%	93,40%	77,60%	84,40%	78,60%	92,00%	93,80%	92,00%	**89,20%**
30	90,20%	93,00%	76,00%	87,60%	78,80%	93,00%	93,00%	90,00%	**87,80%**
31	95,80%	93,40%	86,80%	89,00%	84,40%	93,60%	92,80%	85,00%	**90,80%**
32	93,00%	91,60%	80,20%	88,40%	71,20%	92,80%	88,40%	83,80%	**86,40%**
33	95,60%	92,60%	65,10%	85,80%	70,40%	91,40%	90,40%	83,80%	**86,40%**
34	88,60%	89,40%	78,20%	89,40%	74,80%	91,80%	93,60%	85,80%	**85,60%**
35	92,00%	90,80%	69,80%	88,00%	73,60%	91,20%	89,20%	85,60%	**84,60%**
36	91,00%	91,60%	78,20%	87,60%	72,20%	88,40%	88,80%	85,20%	**85,20%**
37	91,40%	91,40%	65,40%	87,20%	67,00%	89,40%	86,80%	75,60%	**85,20%**
38	92,40%	93,80%	80,00%	88,60%	75,80%	92,00%	88,80%	78,20%	**88,20%**
39	92,40%	92,80%	83,20%	86,40%	67,80%	87,40%	88,80%	82,20%	**86,60%**
40	95,40%	96,60%	60,30%	94,40%	82,60%	94,60%	95,40%	85,20%	**93,00%**
41	94,20%	96,00%	88,00%	90,00%	69,80%	94,20%	91,20%	80,80%	**90,00%**
Ukupno 2011. g.	**93,20%**	**93,40%**	**80,00%**	**89,40%**	**76,20%**	**92,00%**	**92,20%**	**87,60%**	**88,80%**

Izvor: Autor prema podacima hotelskih operacija *Riviera Adrije d.d.*

Iz podataka u tablici 3.7. je moguće razabrati da odjeli domaćinstva i recepcije postižu najviše rezultate kvalitete dok su odjeli održavanja i animacije ispod minimalno prihvatljive razine od 85 posto razine kvalitete odjela.

Osim praćenja samih rezultata kvalitete usluga, hotelske operacije često koriste grafikone koji ukazuju na tjedne oscilacije razine kvalitete usluga po svakom odjelu, kao što je prikazano u primjeru koji slijedi u nastavku teksta.



Grafikon 3.1. Tjedni trendovi kretanja kvalitete usluga odjela Domaćinstva i Hotelskog održavanja hotela Valamar Pinia u 2011. god., Izvor: Autor, prema podacima hotelskih operacija *Riviera Adrije d.d.*

Iz grafikona je moguće razaznati kretanje rezultata kvalitete u odjelu domaćinstva koji iz tjedna u tjedan imaju konstantnu razinu kvalitete iznad 90 posto što i predstavlja krajnji cilj hotelskih operacija. No, istodobno je uočljivo i oprečno kretanje rezultata kvalitete u odjelu hotelskog održavanja, koji pored niske prosječne ocjene kvalitete u visini od 80 posto ima velike oscilacije iz tjedna u tjedan i to od 60 posto u 41. tjednu do 88 posto u 42. tjednu. Prikazani tjedni trendovi slikovito ukazuju na odjele u kojima se održava konstantna razina kvalitete usluga i odjele u kojima postoje značajnije oscilacije u kvaliteti usluge, što ukazuje na potrebu poduzimanja akcija u cilju uravnoteženja kvalitete usluga tog odjela kako bi dostigao temeljnu pretpostavku standarda i kvalitete, a to je konstantnost. Hotelske operacije radije streme konstantnijem trendu na nižoj razini prosječne ocjene, nego višoj razini prosječne ocjene s oscilacijama većim od 5 posto u oba smjera, što zapravo znači da

razlika između najniže i najviše tjedne ocjene u promatranome razdoblju ne smije biti veća od 10 posto i mora se kretati u okviru planirane prosječne vrijednosti kvalitete i visoke razine poštivanja standarda.

Komentari su često zanemareni i tretirani su kao prateći podatak procesa anketiranja gostiju. No oni su i najvredniji podatak kojeg hotelske operacije mogu dobiti iz procesa anketiranja i na osnovi kojih direktori hotela mogu poduzeti niz činjenično utemeljenih aktivnosti. Komentari služe kao snažan alat podizanja svijesti radnika o neophodnoj razini i konstantnosti kvalitete pružanih usluga. Hotelske operacije koriste ovaj alat najčešće na tjednoj bazi, odnosno zavisno od načina, brzine prikupljanja podataka i brzine prevođenja komentara koji su vrlo često brojni, raznoliki, kako jezikom tako i rukopisom.

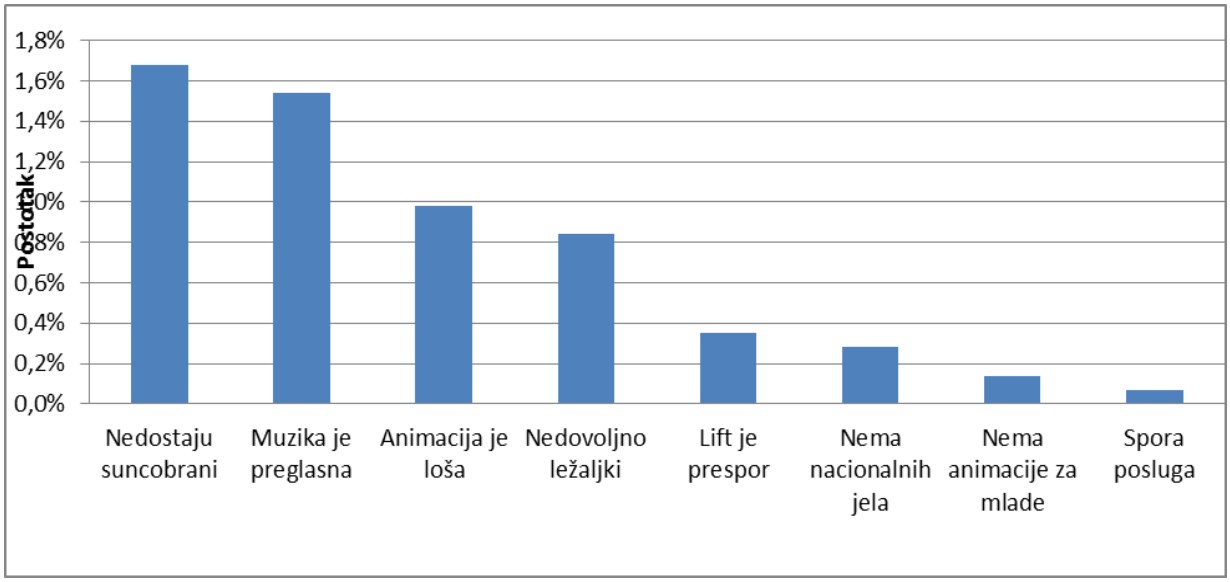
Naravno preporuka jest da se prevedeni komentari predaju direktoru hotela u što je moguće kraćem roku, odnosno i ukoliko je moguće – čak i na dnevnoj bazi ili u direktnoj interakciji s gostima hotela, jer je hitra reakcija na prijedlog ili loš komentar gostiju nasušna potreba modernih hotelskih direktora orijentiranih na goste i kvalitetu. Hotelske operacije prate ravnopravno i negativne i pozitivne komentare: negativne komentare koriste u cilju poduzimanja akcija k poboljšanjima radnih procesa i podizanja kvalitete, a pozitivne u cilju mjesečnog nagrađivanja radnika, te kao podlogu za razvoj karijere, jer se gosti u svojim komentarima vrlo često referiraju na pojedini odjel ili ime radnika.

Tablica 3.8. Struktura i učešće negativnih komentara u ukupnom broju komentara u hotelu Valamar Pinia u 2011. god.

Negativni komentari	Br. komentara	% učešća u uk. komentarima
Nedostaju suncobrani	24	1,7%
Muzika je preglasna	22	1,5%
Animacija je loša	14	1,0%
Nedovoljno ležaljki	12	0,8%
Lift je prespor	5	0,3%
Nema nacionalnih jela	4	0,3%
Nema animacije za mlade	2	0,1%
Spora posluga	1	0,1%
Sveukupno	***1430***	**5,9%**

Izvor: Autor prema podacima hotelskih operacija *Riviera Adrije d.d.*

Uz tabelarni prikaz komentara, hotelske operacije vrlo često koriste i grafičke prikaze koji su jasniji za radnike (rezultati i komentari idu na oglasnu ploču), kao npr.:



Grafikon 3.2. Struktura i učešće negativnih komentara u ukupnom broju komentara u hotelu Valamar Pinia u 2011. god., Izvor: Autor, prema podacima hotelskih operacija *Riviera Adrije d.d.*

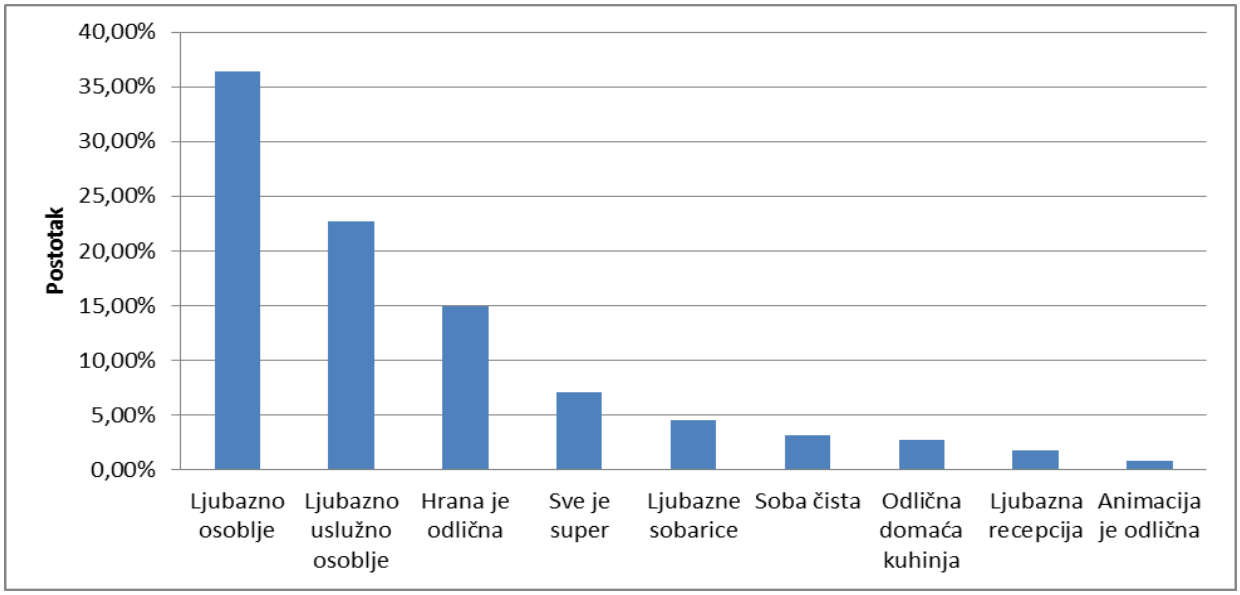
Kao što je vidljivo iz podataka u tablici 3.8. i grafikonu 3.2. najčešći negativni komentar upućuje na nedostatak suncobrana što može biti posljedica prostorne skučenosti ili nedovoljnog broja suncobrana. No bez obzira na obrazloženje, opetovani komentar je nedopustiv, stoga je direktor hotela dužan pravodobno reagirati ili kroz investiciju u proširenje sunčališta ili u nabavku dostatnog broja suncobrana.

Tablica 3.9. Struktura i učešće pozitivnih komentara u ukupnom broju komentara u hotelu Valamar Pinia u 2011. god.

Pozitivni komentari	Br. komentara	% učešća u uk. komentarima
Ljubazno osoblje	521	36,4%
Ljubazno uslužno osoblje	325	22,7%
Hrana je odlična	213	14,9%
Sve je super	101	7,1%
Ljubazne sobarice	65	4,5%
Soba čista	45	3,1%
Odlična domaća kuhinja	39	2,7%
Ljubazna recepcija	25	1,7%
Animacija je odlična	12	0,8%
Sveukupno	**1430**	**94,1%**

Izvor: Autor prema podacima hotelskih operacija *Riviera Adrije d.d.*

Kao što je vidljivo iz podataka u tablici 3.9. odnosno grafikonu 3.3. najmanje zastupljeni pozitivni komentar upućuje na to da iako animacija ima 12 pozitivnih komentara, njihov broj nije dovoljan obzirom na količinu programa i broj interakcija s gostima hotela svih dobnih skupina. Kada se uz taj podatak veže i podatak iz tablice 3.8. i grafikona 3.2. gdje se animacija 14 puta spominje kao loša, možemo zaključiti da su u ovome hotelu animacija, animacijski program i animatori definitivno odjel s kojim se mora dodatno poraditi.



Grafikon 3.3. Struktura i učešće pozitivnih komentara u ukupnom broju komentara u hotelu Valamar *Pinia u 2011* .god., Izvor: Autor, prema podacima hotelskih operacija *Riviera Adrije d.d.*

3.3.3. Upravljanje zadovoljstvom gostiju

Hotelske operacije se često suočavaju s pohvalama ali i reklamacijama ili neuspjesima. I dok se neke hotelske kuće boje, negiraju ili skrivaju neuspjeh, druge kompanije s modernim hotelskim operacijama njeguju posve suprotnu kulturu te se objeručke hvataju u koštac s kritikama, koristeći ih kao vrlo vrijednu informaciju i šansu za pretvaranje neuspjeha u uspjeh.

"Upravljanje neuspjehom potrebno je tamo gdje je kupac iz bilo kojeg razloga nezadovoljan situacijom pružanja usluge koju je osiguralo ili će osigurati poduzeće. Poduzeća koja priznaju da će biti neuspjeha, bez obzira kako je sustav dobro isplaniran, imaju izgleda ne samo da spase trenutačnu situaciju, već da iz nje uče i da se poboljšavaju u budućnosti. Štoviše, to je realističan pristup, pogreške se događaju i to prihvaća većina kupaca. Ono što slijedi određuje hoće li slučaj postati povodom za *potrošački terorizam* (kupci koji rado svima pričaju o problemima koje su imali s nekim poduzećem) ili će to biti prilika za približavanje kupcima. Faze u upravljanju neuspjehom su sljedeće:

1. identificirati da je nešto krenulo pogrešnim putem,
2. obuzdati situaciju: prihvatiti da problem postoji, spriječiti daljnju štetu ili širenje problema,
3. otpočeti aktivnosti oporavka kako bi se vratilo povjerenje kupaca,
4. osigurati da se promijeni praksa kako se ovaj slučaj više ne bi ponovio". [Moutinho, 2005.]

Koliko je značenje zadovoljnih i nezadovoljnih gostiju zorno prikazuje slijedeća tablica:

Tablica 3.10. Značenje zadovoljnih i nezadovoljnih kupaca

NEZADOVOLJNI KLIJENTI	ZADOVOLJNI KLIJENTI
Samo 4posto klijenata žali se izravno tvrtki	Zadržavanje postojećeg klijenta stoji 4-5 puta manje nego osvajanje novog
Preko 90 posto nezadovoljnih klijenata ne želi više poslovati ili doći u kontakt sa tvrtkom	Zadovoljni su klijenti spremni platiti više za proizvod/uslugu
Svaki će nezadovoljni klijent o svom nezadovoljstvu reći u prosjeku devetorici drugih ljudi	Svaki zadovoljni klijent reći će petorici drugih o dobrom proizvodu ili usluzi

Izvor: Vranešević,T., *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Golden marketing, Zagreb, 2000., str.183., prema Knauer,V., *Increasing customer satisfaction*, Pueblo, CO: United States Office of Consumer Affairs, 1992.

Hotelske operacije za identifikaciju neuspjeha najčešće koriste sljedeće alate:

1. komentari gostiju u anketama ili na društvenim mrežama,
2. knjiga reklamacija u kojoj se bilježe sve usmene i pismene reklamacije sa svim potrebnim podacima : ime gosta, opis reklamacije (detaljnije ako je usmena, pismene se arhiviraju), zaprimio, datum i sat, riješio, datum, sat i napomena.

Hotelske operacije za eventualne neuspjehe, na licu mjesta najčešće koriste sljedeću proceduru obuzdavanja i aktivnosti oporavka od neuspjeha:

1. razgovor nastojati obaviti sjedeći i u ugodnom okruženju,
2. pažljivo saslušati gosta dok iznosi reklamaciju u cijelosti,
3. tijekom iskaza zabilježiti detalje iz reklamacije,
4. iskazati razumijevanje za iznijetu žalbu te se ispričati za doživljenu neugodnost,
5. iz razgovora procijeniti koje rješenje bi zadovoljilo gosta te mu ponuditi jedno od sljedećih kompenzacija za doživljenu neugodnost:

- pozvati gosta na piće,
- pozvati gosta i pratnju na *a la carte* večeru,
- poslati buket cvijeća u sobu (ukoliko je u sobi ženska osoba),
- ponuditi košaru s voćem u sobi (koju po potrebi mijenjamo svaki dan),
- ponuditi bocu vrhunskog vina u sobi,
- ponuditi besplatni izlet iz ponude turističkih agencija,
- ponuditi bolju sobu za istu cijenu ,
- ponuditi besplatno korištenje hotelskih sadržaja (*wellness*, tenis, masažu, itd.),
- odobriti popust ili besplatni boravak u hotelu.

Pismo isprike obavezno je poslati netom nakon izvršene kompenzacije, a cijeli proces zabilježiti u knjigu reklamacija.

Ono što je najvažnije u svim tim alatima i procedurama zapravo je izgrađivanje korporativne kulture, kako u menadžmentu tako i među radnicima, da su greške moguće (no, ne i poželjne), da se s njima potrebno suočiti i iskoristiti ih kao šansu za pretvaranje neuspjeha u uspjeh, a nezadovoljnog gosta pretvoriti u zadovoljnog i vjernog gosta, jer ćemo jedino identificiranjem, analiziranjem i reakcijom na neuspjeh moći trasirati put prevenciji i poboljšanju kvalitete usluge.

3.3.4. Metoda tajnog gosta (*Mistery Guest*)

Hotelske operacije sve češće se i u hrvatskim hotelskim kompanijama služe izvješćima tajnog gosta (*Mistery Guest*).

Tajno kupovanje je poslovni alat koji u ovom slučaju hotelskim operacijama služi za mjerenje i ocjenjivanje kvalitete usluga, što podrazumijeva angažiranje prethodno educiranih tajnih kupaca koji nerijetko imaju i temeljnog iskustva iz branše.

Tajni kupci nenajavljeno dolaze u hotel pretvarajući se da su obični gosti, no oni u hotel dolaze sa zadatkom detaljnog i objektivnog mjerenja i ocjenjivanja kvalitete hotelskih usluga, prema unaprijed definiranim kriterijima koji proizlaze iz postavljenih ciljeva kvalitete.

I izvješća su strukturirana detaljno i objektivno što omogućava tvrtkama da se suoče sa stvarnom razinom kvalitete, manama ali i vrlinama, i služe im za izradu programa aktivnosti za poboljšanje kvalitete. Hotelske operacije često koriste izvješća tajnog kupca za potrebe uspoređivanja s najboljima unutar kompanije (interni *benchmarking*), ali također i za uspoređivanje s konkurencijom (eksterni *benchmarking*), i to tako da se *mistery guest* služi istom metodologijom i strukturom izvješća u kontroli kvalitete za uspoređivane hotele. Ukoliko se za tajnog kupca angažira provjerenog stručnjaka i agenciju iz branše, sam izvještaj može sadržavati i prijedlog mjera za poboljšanja uočenih manjkavosti u procesima rada i pruženim uslugama. Izvješća mogu biti strukturirana tako da se mjeri i ocjenjuje sljedeće:

1. kvaliteta pruženih usluga očima gosta (struktura obrasca vrlo slična anketnom upitniku),
2. kvaliteta pruženih usluga očima stručnjaka (struktura obrasca vrlo detaljna po svim pitanjima i odjelima hotelskih operacija),
3. poštivanje propisanih standarda, pravila i procedura očima stručnjaka (struktura obrasca identična obrascu internog kontrolora kvalitete),
4. pojedine specifične točke procesa rada u hotelima kao npr.: direktna prodaja putem telefona, e-mail, Interneta, pružanje informacija, naplata usluga u gotovini, način postupanja s pritužbama itd.,
5. kombinacija navedenih mogućnosti je također vrlo česta.

Prema jedinoj hrvatskoj specijaliziranoj agenciji *Heraklea* za *mystery shopping* minimalni zahtjevi za kvalitetno obavljanje zadataka tajnog gosta jesu:

Obveze klijenta*:*

1. Informirati sve radnike koji će sudjelovati u *mystery shoppingu* (tajnom kupovanju) s time da njihove usluge mogu biti provjeravane s vremena na vrijeme putem tajnog kupovanja te ih pritom obavijestiti o svrsi i ciljevima provođenja *mystery shoppinga* te planiranoj uporabi rezultata, dok radnicima nije potrebno navesti točno vrijeme provođenja *mystery shoppinga*.

2. Potvrditi da je jedina svrha korištenja *mystery shoppinga* ispitivanje kvalitete usluge koju radnici pružaju kupcima s ciljem kontinuiranog unapređivanja usluga.

3. Obvezati se da se informacije dobivene tajnim kupovanjem neće zloupotrebljavati za otpuštanje radnika ili provođenje disciplinskih mjera, kreiranje lažne potražnje za proizvodima/uslugama ili nepošteno tržišno natjecanje.

4. Uspostaviti odgovarajuće procedure unutar tvrtke kako bi se osiguralo da radnici ne uznemiravaju tajne kupce, odnosno i kako bi se radnicima dalo do znanja da "traženje tajnih kupaca" nije prihvatljivo ponašanje jer može izazvati neugodnosti redovnim kupcima. [www.heraklea.hr]

Obveze agencije prema klijentu:

1. Upoznati klijenta sa smjernicama za provođenje *mystery shoppinga*.

2. Izraditi upitnik za provođenje *mystery shoppinga*. Upitnik se treba usredotočiti na objektivna pitanja te se usmjeriti na prikupljanje činjenica. Raspored pitanja treba predstavljati redovan tijek interakcije s kupcem. Subjektivne procjene mogu se povremeno upotrijebiti kako bi se lakše razumjeli dobiveni rezultati, o čemu treba posebno obavijestiti klijenta.

3. Izraditi scenarij za tajnu kupovinu. Scenarij treba biti realističan odnosno odražavati normalno ponašanje kupaca, zatim pouzdan, etičan, praktičan, siguran za tajne kupce i objektivan.

4. Educirati tajne kupce i općenito o *mystery shoppingu* i za svaki projekt zasebno.

5. Provesti naručeni *mystery shopping* te pritom osigurati njegovo adekvatno trajanje. Trajanje *mystery shoppinga* mora odražavati normalnu transakciju na određenom tržištu. Točno vrijeme njegova trajanja ovisi o lokalnoj praksi. U

slučaju provođenja *mystery shoppinga* kod konkurencije, vrijeme trajanja mora biti razumno, ali što je kraće moguće i takvo da ne ometa tijek rada te se ne smije provoditi prečesto.

6. Na odgovarajući način izvijestiti klijenta o provedenom *mystery shoppingu*. Identitet radnika može biti otkriven jedino ukoliko je osoblje o tome prethodno obaviješteno i ako je to sukladno zakonima pojedine zemlje. U slučaju provođenja tajnog kupovanja kod konkurentskih tvrtki, identitet osoblja se ne smije razotkriti.

7. Zajedno s klijentom osigurati da su dobiveni podaci sigurni i nedostupni neautoriziranim osobama. Agencija i klijent trebaju se dogovoriti gdje će se materijali dobiveni *mystery shoppingom* pohranjivati i na koji način će biti uništeni.

Iako se izvješća tajnog kupca **ne smiju** zloupotrebljavati i koristiti za otpuštanja ili disciplinske mjere prema radnicima, sama mogućnost posjeta tajnog kupca u hotelu možda je najjači alat hotelskih operacija u izgradnji korporacijske kulture i svijesti o potrebi kontinuiranog podizanja kvalitete usluge. Iz iskustva u radu s *mistery shoppingom* može se reći da se razina spremnosti osoblja diže na jedan viši nivo, jer nakon uvođenja tog alata osoblje pristupa svakom gostu kao mogućem tajnom kupcu, što je u konačnici i cilj hotelskih operacija te stoga i najveća vrijednost tog alata.

3.3.5. Plan aktivnosti za unaprjeđenje kvalitete i povratna veza

Kako bi dobiveni rezultati svih navedenih alata za mjerenje i ocjenjivanje kvalitete dobili svoju svrhu u dostizanju krajnjeg cilja hotelskih operacija koje smo u prethodnim poglavljima definirali kao uravnoteženo zadovoljstvo svih čimbenika poslovanja među kojima je i zadovoljstvo gostiju, potrebno je izraditi plan aktivnosti u cilju ispravljanja, modificiranja ili poboljšanja kako procesa rada tako i kvalitete usluga. Ulazni parametri za definiranje plana aktivnosti dolaze iz:

1. analize rezultata anketiranja gostiju,
2. analize komentara gostiju,
3. izvješća internog kontrolora standarda, pravila i procedura,
4. dobivene informacije iz knjige reklamacija, knjige žalbi, knjige utisaka, i dr.
5. izvješća tajnog gosta.

Plan aktivnosti mora sadržavati osnovne elemente kao u tablici 3.11.

Tablica 3.11. Plan aktivnosti za unaprjeđenje kvalitete

r.b.	Alat hotelskih operacija	Problematika	Aktivnost	Odgovorna osoba	Rok	Povratna informacija
1	Rezultati anketiranja gostiju	pad kvalitete u restoranu	detaljnije preispitati razloge / dodatni trening osoblja	šef sale	15.4.	
2	Komentari gostiju	nedovoljno suncobrana	naručiti i dobaviti dodatnih 100 kom	direktor	10.5.	
3	Izvješća internog kontrolora kvalitete	nepoštivanje liste br. 5	preispitati potrebu za tom listom i predložiti promjenu	domaćica	15.4.	
4	Knjiga reklamacija	nedovoljno hrvatske hrane	prilagoditi menu zahtjevima gosta-uvesti hrvatski kutak	šef kuhinje	1.5.	
5	Izvješće tajnog kupca	neljubazna recepcija	dodatna edukacija recepcije na temu odnosa prema gostima	šef recepcije	1.4.	

Izvor: Autor

Krajnji cilj plana aktivnosti je poboljšanje kvalitete usluga što se jednostavno može provjeriti uvidom u nove izvještaje iz kojih se onda jasno može zaključiti ponavlja li se problematika, odnosno je li aktivnost realizirana i u kojem roku. Iz gornje tablice razvidno je da u planu aktivnosti sudjeluje cijeli hotelski menadžment koji u razradi pojedine aktivnosti uključuje sve svoje radnike, što je zapravo na tragu svih poznatih *TQM* modela.

Uvidom u samu problematiku može se zaključiti da ponuđeni alati zadiru u svaku poru hotelskog poslovanja, te da je za uspješnu provedbu svake od navedenih aktivnosti potrebna kvalitetna suradnja s ostalim odjelima u hotelskoj kompaniji. Tako će pad kvalitete usluge u restoranu dovesti do treninga osoblja koji će, da bi se kvalitetno proveo, zasigurno podrazumijevati suradnju s odjelom ljudskih resursa oko sadržaja i termina treninga. Kada je u pitanju problematika nedovoljnog broja suncobrana, morat će se angažirati nabava i zatražiti dodatno odobrenje budžeta opreme. Kada je u pitanju nepoštivanje liste, jedna od mogućih solucija jest da se u suradnji s odjelom kvalitete preispita njezina svrsishodnost ili da se predložiti njezino preoblikovanje. Kada je u pitanju problematika neljubaznog recepcijskog osoblja, jedna od mogućih aktivnosti može biti dodatni trening na tu temu, no svakako i pojedinačni i timski razgovor direktora hotela s osobljem i šefom recepcije, tijekom kojeg se moraju razjasniti razlozi i koraci za poboljšanje.

3.4. Uloga hotelskih operacija u upravljanju kvalitetom učinka i zadovoljstvom radnika organizacijskom kulturom i radnom klimom

3.4.1. Upravljanje znanjem i ljudskim potencijalima

U posljednjih nekoliko godina upravljanje znanjem i ljudskim potencijalima je svekoliko uznapredovalo pa je toj funkciji dodijeljen značaj koji ona i zaslužuje. “Sam pojam znanja može se definirati kao ukupnost spoznaja, vještina i sposobnosti obrazovanog čovjeka koji djeluje korištenjem visoke tehnologije (računala, robota, fleksibilnih automata, telematike i sl.) i uporabom mnogobrojnih informacija koje su postale glavnim resursom ljudske aktivnosti“. [Baletić, 1995.] “Znanje nastaje u umovima ljudi, a prema autoru koji se među prvima bavio pitanjima kreiranja i korištenja znanja, *Michaelu Polanyiu*, znanje možemo podijeliti na eksplicitno i tiho ili iskustveno znanje. Eksplicitno znanje artikulirano je formalnim jezikom i može se lagano prenositi u obliku informacije s pojedinca na pojedinca. Ono je primjerice pohranjeno u knjigama i može se jednostavno dohvatiti procesom obrazovanja, upotrebljavati i preuzeti te ugraditi u proizvode u oblicima kao što su tehničke specifikacije, nacrti ili standardizirani dizajn. Suprotno tome, tiho ili iskustveno znanje je znanje ugrađeno ili stvoreno osobnim iskustvom pojedinca i uključuje u sebi nedodirljive čimbenike kao što su osobno uvjerenje, instinkt, osobne vrijednosti i stečene vještine. Ono je personalizirano i do njega nije lako doći pa često ostaje neotkriveno i neiskorišteno. Ovaj oblik znanja bogatiji je od općeg, eksplicitnog tipa, međutim, ono nema vrijednost ako nije upotrebljivo. Promatrano iz perspektive kompanije, iskustveno znanje svih njenih radnika nije lako prikupiti, dijeliti i upotrebljavati. Međutim, ta vrsta znanja ima veliku vrijednost ako se upotrijebi i ono u pravilu donosi novu vrijednost kompaniji i predstavlja značajan element konkurentske prednosti“. [Frappaolo, 2002.] “Pored prethodno navedene klasifikacije, znanje se prema supstanci može podijeliti na činjenično znanje, proceduralno znanje i znanje za prosuđivanje. Činjenično znanje čine podaci i informacije, proceduralno znanje predstavljaju tehnike kao što su algoritamski i heuristički podaci i koriste se u ekspertnim sustavima ili od strane stručnjaka za rješavanje određenih problema. Znanje za prosuđivanje omogućava vrednovanje ograničenih resursa i bitno je za

menadžment prilikom procesa planiranja radi postavljanja ostvarivih ciljeva u planovima“. [Vidović, 2003.]

“Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja“. [Bahtijarević-Šiber, 1999.]

Hotelska industrija ima slijedeći utjecaj na način upravljanja ljudskim resursima:

1) Ukoliko hotelska poslovna strategija više naglašava čvrstu kontrolu troškova i cjenovnu konkurenciju u odnosu na kvalitetu usluge.

2) Ozbiljnost s kojom viši menadžment gleda na problematiku ljudskih resursa te ukoliko menadžeri ljudskih resursa nemaju stratešku viziju i potrebne resurse.

3) Karakteristike radne snage, koje se posebice odnose na otpor radne snage prilikom uspostavljanja novog stila i radne prakse.

4) Veličina. Upravljanje ljudskim resursima ima ograničenu važnost u hotelima s manjim brojem smještajnih jedinica. Posljedično tome upravljanje ljudskim resursima se više primjenjuje u hotelima koji su dio lanca.

5) Ne-sindikalna priroda hotelske industrije. To bi moglo pomoći uvođenju upravljanja ljudskim resursima, jer nema potrebe da se dobije pristanak sindikata prije uvođenja bilo kakve nove prakse.

6) Državno vlasništvo. Strani vlasnici hotela mogu imati sofisticiraniji pristup u upravljanju ljudskim resursima od hotela u državnom vlasništvu.

7) Varijabilna, "*just-in-time*" priroda potražnje unutar hotelske industrije. To može rezultirati naglašenim korištenje perifernog ili povremenog rada kao i brojčanu fleksibilnost u odnosu na profesionalno upravljanje ljudskim resursima

8) Visoka razina obrtaja radnika. To može ugroziti uvođenje funkcije upravljanja ljudskim resursima obzirom da nestabilnost ometa razvoj zajedničkih vrijednosti kao i razvoj potrebnih kompetencija radne snage. [Hoque, 2000.]

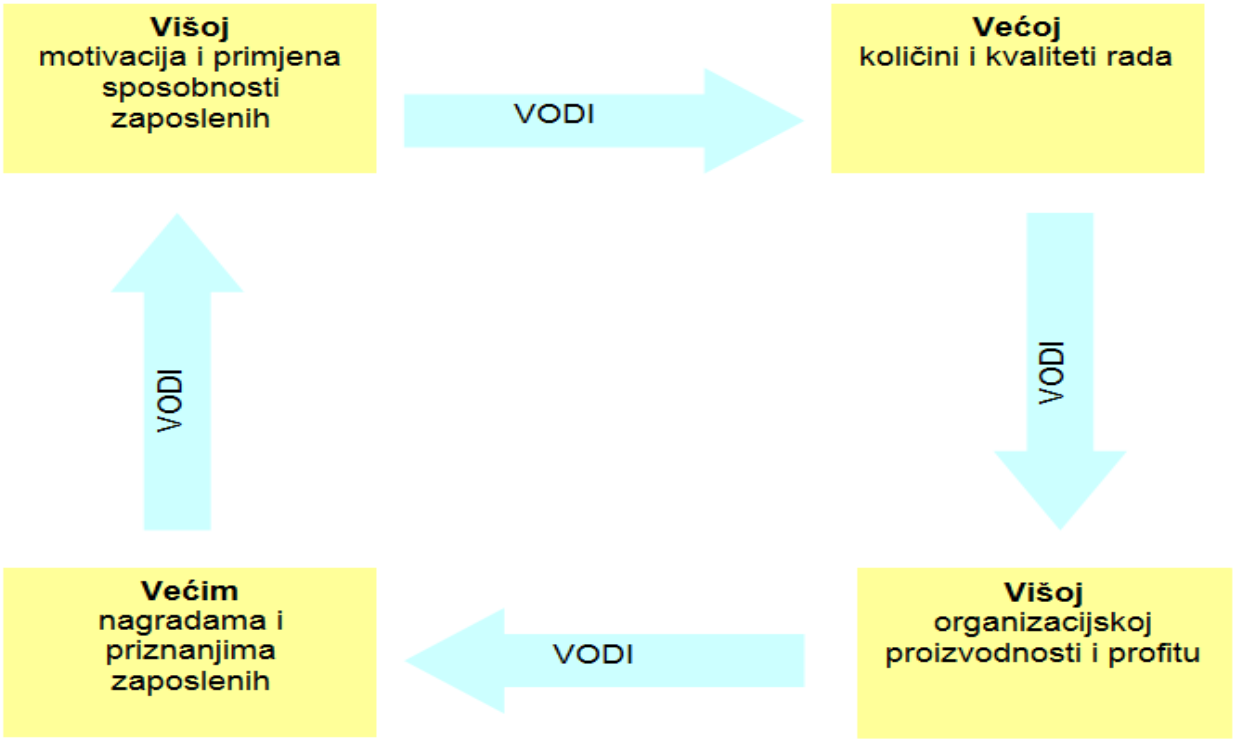
S prethodno navedenim utjecajem hotelske industrije na način upravljanja ljudskim resursima vrlo se teško u potpunosti složiti s točkom 5 ("Ne-sindikalna priroda hotelske industrije") jer u hotelskoj industriji ne samo da postoji dobro organizirani sindikalni pokret, već se na tom tržištu pojavljuje i sindikalna konkurencija s još višim zahtjevima i oštrijim nastupom prema poslodavcima.

"Menadžment ljudskih potencijala čini niz među-povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije. Temeljne skupine aktivnosti i zadaća, odnosno specifične (pod)funkcije koje obuhvaća menadžment ljudskih potencijala jesu:

1. strategijski menadžment ljudskih potencijala,
2. planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih,
3. analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta,
4. pribavljanje,izbor,uvođenje i raspoređivanje osoblja,
5. praćenje i ocjenjivanje uspješnosti,
6. motiviranje i nagrađivanje,
7.obrazovanje i razvoj zaposlenih,
8. stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture,
9. socijalna i zdravstvena zaštita,
10. radni odnosi i
11. različite usluge zaposlenima". [Hoque, 2000.]

"Menadžeri svih razina odgovorni su za upravljanje ljudskim potencijalima, dok je odgovornost menadžera ljudskih resursa da se taj posao dobro i stručno obavlja. Kvalitetan menadžment ljudskih potencijala zahtijeva visoku i vrlo blisku suradnju odjela ljudskih resursa i menadžera. Ta suradnja od prvih zahtijeva ne samo poznavanje ljudi, stručnih tehnika, metoda i postupaka, odnosno tehnologije menadžmenta ljudskih resursa i općenito ljudskih aspekata poslovanja, nego i znanje

ekonomskih, financijskih, tehnoloških, konkurentskih aspekata poslovanja te uspješno povezivanje aktivnosti i programa ljudskih potencijala s poslovnim potrebama i ciljevima. Od drugih, pak, zahtijeva sagledavanje i uvažavanje ljudskih dimenzija poslovnih problema i važnosti specifičnih stručnih znanja i metoda u njihovu rješavanju. Pristup ljudskim potencijalima temelji se na pretpostavci i zahtjevu uzajamnog zadovoljenja potreba i ciljeva organizacije i pojedinca“. [Bahtijarević-Šiber, 1999.] Tu logiku jednostavno prikazuje slika 3.13.



Slika 3.13. Pristup ljudskih potencijala, Izvor: Bahtijarević-Šiber,F.,.*Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb,1999., str. 24.

Ciljeve menadžmenta ljudskim resursima možemo podijeliti u tri osnovne skupine:

1. Ekonomski ciljevi:

- porast proizvodnosti i profitabilnosti,
- snižavanje ukupnih troškova,
- osiguranje konkurentske prednosti,
- porast ukupne organizacijske uspješnosti.

2. Socijalni ciljevi:

- zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenih,

- poboljšanje socioekonomskog položaja zaposlenih,
- upotrebu i razvoj individualnih mogućnosti,
- osiguravanje sposobnosti stalnog zaposlenja,
- podizanje kvalitete radnog života.

3. Ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena:

- stvaranje i održavanje fleksibilnog i adaptabilnog potencijala zaposlenih,
- smanjenje otpora na promjene i njihovo prihvaćenje kao načina života i djelovanja,
- povećanje osjetljivosti ukupnih ljudskih potencijala organizacije na kvantitativne, kvalitativne i strukturne promjene. [Bahtijarević-Šiber, 1999.]

Od svih gore navedenih ciljeva menadžmenta ljudskih resursa, a s obzirom na autorovo iskustvo iz prakse, ovdje bi se svakako na prvo mjesto trebalo staviti socijalne ciljeve jer se cijeli sustav hotelskog poslovanja odnosno poslovne izvrsnosti hotela temelji na ljudima i zadovoljenju njihovih potreba, očekivanja i interesa.

3.4.2. Upravljanje kvalitetom učinka i zadovoljstva hotelskih radnika poslom

Upravljanje kvalitetom učinka i zadovoljstva hotelskih radnika poslom kao pretpostavka za upravljanje ljudskim potencijalima je također svekoliko prisutno i u hrvatskim hotelskim kompanijama. “Mjerenje i ocjenjivanja radne uspješnosti pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka menadžmenta ljudskih potencijala. To je kontinuiran proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti i kontinuirano i sustavno ocjenjivanje i vrednovanje uspješnosti svakog pojedinca. Sastavni je dio upravljanja uspješnošću (*performance management*) kao novog i sve važnijeg zadatka menadžmenta. Upravljanje uspješnošću odnosi se na sve menadžerske aktivnosti i instrumente, uključujući i procjenu uspješnosti koji osiguravaju postizanje ciljeva uspješnosti i strategijskih ciljeva organizacije“. [Bahtijarević-Šiber, 1999.]

“U upravljanju uspješnošću bitno je povezati organizacijske ciljeve i rezultate s individualnim ciljevima i rezultatima rada. Stoga je praćenje i ocjenjivanje individualne radne uspješnosti važan segment praćenja i poboljšavanja ukupne organizacijske uspješnosti, odnosno kroz njega i pojedinac i organizacija žele postići neke svoje

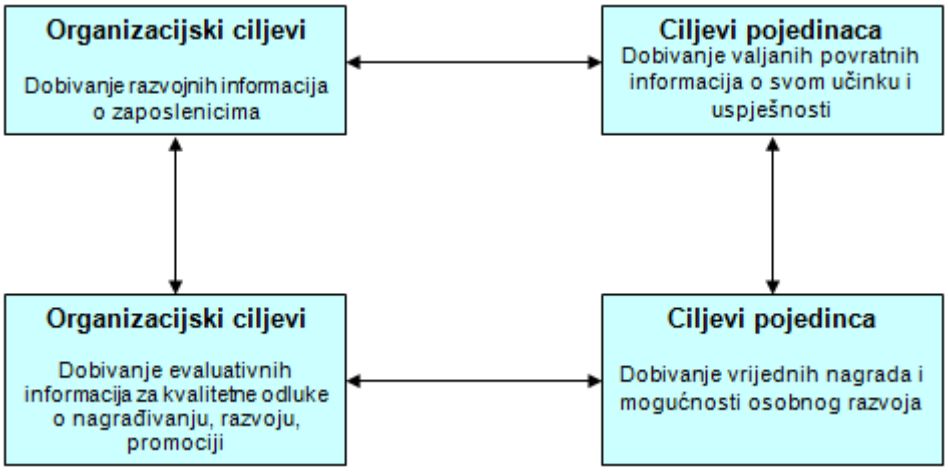
ciljeve. Pojedinci žele dobiti informaciju o svom radu što im pomaže u njegovoj evaluaciji, unapređenju i usavršavanju, a time i postizanju veće uspješnosti u budućnosti. Oni također žele dobiti odgovarajuće nagrade i mogućnosti daljnjeg razvoja. S druge strane, interes je organizacije dobivanje objektivnih i relevantnih informacija o radnom ponašanju i uspješnosti kako bi mogla ocijeniti svoje ukupne mogućnosti i postaviti razvojne ciljeve u različitim područjima, donositi kvalitetne odluke o nizu pitanja vezanih za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima, ponajprije o razvoju i nagrađivanju“. [Bahtijarević-Šiber, 1999.]

“I menadžeri i radnici ističu brojne prednosti dobrog sustava procjenjivanja uspješnosti. Menadžeri ističu ove prednosti:

1. povezuje pojedince u tim,
2. uspješnost se objektivno vrednuje,
3. potiče razvoj u sadašnjem poslu,
4. povezuje nagrađivanje s uspješnošću.

Radnici najvažnijim prednostima drže:

1. jasno razumijevanje posla,
2. stvaranje osnove za redovito raspravljanje zadataka,
3. osiguranje suglasnosti o potrebama razvoja,
4. povratnu informaciju o postignutoj uspješnosti“. [Cowling, 1996.]



Slika 3.14. Organizacijski i individualni interesi u procjeni uspješnosti, Izvor: Bahtijarević-Šiber,F., *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 509.

Praćenje i ocjenjivanje učinka ili radne uspješnosti kontinuirani je proces kojim se periodično analiziraju i planiraju aktivnosti za njegovo poboljšanje, no u pravilu se

to obavlja jednom, a najviše dva puta godišnje. Proces procjenjivanja uspješnosti sastoji se od tri bitna i među-povezana koraka:

1. izbor kriterija uspješnosti - hotelske operacije u suradnji sa funkcijom ljudskih potencijala,
2. ocjenjivanje uspješnosti - hotelske operacije,
3. pružanje povratne informacije - hotelske operacije u suradnji sa funkcijom ljudskih potencijala.

Hotelske operacije u suradnji sa funkcijom ljudskih potencijala upravljaju tim procesom i najčešće se koriste sljedećim kriterijima za ocjenjivanje uspješnosti:

1. Orijentacija na goste (ljubazan, raspoložen, nasmijan, prepoznaje potrebe gostiju, zna prihvatiti pohvalu i kompliment od s gosta, komunikativan, brzo i smireno pristupa poslovnim zadacima).

2. Orijentacija na rezultat (motiviran je u postizanju boljih rezultata, discipliniran, voli i uživa na poslu, točno i na vrijeme izvršava svoje zadatke, predlaže poboljšanja).

3. Orijentacija na kvalitetu (poznaje standarde, pravila i procedure, razlikuje kvalitetnu uslugu od nekvalitetne, sa svojim pozitivnim stavom i ponašanjem unaprjeđuje kvalitetu, potiče svoju okolinu na kvalitetniji rad, svjestan je područja u kojima mora podignuti svoju kvalitetu i kvalitetu odjela kojem pripada).

4. Timski rad (pomaže kolegama, uzor je ostalima, uspostavlja kvalitetne odnose sa kolegama i svojim pretpostavljenima, argumentirano izražava svoje stavove u timu).

5. Razvoj (spreman je podijeliti svoje znanje s ostalim kolegama, u toku je sa svim trendovima u struci, otvoren je za uvođenje novina i promjena, novo naučene stvari brzo primjenjuje, otvoren je za stjecanje novih znanja i vještina).

6. Osobne karakteristike (osobna higijena i ponašanje u skladu s etičkim standardima, pokazuje inicijativu i kreativnost, iskazuje brigu za imovinu i sredstva rada, smiren u stresnim situacijama, sposoban se prilagoditi, ima samokontrolu i vrlo je odgovoran).

Nakon što su definirani kriteriji ocjenjivanja radne uspješnosti, potrebno ih je iskomunicirati hotelskim radnicima na adekvatan način, nakon čega hotelske operacije u suradnji sa funkcijom ljudskih potencijala pristupaju educiranju hotelskog menadžmenta o načinu i pristupu procjenjivanju koje mora biti nadasve fer i odgovarati istini. Nakon faze educiranja, hotelske operacije pristupaju postupku ocjenjivanja svojih radnika najčešće na skali od 1 do 5. Nakon što su dobivene

ocjene, njih je potrebno sa svakim radnikom prokomentirati kako bi se prepoznala područja slaganja i neslaganja oko ocjena, jer se ocjene u upravljanju hotelskim operacijama koriste za vrlo bitne odluke kao što su:

1. mjesečne nagrade,
2. povećanje plaća,
3. raspodjela varijabilnog dijela plaće,
4. godišnji bonusi,
5. unapređenje,
6. pohvala i pokuda,
7. premještaj,
8. otkaz ugovora,
9. program edukacije,
10. vrednovanje prethodnih edukacijskih programa i
11. podizanje kvalitete kroz povratnu vezu.

Osim mjerenja i ocjenjivanja radnika, hotelske operacije se u suradnji s funkcijom ljudskih potencijala vrlo intenzivno i po istim načelima bave mjerenjem i ocjenjivanjem hotelskih menadžera, ali s naglaskom na vještine koje su potrebne za kvalitetno upravljanje hotelskim poslovanjem, kao na primjer:

1. stručne kompetencije,
2. kultura učenja,
3. komunikativne vještine,
4. međuljudski odnosi,
5. orijentacija na rezultat,
6. vještina vođenja i
7. vještine odlučivanja.

Hotelske operacije po svojoj definiciji u upravljanju hotelskim poslovanjem streme uravnoteženom zadovoljstvu svih čimbenika suvremenog poslovanja, pa tako i zadovoljstvu hotelskih radnika poslom. Za njegovo mjerenje i ocjenjivanje hotelske operacije se u suradnji s funkcijom ljudskih potencijala koriste sličnim postupkom i alatima kao i kod mjerenja i ocjenjivanja učinka radnika, uz malu iznimku da rezultati zadovoljstva hotelskih radnika poslom služe prije svega za ocjenjivanje uspješnosti hotelskog menadžmenta, pa tako i povratna veza najčešće ide kroz

menadžment, koji onda kroz plan aktivnosti, zapravo, poduzimaju potrebne akcije u cilju poboljšanja rezultata zadovoljstva radnika poslom.

“Zadovoljstvo poslom definira se kao osjećaj radnika o njegovom poslu ili o iskustvima na poslu u odnosu na prethodna iskustva, tekuća očekivanja ili raspoložive alternative. Iako se u početku vjerovalo da zaposleni imaju samo jedan opći ili globalni osjećaj zadovoljstva svojim poslom, vremenom se došlo do spoznaje kako zaposleni mogu imati različit stupanj zadovoljstva s različitim aspektima svojeg posla uključujući sam rad, plaću, kolege itd.“. [Maškarin, 2003.]

Područja mjerenja i ocjenjivanja zadovoljstva hotelskih radnika poslom najčešće su: 1. zadovoljstvo organizacijom rada, 2. zadovoljstvo intenzitetom i kvalitetom edukacija, 3. zadovoljstvo plaćom i modelom nagrađivanja, 4. zadovoljstvo informiranošću i komunikacijom, 5. zadovoljstvo rukovođenjem i upravljanje procesima, 6. zadovoljstvo međuljudskim odnosima, timskim duhom i procesom donošenjem odluka, 7. zadovoljstvo uvjetima rada, zdravstvenom zaštitom.

Hotelske operacije u suradnji s funkcijom ljudskih potencijala zadovoljstvo poslom definiraju kao zadovoljenje svih gore navedenih kriterija (na skali od 1 do 5). Kako bismo mogli ustvrditi zadovoljavajuću razinu zadovoljstva radnika poslom, prosječna ocjena gore navedenih kriterija mora iznositi minimalno 3,5.

Slijedom svih gore navedenih alata za mjerenje i ocjenjivanje radnog učinka radnika i menadžera, te zadovoljstva radnika poslom, hotelske operacije u suradnji s odjelom ljudskih potencijala izrađuju ukupni plan edukacije (*master education plan*) i ostalih aktivnosti kao na slici 3.12.

Tablica 3.12. Plan aktivnosti unaprjeđenja radnog učinka i zadovoljstva radnika poslom

r.b.	Alat hotelskih operacija	Problematika	Aktivnost	Odgovorna osoba	Budžet	Rok	Povratna informacija
1	Rezultati radnog učinka djelatnika	loši rezultati iz područja orijentacije na kvalitetu u odjelu hrane i pića	U master education plan obvezno staviti dodatnu edukaciju iz standarda, pravila i procedura (2 dana), te trening posluživanja i prezentacije hrane u novom sustavu "show cookinga" (5 dana).	direktor ljudskih resursa i direktor operacija	50.000 kn	ožujak 2013.	
2	Rezultati procjene hotelskih menadžera	lošiji rezultati iz orijentacije na rezultat i komunikacijskih vještina	U master education plan obvezno staviti dodatnu edukaciju i trening iz upravljanja pomoću ciljeva ("management by goals" - 3 dana) i trening iz područja kontrolinga s novim alatima poslovne inteligencije (4 dana), te seminar i situacijski trening iz područja komunikacijskih vještina (4 dana)	direktor ljudskih resursa i direktor operacija	70.000 kn	travanj 2013.	
3	Rezultati zadovoljstva djelatnika poslom	loši rezultati iz sustava plaća i nagrađivanja, te informiranosti i komunikacije u hotelu	Sukladno sugestijama i potrebi nagrađivanja u skladu s performansama uvesti mjesečno nagrađivanje radnika po odjelima (6 mjeseci x 5.000 kn x 6 odjela), poboljšati procedure kolanja informacija u hotelu i komunikacijskih vještina hotelskih menadžera (već u edukacijskom master planu)	direktor operacija ili direktor hotela	180.000 kn	svibanj 2013.	

Izvor: Autor

Uspješna implementacija navedenog plana aktivnosti je zapravo i krajnji cilj i svrha alata za mjerenje i ocjenjivanje hotelskih operacija, te je stoga potrebno posebnu pozornost posvetiti kako samom tijeku planiranja tako i rezultatima poduzetih aktivnosti. Plan aktivnosti na području ljudskih potencijala sastavni je dio ciklusa kvalitete i potrebno ga je kontinuirano izrađivati najmanje jednom godišnje.

3.4.3. Upravljanje organizacijskom kulturom i radnom klimom

Upravljanje organizacijskom kulturom i radnom klimom u modernim hotelskim kompanijama započinje prije svega edukacijom, kao osnovom za provedbu uspješne organizacijske kulture i stvaranje konkurentne radne klime.

“Današnji menadžment sve više shvaća da su stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih jedan od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentskih prednosti i temeljna pretpostavka za tržišnu utakmicu. Organizacije redovito ulažu između 3 i 5 posto svoga prihoda na obrazovanje zaposlenih. Kod nekih su ta ulaganja i viša, naravno ima i onih koji ulažu manje. Pravilo uspješnih kompanija postaje da svaki radnik treba provesti godišnje određeno vrijeme u učionici. Negdje je

to tjedan dana, a negdje i više. Što su usluge koje pružaju kompanije sofisticiranije, s više ugrađenog znanja, to je obvezno vrijeme provedeno u obrazovanju duže. Za menadžere se procjenjuje da trebaju potrošiti 20 posto godišnjeg radnog vremena u vlastito obrazovanje kako bi se spriječilo zastarijevanje". [Bahtijarević-Šiber, 1999.] Neke hrvatske hotelske kompanije također prate gore navedene trendove pa tako menadžeri *Valamara*[7] na edukacijama i treninzima provode između 15 i 20 radnih dana, što u sklopu internih edukacija i treninga, što na edukacijama u organizaciji specijaliziranih kompanija za tu vrstu usluga ili na stručnim edukacijama u sličnim tvrtkama, koje mogu poslužiti kao *benchmark* kvalitete usluga ili procesa rada.

Osim navedenih alata za mjerenje i ocjenjivanje učinkovitosti radnika, menadžera i njihovog zadovoljstva poslom, hotelske operacije u suradnji sa poslovnom funkcijom ljudskih potencija koriste još cijeli niz alata koji u sebi, osim strateškog cilja stvaranja kvalitetne korporacijske kulture i vlastitih kadrova, također sadrži i određenu dozu socijalne i društvene odgovornosti, kao npr.:

1. **stipendiranje učenika** srednjih hotelijersko - ugostiteljskih škola,

2. **stipendiranje studenata** hotelijersko - turističkih fakulteta,

3. **ugovori o stručnoj praksi** sa školama diljem Hrvatske, kojima se na taj način omogućava obavljanje plaćene i kvalitetne stručne prakse, a kompaniji jeftiniju radnu snagu i potrebni kadar za buduće razvojne projekte ili prirodnu fluktuaciju,

4. osiguravanje mentorstva koje ima za cilj usmjeravanje, vođenje, procjenjivanje i razvijanje mladih stručnjaka iz hotelijersko-ugostiteljske struke,

5. **osnivanje obrazovnih centra** za kadrove kao npr. ***Valamar akademija***, u kojima se mladi stručnjaci, pod paskom cijelog tima mentora za različita područja sustavno vode i razvijaju za određene pozicije (planiranje karijere) u kompaniji prema unaprijed definiranim i s polaznikom usuglašenim planom obrazovanja koje traje otprilike 2 godine,

6. razvijanje kulture kvalitete i inovacija putem nagrađivanja kvalitete i poslovnih inovacija unutar ili izvan kompanije,

7. razvijanje etičkih standarda u kompaniji.

---

[7] Valamar hoteli i ljetovališta d.o.o., hrvatska hotelska menadžment kompanija

Korporativna ili organizacijska kultura je tzv. neopipljivi faktor uspješnosti poslovanja, a podrazumijeva zajedničke vrednote, pravila ponašanja, simbole i iskustvo koji povezuju radnike i odražavaju identitet poduzeća. U svojoj knjizi Kathleen Reardon ju definira kao "običaje, načine organiziranja i komuniciranja grupa u organizaciji" i odmah nastavlja: "Da bi netko mogao uspješno djelovati u nekoj organizaciji, mora naučiti njenu kulturu."

U tom smislu je imperativno za svakog radnika da zna odgovore na pitanja:

1. Koje su moje osnovne zadaće kao radnika ovog poduzeća? Za što sam ja odgovoran?
2. Koje konkretne ciljeve moram postići?
3. Kako zajednički surađujem s kolegama i pretpostavljenima?
4. Na temelju kojih kriterija se ocjenjuje moje ponašanje?
5. Što proizlazi iz određene ocjene ponašanja?
6. Kakav napredak u struci mogu očekivati u ovom timu? [Reardon, 1998.]

Iako je organizacijska kultura povezanija uz utemeljitelje poduzeća, bivše «prve ljude» i slavne ličnosti («povijesne» osobe), poznate menadžere i uspješne lidere, te sve one koji su dali pečat i udarili temelje svom poduzeću, to ne oslobađa aktualne menadžere da posvete dužnu pozornost razvoju, unapređenju i njegovanju organizacijske kulture poduzeća. Njihove aktivnosti moraju biti usmjerene na razvijanje jedinstvene i unikatne kulture, koja će doprinijeti stvaranju pozitivnog imidža poduzeća. [Buble, 1993.]

Za razumijevanje organizacijske kulture, važno je dobro poznavanje svih njezinih elemenata, od kojih su najvažniji:

• organizacijske vrijednosti,
• organizacijska klima i
• menadžerski stil. [Žugaj, Bojanić-Glavica, 1996.]

Organizacijske vrijednosti predstavljaju sve ono što je dobro za poduzeće i što bi se moralo ili trebalo dogoditi. Izražavaju se kao svrha, misija ili strategijski ciljevi poduzeća.

Organizacijska klima je radna atmosfera koja je izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenih, odnosima među zaposlenima, odnosom prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti. Ova klima utječe na motivaciju, proizvodnost, kreativnost i inovacije.

Menadžerski stil predstavlja ponašanje voditeljskih osoba i uprave poduzeća prilikom obavljanja njihovih poslova. Literatura je prepuna opisa brojnih upravljačkih stilova, koji većinom obuhvaćaju uži ili širi doseg unutar dva krajnja stila: autokratskog i demokratskog.

Iz iskustva autora je moguće naglasiti da organizacijska kultura u svojoj osnovi prolazi više faza razvoja, pa će se tako u prvoj fazi radnici najčešće i utemeljitelji kompanije snažno i emotivno vezati uz kompaniju, u drugoj fazi, iako je još uvijek dominantan duh i entuzijazam iz prve faze, ti isti radnici traže svoje mjesto u toj organizaciji. U trećoj fazi najčešće dolazi do pojave egocentrizma ljudi koji su isplivali na površinu dok se na drugoj strani javlja nezadovoljstvo neprepoznatih i perspektivnih kadrova te polako dolazi do osipanja radnika utemeljitelja (otvaraju svoje tvrtke, traže mjesto u konkurentskim tvrtkama, itd.). U četvrtoj fazi ključna riječ je pravovremena obnova ili *resetiranje* organizacijske kulture, jer ukoliko se to ne napravi u petoj fazi postoje dvije opcije :

a) nastaje osvježena organizacijska kultura s redefiniranom misijom, vizijom i vrijednostima ili

b) dolazi do odumiranja deklarirane organizacijske kulture koja posljedično može dovesti do gašenja tvrtke, promjena vlasnika tvrtke, spajanja s drugom tvrtkom ili prodaje tvrtke.

Na kraju iznesenog može se zaključiti da o organizacijskoj kulturi ovisi način obavljanja menadžerskih funkcija, korporativni imidž i, u konačnici, efikasnost i profit. Organizacijska kultura može biti izvor konkurentske prednosti, jer kreira njegov korporativni imidž, a predstavlja i temelj za izgradnju željenog imidža. Elementi organizacijske kulture u hotelijerstvu su dio sustava koje stvaraju radnici svojim stavovima i odnosima koji se prenose na goste hotela i tako utječu na uspješnost i tržišnu prepoznatljivost hotelskih usluga. [Rutherford, 2002.]

3.5. Uloga hotelskih operacija u upravljanju segmentima društvene odgovornosti

3.5.1. Društvena odgovornost hotela

Društvena odgovornost u naravi oslikava odnos vrhovnog i operativnog menadžmenta prema okruženju u kojem djeluje, a mjeri se po pisanim, a često i nepisanim pravilima. Gotovo svi poznatiji modeli poslovne izvrsnosti u svojim kriterijima posebno vrednuju odnos kompanije prema društvu, i na taj način ukazujući koliko je društvena odgovornost kompanije važna u kontekstu ukupne izvrsnosti.

"Svako poduzeće treba poštivati važeće nacionalne i međunarodne zakone i pravo, čime dokazuje svoju društvenu odgovornost. Društvena odgovornost kompanija definirana je međunarodnim standardom *SA* 8000-Social Accountability (*CEPAA SA* 8000:1997). Taj standard definira sve međunarodne propise koji se odnose na društvenu odgovornost, društvene definicije (npr. definicija prinudnog rada, definicija rada djece, definicija dobavljača i dr.) i kriterije zahtjeva društvene odgovornosti (rad djece, prisilni rad, zdravlje i sigurnost, slobodno udruživanje i pravo na kolektivno pregovaranje, diskriminacija, disciplinarna praksa, radno vrijeme, naknada, sustavi upravljanja). Poduzeće (kompanija) koje uvede taj standard dobiva veći društveni ugled, ali i poslovni ugled jer dokazuje da štiti svoje zaposlene, ali i pridonosi napretku razvoja ukupnog društva koji prelazi nacionalne granice. Napredak razvoja društva leži na slobodnoj volji ljudi, ali i dogovornosti, raditi slobodno, ali u skladu s moralnim načelima, propisima i zakonima". [Avelini Holjevac, 2002.]

"Društvena odgovornost menadžmenta je obveza menadžmenta poslovne organizacije, da donosi odluke i poduzima akcije koje će jačati i povećati dobiti interese društva u kom djeluje,a ne samo organizacije, što znači da je menadžer odgovoran za poslovanje poduzeća pred internim i eksternim okruženjem". [Cerović, 2003.]

Četiri su opća područja aktivnosti i društvene odgovornosti poslovnih organizacija:

1. sprječavanje i rješavanje okolnih i ekoloških problema,

2. unaprjeđivanje obrazovanja, umjetnosti i zdravlja zajednice,
3. doprinos rješavanju općeljudskih i socijalnih problema i unapređivanja zajednice,
4. unaprjeđivanje vladine uprave omogućavanjem svojim menadžerima i stručnjacima angažman na vladinim pozicijama. [Bahtijarević-Šiber *et al*., 2001.]

Zadovoljavanje zahtjeva i interesa zajednice iz modela *EFQM* obuhvaća i veliki broj dimenzija kvalitete, prikazanih u tablici 3.13.

Tablica 3.13. Dimenzije društvene odgovornosti

Odgovornost prema zajednici	Uključivanje u rad zajednice
1.objavljivanje informacija važnih za zajednicu,	1.uključivanje u izobrazbu,
2.osiguranje jednakih uvjeta,	2.potpora zdravstvenoj i socijalnoj skrbi,
3.utjecaj na lokalnu i nacionalnu ekonomiju,	3.potpora sportu,
4.odnosi s predstavnicima vlasti,	4.dobrovoljni rad.
5.etičko ponašanje .	
Aktivnosti smanjivanja i prevencije onečišćenja i drugih šteta nastalih iz poslovanja	**Izvješćivanje o aktivnostima koje pomažu u očuvanju i održivosti resursa**
1.zdravstveni rizici i nezgode,	1.izbor tarnsporta,
2.buka i neugodni mirisi,	2.ekološki utjecaj,
3.opasnost (sigurnost),	3.smanjivanje i uklanjenje otpada i ambalaže,
4.onečišćenje i emisija toksičnih tvari.	4.zamjena sirovina i drugih inputa,
	5.korištenje komunalnih usluga.

Izvor: Model Scorebook: European Communications S.A., EFQM, Brussels,1999., str. 65.

Društvena odgovornost poduzeća ima hijerarhiju u kojoj se na najnižoj razini nalaze:

1. Ekonomska odgovornost (biti profitabilan),

2. Zakonska odgovornost (poštivanje zakona),

3. Etička odgovornost (biti etičan,činiti što je pravo, izbjegavati zlo),

4.Diskrecijska odgovornost (doprinos zajednici i kvaliteti života)“. [Cerović, 2003.]

Vrednovanja aktivnosti ljudi i poduzeća mogu se izvesti na više načina, a jedan od primjerenih načina vrednovanja menadžerskih aktivnosti je usporedba s deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća, vidljiva na slici 3.15.

Deset zapovijedi društvene odgovornosti kompanije
1.Poduzmi korektivne akcije prije nego što se to izričito zahtijeva.
2.Radi s građanima i društvenim grupama na rješavanju zajedničkih problema.
3.Radi na uspostavljanju industrijskih standarda i propisa .
4.Javno priznaj svoje greške.
5.Uključi se u prikladne socijalne okoline.
6.Pomozi u rješavanju problema okoline.
7.Prati promjene u društvenoj okolini.
8.Uspostavi i poštuj korporacijska pravila ponašanja.
9.Prihvati javne standarde o socijalnim pitanjima.
10.Nastoj ostvariti profit na stalnoj osnovi.

Slika 3.15. Deset zapovijedi društvene odgovornosti kompanije, Izvor: Cerović,Z., *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str.173., prema R.Kreitner,“*Management*“, Houghton Miflin Company,Boston, 1989., str.102.

Navedenih deset zapovijedi društvene odgovornosti kompanije nisu „sveto pismo“, no zanemarivanjem istih menadžment hotela može dugoročno dovesti razvoj hotela odnosno hotelske kompanije pod znak pitanja, jer razvoja poslovanja hotelske kompanije danas nema, a u budućnosti ga neće niti biti, bez suglasja s društvenim i socijalnim okruženjem.

3.5.1.1. Etički standardi u hotelu

Razvoj etičkih standarda u hotelskim kompanijama je doslovce imperativ obzirom na svekolike prijetnje i prilike za neetično ponašanje koje pruža rad u hotelskoj industriji.

“Etika (grčka riječ ethos - običaj, navada, značaj, ćud) je nauka o moralu, koja ima zadatak ne samo da nas upozna s tim što je moral, koje su njegove osnovne komponente, nego i da zauzme kritičko stanovište prema postojećoj moralnoj praksi.

Zadatak etike nije samo u tome da ukaže na sva različita gledanja ljudi, nego i da izvrši vrijednosnu ocjenu i da ukaže na prave istinske vrijednosti. Etika se vezuje uz moral". [Klaić, 1986.]

"**Moral** (latinska riječ moris-običaj) predstavlja:

1. skup pravila određenoga društva i društvene klase o sadržaju i načinu međusobnih odnosa ljudi i ljudskih zajednica,
2. ispravnost, poštenje, čestitost, krepost, vrlina, etika uopće,
3. čist seksualni život, ćudorednost, ćudoređe,
4. polet, zanos, svijest o disciplini, duševno raspoloženje, visoki duh, spremnost na vršenje zadataka, hrabrost (npr. vojnički moral),
5. pouka, "naravoučenije" smisao neke priče,
6. način mišljenja, duševni život; stav prema životu,
7. moral *insanity engl.* pomanjkanje etičkog rasuđivanja i osjećanja, djelovanje bez ikakvih obzira; vrsta ludila s antisocijalnim nagonima; moralan - tko slijedi pravila morala, čestit, pošten, ispravan, krepostan, etičan, seksualno čist, ćudoredan, discipliniran, predan dužnostima; duševni, duhovni, unutarnji, zakonit". [Klaić, 1986.]

"**Poslovna etika,** primjena etičkih načela u poslovnim odnosima i aktivnostima. Mnoga poduzeća imaju u pisanome obliku formalne etičke kodove koji pomažu menadžerima i ostalim zaposlenima u poduzeću da svoje ponašanje usklade s kodovima i načelima poslovne etike. Poslovna etika se povezuje s poslovnim moralom. Poslovni moral je skup moralnih načela koja određuju ponašanje sudionika poslovnog komuniciranja,nepisana pravila ponašanja za koje se smatra da ih mora poštovati svaki poslovni čovjek. Čak i kod rješavanja sudskih sporova sudovi se u pravilu, također rukovode načelima poslovnog morala,koji često dopunjuje pravne norme i služe u sudskoj praksi kao izvor tumačenja pri određivanju sadržaja normi. Pravila poslovnog morala zahtijevaju korektne, dobre, dobronamjerne, poštene i sl. odnose i izvršavanje svojih obveza na vrijeme i točno." [Baletić, 1995.]

"Etički standardi u hotelijerstvu su nezaobilazan element bilo kojeg modela kvalitete i poslovne izvrsnosti što se može najbolje iščitati iz američkog kodeksa hotelske industrije:

1. Prihvaćamo etiku i moralnost kao nerazdvojive elemente poslovanja i testirat ćemo svaku odluku uspoređujući se s najvišim standardima iskrenosti, zakonitosti, poštenja, oprosta i savjesti.

2. Uvijek ćemo se ponašati osobno i kolektivno tako da doprinesemo ugledu uslužne i turističke industrije.
3. Koncentrirat ćemo svoje vrijeme, energiju i resurse na poboljšanje vlastitih proizvoda i usluga i nećemo crniti naše konkurente radi postizanja vlastitog uspjeha.
4. Sve ćemo goste tretirati jednako (ravnopravno) bez obzira na rasu, religiju, nacionalnost, vjerovanje i spol.
5. Pružat ćemo sve standarde usluga i proizvoda uz potpunu konzistentnost svakom gostu.
6. Osigurat ćemo potpuno sigurno i zdravo okruženje cijelo vrijeme za svakog gosta i radnika.
7. Konstantno ćemo stremiti riječju, akcijama i djelima, razvoju i održavanju najviše razine povjerenja, iskrenosti i razumijevanja među gostima, kupcima, radnicima, poslodavcima i javnosti uopće.
8. Svakom radniku na svakoj razini osigurat ćemo cjelokupno znanje, obuku i motivaciju potrebnu da bi svoje zadatke obavljao u suglasnosti s našim objavljenim standardima.
9. Garantirat ćemo da će svaki radnik na svakoj razini imati iste mogućnosti rada, napredovanja, te da će biti procijenjen na osnovi istih standarda kao i svi radnici, poslodavci i javnost uopće.
10. Aktivno ćemo i svjesno raditi na zaštiti i očuvanju našeg prirodnog okoliša i prirodnih resursa u svemu što činimo.
11. Težit ćemo ostvarivanju fer i poštenog profita, ni više ni manje“. [Avelini Holjevac, 2002.]

“Mjere koje se poduzimaju za unapređenje etičke klime i društvene odgovornosti poduzeća su sljedeće:

1. Vođenje pomoću primjera (*Leadership by Example*) je najbolji način kako menadžeri mogu utjecati na etično ponašanje svojih suradnika, jer je osobni primjer najbolji način utjecaja na radnike.

2. Etički kodeks je formalni iskaz vrijednosti poduzeća, uzimajući u obzir etička i društvena pitanja. Etički kodeksi moraju zadovoljiti dva zahtjeva da bi potaknuli etično ponašanje. Prvo, moraju se odnositi na konkretne probleme i točno definirati način ponašanja,kroz određeni etički vodič, jer opće odredbe nisu dovoljne. Drugo,

etički kodeksi moraju imati snažnu potporu vrhovnog menadžmenta i moraju biti provedeni kroz sustav nagrada i kazni.

3. Etičke strukture predstavljaju različita tijela u poduzeću, koja su zadužena za implementaciju etičkog ponašanja.

4. Etički treninzi i etičke vruće linije su načini učenja etike, kako bi radnici razvili etičko ponašanje.

5. Podupirući *Whistle-Blowers* („zviždači“) su radnici koji razotkrivaju ilegalnu, nemoralnu ili nezakonitu praksu poslodavaca i njihovo djelovanje se naziva *Whistle – blowing*“. [Cerović, 2003.]

Hotelske kompanije se pri određivanju etičkih standarda najčešće rukovode definiranjem slijedećih područja primjene etičkih standarda:

1. odnos prema gostima,
2. osobni izgled i ponašanje,
3. odnos prema radu, radnim obvezama i pravima,
4. međuljudski odnosi,
5. odnos prema imovini i
6. pravila interne i eksterne komunikacije.

3.5.1.2. Ekološki standardi u hotelu

Hoteli su jedni od najvećih potrošača energije i zagađivača okoliša, iz kojeg je razloga ekološka osviještenost jedna od glavnih komponenti društvene odgovornosti hotela. Do prekomjernog negativnog utjecaja hotela na okoliš dolazi uslijed tehnološke zastarjelosti, neodgovornog ponašanja ili kada je broj posjetitelja veći od mogućnosti da okoliš svojim kapacitetom njihova prihvata podnese takvo opterećenje. Najčešći onečišćivači u hotelu su:

1. onečišćenje vode kroz proizvodnju otpadnih voda,
2. proizvodnja krutog i tekućeg otpada,
3. buka i onečišćenje zraka i
4. prekomjerna potrošnja električne energije i ostalih energenata.

Stoga je primjena novih saznanja o zaštiti okoliša i energetskoj efikasnosti neophodna upravo u hotelima i hotelskim kompanijama. Hoteli koji usvoje norme iz grupe ISO 14000 osiguravaju smanjenje štetnih utjecaja na okoliš te osiguravaju identifikaciju, nadzor i usklađenost svih utjecaja sa zakonskim propisima. Štetni

utjecaji se tako s vremenom ublažavaju ili uklanjaju zahvaljujući mehanizmima kontrole. Prema novom pristupu standardizaciji, svaki proizvod mora udovoljiti temeljnim zahtjevima sigurnosti, zaštite potrošača i zaštite 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 jest očuvati okoliš te kroz politiku održivog razvoja iskoristiti kvalitetu okoliša kao razvojnu šansu, odnosno možda i najveću konkurentsku prednost Hrvatske na europskom i svjetskom turističkom tržištu.

ISO 14001 prepoznat je kao još jedan korak prema ostvarivanju Sustava upravljanja okolišem i revizije EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*). EMAS se počeo provoditi u Europskoj uniji u travnju 1995. godine. Radi se o dobrovoljnom programu čiji je cilj promicati stalno ocjenjivanje i unaprjeđivanje rezultata na području zaštite okoliša kod organizacija koje u njemu sudjeluju. EMAS na više načina nadilazi standard EN ISO 14001 te zahtijeva provođenje početne revizije stanja vezanog za zaštitu okoliša, aktivno sudjelovanje kadrova u provedbi EMAS-a te objavljivanje mjerodavnih informacija za javnost i ostale zainteresirane strane.

Green Globe 21 je još jedan standard upravljanja okolišem, koji je posebno namijenjen putničkoj i turističkoj industriji. Postoji i znatan broj eko-oznaka, kodeksa ponašanja, programa za izvještavanje o održivosti, nagrada i programa za postavljanje mjerila u turističkoj industriji. Pioniri koji su uveli ekološki operativni standard, tj. upravljanje okolišem u hotelijerstvu, uglavnom su bili hoteli u sklopu velikih hotelskih lanaca. Osim jednostavnih mjera racionalizacije, razlog tomu jest što većina aktivnosti zahtijeva značajno početno ulaganje. Iako je povrat tog ulaganja relativno brz, hoteli koji posluju bez sigurne i stabilne financijske i upravljačke podrške si to ne mogu lako priuštiti.

Hoteli su veliki potrošači pitke vode što varira od manje od 60.000 do 230.000 litara po sobi godišnje, ovisno o opremljenosti sobe (kuhinja, jedna ili više kupaonica, jakuzi i sl.), te ovisno o razvijenosti dobre prakse očuvanja i uštede vode. Povijesno gledajući, hoteli premalo pažnje posvećuju očuvanju vode, što bi im u budućnosti mogao postati ključnim izazovom. Politika očuvanja vode u hotelu i nabava kvalitetne opreme može stvoriti bazu za efektivan program očuvanja ovog resursa jer postoje mnogi uređaji koji mogu smanjiti potrošnju vode (Tablica 3.14.).

Tablica 3.14. Primjer racionalnog upravljanja vodom u nekim svjetskim hotelima

Hotel	Praksa i ušteda
Ramada International	Korištenje netoksičnog ionizirajućeg procesa u bazenima umjesto do tada korištenog klora. Slana voda se koristi za punjenje vodokotlića, a kanalizacijska voda i voda od pranja se recikliraju za potrebe navodnjavanja.
London Hilton	Postavljanjem opeke u vodokotlić svakog WC-a hotel je ostvario uštede od 1,34 l vode pri svakom puštanju.
Apple Farm Inn and Restaurant, California	Korištenjem otpadnih voda mašina za pranje u vodokotlićima uštedjelo se 15.900 l vode u danu, što godišnje iznosi 5.000 $
Intercontinental, Miami	Recikliranjem otpadnih voda za navodnjavanje vrtova godišnje se uštedjelo 4.000 $.
Disney Word, Florida	Reciklaža 15,2 milijuna l otpadnih voda dnevno za navodnjavanje zelenih površina i golf terena
Habitat Suites Hotel, Austin, Texas	Programom očuvanja vode uštedjelo se 9.000 $ godišnje.
Regency, Inter-continental; Bahrain	Vrši se zamjena kloriranog bjelila s oksidacijskim bjelilom koji je bezopasan za okoliš i ne utječe na život u moru. Koristi se potpuno razgradivi tekući deterdžent umjesto deterdženta u prahu. Vrši se zamjena starih mašina za pranje korištenjem efikasnijih.

Izvor:Petrić, L., "*Destinacijski menadment*", Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2006., str. 60. - 62.

Za redukciju proizvodnje otpada u hotelu najefikasnije je uvesti i provoditi program minimiziranja njegova nastanka. Takav program prvenstveno uključuje racionalnu nabavu, koja izbjegava nabavku nepotrebne ambalaže, preferira ponovno korištenje iste opreme uz održavanje njezina korisnog vijeka. Nepotrebnu staru, ali ispravnu opremu je moguće donirati karitativnim organizacijama. Odvajati limenke, boce i staklo za recikliranje, instalirati uređaje za prešanje kao bi se smanjio volumen

otpada, omogućiti kompostiranje biorazgradivog otpada i sl. Kad god je moguće izbjegavati upotrebu štetnih i za okoliš opasnih tvari, skupljati i reciklirati motorna ulja, posjedovati registar svih opasnih otpada i educirati radnike o njihovom zbrinjavanju. Također, u kotlovnici se koriste i velike količine ulja i maziva, čija ambalaža spada u opasni otpad i mora se na adekvatan način zbrinuti (Tablica. 3.15.).

Tablica 3.15. Primjer upravljanja otpadom u nekim hotelima u svijetu

HOTEL	PRAKSA I UŠTEDA
Inter-continental,New Orleans	Recikliranjem i upravljanjem otpadom (sortiranjem hrane, pića i sobnog otpada) smanjenjem prijevoza, prodajom recikliranog materijala i ponovnim korištenjem opreme uštedjeli su 79.000 $.
Hyatt Regency, Chicago	Sveobuhvatnim programom recikliranja i reduciranja otpada godišnje je ušteđeno 120.000 $.
Intercontinental, Miami	Programom recikliranja za 30 materijala godišnje je ušteđeno 31.000 $. Stari električni aparati ponovno su prodani dobavljačima. Božićna drvca su zasađena i ponovno korištena iduće godine. Stari namještaj doniran je lokalnim dobrotvornim ustanovama.
Omni Hotels	Vrećice za kupovinu i papir za pakiranje rade se od neprerađenog papira. Pamučne vrećice za rublje koriste se umjesto plastičnih. Pri kopiranju se koristi dvostruko kopiranje. Sav bijeli i novinski papir se koristi za recikliranje.

Izvor: Petrić, L., "*Destinacijski menadžment*", Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2006., str. 60. - 62.

Korištenjem mjera energetske učinkovitosti u turizmu moguće je smanjiti potrošnju energije i uz nju povezane troškove bez narušavanja kvalitete usluge, dok obnovljivi izvori mogu doprinijeti opskrbi energijom. Mogućnost primjene pojedinih obnovljivih izvora energije u hotelu značajno ovisi o lokaciji i vremenu, jer su ti izvori, kao i turizam, prostorno i vremenski uvjetovani. [Jelavić, 2008.] Kako bi se potrošnja energije svela na najmanju moguću mjeru, uprava hotela i osoblje moraju razviti

preventivni program održavanja opreme, nabaviti i koristiti samo uređaje „prijateljske za okoliš“, stalno kontrolirati HVAC sustav (*heating, ventilation, air condition*), smanjiti količinu grijane vode, limitirati količinu tople vode za čišćenje, instalirati energetski efikasnije uređaje (žarulje ili fluorescentne lampe, senzore kretanje usklađene s rasvjetom, koristiti grijače bazena samo kada je to potrebno), koristiti prirodno osvjetljenje kada god je to moguće, koristiti obnovljive izvore energije te biti aktivan u programu štednje energije općenito.

Tablica 3.16. Primjer racionalnog upravljanja energijom u nekim svjetskim hotelima

HOTEL	PRAKSA I UŠTEDA
Renaissance International hoteli i resorti	Solarna energija koristi se za rasvjetu i stropne ventilatore. Klizni prozori i vrata su povezani s konektorima tako da se pri otvaranju klimatski uređaji isključuju. Zamjenom postojećih grijača bojlera efikasnijima ostvarene su prosječne uštede od 300 £ mjesečno po gostu. Na hodnicima se koriste svjetla sa prekidačima, a vanjska rasvjeta koristi foto-električne ćelije.
Intercontinental Sydney	Jednaka kvaliteta čistoće može se postići pranjem na 60°C umjesto na 96°C što je rezultiralo prosječnom godišnjom uštedom plina od oko 24.000 $.
Intercontinental, Miami	Energetska ušteda procjenjuje se na 400.000 kWh godišnje što iznosi 2.400 $.
Boston Park Plaza	Instalirano je 1.686 termo izolacijskih prozora, a svaki prozor godišnje uštedi hotelu 75 $ u troškovima energije.

Izvor: Petrić, L., “*Destinacijski menadžment*”, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2006., str. 60. - 62.

Uvođenje sustava za upravljanje okolišem u hotele po standardima iz niza ISO 14000 znatno bi utjecalo na smanjenje i/ili potpuno uklanjanje štetnih utjecaja na okoliš, uz znatne dugoročne uštede, a samim time i povećanje ekonomičnosti poslovanja. Pri tome značajnu ulogu ima „ekološki menadžment“, koji podrazumijeva primjenu sustavnog i holističkog pristupa u zaštiti, upravljanju i obnavljanju okoliša i

ekosustava. Podrazumijeva brigu za zaštitu i održivost ekosustava, a ne fokusiranje na produktivnost i konkurentnost prirodnih resursa.

Ekološki menadžer mora posjedovati znanja iz prirodnih i društvenih znanosti i mora djelovati kao koordinator procesa između ekonomije i ekologije, mora djelovati na smanjenje potrošnje prirodnih resursa, smanjenje onečišćenja okoliša i stvaranje pozitivne "ekološke klime". Zahtjevi zainteresiranih strana među kojima kupac ima središnje mjesto polazište su sustava upravljanja kvalitetom sukladno zahtjevima ISO normi. 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. [Drljača, 2006.]

Iako se ekološke inicijative mogu provesti u svakom hotelu, svakako je mnogo lakše to učiniti ako za njih 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, udruga ili centara.

Najpoznatija organizacija je GEMI – *Global Environment Management Initiative* (1999.) centra za promicanje ekoloških standarda i upravljanja okolišem u trgovačkim društvima diljem svijeta. GEMI je općenito nastala s namjerom da bude prva organizacija koja će povezati menadžment okoliša i TQM. GEMI je prozvala proces povezivanja strategije očuvanja okoliša sa odrednicama TQM-a - upravljanjem potpunom kvalitetom okoliša ili TQEM (*Total Quality Environmental Management*). Bazne postavke TQEM-a jesu:

- **Prepoznavanje kupaca**. Total Quality koncept se bazira na postavci da je kupac uvijek u pravu. Kvaliteta je definirana kupčevim željama. Kupci mogu biti vanjski (kupci, država, lokalne ili nacionalne udruge zaštite okoliša itd.) ili interni (odjeli unutar poslovnog sustava, viši menadžment nivoi itd.).
- **Kontinuirano unapređivanje**. Sistematsko, neprekidno poboljšanje poslovnih procesa, kontinuirano osiguravanje poboljšanja svih poslovnih perspektiva.
- **Motivirani radnici u traženju inovacija procesa i procedura**. Uraditi poslovne zadatke ispravno od prvog puta. U TQEM-u od esencijalne je važnosti prepoznati i izbjeći probleme koji su vezani za okoliš prije njihova nastanka. Najbolji način kako bi

se izbjegla ekološka kriza je prevencija. Fokusiranje radnika na moguće ekološke probleme, rezultira smanjenjem troškova, izvješćivanjem državnim ustanovama te kontrolom kriznih situacija. Ulaganje u prevenciju poslovnom sustavu dugoročno donosi uštedu troškova usklađivanja, resursa i neplaniranih obveza.

- **Sustav podrške poslovanju**. TQEM nas upućuje na promatranje svakog pojedinog dijela menadžmenta okoliša kao jednog sustava. Sustav uključuje svu opremu i ljude koji moraju zajedno surađivati u cilju postizanja željenih ciljeva. [Total Quality Environmental Management, 1993.]

Sustav upravljanja okolišem – EMS (*Environmental Management System*) predstavlja podršku menadžmentu u implementaciji i ostvarenju ciljeva održivog razvoja, koji je nezaobilazan kod implementacije ISO 14001. "EMS je dio poslovnog sustava, koji služi razvoju i implementaciji politike okoliša i upravljanju aspektima okoliša". [EN ISO 14001:2004]

Elementi koje mora sadržavati EMS jesu:

- Politika okoliša – dokument u kojem je sadržana preuzeta obveza održivog razvoja poslovnog sustava, a temeljni je okvir planiranja aktivnosti poslovanja.
- Aspekti okoliša – prepoznata ključna obilježja proizvoda, aktivnosti i usluga koji imaju utjecaja na okoliš.
- Zakonski i ostali zahtjevi – prepoznavanje i upotreba važnih zakonskih odredbi i ostalih zahtjeva relevantnih za poslovanje u skladu s održivim razvojem.
- Srednjoročni i dugoročni ciljevi – uspostava ciljeva održivog razvoja poslovnog sustava, u skladu s politikom, utjecajem na okoliš, očekivanjima zainteresiranih strana i ostalih faktora.
- Program upravljanja okolišem – planirane aktivnosti postizanja srednjoročnih i dugoročnih ciljeva.
- Ustrojstvo i odgovornost – pravila i odgovornosti te potrebni resursi.
- Obuka, svijest i sposobnost – osigurava educiranost i sposobnost radnika za prihvaćanje odgovornosti prema okolišu.
- Komunikacija – utvrđeni procesi interne i eksterne komunikacije o pitanjima upravljanja okolišem.
- Dokumentacija EMS-a – sadrži informacije o EMS-u i povezanim dokumentima.
- Kontrola dokumentacije – osigurava efikasno korištenje procedura i ostalih dokumenata sustava.

- Kontrola operativnog poslovanja – prepoznavanje, planiranje i upravljanje operativnim poslovanjem i aktivnostima u skladu sa politikom, te srednjoročnim i dugoročnim ciljevima.
- Stanje pripravnosti i djelovanje – identificira potencijalne hitnosti i razvija procedure prevencije i djelovanje na takva stanja.
- Praćenje i mjerenje – prati ključne aktivnosti i slijedi ostvarenje rezultata.
- Aktivnosti prevencije i korekcije i uklanjanje nesukladnosti – identificira i ispravlja greške i prevenira posljedice.
- Bilježenje – predviđa primjereno bilježenje EMS rezultata.
- Audit EMS-a – periodična provjera djelotvornosti EMS-a na operativno poslovanje.
- Poboljšanje - periodična provjera EMS-a s ciljem kontinuiranog poboljšanja. [Stapleton, 1996.]

EMS zahtjeva **planiranje**: aspekata okoliša, zakonskih i drugih zahtjeva, srednjoročnih i kratkoročnih ciljeva te programa upravljanja okolišem. Poslovni sustav mora osigurati da značajni okolišni aspekti budu uključeni u implementaciju i unapređenje EMS-a. “Aspekti okoliša su sastavni dio aktivnosti, proizvoda/usluga poslovnog sustava, koji utječu na okoliš“. [EN ISO 14001:2000] ‘‘EMS bez efikasne **kontrole i mjera korekcije**, je poput vožnje noću bez svjetala – znate da se krećete ali ne možete kazati gdje idete!” [Stapleton, 1996.] Kontrola i mjere korekcije poslovnom sustavu omogućuju bolje upravljanje poslovanjem odnosno:
- mjerenje ostvarenih rezultata okoliša kao i analizu uzroka problema, prepoznavanje područja gdje su nužne korektivne mjere, i
- ostvarenje rezultata / porast efikasnosti. [Stapleton, 1996.]

U tablici 3.17. u nastavku teksta se nalazi primjer ključnih pokazatelja EMS-a.

Tablica 3.17. Primjer EMS ključnih pokazatelja

Količina hlapljivih organskih spojeva VOC (Volatile organic compounds) po jedinici učinka
Količina štetnog otpada proizvedeno na godinu
Postotak radnika koji su završili edukaciju zaštite okoliša
Prosječno vrijeme potrebno za rješavanje nesukladnosti
Potrošnja energije po jedinici učinka
Postotak recikliranog otpada

Izvor: Prema Stapleton, P.J., *et al*.: *Environmental Management Systems: An Implementation Guide for Small and Medium-Sized Organizations*, NSF International, Ann Arbor, Michigan, November 1996., str.48.

"Poslovni sustavi moraju ustrojiti, implementirati i koristiti proceduru praćenja i mjerenja, ključnih karakteristika operativnog poslovanja od značajnog utjecaja na okoliš. Procedura mora obuhvaćati dokumentirane informacije praćenja učinaka, prikladne kontrole sukladnosti učinka s ciljevima okoliša poslovnog sustava". [Stapleton, 1996.]

Uspostavljanje EMS-a je proces koji potiče menadžment da uspješno poreda prioritete i projekte čime stječe bolje sposobnosti prepoznavanja i prejudiciranja mogućih problema prije njihovog stvarnog nastanka. Implementacija EMS-a višestruko se pozitivno reflektira na poslovanje poslovnog sustava jer omogućuje ostvarenje postavljenih ciljeva okoliša, reducira odgovornosti za nesukladno poslovanje, osigurava konkurentsku prednost, omogućuje sukladnost sa propisima, smanjuje troškove, smanjuje nastanak nezgoda, uključuje radnike, poboljšava javni imidž, učvršćuje povjerenje kupaca/gostiju, omogućuje bolji pristup upravljanju kapitalom. [Stapleton, 1996.]

Mnogobrojni su hoteli zaključili kako postoje višestruke koristi od "ozelenjivanja" njihovih procesa, no i unatoč tome u hotelskoj industriji još uvijek postoji jaz između ovog stava i konkretnih akcija. Održivost se sve više pojavljuje kao poštapalica, a rjeđe kao konkretni plan aktivnosti. "U posljednjoj dekadi razne

turističke organizacije (*International Hotel and Restaurant Association*, *The American Hotel and Lodging Association* i *International Hotel Environment Initiative - IHEI*) razvile su smjernice održivog razvoja dok hotelski poslovni subjekti sa svoje strane spremaju vlastite planove aktivnosti i edukacije na temu zaštite okoliša. Inter-Continental Hotels Group i Fairmont Hotels and Resorts prepoznati su kao vođe u hotelskoj industriji po pitanju ekološke svijesti". [Graci, 2008.] IHEI izvještava da srednje veliki hoteli (50-100 soba) troše 507 litara vode po osobi dnevno, dok hoteli na Balearima, koja se smatra ekološki osviještenom zonom, bilježe potrošnju od 250 litara vode po osobi dnevno. Veliku količinu (50-60 posto) otpada u hotelu je moguće reciklirati ili ponovo uporabiti. Kao primjer navodi se razlika između klasičnog hotela koji proizvodi 3,1 kg otpada po osobi dnevno i ekološki osviještenog hotela koji proizvodi 0,515 kg. Primjeri ukazuju na činjenicu da se ekološka osviještenost treba uzeti u obzir kao gledište koje omogućuje izbjegavanje neefikasnih procesa. Informiranost u svezi koristi koje proizlaze iz ekološkog pristupa nije na zadovoljavajućoj razini prema rezultatima istraživanja koja ukazuju da je 50 posto ispitanika izjavilo da ekološki pristup ne donosi financijske koristi poslovnom sustavu, dok 69 posto ispitanika koristi vidi isključivo u očuvanju okoliša. [Graci, 2008.]

Gosti hotela se također mogu uključiti u zaštitu okoliša, stoga mnogi hotelijeri pribjegavaju raznim alatima koji s jedne strane uključuju goste hotela u zaštitu okoliša, a s druge strane ujedno i smanjuju troškove kao što su razni informativni letci o zaštiti okoliša, upute o korištenju ručnika u kupaonici, upute o načinu korištenja krevetne posteljine i slično.

3.5.1.3. Uloga hotelskih operacija u upravljanju zadovoljstvom ostalih segmenata društvene odgovornosti

Za razliku od utjecaja na ostala zadovoljstva, hotelske operacije svojim djelovanjem često ne mogu same direktno utjecati na zadovoljstvo društva i zajednice jer se moraju tražiti razna odobrenja uprava društava i nadzornih odbora. No usprkos tome hotelske operacije u suradnji s ostalim funkcijama u kompaniji svojim inicijativama, alatima, aktivnostima i upravljanjem resursima mogu proizvesti zadovoljstvo društva na način da svojim potezima i prijedlozima iskazuju mjerljivu dozu društvene, socijalne i ekološke odgovornost kao npr:

1. stipendiranje učenika i studenata, čime osim brige za razvoj vlastitog kadra iskazuju i socijalnu odgovornost,

2. osnivanje obrazovnih centara unutar kompanija, čime osim brige za razvoj vlastitog kadra iskazuju i društvenu odgovornost,

3. davanje rashodovane opreme strukovnim školama, fakultetima i humanitarnim udrugama bez naknade, kao dokaz socijalne, okolišne i društvene odgovornosti,

4. prepuštanje vlastitih kadrova lokalnoj zajednici i omogućavanje njihovog angažiranja u rješavanju aktualnih problema lokalne zajednice. Obzirom da hrvatske hotelske kompanije najčešće djeluju u malim primorskim mjestima bez popratnih velikih industrija i imaju najsnažniju ako ne i jedinu koncentraciju znanja i stručnjaka, dužne su svoje ljudske potencijale staviti i u funkciju razvoja lokalne zajednice, čime iskazuju visoku razinu društvene odgovornosti,

5. zapošljavanje hendikepiranih osoba, čime se iskazuje socijalna i društvena odgovornost,

6. prepuštanje hotelskih prostora i opreme (kongresne dvorane, sale, restorani, amfiteatri, klavir, dekoracije, transportna sredstva, kompjutori,itd.) za potrebe lokalne zajednice bez naknade čime se iskazuje društvena odgovornost,

7. stvaranje posebnih cijena ugostiteljskih usluga za potrebe lokalne zajednice čime se također iskazuje društvena odgovornost,

8. sponzoriranje humanitarnih akcija, sportskih udruga i kulturnih manifestacija, čime osim socijalne odgovornosti kompanije iskazuju i visoku razinu participiranja u općem društvenom interesu lokalne, regionalne ili čak i državne zajednice,

9. prilagođavanje i restrukturiranje strukture zaposlenih sukladno strukturi stanovništva sa posebnom pozornošću na povećanju udjela žena u upravljačkim strukturama i adekvatnu zastupljenost manjina u strukturi zaposlenih, čime kompanija iskazuje visoku razinu socijalne osviještenosti i društvene odgovornosti.

Socijalna, društvena i okolišna odgovornost proizlaze prije svega iz ekonomske moći pojedinih kompanija, pa analogno tome veće i ekonomski snažnije kompanije za sobom nose i veći teret odgovornosti. Kako klasični poslovni ciljevi kompanija i njihova menadžmenta kao što su profit, rast, kupci, radnici postaju nedostatni prema zahtjevima novog vremena koje u fokus javnosti stavlja sva

zbivanja unutar i izvan kompanije, suvremeni menadžment hotelskih operacija mora itekako povesti računa i o javnom mnijenju.

Sve se više i više intenzivira odgovornost kompanija za rješavanje općih, ekoloških, socijalnih i društvenih problema lokalne i državne zajednice, a zanemarivanje te činjenice moglo bi odvesti hrvatsku hotelsku industriju na krivi put, jer razvojni ciklus koji predstoji neophodno je potreban hrvatskom hotelijerstvu, a on neće moći biti uspješno realiziran bez visoke razine društvene odgovornosti i dijaloga s lokalnim zajednicama. Naime, svojim odlukama o prostornim i urbanističkim planovima lokalne zajednice mogu otvoriti ili zatvoriti put potrebitom razvoju hrvatskog hotelijerstva, dok svojim odlukama o visini komunalnih naknada, cijeni prikupljanja, odvoza i zbrinjavanja komunalnog i selektivnog otpada, visini spomeničke rente, visini najma i načinu korištenja gradskih prostora i javnih površina, visini najma zemljišta oko hotela, naselja i u kampovima mogu itekako utjecati na operativno poslovanje i krajnji rezultat poslovanja općenito.

4. MODEL POSLOVNE IZVRSNOSTI TEMELJEN NA UPRAVLJAČKIM ALATIMA I POKAZATELJIMA USPJEŠNOSTI HOTELSKIH OPERACIJA (Hotel Operation Business Excellence Model - HOBEM MODEL)

4.1. Sustav pokazatelja temeljen na upravljačkim alatima, aktivnostima i pokazateljima uspješnosti hotelskih operacija

Riječ pokazatelj potječe od latinske riječi „indico“ i općenito znači pokazivač, upućivač, znak, simptom, obilježje, potvrda, dokaz. [Klaić, 1986.] Od samog začetka upravljanja kvalitetom početkom prošlog stoljeća nije se moglo upravljati bez metode mjerenja, pa je tako ostalo i do danas. Jednostavno nema upravljanja bez mjerenja i sve što je izraženo u brojkama podložno je mjerenju. Prema Anićevom rječniku hrvatskoga jezika, riječ mjerenje znači “uspoređivati s utvrđenom jedinicom mjere (visinu, težinu, jačinu), odnosno, imati visinu ili težinu izraženu jedinicom mjere (o osobi). Riječ mjerilo, međutim znači kriterij, mjeru, ljestvicu, skalu, znak koji su za ocjenu ili procjenu čega ili koga, odnosno pomagalo za mjerenje, mjerač“. [Anić, 1991.]

Radi kvantificiranja potrebno je stvoriti sustav mjerenja koji se sastoji od:

1. Jedinice mjere: određena veličina nekog svojstva kvalitete koja omogućuje vrednovanje tog svojstva u brojkama.

2. **Senzora:** metoda ili instrument koji može provesti vrednovanje i izraziti nalaze u brojkama. [Anić, 1991.]

Pokazatelji se kao sredstvo informiranja mogu koristiti u interne (za potrebe menadžmenta) i eksterne svrhe (za potrebe svih onih koji su zainteresirani za poslovanje poduzeća). Pokazatelji mogu biti pojedinačni ili povezani u skupinu kao sustav. Budući da pojedinačni pokazatelji omogućavaju vrlo ograničeno prosuđivanje kvalitete neke pojave, nastoje se formirati takvi sustavi pokazatelja koji će omogućiti cjelovito sagledavanje određene pojave. [Popović, Vitezić, 2009.]

Kreiranje sustava pokazatelja kojim se mjeri i ocjenjuje poslovna izvrsnost, temeljenog na alatima hotelskih operacija direktno je povezano s postavljenim ciljevima kompanije. Samo u slučaju takve povezanosti sustav pokazatelja može imati smisla, biti stimulativan i djelotvoran. Ciljevi trebaju biti precizno definirani, dostižni, mjerljivi, usuglašeni, te objavljeni i konstantno praćeni kako bi osigurali pravi smjer svih aktivnosti unutar hotelskih operacija. Sustav pokazatelja mora biti jasan, precizan, s definiranom metodom i instrumentima praćenja, izvorima podataka i vremenskim razdobljem praćenja. Sustav pokazatelja također može biti i *miks* kvantitativnog dijela, koji je objektivniji, i kvalitativnog dijela koji ima i manu da uslijed percepcije posjeduje dozu subjektivnosti. Mjerenje kao takvo, naravno, nije samo sebi svrha, nego samo neophodna pretpostavka za djelotvornije upravljanje i ocjenjivanje u hotelskim operacijama. Rezultati mjerenja pokazatelja sami po sebi pokazuju samo što se dogodilo, ali ne i zašto, niti što je uputno činiti, nego prije svega služe za identificiranje slabih i jakih točaka u upravljanju hotelskim operacijama, te ih je potrebno koristiti kao činjenični temelj za definiranje seta aktivnosti u cilju poboljšanja i uravnoteženja rezultata zadovoljava svih čimbenika modernog hotelskog poslovanja.

4.2. Model bodovanja i razine postignuća poslovne izvrsnosti

Sustav pokazatelja (metrika) predloženog modela temelji se samo na alatima i aktivnostima hotelskih operacija, te na bazi standardnih pokazatelja kvalitete i poslovnog rezultata kojima se služe hoteli pod upravljanjem menadžment kompanija sve prisutnijih u hrvatskoj hotelskoj industriji kao *Sol Melia*, *Starwood, Iberostar* (od stranih kompanija) ili *Valamar* hoteli i ljetovališta (od hrvatskih). Distribucija bodova izbor je autora, a prijedlog je utemeljen na dvadesetogodišnjem iskustvu u izradi i implementaciji modela za mjerenje dostignutih razina poslovnih rezultata koji su služili kao osnova za mjerenje i ocjenjivanje uspješnosti poslovanja hotela, no također i kao osnova za nagrađivanje hotelskih menadžera u hotelskim kompanijama.

U dvadesetogodišnjem radu autora sa sustavom pokazatelja hotelskih operacija, konstantno se mijenjala struktura sustava pokazatelja na način da su

pojedini elementi ulazili u fokus, odnosno drugi su izlazili iz fokusa, a sve u zavisnosti od poslovnog trenutka, tržišnog položaja kompanije i strateškog opredjeljenja vrhovne uprave kompanije.

Razine postignuća su se također konstantno mijenjale na način da su postignute razine u prethodnim razdobljima postale bazične razine za postignuća u narednim razdobljima, te su kao takve poslužile za motiviranje hotelskog menadžmenta na postizanje sve zahtjevnijih ciljeva. Sve to govori u prilog tezi da je ponuđeni model u ovom radu podložan blagim ali konstantnim promjenama ili, u najmanju ruku, njegovom konstantom preispitivanju kao, uostalom, i svi slični modeli poslovne izvrsnosti detaljno pojašnjeni u prethodnim poglavljima.

Tablica 4.1. Sustav pokazatelja i distribucija bodova po svakoj grupi pokazatelja

HOBEM-Hotel Operation Business Excelence Model	Bodovi	Udio
Poslovni rezultat	350	35%
Kvaliteta	300	30%
Ljudski resursi	200	20%
Društvo	150	15%
Ukupno	1.000	100%

Izvor: Autor

Najveći naglasak kroz bodovnu metriku u predloženom modelu ima sustav pokazatelja **poslovnog rezultata**, što je uslijed vrlo niske stope profitabilnosti hrvatske hotelske industrije i razumljivo. Hrvatska hotelska industrija mora prije svega putem efikasnijeg upravljanja poslovnim rezultatom i uz pomoć alata i aktivnosti hotelskih operacija podići stopu profitabilnosti, i tako uz neophodno repozicioniranje stvoriti osnove za daljnji razvoj industrije.

Sljedeća kategorija po bodovnom značaju u predloženome modelu jesu **pokazatelji kvalitete**, i to iz jednostavnog razloga što se u hrvatskoj hotelskoj industriji kvaliteti i standardima pristupa vrlo površno ili gotovo nikako, što hrvatsku hotelsku industriju bez prepoznatljivih hotelskih standarda i *brendova* čini dugoročno nekonkurentnom. Stoga joj predstoji vrlo dugi put stvaranja osnova za upravljanje kvalitetom, uz pomoć alata i aktivnosti hotelskih operacija ili kraći, ali i skuplji put kupovanja znanja i *brendova* etabliranih hotelskih menadžment kompanija u kojima funkcija hotelskih operacija također vodi glavnu riječ u operativnom upravljanju.

Treća kategorija po učešću u ukupnim bodovima pripada pokazateljima **zadovoljstva radnika poslom i upravljanja ljudskim potencijalima**, bez kojih cijela priča poslovne izvrsnosti i razvoja hrvatske hotelske industrije nema osnova, jer se samo od zadovoljnih, adekvatno educiranih i motiviranih radnika može očekivati da sudjeluju, doprinose i do zadovoljavajućih razina upravljaju realizacijom očekivanog poslovnog rezultata i kvalitete.

Četvrta kategorija po važnosti i bodovnom učešću u ukupnim pokazateljima pripada takozvanom „**zadovoljstvu društva**“ (uže ili šire zajednice), bez čije podrške hotelska industrija ne može oblikovati kvalitetne razvojne pretpostavke. Obzirom da hotelske operacije osim operativnog upravljanja u svom djelovanju imaju i podosta strateških, razvojnih potreba – one moraju svojim aktivnostima stvoriti pozitivno ozračje u društvu. Redoslijed važnosti se u ovom modelu poslovne izvrsnosti može i mora mijenjati u skladu s trenutačnim stanjem u hotelskoj industriji, te njezinim razvojnim potrebama. Tako će se u skladu s rastom profitabilnosti i kvalitete u modelu davati veći naglasak na pretpostavke za dugoročnu stabilnost razvoja industrije kao što su razvoj ljudskih potencijala i zadovoljstvo društva. U nastavku će se ponuditi originalni model poslovne izvrsnosti temeljen na hotelskim operacijama, alatima i aktivnostima kojima se hotelske operacije služe u operativnom upravljanju hotelskim poslovanjem ili skraćeno *HOBEM* (*Hotel Operation Business Excellence Model).*

Tablica 4.2. Razine postignuća poslovne izvrsnosti

Razine poslovne izvrsnosti hotela	Bodovi
Visoka razina	od 801
Viša razina	od 651 do 800
Prosječna razina	od 501 do 650
Niska razina	do 500

Izvor: Autor

Prijedlog razina poslovne izvrsnosti hotela je utemeljen na dvadesetogodišnjem iskustvu autora u izradi i implementaciji modela za mjerenje dostignutih razina poslovnih rezultata koji su služili kao osnova za mjerenje i ocjenjivanje uspješnosti poslovanja hotela do razine postignuća, dok su rasponi

bodova po svakoj od razina prilagođeni prosjecima hrvatskog hotelijerstva na način da su sve razine poslovne izvrsnosti zastupljene u ovom istraživačkom radu.

U nastavku je prikazana razrada svih razina postignuća po svim elementima određenog područja poslovne izvrsnosti.

Tablica 4.3. Sustav ključnih pokazatelja poslovnog rezultata

R.br.	Pokazatelji poslovnog rezultata	Razina postignuća	Bodovi	Max.bodovi
1	**Broj radnih sati po noćenju**	do 2,0 sati po noćenju	30	30
		između 2,01 i 3,0 radnih sati po noćenju	20	
		iznad 3,01 radnih stai po noćenju	10	
2	**Popunjenost na bazi operativnih dana**	do 70% popunjenosti	5	20
		između 70,01% i 75,0 % popunjenosti	10	
		iznad 75,01 % popunjenosti	20	
3	**Trevpar hotela u HRK**	do 100.000	15	45
		između 100.001 i 150.000	25	
		iznad 150.001	45	
4	**Dnevni prihod smještaja po jednoj smještajnoj jedinici - ADR u HRK**	do 500 HRK	10	30
		između 501 i 601 HRK	20	
		iznad 600,01 HRK	30	
5	**Prihod po raspoloživoj sobi - Revpar hotela u HRK**	do 50.000	10	30
		između 50.001 i 100.000	20	
		iznad 100.001	30	
6	**Prihod a la cart hrane i piće po noćenju u HRK**	do 50 HRK	5	20
		između 50,01 i 70,0 HRK	10	
		iznad 70,01 HRK	20	
7	**Postotni udio ukupnih plaća u ukupnim prihodima**	do 22,0%	15	15
		između 22,01 %-27,0%	10	
		iznad 27,01%	5	
8	**Postotni udio troškova energenata u ukupnim prihodima**	do 5,0%	15	15
		između 05,01 %-8,0%	10	
		iznad 8,01%	5	
9	**Trošak energenata po noćenju**	do 22,0 HRK	20	15
		između 22,01 i 28,0 HRK	10	
		iznad 28,01 HRK	5	
10	**Bruto operativna dobit /GOP u %**	do 27,0%	10	40
		između 27,01 %-35,0%	20	
		iznad 35,01%	30	
11	**Bruto operativna dobit po raspoloživoj smještajnoj jedinici - Goppar u HRK**	do 30.000 HRK	10	40
		između 30.001 i 50.000 HRK	20	
		iznad 50.001 HRK	30	
12	**Dobit prije kamata,poreza i amrortizacije- EBITDA u %**	do 18,0%	10	30
		između 18,01 %-25,0%	20	
		iznad 25,01%	30	
13	**Neto opertivna dobit - NOP u %**	do 2,5%	5	20
		između 2,51%-5,0%	10	
		iznad 5,01%	20	
Ukupno bodovi za upravljanje poslovnim rezultatom				**350**

Izvor. Autor

Prethodno prikazan i ponuđen sustav pokazatelja proizlazi iz neophodnosti praćenja svakog pojedinog pokazatelja radi učinkovitog mjerenja i ocjene kvalitete poslovnog rezultata i rada hotelskih operacija, koji je ujedno i standard u praksi upravljanja hotelskim poslovanjem posebice u hotelima pod upravljanjem

menadžment kompanija, s time da su podaci za izračun navedenih pokazatelja ujedno i lako dostupni, odnosno moguće ih je izračunati na bazi P&L po USALI.

Razine dostignuća postavljene su na bazi standarda kojima se koriste hoteli pod upravljanjem menadžment kompanija i na temelju *benchmarking*a hotelskih kompanija realiziranom tijekom predmetnog istraživanja, čije su prosječno dostignute razine iz ovog rada uzete kao srednje vrijednosti za izradu tablice razina postignuća.

Model bodovanja svake od prikazanih razina proizlazi iz važnosti svake od njih i izbor je autora na bazi dvadesetogodišnjeg iskustva u izradi i implementaciji modela za praćenja dostignutih razina poslovnih rezultata koji su služili kao osnova za mjerenje i ocjenjivanje uspješnosti te za nagrađivanje hotelskih menadžera.

Tablica 4.4.Sustav pokazatelja kvalitete

R.br.	Pokazatelji kvalitete	Razina postignuća		Bodovi	Max.bodovi
1	Hotel dio nekog nacionalnog ili međunarodnog hotelskog lanca ili "brenda"	DA	NE	5	5
2	Hotel /hotelska tvrka ima razrađenu viziju, misiju i vrijednosti hotela / kompanije	DA	NE	10	10
3	Hotel /hotelska tvrka izrađuje poslovni plan s uključenim ciljevima svih dionika hotelskog poslovanja (gosti, djelatnici, vlasnici, društvo)	DA	NE	10	10
4	Hotel /hotelska tvrka ima strateške poslovne planove i istima se rukovodi	DA	NE	10	10
5	Hotel /hotelska tvrka ima investicijske planove i istima se rukovodi	DA	NE	5	5
6	Hotel primjenjuje sustav upravljanja kvalitetom	DA	NE	10	10
7	Hotel je u posjedu ISO standarda 9001-2008	DA	NE	15	15
8	Hotel je u posjedu ISO standarda 22000 ili HACCP certifikata?	DA	NE	10	10
9	Hotel u posjedu ostalih certifikata kvalitete	DA	NE	5	5
10	Rezultat nadzora tajnog kupca	do 75,0%		5	15
		između 75,01 %-85,0%		10	
		iznad 85,01%		15	
11	Hotel primjenjuje proaktivan odnos s gostima kroz propisane procedure	DA	NE	10	10
12	Hotel primjenjuje anketiranje gostiju te kojim intenzitetom se ankete obrađuju	mjesečno		5	15
		tjedno		10	
		dnevno		15	
13	Rezultat kvalitete putem obrade internih anketa gostiju	do 75,0%		5	15
		između 75,01 %-85,0%		10	
		iznad 85,01%		15	
14	Intenzitet nadzora interne kontrole kvalitete	jednom godišnje		5	15
		dva puta godišnje		10	
		mjesečno		15	
15	Rezultat kvalitete prilikom nadzora interne kontrole	do 75,0%		5	15
		između 75,01 %-85,0%		10	
		iznad 85,01%		15	
16	Hotel primjenjuje proceduru upravljanja reklamacijama	DA	NE	10	10
17	Hotelski djelatnici su ovlašteni do određenog iznosa kompenzirati eventualno nezadovoljstvo gostiju	do 100 HRK		5	15
		između 101 i 200 HRK		10	
		iznad 201 HRK		15	
18	Hotel primjenjuje proceduru upravljanja komentarima gostiju	DA	NE	10	10
19	Hotel primjenjuje proceduru davanja povratne informacije djelatnicima o rezultatima kvalitete i komentarima gostiju	DA	NE	10	10
20	Hotel primjenjuje proceduru koja djelatnicima omogućava predlaganje ideja za unaprijeđenje poslovanja i sustav nagrađivanja istih	DA	NE	10	10
21	Rezultat kvalitete dobavljača	do 60,0%		3	10
		između 60,01 %-80,0%		5	
		iznad 80,01%		10	
22	Rezultat kvalitete (prosječna ocjena hotela) na Booking.com	do 75,0%		10	20
		između 75,01 %-85,0%		15	
		iznad 85,01%		20	
23	Rezultat kvalitete (postotak ocjena hotela) na Tripadvisoru	do 75,0%		10	20
		između 75,01 %-85,0%		15	
		iznad 85,01%		20	
24	Ostali alati i aktivnosti hotelskih operacija	DA	NE	do 30	30
Ukupno bodovi za upravljanje kvalitetom					**300**

Izvor: Autor

Prethodno prikazan i ponuđen sustav pokazatelja kvalitete proizlazi iz detaljnije pojašnjenih alata u prethodnim poglavljima kojima se služe hotelske

operacije pri mjerenju i ocjenjivanju rezultata kvalitete, te ISO standarda koji se dodatno vrednuju.

Razine dostignuća postavljene su na bazi standarda kojima se koriste hoteli pod upravljanjem menadžment kompanija i na temelju *benchmarking*a hotelskih kompanija u istraživanju, čije su prosječno dostignute razine iz ovog rada uzete kao srednje vrijednosti za izradu tablice razina postignuća.

Model bodovanja svake od prikazanih razina proizlazi iz važnosti svake od njih i izbor je autora na bazi dvadesetogodišnjeg iskustva u izradi i implementaciji modela za praćenja dostignutih razina kvalitete koji služe kao osnova za mjerenje i ocjenjivanja uspješnosti, ali i za nagrađivanje hotelskih menadžera u hotelskim kompanijama.

Tablica 4.5. Sustav pokazatelja zadovoljstva radnika poslom i kvalitete upravljanja ljudskim potencijalom

R.br.	Pokazatelji ljudskih resursa	Razina postignuća		Bodovi	Max.bodovi
1	Rezultat mjerenja zadovoljstva djelatnika	do 75,0%		10	25
		između 75,01 % i 85,0 %		15	
		iznad 85,01 %		20	
2	Rezultat mjerenja radnog učinka djelatnika	do 75,0%		10	25
		između 75,01 % i 85,0 %		15	
		iznad 85,01		25	
3	Rezultat procjenjivanja znanja i vještina rukovodećeg osoblja	do 75,0%		10	25
		između 75,01 % i 85,0 %		15	
		iznad 85,01 %		25	
4	Hotel primjenjuje proceduru davanja povratne informacije o rezutatima zadovoljstva djelatnika,njhovom radnom učinku te o postignutim rezultatima ocjenjivanja rukovodećeg kadra	DA	NE	40	40
5	Hotel / hotelska kompanija primjenjuje sustav mentorstva mladih stručnjaka i pripravnika	DA	NE	10	10
6	Hotel / hotelska kompanija primjenjuje model stipendiranja učenika i studenata	DA	NE	10	10
7	Hotel / hotelska kompanija primjenjuje sustav nagrađivanja sukladno rezultatima / ciljevima	DA	NE	10	10
8	Hotel primjenjuje interni sustav edukacije i napredovanja sukladno tome	DA	NE	10	10
9	Prosječni broj dana provedenih na edukaciji od strane djelatnika	do 2,0 dana		5	15
		Između 2,01 i 7 dana		10	
		Iznad 7,01 dana		15	
10	Prosječni broj dana provedenih na edukacije od strane menadžmenta	do 2,0 dana		5	15
		Između 2,01 i 7 dana		10	
		Iznad 7,01 dana		15	
11	Udio troškova edukacije i treninga u ukupnim prihodima	do 0,5 %		5	15
		Između 0,51 i 1,0 %		10	
		iznad 1,01%		15	
Ukupno bodovi za upravljanje ljudskim resursima					**200**

Izvor: Autor

Prethodno prikazan i ponuđen sustav pokazatelja proizlazi iz alata detaljnije pojašnjenih u prethodnim poglavljima, kojima se hotelske operacije u suradnji sa funkcijom ljudskih potencijala služe pri mjerenju i ocjenjivanju rezultata zadovoljstva radnika poslom, te alata kojima se hotelske operacije služe u upravljanju ljudskim potencijalima. Razine dostignuća postavljene su na bazi standarda kojima se koriste hoteli pod upravljanjem menadžment kompanija i na temelju *benchmarking*a hotelskih kompanija u istraživanju, čije su prosječno dostignute razine iz ovog rada uzete kao srednje vrijednosti za izradu tablice razina postignuća.

Tablica 4.6. Sustav pokazatelja zadovoljstva društva

R.br.	Pokazatelji zadovoljstva društva	Razina postignuća		Bodovi	Max.bodovi
1	Cjeloviti program upravljanja okolišem	DA	NE	10	10
2	Certifikat ISO 14000	DA	NE	10	10
3	Energetski certifikat zgrade	c		5	15
		b		10	
		a		15	
3	Postotak obnovljivih izvore energije u hotelu	do 8,0 %		3	10
		između 8,01% i 15,00%		6	
		iznad 15,01%		10	
5	Odvajanje i zbrinjavanje otpada po vrstama materijala	do 3 vrste materijala		1	5
		između 3,01 i 5		3	
		iznad 5,01		5	
6	Sustav rekuperacije topline u hotelu	DA	NE	5	5
7	Postotak korištenja tehničke vode u hotelu	do 8,0 %		3	10
		između 8,01% i 15,00%		6	
		iznad 15,01%		10	
8	Postotak instaliranih štednih slavina za vodu	do 30,0 %		5	15
		između 30,01% i 60,00%		10	
		iznad 60,01%		15	
9	Postotak instaliranih štednih žarulja u hotelu	do 30,0 %		5	15
		između 30,01% i 60,00%		10	
		iznad 60,01%		15	
10	Vozila bez emisije štetnih plinova	DA	NE	5	5
11	Uredan nadzor vodopravnog inspektora te inspekcije zaštite	DA	NE	5	5
12	Plava zastava na plažama prema kojima gravitiraju gosti hotela	DA	NE	5	5
13	Ostali ekološki certifikati	DA	NE	5	5
14	Etički kodeks	DA	NE	5	5
15	Procedura o prilagođavanju strukture zaposlenih stvarnoj strukturi u društvu (žene, manjine,hendikepirane osobe i dr.)	DA	NE	5	5
16	Cjenik usluga za potrebe lokalne zajednice, udruga, civilna društva i sl.	DA	NE	5	5
17	Angažman u tijelima lokalne samouprave i turističke zajednice	DA	NE	5	5
18	Uključenost u rad lokalnih ugostiteljskih škola	DA	NE	5	5
19	Uključenost u očuvanje tradicijske, kulturne i prirodne baštine (kulturne udruge folklor, tradicijski sajmovi, ekološke akcije i sl)	DA	NE	5	5
20	Doniranje/ sponzoriranje humanitarnih,sportskih i kulturnih udruga te ako da koji je udio istih u odnosu a ukupne prihode?	do 1,0 %		1	5
		između 1,01% i 3,0%		3	
		iznad 3,01%		5	
Ukupni bodovi za upravljanje zadovoljstvom društva					150

Izvor: Autor

Prethodno prikazan i ponuđen sustav pokazatelja zadovoljstva društva proizlazi iz alata detaljnije pojašnjenih u prethodnim poglavljima, a kojima se hotelske operacije služe u upravljanju zadovoljstvom društva (uže ili šire zajednice). Razine dostignuća postavljene su na bazi standarda kojima se koriste hoteli pod upravljanjem menadžment kompanija i na temelju *benchmarking*a hotelskih kompanija u istraživanju, čije su prosječno dostignute razine iz ovog rada uzete kao

srednje vrijednosti za izradu tablice razina postignuća. Model bodovanja svake od prikazanih stavki i razina proizlazi iz mogućnosti utjecanja funkcije hotelskih operacija na svaku od njih te njezine pojedinačne važnosti po izboru autora, a sve temeljeno na višegodišnjem iskustvu u radu i komuniciranju s društvom (zajednicom).

4.3. Usporedba modela poslovne izvrsnosti i kvalitete na temelju hotelskih operacija ili *HOBEM* s ostalim modelima poslovne izvrsnosti (*EFQM, MBNQA*).

Uspoređujući ponuđeni model s modelima detaljnije pojašnjenim u prethodnim poglavljima *European Foundation for Quality Management* (*EFQM* model) i *Malcolm Baldridge National Quality Award (MBNQA* model) koji također bodovno kvantificiraju elemente ili pokazatelje, ističu se sljedeće podudarnosti i razlike :

1.Ponuđeni model poslovne izvrsnosti i kvalitete na temelju hotelskih operacija vrednuje pokazatelje **poslovnog rezultata** s 350 bodova ili 35 posto od maksimalno mogućih bodova, dok *EFQM* iste pokazatelje vrednuje s 150 bodova ili 15 posto, model *MBNQA* sa 70 bodova ili 7 posto značaja u ukupnom rezultatu. Obzirom na trenutačnu financijsku situaciju hrvatske hotelske industrije, pojačani naglasak na ključne poslovne pokazatelje je krajnje neophodan, jer bez stabiliziranja financijske situacije hrvatska hotelska industrija neće niti zakoračiti u dugotrajni proces izgradnje suvremenog upravljanja kvalitetom i poslovnom izvrsnošću, baziranom na jednom od *TQM* modela.

2. Ponuđeni model poslovne izvrsnosti i kvalitete na temelju hotelskih operacija vrednuje pokazatelje **kvalitete** s 300 bodova ili 30 posto od maksimalnog mogućeg (od čega rezultati povezani sa potrošačima i dobavljačima nose 180 bodova ili 18 posto, dok bodovno učešće rezultata iz područja upravljanja procesima nosi 120 bodova ili 12 posto), dok *EFQM* iste pokazatelje vrednuje s ukupno 250 bodova 25 posto (rezultati s obzirom na potrošače 150 bodova ili 15 posto te upravljanje procesima 100 bodova ili 10 posto), a model *MBNQA* vrednuje s ukupno 310 bodova ili 31 posto (orijentacija na kupce i zadovoljstvo potrošača 155 ili 15,5 posto te upravljanje i učinkovitost procesa - 155 bodova ili 15,5 posto). Pojačani naglasak ponuđenog modela temeljenog na hotelskim operacijama u dijelu pokazatelja

kvalitete također je krajnje neophodan obzirom na stanje hotelskih operacija u hrvatskoj hotelskoj industriji u kojoj, za razliku od međunarodne konkurencije, na Mediteranu gotovo da i nema domaćih hotelskih marki (*brandova*), koji svojom standardiziranom ali personaliziranom uslugom daju garanciju kvalitete "razmaženom" emitivnom tržištu .

3. Ponuđeni model poslovne izvrsnosti i kvalitete na temelju hotelskih operacija vrednuje pokazatelje **zadovoljstva radnika poslom i upravljanje ljudskim potencijalima** s 200 bodova ili 20 posto od maksimalnog mogućeg broja bodova kao i *EFQM* koji iste pokazatelje također vrednuje s ukupno 200 posto ili 20 posto, dok model *MBNQA* vrednuje s ukupno 245 bodova ili 24,5 posto., pa se nameće zaključak da se ponuđeni HOBEM model po vrednovanju zadovoljstva radnika gotovo uopće ne razlikuje od etabliranih modela poslovne izvrsnosti.

4. Ponuđeni model poslovne izvrsnosti i kvalitete na temelju hotelskih operacija vrednuje pokazatelje **zadovoljstva društva** sa 150 bodova ili 15 posto od maksimalnog mogućeg, dok *EFQM* iste pokazatelje vrednuje s ukupno 100 bodova ili 10 posto, a model *MBNQA* tu kategoriju pokazatelja vrednuje s 50 bodova ili 5 posto.

Iz izloženoga proizlazi zaključak da sve pokazatelje iz ponuđenog modela poslovne izvrsnosti i kvalitete na temelju hotelskih operacija u potpunosti pokrivaju i najpoznatiji svjetski modeli *EFQM i MBNQA*, no uz drugačiju strukturu i kvantifikaciju. Ukoliko bismo izračunavali postotak podudarnosti sumarnih elemenata, došli bismo do sljedećih podataka:

1. Ponuđeni model poslovne izvrsnosti i kvalitete na temelju hotelskih operacija u potpunosti pokriva 70 posto sumarnih *EFQM* kriterija, dok se ostatak od 30 posto odnosi na vodstvo politika i strategija, partnerstvo i resurse, što je u HOBEM modelu uglavnom pokriveno pod poglavljem kvalitete, odnosno ta područja nisu bila posebno izdvojena.

2. Ponuđeni model poslovne izvrsnosti i kvalitete na temelju hotelskih operacija pokriva 67,5 posto *MBNQA* kriterija, dok se ostatak od 32,5 posto odnosi na sustav vodstva, strateškog planiranja i upravljanja dobavljačima što je u HOBEM modelu uglavnom pokriveno pod poglavljem kvalitete, odnosno ta područja nisu bila posebno izdvojena.

Iako su područja "podudarnosti" sumarnih elemenata ili pokazatelja vrlo velika, od 70 posto s *EFQM* modelom do 67,5 posto s *MBNQA* modelom, ponuđeni model poslovne izvrsnosti i kvalitete temeljeno na hotelskim operacijama još uvijek u sebi sadrži dovoljno specifičnosti, karakterističnih za potrebe hrvatske hotelske industrije.

Fragmenti ovog modela su prvotno i nastali kao odgovor menadžmenta hotelskih operacija na uočene slabosti u sveukupnom poslovanju hotelskih kompanija.

Prednost ovog modela jest da su svi pokazatelji dobiveni uz pomoć alata i aktivnosti hotelskih operacija koje su u potpunosti u zoni odgovornosti direktora hotela, te na taj način ovome modelu daje potrebnu transparentnost i jednostavnost primjene, iz kojeg razloga ovaj model može poslužiti kao pomoć menadžmentu hotela i hotelskih kompanija u implementaciji elemenata mjerenja i ocjenjivanja kvalitete i poslovne izvrsnosti, ali i kao dobar uvod u pripremu kompanije za apliciranje i dobivanje puno ozbiljnijih i važnijih priznanja, nagrada ili razina izvrsnosti, kao što su *EFQM* razine izvrsnosti.

4.4. Rezultati Istraživanja poslovne izvrsnosti hrvatskih hotela prikazanih u HOBEM modelu

Istraživanje je provedeno u razdoblju od travnja do lipnja 2013. g. i obuhvatilo je više od 150 hotela diljem Hrvatske od kojih je 102 ispunilo vrlo zahtjevan upitnik s više od 70 pitanja iz područja poslovne izvrsnosti hotela, odgovarajući na pitanja vezana uz rezultate kvalitete koja su bila strukturirana kroz pitanja od broja 1 do 6, odnosno od broja 21 do 38, kao i pitanje pod brojem 70 , dok su pitanja od broja 7 do 19 bila vezana uz poslovni rezultat, pitanja od broja 39 do 49 uz rezultate ljudskih resursa te pitanja od broja 50 do 69 uz rezultate društva. Od spomenuta 102 hotela, prema njihovoj pojedinačnoj kategorizaciji, u uzorak ovog istraživanja je popunjavanjem ankete ušlo: 10 hotela kategorizacije 2 zvjezdice, 46 hotela kategorije 3 zvjezdice, 41 hotel od 4 zvjezdice te 5 hotela s 5 zvjezdica. Kako je prema Državnom zavodu za statistiku u izvješću iz 2012. u Hrvatskoj registriran 601 hotel, uzorak iz istraživanja predstavlja 17 posto hrvatskog hotelijerstva. Pored toga uzorak

iz istraživanja prati i strukturu postojećih objekata u Hrvatskoj prema kategorizaciji, jer je u uzorak ušlo najmanje hotela s 5 zvjezdica ili njih 5 posto od 102 ispitanika (u usporedbi s hrvatskih 26 hotela sa 5 zvjezdica, ili njih 4 posto u ukupnoj strukturi kategoriziranih hotelskih objekata), nakon toga slijede hoteli s 2 zvjezdice kojih u uzorku ima 10 ili 10 posto (Hrvatska = 101 hotel ili 17 posto), zatim hoteli s 4 zvjezdice kojih u uzorku ima 41 ili 40 posto (Hrvatska = 160 hotela ili 27 posto), te na kraju hoteli s 3 zvjezdice kojih ima najviše odnosno 46 objekata ili 45 posto (Hrvatska = 314 ili 52 posto).

Prije nego što se osvrnemo na same rezultate poslovne izvrsnosti u nastavku će se prikazati i ostali zanimljivi rezultati koji su proizašli iz obrade anketnog upitnika a nisu predmet potvrđivanja ili opovrgavanja postavljenih hipoteza, već samo daju osvrt na uzorak istraživanja kako slijedi:

- Prosječan broj smještajnih jedinica hotela u ovom istraživanju je 219 soba, što daje naslutiti da su većinom srednji i veći hoteli bili skloni ispunjavati ankete i to bez obzira što je upitnik bio anoniman, odnosno obzirom na niz podatka koji spadaju u poslovnu tajnu od hotelijera se nije tražilo navođenja imena hotela i destinacije u kojoj se nalazi.
- Prosječan broj operativnih dana hotela obuhvaćenih ovim istraživanjem iznosi 212 dana uz 73 posto popunjenosti na bazi operativnih dana odnosno 42 posto popunjenosti na bazi cijele godine, što govori u prilog tezi da je hrvatsko hotelijerstvo izrazito sezonalnog karaktera, no s obzirom na vrlo visoku popunjenost u operativnim danima ujedno ukazuje na sve bolje upravljanje sezonalnošću našeg hotelijerstva.
- Prosječan broj radnika na bazi punog godišnjeg fonda sati iznosi 72,5 radnika po hotelu ili 0,33 radnika po jednoj sobi odnosno 2,8 sati po ostvarenome noćenju, što je daleko ispod prosjeka europskog i svjetskog hotelijerstva koji se kreće od 0,5 do 2 radnika po sobi.
- Promatrani hoteli u ovom istraživanju pored ostalog ostvaruju prosječnu cijenu po sobi (ADR) u iznosu od 554 HRK, ukupni prihod po raspoloživoj sobi (*Trevpar*) u iznosu od 117.000 HRK po sobi, postotni udio operativne dobiti (*GOP*) u visini od 31 posto, te bruto operativnu dobit po raspoloživoj sobi (*Goppa*r) u visini od 38.000 HRK. Svi ti prosječni rezultati hrvatskog

hotelijerstva iz ovog istraživanja još uvijek zaostaju za prosjekom europskog i svjetskog hotelijerstva, no obzirom da je hrvatsko hotelijerstvo prije svega odmorišnog i sezonalnog karaktera, vrlo ga je teško uspoređivati s hotelima u ostalim zemljama, kojima se pored rezultata odmorišnog turizma pripisuju i rezultati turizma velikih gradova koji uvelike podižu prosjek pokazatelja na razini cijele godine.

- Iz obrade anketnog upitnika je vidljivo i to da je 48 hotela certificirano s ISO 9001-2008 kao i da 41 hotel ima HACCAP certifikat.
- Redovite posjete tajnih kupaca kao alat koristi 40 hotela koji u prosjeku postižu rezultat od 82 posto od moguće ocjene tajnog kupca od 100 posto.
- Interna kontrola kvalitete se provodi u 84 hotela, te je prosječni postignuti rezultat kvalitete na razini od 81 posto od mogućih 100 posto.
- Prosječne ocjene kvalitete na značajnijim OTA (on-line turističke agencije) partnerima i društvenim mrežama kreću se od 78 posto (*Tripadvisor.com*) do 79 posto (*booking.com*).
- Sustav mjerenja zadovoljstva radnika se provodi u 51 hotelu, s postignutom prosječnom ocjenom u visini od 76 posto od mogućih 100 posto.
- Sustavi mjerenja radnog učinka radnika primjenjuje se u 46 hotela s postignutom prosječnom ocjenom u visini od 80 posto od mogućih 100 posto dok se sustav mjerenja znanja i vještina menadžera primjenjuje samo u 34 hotela i to s postignutom prosječnom ocjenom u visi od 78 posto od mogućih 100 posto.
- Radnici i menadžeri u prosjeku na edukaciji provode od 4,8 dana (radnici) do 4,3 dana (menadžeri), a hoteli imaju udio troškova edukacije u ukupnim prihodima u visini od 0,9 posto, što je zasigurno daleko ispod udjela i vrijednosti koje ti isti hoteli ističu u medijima.
- Iz obrade anketnog upitnika vidljivo je i to da je 40 hotela certificirano s ISO 14001-2008, kao i to da 10 hotela već ima energetski certifikat.
- Od energetski učinkovitih mjera najzastupljenije jesu instaliranje štednih žarulja i to na 50 posto mjesta od mogućih 100 posto, te štedne slavine koje su zastupljene na 43 posto mjesta od mogućih 100 posto.

- Nešto manju zastupljenost imaju obnovljivi izvori energije koji su zastupljeni s nekih 8 posto od mogućih 100 posto te iskorištavanje tehničke vode koja se koristi u 9 posto od mogućih 100 posto prilika.
- Od ostalih energetski efikasnih ili ekološko osviještenih mjera može se spomenuti da 78 hotela ima instaliran sustav rekuperacije toplinske energije dok je 63 hotela u posjedu plave zastave.
- Od mjera društvene odgovornosti hotela može se spomenuti da etički kodeks u primjeni ima 90 hotela, da su u 55 hotela radnici uključeni u rad i očuvanje tradicijskih i kulturnih vrijednosti, odnosno u 44 hotela su uključeni u rad ugostiteljskih škola, u 40 hotela su uključeni u rad turističke zajednice i lokalne samouprave, dok primjerice u 31 hotelu postoji procedura o prilagođavanju strukture zaposlenih stvarnoj strukturi u društvu (žene, manjine, hendikepirane osobe).

U nastavku su prikazani rezultati istraživanja poslovne izvrsnosti u 102 hrvatska hotela kao i postignute razine sukladno HOBEM-u.

Tablica 4.7. Rezultati poslovne izvrsnosti

REZULTATI POSLOVNE IZVRSNOSTI HOTELA SUKLADNO HOBEM-U						REZULTATI POSLOVNE IZVRSNOSTI HOTELA SUKLADNO HOBEM-U					
Opis	Poslovni rezultat	Kvaliteta	Ljudski resursi	Društvo	Total bodovi	Opis	Poslovni rezultat	Kvaliteta	Ljudski resursi	Društvo	Total bodovi
Hotel 1	330	284	150	81	845	Hotel 52	315	253	120	82	770
Hotel 2	235	261	165	120	781	Hotel 53	275	268	165	85	793
Hotel 3	205	236	105	57	603	Hotel 54	195	220	130	97	642
Hotel 4	145	77	80	56	358	Hotel 55	180	247	145	68	640
Hotel 5	130	219	170	103	622	Hotel 56	200	243	150	72	665
Hotel 6	175	76	40	33	324	Hotel 57	210	245	125	77	657
Hotel 7	175	76	40	28	319	Hotel 58	240	216	115	47	618
Hotel 8	155	164	60	27	406	Hotel 59	195	246	125	69	635
Hotel 9	195	128	45	43	411	Hotel 60	320	263	130	117	830
Hotel 10	165	128	45	53	391	Hotel 61	270	257	125	81	733
Hotel 11	150	119	30	46	345	Hotel 62	230	241	120	92	683
Hotel 12	320	239	140	140	839	Hotel 63	205	209	145	72	631
Hotel 13	315	234	140	121	810	Hotel 64	350	271	160	92	873
Hotel 14	325	234	140	121	820	Hotel 65	215	217	145	62	639
Hotel 15	170	226	140	106	642	Hotel 66	230	254	140	90	714
Hotel 16	165	214	140	106	625	Hotel 67	280	261	145	107	793
Hotel 17	240	234	140	86	700	Hotel 68	290	269	105	92	756
Hotel 18	135	237	140	106	618	Hotel 69	290	271	105	82	748
Hotel 19	210	151	45	56	462	Hotel 70	305	219	155	67	746
Hotel 20	210	139	155	125	629	Hotel 71	295	238	160	77	770
Hotel 21	225	220	115	72	632	Hotel 72	255	220	120	72	667
Hotel 22	220	236	130	58	644	Hotel 73	150	47	40	28	265
Hotel 23	210	271	150	85	716	Hotel 74	150	47	35	32	264
Hotel 24	235	248	145	80	708	Hotel 75	125	76	70	33	304
Hotel 25	270	196	125	43	634	Hotel 76	245	293	185	141	864
Hotel 26	245	215	140	91	691	Hotel 77	285	172	150	100	707
Hotel 27	315	165	130	64	674	Hotel 78	180	172	170	102	624
Hotel 28	295	216	110	87	708	Hotel 79	210	47	35	37	329
Hotel 29	265	205	120	72	662	Hotel 80	205	47	35	37	324
Hotel 30	275	208	100	72	655	Hotel 81	130	61	70	40	301
Hotel 31	275	214	120	62	671	Hotel 82	160	66	70	40	336
Hotel 32	265	201	110	62	638	Hotel 83	220	121	35	42	418
Hotel 33	155	232	100	64	551	Hotel 84	230	136	35	47	448
Hotel 34	165	225	60	42	492	Hotel 85	220	134	60	42	456
Hotel 35	155	137	135	53	480	Hotel 86	180	128	45	52	405
Hotel 36	145	90	60	34	329	Hotel 87	260	131	40	42	473
Hotel 37	310	172	100	71	653	Hotel 88	200	124	55	42	421
Hotel 38	175	164	70	38	447	Hotel 89	170	133	45	52	400
Hotel 39	145	187	80	61	473	Hotel 90	105	101	40	42	288
Hotel 40	150	175	100	64	489	Hotel 91	280	181	145	107	713
Hotel 41	205	179	70	99	553	Hotel 92	150	234	195	136	715
Hotel 42	170	255	85	79	589	Hotel 93	225	94	65	46	430
Hotel 43	240	272	150	102	764	Hotel 94	155	243	170	85	653
Hotel 44	205	281	120	77	683	Hotel 95	135	253	195	90	673
Hotel 45	170	264	85	62	581	Hotel 96	160	253	185	90	688
Hotel 46	270	267	120	107	764	Hotel 97	170	249	170	85	674
Hotel 47	210	257	90	82	639	Hotel 98	215	207	120	92	634
Hotel 48	305	264	70	80	719	Hotel 99	280	175	80	67	602
Hotel 49	190	250	70	72	582	Hotel 100	255	195	170	107	727
Hotel 50	150	207	70	62	489	Hotel 101	235	202	150	107	694
Hotel 51	230	271	165	95	761	Hotel 102	220	175	80	67	542
Prosječan rezultat uzorka							218	197	110	74	598
Maximalno mogući bodovi							350	300	200	150	1000
Udio							62%	66%	55%	49%	60%

Izvor: Autor

Iz tablice 5.1. je moguće iščitati prosječan rezultat poslovne izvrsnosti je 598 ili gotovo 60 posto u odnosu na maksimalni broj bodova. Po skupinama pokazatelja - promatrani hoteli najbolje rezultate postižu u području kvalitete u kojem se bilježi 66 posto ostvarenih bodova u odnosu na maksimalno mogući broj bodova dok se najslabiji rezultati bilježe u skupini pokazatelja društvene odgovornosti („zadovoljstvo

društva“) u kojem je zabilježen prosječan rezultat od 49 posto ostvarenih bodova od maksimalno mogućeg broja.

Tablica 4.8. Razine poslovne izvrsnosti

Opis	Visoka razina od 801 bodova	Viša razina od 651 do 800 bodova	Prosječna razina 501 do 650 bodova	Niska razina do 500 bodova	Ukupno	Opis	Visoka razina od 801 bodova	Viša razina od 651 do 800 bodova	Prosječna razina 501 do 650 bodova	Niska razina do 500 bodova	Ukupno
Hotel 1	1	0	0	0	1	Hotel 52	0	1	0	0	1
Hotel 2	0	1	0	0	1	Hotel 53	0	1	0	0	1
Hotel 3	0	0	1	0	1	Hotel 54	0	0	1	0	1
Hotel 4	0	0	0	1	1	Hotel 55	0	0	1	0	1
Hotel 5	0	0	1	0	1	Hotel 56	0	1	0	0	1
Hotel 6	0	0	0	1	1	Hotel 57	0	1	0	0	1
Hotel 7	0	0	0	1	1	Hotel 58	0	0	1	0	1
Hotel 8	0	0	0	1	1	Hotel 59	0	0	1	0	1
Hotel 9	0	0	0	1	1	Hotel 60	1	0	0	0	1
Hotel 10	0	0	0	1	1	Hotel 61	0	1	0	0	1
Hotel 11	0	0	0	1	1	Hotel 62	0	1	0	0	1
Hotel 12	1	0	0	0	1	Hotel 63	0	0	1	0	1
Hotel 13	1	0	0	0	1	Hotel 64	1	0	0	0	1
Hotel 14	1	0	0	0	1	Hotel 65	0	0	1	0	1
Hotel 15	0	0	1	0	1	Hotel 66	0	1	0	0	1
Hotel 16	0	0	1	0	1	Hotel 67	0	1	0	0	1
Hotel 17	0	1	0	0	1	Hotel 68	0	1	0	0	1
Hotel 18	0	0	1	0	1	Hotel 69	0	1	0	0	1
Hotel 19	0	0	0	1	1	Hotel 70	0	1	0	0	1
Hotel 20	0	0	1	0	1	Hotel 71	0	1	0	0	1
Hotel 21	0	0	1	0	1	Hotel 72	0	1	0	0	1
Hotel 22	0	0	1	0	1	Hotel 73	0	0	0	1	1
Hotel 23	0	1	0	0	1	Hotel 74	0	0	0	1	1
Hotel 24	0	1	0	0	1	Hotel 75	0	0	0	1	1
Hotel 25	0	0	1	0	1	Hotel 76	1	0	0	0	1
Hotel 26	0	1	0	0	1	Hotel 77	0	1	0	0	1
Hotel 27	0	1	0	0	1	Hotel 78	0	0	1	0	1
Hotel 28	0	1	0	0	1	Hotel 79	0	0	0	1	1
Hotel 29	0	1	0	0	1	Hotel 80	0	0	0	1	1
Hotel 30	0	1	0	0	1	Hotel 81	0	0	0	1	1
Hotel 31	0	1	0	0	1	Hotel 82	0	0	0	1	1
Hotel 32	0	0	1	0	1	Hotel 83	0	0	0	1	1
Hotel 33	0	0	1	0	1	Hotel 84	0	0	0	1	1
Hotel 34	0	0	0	1	1	Hotel 85	0	0	0	1	1
Hotel 35	0	0	0	1	1	Hotel 86	0	0	0	1	1
Hotel 36	0	0	0	1	1	Hotel 87	0	0	0	1	1
Hotel 37	0	1	0	0	1	Hotel 88	0	0	0	1	1
Hotel 38	0	0	0	1	1	Hotel 89	0	0	0	1	1
Hotel 39	0	0	0	1	1	Hotel 90	0	0	0	1	1
Hotel 40	0	0	0	1	1	Hotel 91	0	1	0	0	1
Hotel 41	0	0	1	0	1	Hotel 92	0	1	0	0	1
Hotel 42	0	0	1	0	1	Hotel 93	0	0	0	1	1
Hotel 43	0	1	0	0	1	Hotel 94	0	1	0	0	1
Hotel 44	0	1	0	0	1	Hotel 95	0	1	0	0	1
Hotel 45	0	0	1	0	1	Hotel 96	0	1	0	0	1
Hotel 46	0	1	0	0	1	Hotel 97	0	1	0	0	1
Hotel 47	0	0	1	0	1	Hotel 98	0	0	1	0	1
Hotel 48	0	1	0	0	1	Hotel 99	0	0	1	0	1
Hotel 49	0	0	1	0	1	Hotel 100	0	1	0	0	1
Hotel 50	0	0	0	1	1	Hotel 101	0	1	0	0	1
Hotel 51	0	1	0	0	1	Hotel 102	0	0	1	0	1
Ukupan broj po svakoj razini poslovne izvrsnosti hotela							7	38	26	31	102
Udio							**6,86%**	**37,25%**	**25,49%**	**30,39%**	**100,00%**

Izvor:Autor

Iz gornjeg pregleda ostvarenih razina poslovne izvrsnosti po svakom od hotelskih objekata iz uzorka je vidljivo da se najviše hotela iz uzorka nalazi na višoj razini poslovne izvrsnosti (njih 38 ili 37 posto uzorka), dok je u području niske razine

poslovne izvrsnosti njih 31 ili 30 posto. Nakon toga slijedi prosječna razina poslovne izvrsnosti koju je doseglo 26 hotela ili 25,5 posto, dok je samo 7 hotela u visokoj razini poslovne izvrsnosti, iz čega se da zaključiti da je još uvijek vrlo mali broj hrvatskih hotela kročilo putem poslovne izvrsnosti, dok je i dalje većina od 57 hotela ili njih 56 posto u zoni niske ili prosječne razine poslovne izvrsnosti.

5. INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKA TEHNOLOGIJA U HOTELSKOM POSLOVANJU

5.1. Informacijski sustavi i informacijsko-komunikacijska tehnologija u hotelskom poslovanju

Pojam informacije je, osim sustava, jedan od važnijih pojmova modernog društva. Informacije daju podlogu za upravljanje i odlučivanje društvom, odnosno njegovim dijelovima. U mnogim poslovnim sustavima informacije se smatraju važnim resursom, a o prikupljanju, obradi i distribuciji informacija brine se informacijski sustav.

Riječ informacija potječe od latinske riječi informare što znači obavijestiti. Informacija se sastoji od elemenata koji se nazivaju podatcima, a čijom se obradom dolazi do željene informacije [Roller, 1996.]. Mnogo je definicija informacijskog sustava (u daljem tekstu IS) pa tako V.Srića ističe da "svaki sistem, pa tako i informacijski sistem, možemo najbliže opisati kroz odgovor na tri pitanja :

1) Što mu je cilj?
2) Koje su mu funkcije ?
3) Od čega se sastoji ? [Srića, 1990.]

Cilj IS je dostaviti pravu informaciju na pravo mjesto organizaciji, u pravo vrijeme i uz minimalne troškove. Funkcije IS su: prikupljanje podataka,obrada podatka,pohranjivanje podataka i informacija i dostavu podataka i informacija korisnicima, dok njegove elemente čine: hardware - fizičke komponente, software-ska ili programska rješenja, rutina ili metoda na kojima se temelji primjena hardware-a, lifeware-ljudi koji rade s ICT, bilo kao profesionalni informatičari, ili pak kao korisnici sustava, orgware - organizacijski postupci, metode i načini vezanja prethodne tri komponente u skladnu funkcionalnu cjelinu i netware - koncepcija i realizacija komunikacijskog povezivanja svih elemenata sustava u skladnu cjelinu. Neki autori također navode još jedan element odnosno komponentu IS a to je dataware - organizirana baza podataka.“

Pozivajući se na Antonyja, A. Tenić navodi četiri glavna tipa IS koji služe različitim organizacijskim razinama:

1. IS operacijske razine,
2. IS razine spoznaje,
3. IS menadžment razine i
4. IS strateške razine**.** [Tenić, 2006.]

Sustav operacijske razine podržava operacijske menadžere prateći trag osnovnih aktivnosti i transakcija organizacije kao što su: prodaja, prihodi, novčani depoziti, isplatni popis, kreditne odluke i dotok materijala u tvornicu. Osnovna svrha sustava je da odgovori na rutinska pitanja i da prati tok transakcija u organizaciji.

Sustav razine spoznaje podržava organizacijsko znanje i podatke o radnicima. Svrha ove razine sustava jeste da pomogne poslovanju firme, da integrira novo znanje u poslu i pomogne u organizaciji i kontroli dotoka „papirologije". Sustavi razine znanja, posebno u formi sustava ureda su među najbrže rastućim primjenama u poslu danas.

Sustav menadžment razine služi nadgledanju, kontroli, donošenju odluka i administrativnoj aktivnosti srednjih menadžera. Osnovno pitanje ovog sustava je: *da li stvari funkcioniraju dobro*? Razina menadžment sustava tipično osigurava periodične izvještaje, radije nego trenutne informacije operacija. Neki sustavi menadžment razine podržavaju kreativno donošenje odluka, namjeravaju se fokusirati na manje strukturirane odluke za koje zahtijevana informacija nije uvijek jasna. Ovi sustavi često odgovaraju na «što ako» pitanja. Odgovori na ova pitanja zahtijevaju nove podatke i informacije izvan i unutar organizacije koji se ne mogu dobiti od postojeće razine operacijskih sustava.

Strateška razina sustava pomaže višem menadžmentu u određivanju i adresiranju strateških pitanja kako u organizaciji tako i u vanjskoj okolini. Osnovna briga je podudaranje promjena u vanjskoj okolini s postojećim organizacijskim mogućnostima.

Šest je glavnih tipova IS u organizaciji. To su:

1. transakcijski procesni sustavi (TPS) na operacijskoj razini,
2. uredski sustavi na spoznajnoj razini,
3. sustav znanja rada (*Knowledge work systems* - KWS),
4. sustav za podršku u odlučivanju (*Decision Support Systems* - DSS),
5. menadžment informacijski sustav (*Management Information Systems* - MIS) i

6. izvršni sustav za podršku (*Executive Information Systems* - EIS) na strateškoj razini. [Šehanović, 2011.]

Svaki IS se u svojoj suštini bazira na Informacijsko-komunikacijskoj tehnologiji čiji razvoj ne utječe samo razvoj IS već i na strukturu i funkcioniranje nacionalnih gospodarstva, ali i čitave svjetske ekonomije koja sve više postaje informatička ekonomija odnosno internetska ekonomija. P.Drücker kaže da se "istinski revolucionarne posljedice informacijske revolucije počinju opažati tek sada. Ali nije informacija ta koja izaziva. Riječ je o elektronskoj trgovini - tj. nagloj pojavi Interneta kao jednog od najvažnijih, a možda i jedinog važnog svjetskog kanala za distribuciju roba, usluga i - iznenađujuće, menadžerskih i stručnih poslova. Ovo iz osnove mijenja gospodarstvo, tržišta i industrijske strukture, proizvode, usluge u njihov protok, segmentaciju klijenata i kupaca, potrošačke vrijednosti i ponašanje potrošača, radna mjesta i tržište rada. Ali posljedice su možda i značajnije kad je riječ o društvu i, iznad svega, o načinu na koji promatramo svijet i sebe u njemu".[Drücker, 2006.]

Ne može se ni zamisliti moderno, efikasno upravljanje poslovnim sustavima bez informacija i informacijske infrastrukture koja ih podržava. Utjecaj ICT-a na poslovnu strategiju, definiranje poslovnih ciljeva i na uspješnost cjelokupnog poslovanja svakim danom je sve veće. Evidentno je u svakom slučaju da mjesto i uloga ICT-a u poslovnoj politici i strategiji sve jače određuju konkurentnost poslovnog sustava. Prema V. Srići strategijska važnost ICT u poslovanju ogleda se, između ostalog, u sljedećem:

1) Povezanost ICT i poslovnih ciljeva,
2) ICT mijenjaju strukturu djelatnosti,
3) ICT oblikuju konkurentsku prednost i
4) ICT pokreću nove poslove i mijenjaju postojeće. [Srića, Spremić, 2008.]

ICT mijenjaju društvo u kojem živimo te traže od menadžera maštovito i kreativno gledanje na budućnost (s tim da ga jednako tako i nude), posebno kad se radi o strateškim ciljevima ili novim konceptima racionalizacije, unapređenja kvalitete i poslovne uspješnosti. Informacijske i komunikacijske tehnologije su kao vrsta tehnologije ICT utječe na brojne poslovne parametre i omogućuje postizanje prednosti pred konkurentima.

Kreativna primjena tehnologije u poslovanju pridonosi dodavanju vrijednosti, napretku i unaprjeđivanju koja omogućuje prednost pred tržišnim konkurentima. Brojni autori se slažu da je ICT teško definirati, pa otuda za ICT postoje mnoga objašnjenja. Za potrebe ovog rada polazi se od sljedećeg: ICT je primjena tehnologije u poslovne svrhe na takav način da kreira informacije i znanje na osnovu kojih menadžeri odlučuju. [Srića, Spremić, 2008.] ICT uključuje široko područje informacijskih i komunikacijskih medija i strojeva koji povezuju informacijske sustave i ljude kao što su: hardware, software, osobno računalo, fiksni i mobilni telefon, TV, kamera, glasovni mail, e – mail, govorna konferencija, video konferencija, Internet, skupna programska oprema i korporativne intra mreže, podatkovni mediji, telefoni u automobilima, faks uređaji, osobni digitalni asistenti i drugo.

ICT su tehnologije temeljene na računalima. One uključuju i efikasni prijenos podataka i informacija baziranih na mrežama zasnovanim na računalnoj tehnologiji i upravljani računalima. Svrha IS je da prikupljaju, pohranjuju i distribuiraju informacije i podatke iz okoline organizacije i unutarnjih operacija kako bi dali potporu organizacijskim funkcijama i donošenju odluka, komunikaciji, koordinaciji, kontroli, analizi i vizualizaciji. IS transformiraju informacije putem tri aktivnosti: ulaz, procesuiranje i izlaz.

Gledajući iz poslovne perspektive, IS predstavlja organizacijska i menadžment rješenja temeljena na ICT kao odgovoru na izazove iz okoline. IS su važni za cjelokupno djelovanje organizacije, naročito u visoko globaliziranoj i informatički zasnovanoj ekonomiji.

Računala, programi i mreže, uključujući Internet, pomažu organizacijama da postanu fleksibilnije, restrukturiraju poslovne tokove, kreiraju nove proizvode i usluge, koordiniraju s dobavljačima i potrošačima, uspostavljaju nove odnose između radnika i menadžera, omogućavaju menadžerima preciznije planiranje, predviđanje i kontrolu posla i drugo. Internet osigurava osnovnu tehnološku infrastrukturu za e-trgovinu, e-poslovanje [Hanson, Kalyanan, 2007.] i uspostavljanje digitalizacije poslovnog subjekta općenito. Internet bitno utječe na promjene poslovnih procesa na globalnoj razini, povećavajući efikasnost logistike i omogućavajući kupovinu, prodaju i marketing proizvoda i usluga. [Tetelman, 2005.]

Stalni i brzi rast računalne snage i mreža pretvara organizacije u povezane subjekte, omogućavajući automatsku distribuciju informacija kako unutar tako i izvan

organizacije. Nove ICT se mogu koristiti za suradnju poslovnih subjekata u svrhu poslovnog dizajniranja i preoblikovanja organizacije transformirajući njihovu strukturu, doseg informacija, mehanizme dostave i kontrole, radne vježbe, tokove poslova, proizvode i usluge. Krajnji produkt novih načina elektroničkog poslovanja je organizacija visokog stupnja informatizacije (digitalna). S time se postiže veća djelotvornost organizacije jer se iskorištenošću resursa u postizanju ciljeva teži optimalizaciji. „Brza, intenzivna primjena ICT u suvremenom poslovanju može se zahvaliti, između ostalog, i kontinuiranoj standardizaciji tog područja. Uvođenjem i prilagodbom novih standarda poduzeće može steći značajne komparativne prednosti, odnosno u protivnom imati značajne poteškoće u poslovanju“. [Sinković, Bevanda, 2007.]

Učinkovita i brza ICT infrastruktura i software-ske aplikacija u HCT industriji (Hotel, Catering and Tourism) ključni su za razvoj turizma. ICT omogućuje upravljanje odnosa s kupcima kao sa lancem opskrbe, kombinirano u jednom izvoru koji olakšava niz operacija - odabir proizvoda, naručivanje, ispunjenje, praćenje, plaćanje i izvještavanje - koje se izvode s jednim jednostavnim korisničkim alatom. ICT u konačnici smanjuje troškove, omogućujući da su proizvod i usluge u izravnom kontaktu s potrošačima, te također utječe i na zapošljavanje s obzirom na potrebu održavanja ICT opreme. [International Labour Organization, 2010.]

Ovo desetljeće obećava masivno ubrzanje i proširenje raspona dostupnih tehnoloških i komunikacijskih metoda hotelima i njihovim gostima. Ključ će biti približavanje informacijske tehnologije, zabavnih medija i telekomunikacijske funkcije. Generacija u nastajanju ne želi ni znati za razliku između njih. Izazov za hotele predstavljat će stagnacija na istom nivou razvoja u tim područjima, praćenje promjena u očekivanjima gostiju, razumijevanje potreba pohrane, propusnosti i sigurnosti podataka, usvajanje dosljedne strategije za upravljanje i iskorištavanje novih tehnologija. U nastavku su primjeri tehnologija koje očekujemo da ćemo uskoro vidjeti u hotelima u sljedećim desetljećima:

1. upravljanje odnosima,
2. osobna tehnologija,
3. funkcionalnost sobe,
4. podrška sastancima,

5. usluge gostima,

6. poslovne operacije i upravljanje. [Fast Future, Hotels 2020, 2011.]

Tablica 5.1. Rasprostranjenost ICT-a u hotelskom poslovanju do 2020.

Rasprostranjenost danas	Rasprostranjenost do 2015	Rasprostranjenost do 2020
Upravljanje odnosima		
1.7 milijardi web korisnika, rast društvenih mreža, planiranje putovanja, tablet kompjutori, bežična veza, virtualno putovanje	Dominacija „online“ rezervacija,evolucija CRM-a,brza bežična veza,prepoznavanje govora i prijevod u svakodnevnoj uporabi	5 milijardi web korisnika,inteligentni agenti / software asistenti,semantički i inteligentni web,iImmersive web (korištenje web tehnologije za dostavljanje senzacija,novih iskustva i doživljaja)
Osobna tehnologija		
Proširena stvarnost	Eksplozija osobnih uređaja,slušalice s kontrolom uma, 4G telefonija,inteligentna sučelja	5G telefonija,sučelja koja vode klijente,upozoravajući prikaz
Funkcionalnost sobe		
Centralizirana i personalizirana kontrola svjetla, medija i temperature	3D TV ,multimedijalni kreveti, IP telefonija, IPTV Pristup sobi putem pametnog telefona	4D TV, upravljanje sobom pomoću senzora,osobni roboti,
Podrška sastancima		
	virtualni sastanci,hibridni eventi i video konferencije	
Usluga gostima		
Self service kiosk, 3D display	Interaktivni prikazi i sučelja NFC-Near Field Communication, QR codes (Quick-Response)	Dodirljivi holographs,haptics tehnologija, (koja omogućava korisnicima da fizički „osjećaju“ virtualne objekte na računalu)
Poslovne operacije i upravljanje		
Cloud Computing-kompjutor u oblacima	Biometrika, RFID	Senzor mreža, swarm inteligencija (Analizira ponašanje grupe), "Remote Sensing" sigurnost
sigurnost podataka	Inteligentni ambijent, hibridne platforme,praćenje i nadzor, rudarenje znanjem, predvidljiva analitika	

Izvor: Fast Future, Hotels 2020: Beyond segmentation, 2011. str 25 - 26

Prema Ginni Rometty, predsjednici uprave IBM - postoje tri načina na koji će ICT transformirati buduće poslovanje tvrtki:

1. Analitički podaci će revolucionirati proces odlučivanja

mnogo više odluka će se temeljiti na prognostičkim elementima naspram instinkta, bez obzira što se još uvijek čak i u visoko znanstveno orijentiranim poljima odluke temelje na pretpostavkama i predrasudama. Drugim riječima, lideri i menadžeri dobivene informacije tumače kroz prizmu njihove subjektivne perspektive.

2. Društvene mreže će upravljati tržišnim vrijednostima

društvene mreža će biti nova proizvodna linija u tvrtki, s društvenim mrežama današnje znanje i iskustvo je vrlo dostupno svima. U bliskoj budućnosti vrijednost radnika neće biti ono što zna, već ono što dijeli s drugima.

3. Potrošački segmenti će ustupiti mjesto pojedincu

pomaci u ICT će također promijeniti način na koji tvrtke isporučuju vrijednost na tržištu. Umjesto zadovoljavanja potreba po različitim segmentima potrošača (geografski, dob ili shodnu prihodu) tvrtke će sada će biti u mogućnosti da doista služe pojedincu. [www.forbes.com, 2013.]

5.1.1. Hotel kao poslovni sustav i informacijski sustav kao njegov podsustav

Hotel kao poslovni sustav sastoji se od mnoštva međusobno povezanih elemenata, koji ostvaruju neke gospodarske, društvene i individualne ciljeve. Hotel, tj. poslovni sustav koji pripada sferi društvenih sustava i po svemu se razlikuje od prirodnih i tehničkih sustava, u području gospodarstva je:

- složen,
- dinamičan,
- stohastičan,
- otvoren i organizacijski sustav. [Galičić, Šimunić, 2006.]

Hotel je složen sustav jer se sastoji od više elemenata (podsustava) koji i sami po sebi imaju sva obilježja zasebnih sustava. Promatra li se ta složenost s aspekta funkcionalnosti, hotel primjerice mogu sačinjavati slijedeći podsustavi:

- prodaja smještajnih objekata,
- priprema i pružanje usluga smještaja,
- nabava,
- priprema i pružanje usluga prehrane i točenja pića,
- priprema i pružanje usluga dopunskih (vanpansionskih) usluga,
- održavanje hotela,
- upravljanje ljudskim potencijalima,
- financije i računovodstvo i dr.

Hotel je dinamičan sustav jer mu je svojstveno neprestano kretanje (prilagodba) i razvoj. Statičnost u hotelu može postojati samo na jedan trenutak, i to u određenoj točki na kontinuiranoj liniji dinamičkog kretanja. Hotel je stohastički sustav, što podrazumijeva nesigurnost, odnosno mnogo vjerojatnosti u njegovu funkcioniranju. Hotel je otvoren sustav lociran u određenoj sredini (okolini). Okolinu nekog hotela čine drugi hoteli u određenoj turističkoj destinaciji (konkurencija), drugi ugostiteljski objekti za pružanje usluga smještaja, prehrane i točenja pića, putničke agencije, ostali gospodarski subjekti iz nekih drugih djelatnosti i dr. Hotel je također i organizacijski sustav, jer je tvorevina čovjekova stvaralaštva, a sastoji se od elemenata prirodnog i tehničkog sustava.

Svaki složeniji sustav, pa tako i hotel kao poslovni sustav, karakterizira nekoliko obilježja, od kojih su najznačajnija:

1. ciljevi,
2. funkcija,
3. struktura,
4. ulazi,
5. izlazi,
6. proces,
7. pravila ponašanja,
8. rezultat,
9. okolina,
10. informacije. [Turk, Deželjin, 1977.]

Unutar svakog sustava postoji podsustav koji povezuje i objedinjuje sve ostale podsustave. Prema već spomenutom pojmu naziva se informacijski podsustav, iako

se u praksi ovaj podsustav često naziva i informacijski sustav. Takav naziv formalno je potpuno korektan imajući u vidu neograničenost iterativnih lanaca u strukturi *nadsustav - sustav - podsustav*. Informacijski sustav daje odgovarajuću vrstu, količinu i kakvoću informacija svakom korisniku po utvrđenome redoslijedu ili istovremeno. Dugo vremena se informacijski sustav tretirao kao sustav koji pomaže u donošenju odluka. Međutim potreba za informacijama nije samo potreba menadžmenta nekog hotela, već je potreba za informacijama potreba svakog čovjeka te svakog radnika na njegovom radnom mjestu. Informacijski sustav obavlja četiri osnovne funkcije, koje se odnose na podatke odnosno informacije kao elemente procesa, a to su slijedeće funkcije :

1. Prikupljanje podataka ili informacija (aktivnosti vezane uz ovu funkciju moraju odgovoriti na pitanje kojim izvorima služi, odakle dolaze njegovi ulazi i kako će se izvršiti priprema, prikupljanje i uništenje podataka).

2. Obrada podataka ili informacija i proizvodnja potrebnih informacija (prikupljeni podatci obrađuje se u skladu s potrebama korisnika, a to znači da se na njima vrše operacije pretvorbe, sažimanja i raščlanjivanja)

3. Pohranjivanje podataka ili informacija (prikupljeni i obrađeni podatci pohranjuju se radi kasnijeg korištenja).

4. Distribucija informacija prema korisniku (obrađeni podatci dostavljaju se korisnicima za potrebe upravljanja, odlučivanja i kontrole) [Galičić, Šimunić, 2006.]

5.1.2. Hotelski menadžment i informacijski sustavi

Najčešća definicija menadžmenta je ona Weihricha i Koontza koji za menadžment kažu da je " to proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama efikasno ostvaruju odabrane ciljeve".[Weihrich, Koontz, 1994.] Menadžment je i aktivnost usmjerena na postizanje određenih unaprijed zacrtanih ciljeva. [Baletić, 1995.]

Menadžment hotela je usmjeren na postizanje određenih poslovnih ciljeva hotela planiranjem, upravljanjem, kontrolom i organizacijom rada svih radnika u hotelu pa tako Galičić. V. i Šimunić. M. menadžment hotela definiraju s dva aspekta, i to s aspekta funkcije (djelatnosti) u hotelu, prema kojoj je "menadžment hotela proces oblikovanja, usmjeravanja i usklađivanja svih faktora proizvoda-uslužnog

procesa u kojemu pojedinci djelotvorno ostvaruju unaprijed zacrtane ciljeve poslovanja", odnosno s aspekta osoba koje pripadaju menadžmentu (rukovodećoj strukturi), prema kojoj je "menadžment hotela skupina rukovodećeg osoblja (menadžera) svih razina koja radom drugih ljudi organizira, planira, vodi i kontrolira poslovanje hotela". [Galičić, Šimunić, 2006.]

Menadžmentu hotelskog poslovnog sustava u procesu odlučivanja su potrebne složene informacije koje traže podršku informatičkih sustava. Naime "informacijski sustavi mogu značajno pridonijeti ostvarivanju planiranih ciljeva i zadataka, sprečavanju stihije i kaosa, odnosno pada vlastitog udjela na specifičnom tržištu usluga. Potrebne i kvalitetne informacije preduvjet su i važna pretpostavka istraživanju tržišta, planiranja o donošenju poslovnih i razvojnih odluka, te, što je još važnije, njihove realizacije" [Bošković, Vukčević, 2005.], stoga u modernom hotelskom poslovanju postoji neophodna potreba za menadžment informacijskim sustavom (MIS).

Menadžment informacijski sustav (MIS) omogućuje da prikupljeni, organizirani i distribuirani podaci postanu informacije na osnovu kojih se mogu donositi odluke. Informacije koje su "netočne, nepotpune i uljepšane, ili informacije koje se saznaju prekasno uvelike ugrožavaju djelovanje organizacije, a kvalitetne informacije dodaju vrijednost, smanjuju troškove, pridonose upravljanju rizicima te pokreću inovacije i nove načine razvoja proizvoda/usluga," što znači da kvalitetno upravljanje informacijama doprinosi konkurentnoj sposobnosti suvremenih poslovnih sustava.

U informacijskom sustavu se prikupljaju, pohranjuju, čuvaju, obrađuju i korisnicima dostavljaju informacije važne za poslovni sustav u cjelini (u obliku i vremenu). Informacije, omogućuju donošenje poslovnih rješenja za poslovne izazove pred kojima se nalaze poslovni sustavi, što znači da je informacijski sustav važan za "opstanak, rast i razvoj suvremenih" [Bahtijarević-Šiber *et al*., 2008.] poslovnih sustava.

Informatički podržani informacijski sustavi mogu se sistematizirati kao tipovi koji pružaju neizravnu te tipovi koji pružaju izravnu potporu odlučivanju:

- Neizravna potpora odlučivanju

- Sustavi za transakcijsku obradu podataka (*Transaction Processing Systems – TPS*)

- Sustavi za automatizaciju uredskog poslovanja (*Office Automation System – OAS*)

- Izravna potpora odlučivanju

- Menadžerski informacijski sustavi (*Management Information Systems – MIS*)
- Menadžerski sustavi za podršku odlučivanju (*Managerial Support System – MSS*)
- Sustavi podrške odlučivanju (*Decision Support System – DSS*)
- Sustavi za podršku grupnom odlučivanju (*Group Decision Support System – GDSS*),
- Ekspertni sustavi (*Expert Systems – ES*)
- Sustavi za podršku vrhovnom menadžmentu (*Executive Support System – ESS*)
[Cerović, 2003.]

5.1.3. Karakteristike i efekti informacijsko-komunikacijske tehnologije u hotelskom poslovanju

Današnje suvremeno hotelsko poslovanje koje karakterizira potreba za pravodobnom kvalitetnom, brzom i konstantnom interakcijom s tržištem i gostima kojima su na dohvat ruke personalizirane informacije o destinacijama, cijenama, usluga i kvaliteti je jednostavno nezamislivo bez kvalitetne informacijsko - komunikacijske tehnologije (u nastavku ICT). Sve oštroumniji i tehnološki osviješteniji gosti, nesmiljena konkurencija, sve zahtjevniji vlasnici, društvo i radnici, te vidljivi napredak ICT-a gotovo na dnevnoj razini - pred hotelski menadžment postavlja nova pravila igre u hotelskom poslovanju, prodajnom i marketinškom pristupu tržištu. Tradicionalni hotelijeri koji se još uvijek oslanjaju na tradicionalne tehnologije, vrijednosti i distributivne kanale (tour-operatore i group-operatore),ne uviđajući mogućnosti koji im tehnološki napredak i ICT nudi, naći će se pred velikim tržišnim izazovom jer promjene na strani turističkog tržišta i ponašanja gostiju koji su tu istu tehnologiju objeručke prihvatili stavljaju takve hotelijere u dugoročno vrlo neizvjesnu poziciju.

Kao najznačajnije karakteristike primjene informacijsko-komunikacijske tehnologije u hotelskom poslovanju mogu se navesti slijedeće:

1. Eliminiranje posla - umjesto promatranja pojedinačnih poslova prati se njihov kontinuitet (*workflow*). Poslovi i aktivnosti u sklopu procesa moraju biti optimizirani prije nego što tehnologije budu implementirane

2. Eliminiranje suvišnih komunikacijskih lanaca - uobičajeni proces prenošenja informacija podrazumijeva mnogo instanci, koje ne rade ništa drugo nego višekratno prenose iste informacije.

3. Ugradnja automatska kontrole u procese - Informacijska tehnologija osigurava ugradnju kontrolnih funkcija, a time i kvalitete u sami proces. Prednost je napraviti nešto na pravi način, i učiniti to prvi i posljednju put.

4. Utvrđivanje sinergije između ljudi i tehnologije - inovacije mogu nastati iz sinergije između povezivanja ljudskih vještina i tehnologije. Informacijska tehnologija u znatnoj mjeri povećava moć ljudi, ruši informacijske barijere i uspostavlja simultano raspoloživu informaciju bez ograničenja vremena i prostora.

5. **Pojednostavljivanje zadataka** - uz pomoć informacijske tehnologije pojedinac može upravljati poslom od početka do kraja. Koristeći potencijal tehnologije, zadaci se pojednostavljuju i ubrzava se njihovo izvršenje. Rezultat je najmanje isti, dok su utrošeno vrijeme i potrebni resursi znatno manji.

6. Paralelno odvijanje procesa - mnogo procesa koji su dosad morali biti sekvencijalno (slijedno) izvršavani, korištenjem informacijske tehnologije mogu postati usporedni (paralelni). Nove aplikacije omogućavaju raspoloživost informacija i njihovo istodobno ažuriranje

7. Promjena definicije poslova - postojeći procesi i poslovi se razbijaju i njihovi elementi se sastavljaju po novim pravilima, na koja presudno utječe i suvremena informacijska tehnologija.

8. Integracija funkcija - nestaju funkcionalne barijere, poslovi se obavljaju u kontinuitetu, znatno brže i kvalitetnije.

9. Centralizirana kontrola s decentraliziranim odlučivanjem - moguće je istodobno uspostaviti centraliziranu kontrolu ujedno ostavljajući slobodu odlučivanja decentraliziranim poslovnim jedinicama. Globalni ciljevi su postavljeni, prava i odgovornost uravnoteženi, rezultati mjerljivi.

10. Inovativna sustavna analiza - Informacijska tehnologija osigurava znatno viši stupanj analize.

11. Stvaranje prednosti iz nedostataka - način na koji je problem definiran često određuje razinu i kvalitetu njegovog rješavanja. Često se uz pomoć informacijske tehnologije lakše i bolje locira problem, koji se u pravilu rješavaju prvi put, a istodobno i posljednji put.

12. Inovacije kao aktivan odgoj - ideje na razini svakog pojedinca mogu biti lakše i brže implementirane u poslovni sustav. Inovacije su prirodno podržane i sama tehnologije stimulira njihovo kreiranje i implementaciju.

13. Konkurentska prednost - informacijska tehnologija postaje konkurentsko oružje koje istodobno ima i operativnu i strategijsku važnost. Oni hoteli koji ne budu razumjeli mjesto i ulogu informacijske tehnologije nikada neće moći shvatiti kako njihova konkurencija može imati tako kvalitetne proizvode i usluge po tako niskim cijenama. [Galičić, Šimunić, 2006.]

U praksi nije jednostavno iskazati efekte koji se postižu informatizacijom. Obično se oni izražavaju kroz uspješnost i djelotvornost:

1. Uspješnost je sposobnost informacijskog sustava da efikasno informira svoje korisnike, tako da je akcent na kvaliteti informacije. Postoje brojni informacijski sustavi koji moraju biti uspješni bez obzira na cijenu informacija (promet, neki resori državne uprave, zaštita ljudi i dr.)

2. Djelotvornost je pak njegova sposobnost da to učini na optimalan način, tako da je težište na neto efektima koje po tom pristupu treba izravno izmjeriti. To je u praksi novi problem, jer ih se jedan dio može izravno mjeriti, ali postoje i neizravni mjerljivi efekti. [Galičić, Šimunić, 2006.]

Tablica 5.2. Primjeri nekih efekata primjene ICT-a u hotelskoj industriji

Izravno mjerljivi efekti	Neizravno mjerljivi efekti	Nemjerljivi efekti
smanjenje zaliha sirovina i materijala	brža izrada analiza i izvješća o poslovanju	poboljšanje organiziranosti hotelskog sustava u cijelosti
povećanje obima usluživanja gostiju	izrada većeg broja mogućih alternativa	uređivanja tokova informacija između menadžmenta i operativnog osoblja
skraćenje trajanja pripremnih radova u svim procesima u hotelu	povećanje raspoloživosti poslovnih informacija	poboljšanje kvalitete usluga u hotelu
smanjenje broja poslovnih dokumenata i obrazaca		standardizacija procesa,procedura i postupaka
povećanje koeficijenta obrtaja tekuće imovine i povećanje likvidnosti		

Izvor. Galičić,V, Šimunić,M: "Informacijski sustavi i elektroničko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu" , Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji 2006.,str.104.

Prema Tenić A., efekti ICT-a ogledaju se u sljedećem:

1) smanjenju organizacijskih razina i promjeni načina upravljanja,

2) odvajanju posla od lokacije,

3) reorganizaciji tokova poslovanja,

4) rastu fleksibilnosti organizacije i

5) redefiniranju organizacijskih okvira - novi vidovi suradnje[Tenić, 2006.]

5.2. Internet i elektronički marketing u hotelskom poslovanju

Internet je doveo do velikih promjena u hotelskom poslovanju. U proteklih 40 godina hotelska industrija je bila pod utjecajem triju velikih valova razvoja ICT-a: Centralni rezervacijski sustav (CRS) u 1970-im, Globalnog distribucijskog sustava (GDS) u 1980-im i pojave Interneta sredinom 1990-ih. Internet i elektronički marketing se napretkom internetskih tehnologija kao pojmovi sve više isprepliću jer elektronički marketing danas zapravo sve više postaje internetski marketing.

Caffey i dr. objašnjavaju da internetski marketing podrazumijeva korištenje Interneta i vezanih informacijskih tehnologija u kombinaciji s tradicionalnom komunikacijom kako bi se ostvarili marketinški ciljevi. Dok elektronički marketing definiraju nešto šire od internetskog marketinga, opisujući ga kao ostvarivanje marketinških ciljeva korištenjem informacijskih i telekomunikacijskih tehnologija. Iz samih definicija je vidljivo da su to slični pojmovi s tom razlikom da elektronički marketing obuhvaća šire područje od internetskog marketinga. On osim Interneta i vezanih tehnologija kao što je interaktivna televizija i mobilni marketing uključuje i korištenje marketinške baze podataka te e-CR; (*Electronic Client Relationship Marketing*). [Caffey *et al*., 2003.]

Razlozi primjene elektroničkog marketinga u turizmu mogu se sažeti koristeći "6C" model:

1. troškovna ušteda *(Cost reduction),*
2. novi tržišni potencijali (*Capability*),
3. konkurentska prednost (*Competitive advantage*),
4. poboljšanje komunikacije (*Communication improvement*),
5. poboljšanje kontrole (*Control improvement*),
6. poboljšanje usluga prema kupcima (*Customer service improvement*). [Caffey *et al*., 2003.]

Prisutnost Interneta u hotelskim kompanijama ima svoji prednosti i nedostataka što su Buhalis i Schertler prikazali kroz *cost-benefit* analizu:

Troškovi:

1. troškovi kupnje hardware-a, software-a i komunikacijskog paketa,

2. trening trošak korisnika,
3. projektiranje i izgradnja Internet prisutnosti,
4. trošak postavke stranice na pouzdanom serveru,
5. održavanje i redovito ažuriranje stranice,
6. marketing i internetske usluge te registracija domene,
7. razvoj postupaka za rješavanje Internet prisutnosti,
8. provizije za kupnju on-line putem posrednika,
9. naknade za oglašavanje na tražilicama i drugim mjestima,
10. međusobne povezanosti s posrednicima kao što su *TravelWeb, ITN, Expedia.*

Koristi:

1. izravne rezervacije, često i bez provizije,
2. globalna distribucija multimedijskih informacija i promotivnog materijala,
3. niski troškovi pružanja ažuriranih i pravodobnih informacija,
4. globalna prisutnost na Internetu, 24 sata dnevno, 365 dana u godini,
5. trajnost / kontinuitet u promociji (u odnosu na ograničenog trajanje tiskanom oglašavanja u tisku),
6. smanjenje promotivnih troškova,
7. visoki stupanj pažnje posjetitelja web stranica,
8. smanjenje potrebnog vremena za transakcije i sposobnost *last minute* promocije,
9. niski granični trošak pružanja informacija dodatnih korisnika,
10. podrška za inteligentni marketing i dizajn proizvoda,
11. razvoj ciljanih mailing lista preko ljudi koji aktivno traže informacije,
12. velika interakcija s potencijalnim kupcima,
13. marketing niša potencijalnih potrošača koji traže informacije,
14. interakcija s lokalnim partnerima i mogućnost pružanja dodane vrijednosti na odredištu,
15. sposobnost poticanja osjećaja zajednice za postojeće korisnike i potencijalne kupce. [Buhalis, Schertler, 1999.]

Harridge-March analizira utjecaj Interneta na elemente marketinškog miksa (7P) i ističe kako poduzeća mogu primjenjivati cijeli niz marketinških aktivnosti na Internetu, od novih oblika komunikacije, određivanje cijena u novom okruženju, kreiranja novih usluga do uspostavljanja novog kanala prodaje i distribucije.

[Harridge-March, 2004.] Chaffey i dr. su također istraživali utjecaj Interneta na 7-P marketinški miks (slika 5.1.).

Korištenje Interneta i vezanih tehnologija u modifikaciji marketinškog miksa u turizmu						
Proizvod: ***Modificiranje osnovnog i proširenog proizvoda *Brzina razvoja i difuzija proizvoda *Upravljanje markom proizvoda *Istraživanje i razvoj proizvoda *Interaktivnost i individualizacija	**Promocija:** *Integrirana marketinška komunikacija *Klijent-centrična *Komunikacija *Promocija marke *Metričnost marketinške komunikacije *On-line i off-line markentiška komunikacija	**Cijena:** *Transparentna i diferencirana politika cijena *Pritisak na snižavanje cijena *Novi pristup kreiranja cijena-dinamičko kreiranje cijena *Alternativna struktura cijena i politika cijena	**Distribucija:** *****Nova struktura kanala distribucije i OTA * Vertikalni i horizontalni marketinški sustavi *Konflikt kanala *Virtualne organizacije	**Ljudi:** *****Trenuci istine u „online“ okruženju *****Zamjena i automatizacija usluga *Kombinacija „online“ i offline usluga *Baze podataka klijenata i pružatelja usluga	**Procesi:** *****Reinženjering procesa *Prilagodba procesa e-tržištu *Fokusiranje na potrošače *Istraživanje i razvoj	**Fizičko okruženje:** *****Kreiranje „online“ iskustva *****Marka kao prenositelj fizičkog okruženja

Slika 5.1. Korištenje Interneta i vezanih tehnologija u modifikaciji marketinškog miksa u turizmu, Izvor: Prema : Chaffey.D.,Mayer,R.Johnson.k.,Ellis-Chadwick.F.: "Internet marketing: Strategy, Implementation and Practice, Prentice Hall, 4th edition 2009.. str. 184.

5.2.1. Internet kao preduvjet suvremenog hotelskog poslovanja

Definicija Interneta često ovisi o subjektivnoj procjeni pojedinca što njemu osobno znači Internet, no Internet se može i jednostavno definirati kao globalnu kompjutorsku mrežu i medij koji, rasprostranjen po cijelom svijetu, omogućuje razne oblike komunikacije u virtualnom prostoru.

Internet je najveća svjetska računalna mreža. Zapravo je riječ o kompleksno povezanim regionalnim i lokalnim mrežama koje se prostiru preko cijelog svijeta. Računala unutar mreže povezana su TCP/IP (Transmission Control Protocol/ Internet Protocol) protokolom, koji omogućava komunikaciju između računala. [Ružić, Biloš *et al.*, 2009.]

Internet je nastao kao eksperiment koji je u šezdesetim godinama započelo američko Ministarstvo obrane sa ciljem da poveže mrežu američkog ministarstva obrane, zvanu ARPANet (prema agenciji *ARPA-Advanced Research Projects Agency*, koja je bila njezin „roditelj“) s ostalim radio i satelitskim mrežama. Glavna

ideja odnosno misao vodilja bila je konstruirati računalnu mrežu za vojne potrebe uz uvjet da ona ne prestane funkcionirati u slučaju djelomičnog otkazivanja ili prestanka rada neke od njenih komponenti, npr. u slučaju rata ili pak nuklearnog rata ili slične katastrofe. [Galičić, Šimunić, 2006.]

Zašto je onda Internet tek nedavno široko uveden u poslovne svrhe? Nedavni dramatični rast u korištenju Interneta je došao prije svega zbog razvoja *World Wide Weba*. World Wide Web je postao komercijalnim prijedlogom 1993. g. nakon daljnjeg razvoja izvornog koncepta iz 1889. g. čije je tvorac Tim Berners-Lee, inače britanski znanstvenik koji radi na CERN-u u Švicarskoj. World Wide Web je promijenio Internet iz alata akademika i tehničara koji je bio vrlo težak za korištenje u jednostavan alat za pronalaženje informacija za tvrtke i potrošače. [Caffey *et al*., 2003.]

Internet je već u svojim počecima bio prepoznat kao kanal za podršku poslovanju zbog komunikacijskih mogućnosti u razmjeni podataka. [Peterson, 1997.] Internetska tehnologija postavlja temelje novim poslovnim modelima, novim poslovnim procesima i novom načinu distribucije znanja.

Bitna karakteristika Interneta je mogućnost razmjene skoro neograničene količine podataka u realnom vremenu s visokim stupnjem efikasnosti i značajnim smanjenjem potrebe za angažiranjem ljudskih resursa u interakciji. [Adamic, Huberman, 2000.] „Svjetske standardizacijske organizacije su još u ranim počecima razvoja telekomunikacijskih mreža i tehnologija došle do zaključka da je u tom području nužno uspostaviti red glede protokola pomoću kojih će mrežni uređaji međusobno razmjenjivati informacije“. [Bažant *et al*., 2004.]

Vodeće firme proširuju svoje mreže prema dobavljačima, kupcima i drugim grupama izvan organizacije, kako bi odmah mogli reagirati na zahtjeve tržišta. Internet osigurava osnovnu tehnološku infrastrukturu za e-trgovinu, e-poslovanje i uspostavljanje digitalne firme. Internet i druge mreže omogućavaju zamjenu papirologije u poslovanju s elektronskim tokom informacija.

U e-trgovini, poslovne organizacije mogu razmjenjivati e-kupovne i prodajne transakcije jedni s drugima ili s kupcima.

E-poslovanje koristi Internet i digitalnu tehnologiju za proširenje razmjene informacija što može olakšati komunikaciju i koordinaciju kako unutar organizacije, tako i između organizacije i njenih poslovnih partnera. E-trgovina i e-poslovanje

zahtijeva kompletnu promjenu rada. Digitalne kompanije zahtijevaju nove organizacijske oblike i procese upravljanja. E-trgovina zahtijeva različite strategije za naručivanje, reklamiranje i podršku kupaca nego tradicionalne poslovne strategije.

Menadžeri žele znati kako i koje koristi kompanija može imati od e-trgovina i, uopće, e-poslova. „Partneri žele zaraditi, a za njih je *Sveti gral* program od kojega dobro zarađuju u zamjenu za promet koji na njega preusmjere. Tisuće sposobnih oglašivača svakodnevno pretražuju web u potrazi za dobrim partnerskim programima koje će promovirati. Ako imate dobar proizvod i djelotvoran prodajni proces koji donosi novac svijet je vaš". [Perry, Todd, 2009.]

Internet asimetrično skuplja informacije tako da je preobrazio vezu između sadržaja informacije i njenog dometa. Koristeći Internet i mrežne multimedijalne mogućnosti, kompanije mogu brzo i jeftino pružiti detaljne informacije o proizvodima i to svakom kupcu posebno, a sve to je dostupno velikom broju ljudi istovremeno.[Spremić, 2004.]

Internet može pomoći kompanijama u stvaranju profita na nove načine doprinijeti svojom dodanom vrijednošću postojećim proizvodima i uslugama ili stvarajući osnove za nove proizvode i usluge.

Usluge podrške potrošačima koje se nude putem Interneta su dostupne 365 dana u godini, 7 dana u tjednu i 24 sata na dan. Poduzeća mogu komunicirati sa svojim kupcima direktno, smanjujući potrebu korištenja posrednika, a jednovremeno unapređujući kvalitetu podataka o kupcima u procesu uspostavljanja relacija. Istraživanja velikog broja autora pokazala su pozitivnu korelaciju između kvalitete podrške on-line usluga i zadovoljstva kupaca. [Saha, Zhao, 2005.]

Brzi razvoj informacijsko komunikacijske tehnologije, odnosno brzi razvoj Interneta, te posebno Internet aplikacija baziranih na Web 2.0. platformi[8] doveo je do kreiranja potpuno novog poslovnog okruženja u poslovanju poduzeća. Riječ je o različitim oblicima korištenja Internetskih resursa (podataka, aplikacija, tehnika itd.) koje poduzeće može koristiti za poboljšanje svog poslovanja. Marketinške aktivnosti

[8] Web 2.0. platforma označava drugu generaciju web aplikacija koja omogućava dvosmjernu interakciju između korisnika.

su samo jedan segment od velikog broja različitih aktivnosti koje poduzeće može koristiti za poboljšanje svog poslovanja uz upotrebu Interneta.

Unutarnje poslovne mreže nazvane *intranet* kreiraju se koristeći standarde Internet povezivanja. Ekstranet su privatne unutarnje poslovne mreže koje su dostupne odabranim organizacijama ili individuama izvan poduzeća. Intranet i ekstranet mreže formiraju potporu elektronskom poslovanju tako što omogućavaju jeftinu tehnologiju koja može funkcionirati na skoro svakoj kompjuterskoj platformi.

Organizacije mogu koristiti intranet u suradnji s okolinom za koordiniranje poslom i podjelom informacija. Također mogu koristiti intranet u stvaranju toka informacija između različitih funkcionalnih područja u poduzeću. Intranet omogućava jeftine alternative za poboljšanje koordinacije između organizacijskih procesa. Ekstranet se može koristiti u koordinaciji procesa koji se koriste zajednički s vanjskim organizacijama. [Tenić, 2006.]

Cole i Robinson razmatraju razvojne faze Weba, pa se tako Web 1.0 percipira kao "Pucanj" ", Web 2,0 kao "Hodanje", dok bi Web 3.0 trebao biti kao "Trčanje". Obilježja web razvoja u tri faze mogu se sažeti u tablici koja slijedi u nastavku teksta:

Tablica 5.3. Razvojne faze Weba

Web 1.0 / 2.0 / 3.0 Summary

Crawl	Walk	Run
Web 1.0	Web 2.0	Web 3.0
Mostly Read-Only	Wildly Read-Write	Portable & Personal
Company Focus	Community Focus	Individual Focus
Home Pages	Blogs / Wikis	Lifestreams / Waves
Owning Content	Sharing Content	Consolidating Content
Web Forms	Web Applications	Smart Applications
Directories	Tagging	User Behavior
Page Views	Cost Per Click	User Engagement
Banner Advertising	Interactive Advertising	Behavioral Advertising
Britannica Online	Wikipedia	The Semantic Web
HTML / Portals	XML / RSS	RDF / RDFS / OWL

Izvor:www.rockcheetah.com:Cole, R., Robinson, M. "*Web 2.0 & 3.0 Impact on Hospitality Technology*" (preuzeto 2.7.2011.)

5.2.2. Elektronički marketing u hotelskom poslovanju

U posljednjih nekoliko desetljeća razvoj informacijskih tehnologija unaprijedio je globalnu ekonomiju i poduzetništvo. Razvoj osobnih kompjutora (PC-a) u 80-tim i Interneta u 90-tim omogućio je velikom broju ljudi dostup neograničenim bazama informacija i znanja. Informacijske tehnologije su postale glavna determinanta organizacijske konkurentnosti, a rezultat je predstavljano nekoliko glavnih poboljšanja koja uključuju:

1. velika poboljšanja u mogućnostima procesuiranja podataka,
2. povećanje brzine kompjutora,
3. smanjenje veličine opreme,
4. smanjenje troškova hardware-a i software-a,
5. veću pouzdanost, kompatibilnost i višestruku mogućnost povezivanja terminala i aplikacija,
6. evoluciju poslovnih modela i modela suradnje i globalizaciju ponude i potražnje, posebno u turizmu. [Buhalis, 2003.]

Prema Mulhernu postoje četiri ključne odrednice internetskog (elektroničkog, interaktivnog) marketinga.

Prije svega, internetski marketing se temelji na informacijama odnosno bazama podataka o potrošačima i njihovom ponašanju.

Druga ključna odrednica je interaktivnost odnosno mogućnost dvosmjerne komunikacije između uključenih strana, bilo da se radi o marketinškoj komunikaciji, transakciji ili upravljanju odnosima s potrošačima. Interaktivnost je promijenila način provođenja gotovo svih tradicionalnih aktivnosti marketinga poput metoda određivanja cijena, prodaje ili oglašavanja kao oblika marketinške komunikacije.

Treća odrednica posljedica je interaktivnosti te predstavlja mogućnost direktnog odziva na gotovo sve oblike marketinških aktivnosti (na primjer, klik na oglas kod oglašavanja putem Interneta), što u većini slučajeva nije moguće kod tradicionalnih marketinških aktivnosti.

Bilježenje i analiziranje direktnog odziva dovodi do četvrte odrednice internetskog marketinga, a to je visok stupanj mjerljivosti učinka svih marketinških aktivnosti provedenih u elektroničkom okruženju. [Mulherm, 2009.]

U odnosu na tradicionalno marketinško okruženje, najveće promjene u elektroničkom okruženju vezane su uz novu ulogu potrošača. Internet je istovremeno smanjio dominaciju i značaj poduzeća i drugih organizacija te povećao dominaciju potrošača, tako da je danas moguće doslovce potvrditi opće poznatu sintagmu da je potrošač kralj. Iako tehnologija omogućava puno veći uvid u ponašanje potrošača, potrošači tu istu tehnologiju koriste za kontrolu interakcije s poduzećima i organizacijama, što stavlja nove izazove pred marketinške stručnjake. Na novu ulogu potrošača posebno je utjecala prihvaćenost novih informacijskih posrednika na Internetu. Jedni od najznačajnijih su internetski pretraživači čije je korištenje nezaobilazno u *online* aktivnostima svakog korisnika Interneta.

Tržištem pretraživanja Interneta na svjetskoj razini dominira internetski pretraživač Google s udjelom od 89,94 posto, a slijede ga Bing (Microsoft) s udjelom 4,37 posto i Yahoo s udjelom 3,93 posto. [www.searchenginewatch.com, 2013.]

Kao što je već istaknuto, korisnici Interneta u velikoj mjeri koriste internetske pretraživače u potrazi za informacijama i zabavom. Upisivanjem upita u internetske pretraživače oni otkrivaju svoje potrebe i želje, a internetski pretraživači pružaju im relevantne rezultate pretraživanja. Time su internetski pretraživači postali izrazito važan izvor informacija o razmišljanjima potrošača. Internetski pretraživači poduzećima omogućuju kontekstualno oglašavanje putem sponzoriranih linkova na svojim stranicama s rezultatima pretraživanja odnosno, oglasi se prikazuju prema sadržaju upita korisnika. Uz to, poduzeća optimiziraju sadržaj svojih web stranica prema relevantnim upitima potrošača, a u cilju boljeg pozicioniranja na stranicama s rezultatima pretraživanja

Sve metode i tehnike internetskog marketinga usmjerene dosegu potrošača putem internetskih pretraživača nazivaju se *search engine* marketingom i danas su jedna od ključnih marketinških aktivnosti u elektroničkom okruženju.

Oglašavanje putem ključnih riječi je gotovo najvažniji marketinški alat u internetskom marketingu i predstavlja oglašavanje putem internetskih pretraživača i specijaliziranih oglasnih mreža, najčešće primjenom tekstualnih oglasa. Temelji se na korištenju ključnih riječi za bolje ciljanje željenog segmenta potrošača.

Oglašivači zakupljuju ključne riječi na internetskom pretraživaču ili oglasnoj mreži a koje su vezane uz njihovo poslovanje odnosno relevantne su za ponudu koja se oglašava. Kada korisnik u internetski pretraživač unese upit koji sadrži ključne

riječi koje je zakupio određeni oglašivač, u sponzoriranom dijelu stranica s rezultatima pretraživanja pojavljuje se tekstualni oglas tog oglašivača.

Prikazivanjem oglasa prema ključnim riječima postiže se bolje ciljanje potrošača koji su već zainteresirani za određeni sadržaj odnosno temu (oglašavanje ima kontekstualni karakter). Cijena oglašavanja putem ključnih riječi najčešće se određuje prema *cost-per-click* (CPC) modelu te na taj način oglašivač ne plaća prikazivanja oglasa već samo kada korisnik klikne na oglas. Kada se provodi na stranicama internetskih pretraživača, oglašavanje putem ključnih riječi smatra se jednom od metoda *search engine* marketinga (SEM) [Rangaswamy, Giles *et al.*, 2009.]

Marketinška kampanja neće biti uspješna ukoliko ima previsok trošak, iako ispunjava svoje ciljeve stjecanja posjetitelja i kupaca. Ovo ograničenje se obično premošćuje tako da marketinške kampanje imaju proračun. Međutim, uz to je i korisno imati određene troškovne ciljeve. Tipični ciljani troškovi uključuju:

1. Volumen ili broj posjetitelja. To se obično mjeri kao tisuće jedinstvenih posjetitelja. Poželjno je da koristite stranicu pregleda ili *hitova* kao mjeru djelotvornosti.
2. Kvaliteta ili stopa konverzije u akciju. To pokazuje koliki je udio posjetitelja iz različitih izvora određenih marketinških aktivnosti s različitim ishodima kao što su : upit, prodaja ili pretplata.
3. Trošak po kliku. Trošak akvizicije posjetitelja obično se mjeri specifično, odnosno posebno za određeni on-line marketinški alat
4. Trošak po akciji ili akviziciji (CPA). Kad je trošak akvizicije posjetitelja u kombinaciji s pretvorbom u pozitivan ishod onda je to trošak akvizicije kupca
5. Povrat na investiciju (ROI). Povratak na investiciju se koristi za procjenu profitabilnosti bilo koje marketinške aktivnosti ili doista bilo koje investicije
6. Branding mjerenja. Relevantni pokazatelj samo za interaktivnu promidžbu ili sponzorstvo
7. Cjeloživotna vrijednost (bazni ROI). Ovdje vrijednost dobivanjem određenog kupca se ne temelji samo na početnoj kupnji, već tu dobivamo doživotnu vrijednost (i troškove) povezana s tim kupcem. [Caffey *et al*., 2003.]

Važna skupina aktivnosti *search engine* marketinga naziva se optimizacijom za internetske pretraživače . To su sve aktivnosti prilagodbe sadržaja web stranica poduzeća i povezivanje s drugim relevantnim stranicama kako bi one bile što bolje

pozicionirane na dijelu rezultata pretraživanja koji nisu sponzorirani. Na temelju upita korisnika (najčešće su to ključne riječi za koje korisnik smatra da će ga dovesti do željenoga sadržaja) internetski pretraživač pristupa svojoj bazi i pomoću algoritma odabire web stranice za koje smatra da odgovaraju postavljenom upitu.

Zadatak marketinškog stručnjaka u elektroničkom marketingu je stalno praćenje razvoja i načina rada algoritama internetskih pretraživača te shodno tome prilagođavanje strukture i sadržaja web stranica kako bi one bile prepoznate od strane internetskih pretraživača kao relevantne za željeni upit.

5.2.3. Mobilna pametna (*smart*) telefonija u hotelskom poslovanju

Velika skupina aktivnosti potrošača obuhvaća korištenje uređaja poput mobilnih telefona i *smartphone* uređaja te stalnu povezanost s Internetom. Time korisnici novih tehnologija postaju stalno dostupna publika poduzećima, što podiže svijest potrošača o vrijednosti informacija koje svojim korištenjem tehnologije pružaju poduzećima. To će dovesti do nastanka tzv. "tržišta pristupa potrošačima" na kojem će poduzeća morati dati određenu vrijednost potrošačima u zamjenu za pristup njihovim bihevioristićkim podacima. Marketinški stručnjaci sve češće spominju pojam "geolokacijski marketing" odnosno korištenje tzv. geolokacijskih servisa poput Foursquare ili Gowalla, kojima je moguće pratiti fizičko kretanje korisnika koji to dopuste, te im slati marketinške ponude ovisno o njihovoj trenutnoj fizičkoj lokaciji. [Deighton, Kornfeld, 2009.]

Teorija koja izučava marketinške aktivnosti poduzeća u elektroničkom okruženju kao i praksa marketinga najčešće koriste pojam internetski marketing, ali uz veliku prisutnost pojmova elektronički, interaktivni i digitalni marketing. Razvojem marketinških mogućnosti putem mobilnih telefona sve češće se spominje i pojam mobilnog marketinga (eng. *mobile marketing*) kao posebnog dijela internetskog marketinga, no s razvojem ICT-a i sa gotovo svim atributima i mogućnostima koje ima i internetski marketing.

Napredak mobilne tehnologije otvara potpuno novi svijet mogućnosti za putničke agencije. I dok potrošači vjerojatno neće rezervirati odmor putem svojih mobilnih uređaja, oni će sve promjene rezervacija tijekom puta raditi uz njihovu pomoć. Mobilne aplikacije jesu idealni marketinški medij prema potrošačima za

putničke agencija jednom kada potrošači stignu na odredište, u trenutku njihova aktivnog razmišljanja što bi sutra htjeli razgledati odnosno u koji restoran bi željeli otići. [PhoCusWright, European Online Travel Agencies, 2010.]

Mobilnu tehnologiju su prije ostalih prihvatili putnici u segmentu poslovnih putovanja, jer je za njih brzina usluge jedna od njezinih važnijih komponenti. Prema istraživanju objavljenom na web stranici emarketer.com [www.emarketer.com, 2013.], 79 posto poslovnih putnika je izjavilo da će se služiti uslugom check-in i naplate koje se nude putem mobitela. To ne znači da hoteli trebaju odustati od personalizirane usluge. Dapače, kanal mobilne „samoposluge“ bi personaliziranu uslugu samo trebao nadopuniti, a ne i zamijeniti, jer u protivnome hoteli riskiraju nezadovoljstvo gostiju koji traže toplu ljudsku interakciju. [www.hsmai.org, 2012.]

Hilton je jedina hotelska tvrtka koja je prošla sve faze u implementaciji strategije društvenih mreža, kao što je pojašnjeno od strane Kevina Jacobsa, višeg potpredsjednika za korporativne strategije i riznicu za Hilton Worldwide. Budući da više od 80 posto Hiltonovih gostiju putuje s mobilnim uređajem, a 40 posto ga koristi za pretraživanje putovanja, mobilna aplikacija je imala smisla. On je rekao da je mobilna aplikacija Hiltona vodeća u industriji, te da svaki Hilton brand ima Facebook aplikaciju. Hiltonova mobilna aplikacija je doživjela više od 340.000 preuzimanja, njome su gosti rezervirali 100.000 soba u 2010. g., s povećanjem prihoda od 200 posto u odnosu na 2009. g. [Cornell, 2011.]

U Accor hotelima su prodaju putem mobilne telefonije uvećali za više od 20 puta u samo četiri godine, stoga je Accor odlučio još više unaprijediti svoju mobilnu aplikaciju putem koje sada svojim kupcima nudi poboljšano i optimizirano iskustvo za sve vrste mobilnih uređaja. Nova mobilna aplikacija omogućava klijentima rezervaciju hotela pod bilo kojim okolnostima prema geografskom položaju, s hotelskim video isječkom popraćenim svim podacima o hotelu. Ova multi-brand aplikacija omogućuje korisnicima da tragaju za informacijama o 3500 hotela u više od 90 zemalja. Korisnici s novom mobilnom aplikacijom mogu biti sigurni da će pronaći svoj hotel pod bilo kojim okolnostima i to pomoću nekoliko različitih metoda pretraživanja uključujući hitne slučajeve (offline pristup je također moguć), ili korištenjem interaktivne karte s planerom, video-pregledima kroz sve hotele, putem "geo-location " funkcije za *last minute* rezervacije, izravnim upisivanjem željenog odredišta ili pomoću povijesnih podataka prethodnih pretraživanja ili boravka. [www.hotelmarketing.com, 2013.]

Booking.com je objavio da su njihove mobilne aplikacije za Android, iOS i Windows 8 preuzete više od 20 milijuna puta u protekle tri godine. [www.hotelmarketing.com, 2013.]

Prema istraživanju web stranice za uspoređivanje cijena trivago.com na uzorku od 4.142 ispitanika, 93 posto svih ispitanika radije rezervira smještaj digitalnim putem (od čega 13 posto radije koristi mobilne aplikacije od Interneta), dok samo 7 posto ispitanika radije rezervira klasičnim kanalima – u telefonskoj interakciji sa hotelom (4 posto) ili posjećujući agenciju (73 posto).[144]

Prema podacima prikupljenim od strane Google UK, *last minute* potraga za hotelima tijekom blagdana ostaje trajan rastući trend u Velikoj Britaniji. Što je još važnije, ti se upiti događaju sve više i više putem mobilnih uređaja. Tako je 33 posto ukupnog volumena *online* pretraživanja za smještajem (desktop i mobilne) došao s mobilnog uređaja tijekom trećeg kvartala 2012. godine (od 9. srpnja 2012). To je veliko povećanje u odnosu na prethodno tromjesečje kada ih je bilo 25 posto , a još više u odnosu na godinu ranije, kada je dosegnuto samo 5 posto. [www.business2community.com, 2013.]

Danas svaka velika hotelska tvrtka i brand ima mobilne stranice i aplikacije koje u najmanju ruku omogućuju putnicima pretraživanje dostupnih hotela, predbilježbe i slično. Te aplikacije generiraju mali dio ukupnih hotelskih rezervacija, ali s druge strane eksponencijalno rastu. Prema *PhoCusWrightu*, 2012. godine je 7 posto ukupnih rezervacije izvršeno putem mobitela i *tableta* u vlasništvu hotelskih on-line kanala. Iako se na prvi pogled čini da je to malo, to je gotovo 12 puta više rezervacija putem mobilnog kanala nego u 2010. *PhoCusWright* projicira da će do 2014. godine rezervacije putem mobilnih tehnologija sačinjavati 20 posto svih rezervacija hotela. [www.businesstravelnews.com, 2013.]

Kao što je moguće vidjeti iz navedenih primjera, razvoj mobilnih aplikacija u hotelskom poslovanju pruža velike mogućnosti, no mnogi marketinški stručnjaci smatraju da je prije prebacivanja svojih materijalnih i nematerijalnih resursa na tako veliki projekt kao što je razvoj mobilne aplikacije ipak puno bolje optimizirati svoj SEM, SEO, e-mail kampanje, upravljanje društvenim mrežama, CRM, *Reputation management*, *Revenue Management* i dr. Za one koji tek počinju s mobilnim marketingom je puno važnije da se usredotoče na to da su im web stranice

jednostavne za pregledavanje i navigaciju prilikom pristupa s mobilnih uređaja, nego da se usredotoče odmah na mobilnu aplikaciju.

S obzirom na rasprostranjenost mobilne tehnologije (pametni telefon i tableti) dostupnost i kvaliteta Wi-Fi Interneta u hotelu je postala jedan od važnijih elemenata odabira hotela. Prema rezultatima istraživanja HotelChattera objavljenog 2013. g. više od dvije trećine hotela nudi besplatni W-FI Internet što je često popraćeno određenim prostornim ili tehničkim ograničenjima [www.hotelchatter.com, 2013.].

Mobilna tehnologija je također prisutna i u upravljanju kvalitetom tako da danas postoji pregršt primjera on-line interakcije hotela i gostiju putem pametnih telefona i tableta, što hotelijerima omogućuje pravovremenu reakciju u području upravljanja kvalitetom, bez čekanja na obradu anketa gostiju klasičnim putem koja zna potrajati i predugo za hotelijera koji želi biti korak ispred, ili barem ići u korak sa zahtjevima svojih gostiju.

Mobilni telefoni su već na dobrom putu da zamijene kamere, novac, karte, daljinske upravljače, ručne igraće sustave, ukrcajne propusnice za avion, ulaznice, blagajne, računala, bilježnice i još mnogo toga. Do kraja 2013. godine u uporabi će biti više od 1,4 milijarde pametnih telefona. Dakle, pitanje nije toliko što pametni telefon može učiniti, već što on ne može učiniti. Analitičar Thomas Husson u svom izvještaju napominje slijedećih 10 trendova za mobilnu tehnologiju u 2013.g.:

Mobitel postaje strateški prioritet

1. Trgovci će shvatiti da mobilna telefonija zahtijeva potpunu promjenu u marketinškom pristupu.
2. Tableti će kratkoročno biti najveća smetnja i prijetnja tome.
3. Mobilne platforme će biti katalizator nove generacije povezanih iskustva. Tako ćemo imati sve više tehnologija kao što su "fitness trackeri" koje prepoznaju naše aktivnosti, ili "smartphone aplikaciju" koja pruža mogućnost kontroliranja našeg doma npr. iz Tokija.
4. Pametne aplikacije s velikom količinom podataka i sofisticiranim analitikama sve će nam više pomagati u izvršavanju zadataka.
5. Mobitel će igrati vodeću ulogu u angažiranju potrošača na tržištima u nastajanju, 75 posto svih novih mobitela se prodaju u Aziji i Africi.

Ulaganja u mobilnu tehnologiju moraju porasti

6. Mobitel će zahtijevati sve zahtjevniju organizaciju procesa rada.
7. Vodeće marketinške agencije će ponovno preuzeti vlasništvo nad mobitelom iz ruku agencija i veletrgovaca.
8. Iskristalizirat će se novo radno mjesto - marketing menadžer za mobilnu tehnologiju.
9. Važnost pronalaska prave strukture osoblja će rasti, čak i više nego u drugim područjima. Morat će se naći pravi spoj poslovanja, marketinga, dizajna i tehnologije.
10. Potrošnja će se povećati kako bi se omogućile mobilne usluge (ulaganja u tehnologiju i kadrovski troškovi će rasti). [www.venturebest.com, 2013.]

5.3. Informacijsko-komunikacijska tehnologija i njezina primjena u svim područjima poslovne izvrsnosti hotela

U ovom ćemo poglavlju pisati o razini razvijenosti i prisutnosti informacijsko-komunikacijske tehnologije te o njezinoj primjeni u svim područjima poslovne izvrsnosti hotela, a to su:

- **upravljanje poslovnim rezultatom,**
- **upravljanje kvalitetom,**
- **upravljanje kvalitetom učinka i zadovoljstvom radnika organizacijskom kulturom i radnom klimom,**
- **upravljanje segmentima društvene odgovornosti hotela.**

U nastavku ćemo svako od područja primjene prisutnosti informacijsko-komunikacijske tehnologije obraditi u zasebnom poglavlju.

5.3.1. Informacijsko-komunikacijska tehnologija u području upravljanja poslovnim rezultatom

Informacijsko-komunikacijska tehnologija u području upravljanja poslovnim rezultatom je značajnije prisutna u poslovnom svijetu od pojave osobnih računala sredinom 80-tih godina prošlog stoljeća. No pravi procvat ICT-a u upravljanju

poslovnim rezultatom dolazi s pojavom Interneta početkom 90-tih godina prošlog stoljeća i to prije svega pojavom software-a koji su omogućili proaktivno djelovanje na strani upravljanja prihodima (*Revenue Management softwer*), kao i na strani upravljanja troškovima (*CNUS - Energy Management Software*, *Human Resource Software, Business Inteligence aplikacije*, itd.)

5.3.1.1. Informacijsko-komunikacijska tehnologija u području upravljanja prihodima (Revenue Management)

Iako potrošači neće uvijek tražiti najnižu cijenu na Internetu, njihova cjenovna osjetljivost viša je u elektroničkom nego li u tradicionalnom marketinškom okruženju, stoga hoteli u cilju efikasnog upravljanja prihodima moraju svoj ICT prilagoditi elektroničkom Internetu.

U elektroničkom ili internetskom marketingu primjenjive su gotovo sve strategije i metode određivanja cijena korištene u tradicionalnom marketinškom okruženju. Uz njih, postoje metode koje su uglavnom specifične za elektroničko okruženje, odnosno koje se uglavnom primjenjuju u kontekstu internetskog marketinga, a nazivaju se dinamičkim određivanjem cijena. Dinamičko određivanje cijena podrazumijeva određivanje različitih cijena za istu ponudu (proizvod, uslugu) različitim korisnicima. Osnovni preduvjet za provođenje dinamičkog određivanja cijena jest provođenje transakcija u elektroničkom okruženju, zbog kojeg poduzeće u svakom trenutku može na raspolaganju imati centralizirane podatke o popunjenosti kapaciteta i korisnicima koji pristupaju sustavu direktne prodaje putem Interneta. [Chiagouris, Verniere, 2001.]

Poduzeće temeljem stalno dostupnih podataka o transakcijama i korisnicima u svakom trenutku prati prodaju prava na korištenje usluge, zatim doba dana kada se prodaja najbolje odvija, demografsku, geografsku, psihografsku i bihevioristička strukturu korisnika i brojne druge podatke. Ti se podaci koriste za rad automatiziranog sustava koji nudi personaliziranu cijenu svakom potrošaču, odnosno njegovom individualnom upitu. Zbog složenosti tradicionalnih prodajnih i distribucijskih kanala, poduzeća ne mogu dovoljno brzo mijenjati cijene kao reakciju na promjene u potražnji, uvjetima na tržištu i kupovnog ponašanja potrošača, pa se zato dinamičko određivanje cijena prvenstveno provodi u internetskom marketingu.

Dinamičkim određivanjem cijena poduzeća potiču potražnju u razdobljima niže potražnje (na primjer izvan sezone) ili potiču ranije rezerviranje (eng. *first minute*), a u vrijeme maksimalne potražnje - iskorištavaju puni potencijal cijene (naplaćuju maksimalnu cijenu). Dinamičko određivanje cijena može biti temeljeno na tržišnim segmentima (skupinama potrošača ili pojedinačnim potrošačima kojima se nude različite cijene za isti proizvod ili uslugu) ili aukcijskom modelu (kod kojeg ponuđač i kupac pregovaraju o cijeni direktno ili putem „online“ posrednika-brokera). Kod dinamičkog određivanja cijena na temelju segmenata potrošača, cijenu u pravilu nudi poduzeće (odnosno automatski sustav), a u aukcijskom modelu - kupac (nakon čega se aktivira ponuđačev sustav koji daje svoju ponudu, a proces se ponavlja dok se ne postigne dogovor). Ukratko, dinamičko određivanje cijena znači da će hotel mijenjati cijene dnevno ili čak i tijekom jednog dana ukoliko informacije s tržišta traže takovo prilagođavanje cijena [Forgacs, 2010.].

Da bi se dinamičko formiranje cijena uopće moglo provoditi hotelijeri moraju u svojoj ICT infrastrukturi imati i *Channel Management* Software koji hotelijerima omogućava automatsku izmjenu cijena po svim on-line kanalima distribucije. Pojavom interneta upravljanje prihodima je dobilo dodatne kanale distribucije i prodaje, te tako Forgacs navodi da su RM-u danas na raspolaganju slijedeći kanali:

1. Voice Channels - direktna telefonska linija.
2. GDS Channnel - Globalni distribucijski elektronički kanal prije pojave Interneta među kojima su SABRE, Apollo, WorldSpan i Amadeus najvažniji igrači ali sa sve manjim marketinškim udjelom.
3. Internet Channels koji se dijeli na:

a) B2C - direktni hotelski kanal distribucije putem vlastitog weba i rezervacijskog software-a,

b) Agency Channels - klasičan agencijski kanal na Internetu s provizijom od 10 posto, odnos bez većih obveza,

c) Merchant Channels, najvažniji internetski kanal sličan agencijskom no s puno više parametara koji definiraju uspjeh tog modela (marketing, ranking, rate parity, payment policy, itd.),

d) Hybrid model je kombinacija agencijskog i merchantskog modela koji najčešće u sebi sadrži prodaju paket aranžmana,

e) Opaque model ili reverzivna aukcija pogodna za goste koji su neutralni po pitanju brenda i rezerviraju u zadnji čas. [Forgacs, 2010.]

Šuma svih navedenih kanala otvorila je prostor i za tzv. META pretraživače (npr. KAYAK.com) koji na svojim stranicama kupcima pružaju uslugu uvida i usporedbe svih cijena i usluga tih kanala za pojedini hotel i uslugu u danom terminu te na taj način olakšavaju samu odluku kupca o kupnji i posredniku te transakcije. Pojavi navedenih on-line agencija (OTA) hotelijeri su razvojem vlastitog ICT-a, Interneta i rezervacijskog software-a (Central Reservation System) pokušali konkurirati s garancijom najbolje cijene na Internetu (Best Price Guarantee), no ubrzo su on-line agencije tom modelu doskočile s ugovaranjem obveze ujednačavanja cijena po tipovima soba u danim terminima (rate parity policy).

Pojavom napredne ICT tehnologije i Interneta na scenu su stupili i software-i za upravljanje prihodima koji uvelike olakšavaju posao voditeljima upravljanja prihodima. Forgacs tako navodi dvije vrste software-a:

1. *Recommendation system* - software-i koji su sposobni nadzirati, prognozirati i davati preporuke za optimizaciju upravljanja prihodima.

2. *Decision system* – software koji radi još jedan iskorak dalje jer pored gore navedenog uzima u obzir i ciljani rezultat kao i sve razine cijena i raspoloživih kapaciteta kako bi došao do optimuma u svojim odlukama odnosno preporukama. Naposljetku je ipak voditelj upravljanja prihodima odgovoran za rezultat te je na njemu da odluči da li će poslušati software ili će njegovu odluku izmijeniti temeljem trećih informacija i iskustva koje software ne može uključiti u svoj algoritam. [Forgacs, 2010.]

Programski paketi za upravljanje prihodima omogućuju da hoteli koriste veći raspon cijena soba te provode bolju kontrolu smještajnog kapaciteta i cijena u stvarnom vremenu. Svaka se razina može sastojati od nekoliko različitih cijena soba te pod danim uvjetima „otvoriti“ određenu sobu za prodaju kako bi se postigla maksimalna dobit. Tradicionalno, hoteli koriste između tri i pet razina cijena, jer bi inače prilagodba na više razina postala previše složen proces za ljudski mozak. Uvođenjem software-a za upravljanje prihodima uklanja se i ta prepreka, stoga neki

hotelski lanci sada koriste i do deset razina cijena što omogućuje korištenje puno šireg raspona za svaku vrstu sobe, na taj način optimizirajući cjenovnu elastičnost.

To dodatno znači da model kojim se software za upravljanje prihodima služi prepoznaje točku na kojoj hotel s istim brojem rezervacije može postići višu cijenu. [Rutherford, 2002.]

Pojavom Interneta tvrtke u hotelskoj industriji i njihovi odjeli upravljanja prihodima se u svojim taktikama i strategijama često opredjeljuju za tzv. *last minute* prodaju neprodanih kapaciteta po nižim cijenama, bilo direktno ili putem posrednika. Iako to može generirati dodatne prihode u kratkom roku, dugoročne posljedice takve strategije nisu odmah očite, jer diskontirana *last minute* prodaja može dugoročno dovesti do promjene ponašanja potrošača koji tada sve više anticipiraju popust kao gotovu stvar i odgađaju kupnju po redovitim cijena što naposljetku može ugroziti prihode i profit tvrtke.

Za ublažavanje efekata promjene u ponašanju kupaca mnogi davatelji usluga se okreću prema tzv. *opaque* Internet posrednicima poput hotwire.com ili priceline.com koji na svojim web stranicama prilikom prodaje skrivaju mnoge opisne atribute hotela i usluge (npr. gdje se hotel precizno nalazi, koje je veličine, koje sadržaje ima, itd.), tako da kupac ne može u potpunosti predvidjeti tko je krajnji pružatelj usluga dok god ne plati uslugu.

Obje strategije – i direktna *last minute* prodaja i prodaja preko *opaqu*e Internet posrednika – podrazumijevaju prodaju koja se dešava neposredno prije samog termina boravka u hotelu, odnosno u vrijeme kada su ostali redoviti kanali "odradili" svoje, a hotelu je još uvijek preostalo soba za prodaju u tom terminu. Manja je, dakle, razlika samo u tome da prodajom putem *opaque* posrednika hotel manje narušava svoju cjenovnu strategiju u odnosu na snižavanje cijena putem direktnog last minute kanala, ali će opet neto cijena postignuta putem direktne last minute prodaje biti uobičajeno viša nego putem *opaque* posrednika.

Cjenovna on-line taktika mora uzeti u obzir koncept cjenovne elastičnosti potražnje kojom je definirano mjerilo ponašanja potrošača temeljem ekonomske teorije o promjeni potražnje za proizvodom ili uslugom u odnosu na promjene u cijeni. Cjenovnu elastičnost potražnje određuje cijena proizvoda, dostupnost alternativnih roba ili usluga iz alternativnih izvora i dohodak potrošača. Za proizvod se kaže da je "elastičan" ako mala promjena u cijeni bitno povećava ili smanjuje potražnju,

odnosno – obratno: proizvod je "neelastičan“ ako je velika promjena u cijeni popraćena malom promjenom na strani potražnje. [Caffey *et al*., 2003.]

Za efikasan je sustav upravljanja dobitkom (zaradom) ili *Yield management* potrebno izgraditi odgovarajući informacijski sustav koji će objediniti interne i eksterne informacije i pokazatelje kojima će biti moguće stalno pratiti ključne poslovne događaje i njihov odraz u prihodima, troškovima i dobiti hotela.

Sustav upravljanja dobitkom nastoji povezati tržište i ekonomiju hotela, i to planiranjem i realizacijom prodajne cijene i prihoda, te kalkuliranjem cijene koštanja i troškova u cilju povećanja potražnje i prodaje koja će omogućiti optimalnu zaradu, odnosno dobit hotela. *Yield management* je ključ za planiranje i realizaciju optimalne profitabilnosti hotela. [Avelini Holjevac, 1998.]

5.3.1.2. Informacijsko-komunikacijska tehnologija u području upravljanja troškovima (Cost Management)

Informacijsko-komunikacijska tehnologija u području upravljanja troškovima je bila prisutna u hotelijerstvu i prije pojave Interneta, no razvojem ICT-a te pojavom Interneta na tržištu su se pojavili novi software-i koji gotovo u stvarnom vremenu (*real time*) daju povratnu informaciju o učinjenim troškovima (npr. električne energije), nabavkama odnosno ulazu određenih proizvoda u proces proizvodnje, troškovima radne snage, direktnim troškovima hrane i pića i dr. Posjedovanje takovih software-a uvelike olakšava upravljanje troškovima, pojednostavljujući jednu od najvažnijih funkcija hotelskih operacija.

ICT ima ključnu ulogu u povećanju energetske učinkovitosti, što je prepoznato i od strane Europske komisije koja u svojoj preporuci od 9. listopada 2009. g. poziva na mobiliziranje informacijske i komunikacijske tehnologije u cilju olakšavanja prijelaza na energetsko učinkovitu ekonomiju s niskom emisijom ugljika. ICT rješenja već isporučuju jedinstvenu transformaciju prema društvu znanja što također može pomoći u postizanju energetskih i klimatskih ciljeva, odnosno u transformaciji u društvo s niskom razinom ugljika. [European Commission, 2011.]

ICT može omogućiti poboljšanja energetske učinkovitosti, na taj način smanjujući količinu energije potrebne za isporuku danog proizvoda ili usluge:

• Praćenjem i izravnim upravljanjem potrošnjom energije ICT može omogućiti učinkovito poboljšanje u glavnim energetskim sektorima. Nedavne studije pokazuju

da ovaj kapacitet može biti iskorišten u smanjenju potrošnje energije zgrada u EU do 17 posto .

• Pružanjem alata za energetski učinkovitije poslovne modele, radne prakse i stilove života, kao što su e-Commerce, teleworking (rad na daljinu) i e-Government aplikacije i napredne tehnologije, ICT može smanjiti potražnju za energijom i drugim materijalnim resursima.

• Isporukom inovativnih tehnologija ICT može smanjiti razmetnu potrošnju energije (primjerice racionalizacijom paljenja rasvjete uvođenjem senzora na pokret). Pojava novih rješenja u računalstvu kao što su „tanki klijent“ (računala bez hard diskova koja se u radu uglavnom oslanjaju na centralne poslužitelje za obradu podataka), umreženost računala i virtualna tehnologija omogućuju smanjenje postojećih viškova u današnjem računalnom sistemu. [Carter *et al.,* 2010.]

Hoteli sve više i više koriste nove tehnologije bazirane na Internetu kao zamjenu za ljudski faktor, pa tako umjesto osoblja na recepciji koje nudi savjete o tome gdje otići na večeru, gosti mogu posuditi iPad s učitanim kartama i sugestijama o lokalnim restoranima. Ručni digitalni uređaj u sobi može kontrolirati televiziju, sjenila i temperature, zamijenivši na taj način ulogu "bellboy-a" koji će samo opisati koje su značajke sobe nakon što ostavi prtljagu. Hoteli također koriste tehnologiju kako bi uštedjeti novac i organizirali upravljanje inventarom. Npr. kako bi se izbjegla krađa - radnici u odjelu domaćinstva su prije morali ručno brojati plahte, ručnike, ogrtače i stolnu posteljinu na putu iz hotela u praonicu i na povratku iz nje. Neki hoteli sada stavljaju male radio frekvencijske identifikacijske oznake (RFID) koje emitiraju radio valove, tako da se broj predmeta u košarici rublja automatski prikazuje prilikom prolaska košarice s rubljem pored senzora. Na taj način metoda brojanja rublja uz pomoć RFID štedi vrijeme i smanjuje mogućnost krađe rublja. [www. thenewyorktimes.com, 2013.]

Nove tehnologije u nekim slučajevima mogu zamijeniti ljudski faktor kao što je npr "holographic concierge" s QR kodom koji je još 2011. godine najavio Aloft hotel. Prepoznajući da su njegovi gosti povezani putem svojih pametnih telefona, Aloft je omogućio lokalnim oglašivačima dostavu poruke preko holografskog vratara s QR kodom. QR kodovi virtualnog vratara su podijeljeni u dvije kategorije: zeleni QR kodovi se koriste za skidanje podataka, adresa i upute, dok crveni nude popuste i kupone. [www.hotels.com, 2011.]

Nove tehnologije u nekim slučajevima mogu umanjiti potrebu za ljudskim faktorom i/ ili podići operativnu efikasnost hotelskih usluga kao što je npr. digitalni "check-in". Hilton hoteli su tako odlučili proces check-ina predati u ruke gostiju koji na svojim pametnim telefonima imaju virtualni plan kata s raspoloživim sobama, te na taj način osim što si sami odabiru i „čekiraju“ sobu prije svog dolaska ujedno i rasterećuju same operacije recepcije. [www.hotelnewsnow.com, 2013.]

5.3.2. Informacijsko-komunikacijska tehnologija u području upravljanja kvalitetom

Informacijsko-komunikacijska tehnologija u području upravljanja kvalitetom je prije pojave Interneta bila prisutna u tragovima, no pojavom društvenih mreža na Internetu i sve većim uključivanjem korisnika u stvaranje sadržaja, potencijalnim hotelskim gostima je omogućen uvid u ponudu hotela kao i njezino komentiranje i ocjenjivanje, što je uvelike promijenilo odnos hotelijera prema kvaliteti hotela i usluge, te je funkciju upravljanja kvalitetom u hotelskim operacijama uzdiglo na ravnopravnu razinu s ostalim funkcijama unutar hotelskog menadžmenta.

Značaj i utjecaj društvenih mreža na reputaciju hotela je veći nego što je ikada prije bilo koji kanal distribucije ili komunikacije imao, što jednostavno tjera hotelijere da uđu u taj interaktivni svijet u kojima njihovi gosti kroz krojenje reputacije hotela ujedno kroje i sudbinu tog hotela. Društvene mreže svojim utjecajem na reputaciju hotela jednostavno motiviraju hotelijere da podizanjem kvalitete svojih proizvoda i usluga podignu i ocjene, odnosno rangiranje svog hotela, kao i da utječu na poboljšanje komentara koji gosti nakon svog boravka ostavljaju kao putokaz ostalima koje žele boraviti u tom hotelu.

5.3.2.1. Upravljanje reputacijom hotela (RM - Reputation Management)

Internet kao tehnologija i promjene u ponašanju potrošača u elektroničkom okruženju dovele su do široke primjene koncepta koji je u tradicionalnom marketingu poznatiji pod nazivom *word-of-mouth* marketing. Bit takvog oblika komunikacije jest širenje marketinških informacija ne-marketinškim kanalom, odnosno „od usta do usta“. Razvojem Interneta, a posebno razvojem društvenih medija širenje takvih

poruka postalo je višestruko lakše i brže. Rezultat je pojava tzv. virusnog marketinga, koji podrazumijeva sve marketinške aktivnosti u cilju stvaranja poruke koja se prenosi od osobe do osobe pomoću različitih medija: e-poštom, društvenim medijima, SMS-om, MMS-om i sl.

Ugled poduzeća je imovina, konkurentska prednost, resurs, vrijednost, ukratko - pokretač gospodarskih performansi koje u najboljem slučaju trebaju biti mjerljive. Štoviše, ugled poslodavca utječe na rad rukovodećeg kadra, njihove šanse u privlačenju vrhunskih kandidata za posao u tzv. "ratu za talente", na njihova vlastita stajališta kao i na njihovu vrijednost na tržištu rada. Konačno, ugled i njegova poboljšanja su također i etička komponenta u svakodnevnom poslu menadžera, koji su suočeni sa zadatkom djelovanja uz prihvatljive i etične odluke, uz istovremeno osiguranje učinkovitosti za njihove poslodavce i dioničare, s rezultatom poslovanja koji onda za uzvrat oblikuje ugled poduzeća. [Helm *et al.*, 2011.]

Iako mnogi hotelijeri shvaćaju da je kvaliteta njihovih recenzija na društvenim mrežama vrlo važna, mnogi ne shvaćaju da je i broj tih recenzija jednako važan. Ukoliko nema novih recenzija, stare recenzije koje sadrže zastarjele ili negativne primjedbe će se nastaviti prikazivati potencijalnim gostima. Loše ocjene na taj način su predugo na tom popisu, te će na taj načinu utjecati na rezervacije još mnogo mjeseci. Za povećanje ocjene na društvenim mrežama, hotelski konzultant Daniel Craig Edward savjetuje sljedeće:

1. Budite izvanredni - u vrijeme društvenih medija, „izvanredno“ znači oduševiti nekoga. Postavite realna očekivanja vašeg hotela, osnažite radnike da ih ispunjavaju na kreativan i nezaboravan način.
2. Nemojte se sramiti - nedavno, Roger Smith Hotel u New Yorku izvijestio je u Wall Street Journalu da je na ljestvici TripAdvisor-a skočio za 100 mjesta u odnosu na prošlu godinu, jer radnici na recepciji gostima spominju TripAdvisor pri njihovom odlasku iz hotela. Potičite sretne goste na pisanje recenzija no nemojte pretjerivati jer to može imati suprotan učinak.
3. Budite savjesni - upitan za pismo preporuke od strane radnika koji je dao ostavku iz hotela, menadžer mu je odgovorio da si ga sam napiše, pa će ga on samo potpisati. Kada bi samo hotel mogao učiniti isto u ime gostiju a za svoj račun, no topla je preporuka da se energija koja se troši za pisanje lažnih recenzija preusmjeri u poboljšanje iskustva gostiju.

4. Slušajte - TripAdvisor je najveći portal za praćenje recenzija, ali je daleko od toga da postane i jedino mjesto gdje gosti govore i pišu o vašem hotelu. Borite se za dosljednost vašeg ugleda na svim platformama na kojima se pojavljuje vaš hotel. Koristite alat za praćenje društvenih mreža poput Revinate i na taj način pratite i konsolidirajte spominjanje vašeg hotela na webu i usporedite ga sa performansama konkurencije.
5. Prepoznajte i nagradite – bojažljiviji recepcionari mogu živjeti u stalnom strahu da je svaki gost tajni kupac osnovom čijeg nalaza će dobiti otkaz. U dobi društvenih medija, svatko je kritičar i treba biti tretiran u skladu s time. Strah može biti jak motivator, ali „mrkva je učinkovitija od batina“. Preporučljivo je ohrabriti radnike da dijele povratne informacije o cijelom hotelu, te je potrebno prepoznati i nagraditi pojedince i odjele za visoke ocjene i pozitivne komentare.
6. Pretvorite uzrujane goste u svoje advokate - putnici imaju tendenciju da manje sude o problemima hotela u odnosu na način kako se ti isti problemi rješavaju. Svatko tko koristi društvene medije i oglasi se sa svojim nezadovoljstvom, vjerojatno je da će biti glasan i kada se to pitanje stručno obrađuje i riješi. Preporuka jest uhvatiti se u koštac s problemima u realnom vremenu, odnosno tijekom boravka gosta i nikada ne ostavljati gosta nezadovoljnim. [www.revinate.com, 2012.]

S obzirom na način prikupljanja informacija o boravku u hotelu, glavna razdjelnica javlja se između poslovnih i odmorišnih gostiju. Poslovni putnici često koriste hotel koji je preporučila njihova tvrtka, iako mnogi od njih koriste tražilice ili *online* putničke agencije za pretraživanje hotela. Preporuke prijatelja i kolega su manje važne poslovnim putnicima nego odmorišnim turistima, kojima su ipak osobne preporuke od strane prijatelja i obitelji daleko najvažniji izvor informacija, a tek ih potom slijede web stranice i tražilice. Nakon što prikupe osnovne informacije putnici svih vrsta se okreću raznim izvorima kao što su brand stranice, OTAs i TripAdvisor. [McCarthy, Stock *et al.*, 2010.]

Na tim stranicama često ostavljaju kako pozitivne tako i negativne utiske i iskustva s boravka. Hotelijeri se često pitaju trebaju li odgovoriti na svaku recenziju, a iskustvo pokazuje da bi trebali odgovoriti na bilo kakve povratne informacije koje bi mogle štetiti ugledu hotela pa makar i samo kroz jednostavno priznanje problema i ispriku za eventualnu neugodnost tijekom boravka u hotelu. Neodgovorena recenzija

prepušta goste na samostalne zaključke, što opet otvara širok spektar mogućnosti s malim učešćem pozitivnih u istima. Odgovaranjem na pozitivne recenzije hotelijeri također pokazuju da slušaju svoje goste, izražavamo zahvalnost što su s nama podijeli svoje mišljenje o hotelu. No i tu treba pripaziti da se ne pretjera s učestalim ponavljanjem istih odgovora što odaje sliku automatizma, ponekad je bolje i preskočiti koji odgovor na pozitivnu recenziju nego slati stalno iste nekreativne zahvalnice.

Kod negativnih recenzija kojima su objavljene činjenice s opisom pogrešnog stanja u hotelu, ugrožavajući samo hotelsko poslovanje, treba reagirati sa što više dokaza koji govore u prilog hotelu kao i pokušati identificirati recenzenta. Hotelijer bi trebao koristiti svoje pravo postavljanjem izravnog odgovora na negativnu recenziju i ocjenu na web stranici, a ako se recenziju smatra osobito štetnom ili pogrešnom potrebno je na stranici operatera pristupiti na konstruktivan način i pitati operatera što je potrebno učiniti kako bi se recenzija uklonila. Iskustvo autora pokazuje da je suradnja i zajednički pristup s operaterom web stranice puno bolji pristup od npr. "pucanja na glasnika" te da često daje pozitivne rezultate. [www.pitmans.com, 2013.]

Ukoliko hotel ima toliko vlastitih recenzija da mu odgovaranje na svaku predstavlja operativni problem, hotel se može okrenuti taktici odgovaranja na "prikladni broj recenzija" jer su istraživanja objavljena na *Digital Marketing Works*web stranici dokazala da prečesto odgovaranje na recenzije dovodi do umanjene koristi od njega. [www.digitalmarketingworks.com, 2012.]

5.3.2.2. Upravljanje društvenim mrežama (SMM - Social Media Management)

Sve značajnija skupina specifičnih posrednika u elektroničkom ili internetskom marketingu su društveni mediji poput blogova, društvenih mreža (na primjer, Facebook), foruma, *wiki* stranica (na primjer, Wikipedia), web stranica za razmjenu slika i video zapisa *(*na primjer, Flickr i YouTube) i sl. Brz rast društvenih mreža u posljednjih nekoliko godina dao je hotelskim stručnjacima iz područja marketinga nove alate za komunikaciju s klijentima ali i novu marketinšku prizmu jer su društvene mreže poput Facebook-a, LinkedIn-a i Twitter-a ponudile dvosmjerni komunikacijski kanal „sada“ i „odmah“, odnosno u stvarnom vremenu.

Društveni mediji temelje se na međusobnim interakcijama korisnika i razmjenjivanju digitalnih sadržaja, odnosno omogućuju svakom korisniku da bude i

pružatelj i primatelj sadržaja. Tako su moderni kupci hotelskih usluga sve svjesniji novih tehnologija koje svekoliko i mudro koriste da dobiju što bolje usluge za što manje novaca i to „sada“ i „odmah“. Promocija „od usta do usta“ (*Word of mouth*) s dostupnošću novih komunikacijsko tehnoloških rješenja postaje važnija nego ikada, na taj način stvarajući dodatni pritisak na kvalitetu hotelskih usluga, a samim time i na upravljanje kvalitetom odnosno zadovoljstvom gostiju.

Jedna od najznačajnijih aktivnosti potrošača u elektroničkom okruženju danas je sudjelovanje u virtualnim zajednicama. Radi se o zajednicama osoba koje komuniciraju prvenstveno putem Interneta koristeći specijalizirane web stranice za međusobnu komunikaciju. Temelj povezivanja su zajednički interesi poput struke, hobija, zabave i sl. Članovi zajednice razmjenjuju digitalne sadržaje (tekst, slike, audio i video datoteke), objavljuju članke (blogovi), ocjenjuju i komentiraju tuđe digitalne sadržaje, izgrađuju baze znanja i razvijaju profesionalne mreže.

Pojam virtualnih zajednica vrlo je sličan pojmu društvenih mreža, ali je širi i obuhvaća sve oblike virtualnog umrežavanja tj. putem svih vrsta društvenih medija. Poduzeća mogu poticati stvaranje virtualnih zajednica ili podržavati djelovanje postojećih, direktno komunicirati sa članovima zajednice, oglašavati se na platformama virtualnih zajednica i sl.

Virtualne zajednice nemoguće je u potpunosti kontrolirati tj. njezini članovi mogu svojim aktivnostima i kritizirati poduzeće. I prije pojave Interneta marketing je utjecao na popularnu kulturu, ali Internet je omogućio da taj utjecaj bude još izraženiji. Korisnici Interneta primjenom tehnologije izražavaju svoju kreativnost stvarajući zanimljive, zabavne, duhovite i korisne sadržaje koje žele podijeliti s drugima. Dijeljenje je olakšano sveprisutnim društvenim medijima, a sadržaji se šire od korisnika do korisnika, poput virusa.

Mogućnost virusnog širenja sadržaja na Internetu dovela je do razvoja posebnog oblika marketinške komunikacije koja se naziva virusni marketing. Virusni marketing podrazumijeva sve marketinške aktivnosti u cilju stvaranja poruke koja se prenosi od osobe do osobe pomoću različitih medija: e-poštom, društvenim medijima, SMS-om, MMS-om i sl. Jedna od je razmjena digitalnih sadržaja i obavljanje transakcija između krajnjih potrošača. Primjeri takvih aktivnosti su distribucija glazbe u MP3 formatu, prodaja rabljenih proizvoda putem internetskih oglasnika ili dijeljene

fotografija i video zapisa putem specijaliziranih stranica poput Flickra i YouTubea. [Dann, Dann, 2011.]

Društvene mreže su promijenile način na koji komuniciraju ljudi diljem svijeta. Međutim društveno umrežavanje je postojalo od samog početka čovječanstva. Koncept društvenog umrežavanja je evoluirao, baš kao i ostale inovacije. Umrežavanje je postalo sofisticirano s napretkom tehnologije. [Seth, 2012.] Društvene mreže jesu fraza koja opisuje tehnologiju koja omogućuje interaktivnu komunikaciju, korisničke sadržaje i međusobnu interakciju, a primjeri socijalnih mreža uključuju Wikipediu (za reference), Facebook (za društvene aktivnosti), YOUTUBE (za video dijeljenje), i TripAdvisor (za putničke mreže). [Seth, 2012.]

Iako su društvene mreže nezaobilazne u današnjoj poslovnoj komunikaciji, sukladno istraživanju agencije Ipsos objavljenom 2012. g. e-mail komunikacija još uvijek prednjači u odnosu na društvene mreže. Istraživanje je temeljeno na rezultatima prikupljenim iz 24 zemlje diljem svijeta, iz kojih se doznaje da 85 posto građanstva u tim zemljama koristi Internet za e-mail komunikaciju, dok Internet za komunikaciju putem društvenih mreža koristi njih 62 posto. [www.reuters.com, 2012.]

5.3.2.3. Upravljanje odnosima s kupcima (CRM - Customer Relationship Management)

Razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije je omogućio razvoj upravljanja odnosima s kupcima kao poslovne strategije koja sve više koristi web tehnologiju kao platformu, te omogućuje da se po prvi puta gosti hotela direktno i gotovo u stvarnom vremenu uključe u personaliziran i obostrano koristan interaktivni odnos.

Upravljanje odnosima s kupcima (CRM - Customer Relationship Management) predstavlja upravljački marketinški pristup izgradnje i održavanja dugoročnog poslovanja s kupcima. CRM u praksi također označava tehnologije koje omogućavaju upravljanje marketinškim odnosima i suradnjom. [Caffey *et al*., 2003.]

Prema Kotleru poduzeća koriste svoje baze podataka na četiri načina:

1. identifikacija potencijalnih kupaca,
2. odlučivanje koji kupci trebaju dobiti koju ponudu,
3. produbljivanje lojalnosti kupaca,
4. reaktiviranje nabavki kupaca. [Kotler, Keller, 2008.]

Kako je koncept CRM-a vrlo širok i pruža puno mogućnosti u operativnoj implementaciji, marketingu i tehnologiji razvile su se različite aplikacije CRM koncepta:

- *Automatizacija prodaje*. Predstavnici prodaje hotelijera (uglavnom B2B) podržani su sustavom koji vodi kontakte i posjete kupaca.
- *Upravljanje odnosima s kupcima.* Predstavnici prodaje u kontakt centrima (B2B i B2C) daju informacije kupcima na način da intranetom pristupaju bazama podataka o kupcima, proizvodima i prethodnim kupovinama.
- *Upravljanje procesom prodaje*. U hotelijerstvu se to postiže sustavima Internet prodaje na web stranicama.
- *Upravljanje marketinškim kampanjama*. Upravljanje oglašavanjem, direktnom poštom, e-poštom i ostalim tehnikama marketinške komunikacije.
- *Analiza*. Korištenjem tehnologije kao što su baza podataka i procesa analize moguće je analizirati ponašanje potrošača kao i marketinške kampanje s ciljem optimizacije marketinškog miksa. [Caffey *et al*., 2003.]

Revolucija informacijske tehnologije, a posebice World Wide Web-a, ponudila je tvrtkama nove načine interakcije sa kupcima, i *Customer Relationship Management* (e-CRM) je postao nova "mantra marketinga". [Winer, 2001.]

Važnije e-CRM aktivnosti koje zahtijevaju upravljanje jesu:

1. korištenje web stranica za razvoj odnosa s kupcima,
2. kvaltetno upravljanja e-mail listama kupaca,
3. primjena e-mail marketinga kao podrške dodatnoj i unakrsnoj prodaji,
4. “rudarenje za podacima“ u cilju unaprjeđenja ciljanih skupina,
5. pružanje on-line personaliziranih usluga,
6. pružanje on-line sadržaja korisnicima usluga,
7. upravljanje on-line kvalitetom usluga kako bi se osiguralo da kupci koji po prvi puta kupuju imaju nezaboravno iskustvo koje ih potiče na ponovnu kupnju,
8. upravljanje višekanalnim iskustvom kupca s obzirom da oni koriste različite medije kao dio procesa kupnje i životnog ciklusa kupca. [Caffey *et al*., 2003.]

Hotelski CRM može se poboljšati i na bazi iskustva i dobre prakse ostalih djelatnosti. Na primjer, kada kupimo knjigu na Amazonu, njegov sustav bilježi koje smo knjige, žanr i autora kupili, te temeljem analize istog daje preporuke za druge

knjige koje bismo možda željeli kupiti. Uz svaki klik i svaku kupnju, Amazon uči o našim željama, koje potom pretoče u prijedloge koji im na kraju omogućuju još veću zaradu. [www.hotels.com, 2012.]

5.3.3. Informacijsko-komunikacijska tehnologija u području upravljanja kvalitetom učinka i zadovoljstvom radnika organizacijskom kulturom i radnom klimom

U nizu istraživanja dokazana je veza između informacijske tehnologije i organizacijske strukture. Ona pokazuje istu zakonitost utjecaja i prema organizacijskoj kulturi. Informacijska tehnologija bitno određuje ne samo strukturu (stupanj diferencijacije, centralizacije, formalizaciju i standardizaciju aktivnosti, broj rukovodnih razina, opseg kontrole, rukovodni sistem, sistem koordinacije i kontrole, vrstu utjecaja i moći, motivaciju i dr.), nego i socijalne odnose i kulturu koja se razvija u organizaciji. Povezanost organizacije i tehnologije najbolje sažima opće prihvaćeno određenje organizacije kao socio-tehničkog sustava. [Handy, 1986.]

Bez obzira na svakodnevni napredak ICT-a, ljudi su i dalje najvažniji resurs u hotelskom poslovanju koje se prije svega bazira na usluzi i na interakciji gosta i radnika. Interakciju radnika i gosta u hotelskom poslovanju nazivamo još i trenutkom istine.

Internet je omogućio zamjenu turističkih usluga efikasnijim, automatiziranim uslugama, uz istovremeno snižavanja troškova. Chaffey i dr. savjetuju da se *online* uzme u obzir primjenom taktike putem koje se dio osoblja zamjenjuje pomoću tehnologije i automatizira:

1. Automatski odgovor - automatski se generira odgovor na upit poslan putem elektronske pošte ili ispunjenjem *online* formulara.

2. Obavijest putem e-pošte - njome se obavještava potrošače oko stanja pojedinih narudžbe.

3. Usluga "Nazovite me"- potrošač upiše svoj broj telefona i vrijeme kada želi biti kontaktiran, sustav u zadano vrijeme automatski nazove potrošača o trošku poduzeća.

4. Česta pitanja - lista čestih pitanja i odgovora publicira se na web stranici kako bi se smanjile nejasnoće.

5. Tražilica na vlastitim web stranicama- olakšavaju pretragu informacija.

6. Virtualni asistent.- pojavljuje se u različitim oblicima, no uglavnom mu je svrha da vodi korisnike web stranica kroz niz mogućih izbora. [Caffey *et al*., 2003.]

Informacijski sustav ljudskih resursa (HRIS) koji se također naziva i HR modul trebao bi biti definiran kao poveznica između upravljanja ljudskim resursima (HRM) i informacijsko - komunikacijske tehnologije (ICT). HRIS tehnologija zamjenjuje četiri osnovne aktivnosti, odnosno HR ih putem elektronike racionalizira:

• modul plaća - automatizira proces obračuna plaća kroz prikupljanje podataka o radnicima, njihovom radnom vremenu i prisutnosti na poslu, izračunava razne olakšice i poreze te izrađuje porezna izvješća za svakog radnika,

• modul za radno vrijeme i upravljanje radnim vremenom - uz pomoć novih tehnologija i metoda za troškovno efikasno i učinkovito prikupljanje i vrednovanje informacija o radnom vremenu i radu radnika,

• modul za praćenje raznih naknada i doprinosa - omogućuje profesionalcima u HR-u da lako administriraju i prate obračun raznih naknada i doprinosa (zdravstveno, mirovinsko i ostalo),

• modul za upravljanje ljudskim resursima - komponenta je koja obuhvaća sve druge aspekte HR-a od aplikacije za posao do mirovine. Sustav bilježi osnovne demografske podatke, adrese, rezultate selekcije, rezultate obuke i razvoja, mogućnosti i vještine upravljanja, naknada za planiranje evidencije i druge srodne djelatnosti. [Arnerić, Garbin Praničević, 2007.]

Neki autori govore o e-HRM te ga definiraju kao "nadpojam koji pokriva sve moguće mehanizme integracije i sadržaje između HRM i informacijske tehnologije sa ciljem stvaranja nove vrijednosti za radnike i menadžment unutar i između organizacija". [Bondarouk, Ruël, 2009.]

E-HRM može povećati učinkovitost kroz smanjenje troškova HR transakcije i broja radnika. E-HRM također može zamijeniti fizičku prisutnost radnika boljim iskorištavanjem digitalne tehnologije, odnosno HR podaci se mogu koristiti fleksibilno u bezbroj iteracija s malo ili gotovo bez dodatnog troška. Osim toga, učinkovito korištenje integriranog e-HRM sustava može transformirati poslovni model HR-a, te toj funkciji pružiti mogućnost strateške vrijednosti za tvrtku, što prije nije bilo moguće. [Lengnick-Hall, Moritz, 2003.]

ICT može pomoći i u edukaciji radnika što pokazuje i inicijativa na sveučilištu Carnegie Mellon gdje su pomoću hibridnih tečajeva koji kombiniraju „online“ i tradicionalne tehnike učenja nastojali ubrzati učenje. U studiji koja uključuje različite pristupe podučavanja statistike, napravljena je usporedba učenja između tradicionalnih i hibridnih razreda. Tradicionalni razred se tijekom 15 tjedana sastajao 4 puta tjedno, dok se hibridni razred sastao samo dva puta tjedno tijekom 7 i pol tjedana. Studenti u hibridnom razredu su imali rezultate testiranja koji su bili jednaki ili bolji od studenata u tradicionalnim razredima. Čini se da hibridni pristup može povećati produktivnost, čak i za kompliciranе predmete kao što je statistika [Lohr, 2010.].

ICT kroz medij društvenih mreža ima svoj utjecaj i u regrutiranju radnika pa tako Sodexo, svjetski lider u proizvodnji hrane, usluga i upravljanja objektima, njeguje model izvrsnosti u vrbovanju putem društvenih medija. Tvrtka koristi više društvenih mreža od sučelja za oglašavanje novih mogućnosti u karijeri, preko mreža s drugim tvrtkama za regrutiranje i stalnu komunikaciju s potencijalnim kandidatima. Društvene mreže omogućuju zainteresiranim osobama koje traže posao da saznaju sve o Sodexo-u , organizacijskoj kulturi kompanije, osobnim i profesionalnim koristima rada u toj kompaniji, a sve kao dio inicijative podjele širokog spektra informacija s budućim radnicima. [Sun, Walsh, 2011.]

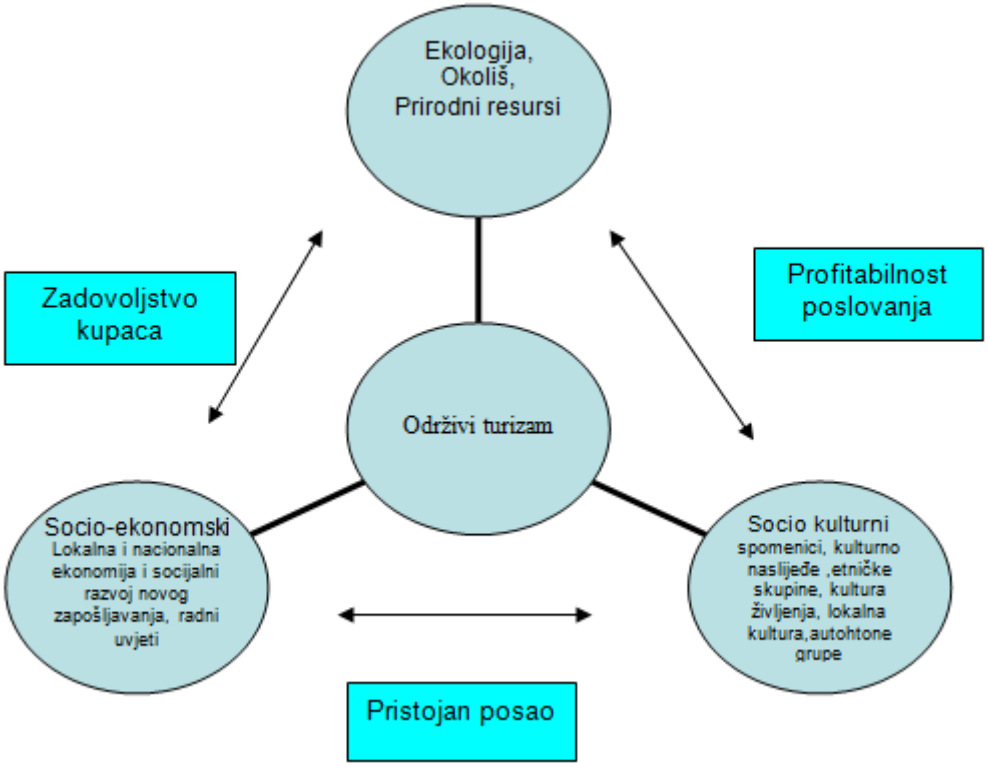
Društvene mreže također imaju utjecaj i u traganju za vrhunskim radnicima, tako danas mnogi menadžeri ljudskih resursa traže vrhunske kandidate preko njihovih profila na LinkenIN-u, Facebook-u ili Twitteru.

5.3.4. Informacijsko-komunikacijska tehnologija u području upravljanja segmentima društvene odgovornosti hotela

Budućnost turizma uvelike ovisi o klimi i uvjetima okoliša, što može imati izravan učinak na konkurentnost i dugoročnu održivost pojedinih odredišta. Klima je jedan od odlučujućih faktora u odabiru destinacije za odmor, ovisno o zahtjevima gostiju za suncem, snježnim uvjetima, planinskim uvjetima ili regijama s toplim vremenom. Ona ima veliki utjecaj na duljinu i kvalitetu turističke sezone, stoga bi društvena odgovornost, a prije svega njezina komponenta odgovornog ponašanja prema okolišu, trebala biti mantra hotelske industrije u 21. stoljeću.

Informacijsko-komunikacijska tehnologija u području upravljanja segmentima društvene odgovornosti hotela je prije pojave Interneta bila prisutna u tragovima, no pojavom Interneta i društvenih mreža na Internetu kao i sve većim uključivanjem dionika društvene odgovornosti u stvaranje sadržaja u tim medijima, učinjeni ili neučinjeni potezi hotelijera su postali transparentni, ulazeći u sferu interesa svih dionika društvene odgovornosti (lokalna samouprava, civilne udruge, država, školstvo, itd.) što je uvelike promijenilo odnos hotelijera prema društvenoj odgovornosti hotela. Tako je hotelska industrija podigla razinu svijesti o utjecaju njezinog poslovanja na opću društvenu klimu i svijest, očuvanje okoliša, zdravlje i društveni standard sredine u kojoj tvrtka djeluje, ravnopravnost spolova itd.

Prema UNWTO, održivi turizam treba optimalno koristiti resurse okoliša koji predstavljaju ključni element u razvoju turizma, održavati bitne ekološke procese i pomagati u očuvanju prirodnih resursa i biološke raznolikosti. Treba poštovati društveno-kulturnu autentičnost lokalnih zajednica, očuvati osnove njihove kulturne baštine i tradicionalnih vrijednosti, dati doprinos interkulturalnom razumijevanju i toleranciji, te istovremeno osigurati dugoročno održivo poslovanje, pružati jednake društveno-ekonomske koristi svim zainteresiranim stranama uključujući i stabilno zapošljavanje, prilike za dohotkom, socijalne usluge lokalnim zajednicama kao i doprinos za ublažavanje siromaštva.[International Labour Organization, 2010.] U nastavku ćemo prikazati komponente održivog turizma prema Langenfeldu:



Slika 5.2. Komponente održivog turizma, Izvor: International Labour Organization; Developments and challenges in the hospitality and tourism sector, Geneva 2010. str. 41., prema Langenfeld, K. "Tourism and sustainable development", *GTZ, Sector Project*, ITB Convention, Berlin, 2009.

Pametni ICT i Internet aplikacije imaju potencijal za poboljšanje okoliša i rješavanje klimatskih promjena. Top područja primjene uključuju proizvodnju, energetiku, promet i građevinarstvo. ICT također može poticati održivu potrošnju i „zeleniji" stil života. Istovremeno, on ima izravan i sustavan utjecaj na proizvodnju. Korištenje i kraj životnog ciklusa ICT-a zahtijevaju pažljiv pristup kako bi se sveobuhvatno procijenio "neto" utjecaj ICT-a na okoliš.

Bolje razumijevanje pametnog ICT pruža kreatorima politike opciju poticanja čistih inovacija u pravcu zelenijeg gospodarskog rasta. ICT je ključan element za "zeleni rast " u svim sektorima gospodarstva. Važnost razumijevanja veze između ICT i pitanja zaštite okoliša široko je priznata u područjima kao što su očuvanje okoliša, klimatskih promjena i upravljanje održivim resursima. "Zeleni ICT" je krovni termin za ICT s boljim ekološkim performansama od prethodne generacije dok se ICT može koristiti za poboljšanje učinkovitosti zaštite okoliša u cijelom gospodarstvu i društvu. [OECD, 2010.]

Promjenom dizajna hotela mogu se također postići ciljevi očuvanja okoliša. Korištenjem obnovljivih lokalnih materijala u gradnji novih hotela, ulaganjem u solarne panele za zagrijavanje vode i instalacijom energetski učinkovite LED rasvjete hotelski operater pridonosi prijateljskom odnosu prema okolišu i održivom dizajnu. Mnoga hotelska poduzeća razvijaju nove metode hotelske izgradnje uz istovremeno smanjenje utrošenog vremena i troškova izgradnje. Npr. njemački zakon o obnovljivim izvorima energije zahtijeva od vlasnika novoizgrađenih objekata da grijanje bude izvedeno iz obnovljivih izvora što može uključivati geotermalnu energiju, energiju okoliša, solarnu energiju i energiju iz biomase. [Global Hospitality Insights, Ernst & Young, 2008.]

James.P. i Hills S. su u svom radu "A Sustainable E-Europe" identificirali četiri ključne teme, koje su značajne u cilju poboljšanja konkurentnosti i učinkovitije proizvodnje, a podržavaju razvoj malih i srednjih poduzeća:

1.Eko učinkovitost - ICT može stvoriti mnoge prednosti za okoliš, na primjer kroz:
a) poboljšano upravljanje opskrbnim lancima, što dovodi do držanja manje inventara (uz smanjene zahtjeve za skladištenjem) i smanjenog gubitka zastarjelih zaliha ili zaliha koje su postale oštećene prije nego što su mogle biti prodane,
b) bolje razumijevanje, poboljšana kontrola, procesi nastaju u optimalnim operacijama.

2. Digitalni jaz - su razlike u uporabi i pristupu ICT alata (a posebno Interneta) koje postoje unutar zemlje i regija, kao i između pojedenih zemalja.

3. E-rad - Sve više i više organizacija i pojedinaca usvajaju e-rad u kojem osoblje u cijeloj Europskoj uniji radi na daljinu od svog uobičajenog radnog mjesta, uz pomoću ICT alata.

4. Društvena odgovornost - Postoje također i dvije glavne značajke ICT odgovornosti:
a) CSR aktivnosti u ICT sektoru,
b) rast uporabe on-line po svim sektorima prilikom izvještavanja o CSR aktivnostima. [James, Hills, 2003.]

6. MODEL BODOVANJA IZVRSNOSTI INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE HOTELA I POVEZANOST SA *HOBEM MODELOM* POSLOVNE IZVRSNOSTI HOTELA

6.1. Model bodovanja izvrsnosti informacijsko-komunikacijske infrastrukture hotela

Danas se previše odluka donosi na bazi osjećaja, no mjerenje kako kvantitativnih (hard) tako i kvalitativnih (soft) gledišta je od vitalnog značaja za organizaciju. Termini sustav i model se ponekad koriste kao da su međusobno zamjenjivi, ali nisu. Model je izmišljena slika stvarnosti, koja sadrži najvažnije elemente tog sustava. Model je apstrakcija i često nudi pojednostavljeni pogled na stvarnost.

Svrha izgradnje modela jest razumijevanje stvarnosti. Važno je znati da model samo predstavlja stvarnost, no on nije ujedno i stvarnost. Napraviti model za neku organizaciju je vrlo složen posao, pogotovo u kontekstu kontinuiranog prilagođavanja promjenama u okolini. Prilikom izgradnje modela potrebno je uključiti najvažnije od elemenata unutar i izvan sustava, koji imaju utjecaj na sustav. U modelu koji uključuje sve važne elemente moguće je sagledati performanse svakog pojedinog elementa zasebno, ali i u interakciji s ostalima. [Kanji, 2002.]

Tablica 6.1. Model ICT izvrsnosti Hotela

Model izvrsnosti ICT-a hotela	Bodovi	Udio
Lifware	75	7,5%
Orgware	75	7,5%
Netware	75	7,5%
Dataware	75	7,5%
Hardware	150	15,0%
Software	550	55,0%
Ukupno	1.000	100,0%

Izvor:Autor

Distribucija bodova unutar komponenti informacijskog sustava izbor je autora, a prijedlog je rezultat procjene važnosti pojedinih komponenata, utemeljen na dvadesetogodišnjem iskustvu autora u radu u hotelskim operacijama, kao i na izradi odnosno implementaciji modela za mjerenje dostignutih razina poslovnih rezultata hotela, kojih bez informacijsko-komunikacijske tehnologije ne bi bilo moguće niti ostvariti niti mjeriti.

Tablica 6.2. Razine ICT izvrsnosti Hotela

Razine ICT izvrsnosti hotela	Bodovi
Visoka razina	od 801
Viša razina	od 651 do 800
Prosječna razina	od 501 do 650
Niska razina	do 500

Izvor: Autor

Prijedlog razina poslovne izvrsnosti hotela je utemeljen na dvadesetogodišnjem iskustvu autora u izradi i implementaciji modela za mjerenje dostignutih razina poslovnih rezultata koji su služili kao osnova za mjerenje i ocjenjivanje uspješnosti poslovanja hotela, s time da su razine postignuća, odnosno rasponi bodova prilagođeni prosjeku hrvatskog hotelijerstva na način da je svaka razina zastupljena u ovom istraživačkom radu.

Sustav pokazatelja (metrika) modela izvrsnosti informacijsko-komunikacijske infrastrukture hotela temelji se na komponentama informacijskog sustava. Na današnjoj razini razvijenosti tehnologije, suvremenim se informacijskim sistemom naziva onaj sustav čiju strukturu sačinjavaju [Galičić, Šimunić, 2006.]:

1. Materijalno-tehnička komponenta (Hardware; engl.hard=tvrdo, ware=roba, Hardware = željezna roba, željezarija) koju čine svi strojevi, uređaji i sredstva (npr. računalo, pisač, radne stanice, telekomunikacijska oprema i dr.) namijenjeni isključivo ili pretežito procesuiranju podataka, odnosno informacija.

Tablica 6.3.Pokazatelji ICT izvrsnosti hotela – Hardware-a

R.br.	Pokazatelji ICT izvrsnosti hotela - Hardware	Razina postignuća	Bodovi	Max.bodovi
1	Broj osobnih računala po djelatniku	do 0,20	10	30
		između 0,21 i 0,30	15	
		iznad 0,31	30	
2	Prosječna starost osobnih računala u godinama	do 2,0	30	30
		između 2,011 i 4,0	15	
		iznad 4,01	10	
3	Cloud computing za spremanje ključnh podataka	10	10	20
4	Cloud computing za korištenje software-a u oblacima	10	10	
5	Broj mobilnih telefona po djelatniku	do 0,20	5	20
		između 0,21 i 0,30	10	
		iznad 0,31	20	
6	Broj tableta i pametnih telefona po djelatniku	do 0,02	5	20
		između 0,021 i 0,05	10	
		iznad 0,051	20	
7	Ostalo		do 30	30
Ukupni bodovi za izvrsnost ICT hotela - Hardware				150

Izvor: Autor

2. Nematerijalna komponenta (Software) je ukupnost ljudskog znanja ugrađenog u strojeve, opremu i uređaje koja predstavlja predmet obrade ili diktira način obrade u sustavu. Software je izvedenica od engleske riječi hardware, tako da kao suprotni pojam prva riječ dobije u složenici suprotni pojam od pojma hard=tvrdo, a to je soft = meko, sa nastavkom riječi koji ostaje isti: ware=oprema (soft+ware=software). Software je nematerijalni dio sustava, programi koji upravljaju računalom ili se izvode na računalu, metode rada upute i dr. Software je obično pohranjen na memorijskim

medijima (diskete, tvrdi diskovi, CD-ROM i dr.) jer zapravo predstavlja magnetni, odnosno elektronski zapis.

Tablica 6.4. Pokazatelji ICT izvrsnosti hotela – Software-a

R.br.	Pokazatelji ICT izvrsnosti hotela - Software	Razina postignuća		Bodovi	Max.bodovi
1	Hotelski Management sistem (PMS: recepcijsko poslovanje, rezervacije, poslovanje hranom i pićem, financijsko poslovanje, fakturiranje, materijalno knjigovodstvo i dr.)	Da	NE	40	40
2	Vlastita WEB stranica (Web 2.0) s vlastitom rezervacijskom platformom	Da	NE	40	40
3	Centralni rezervacijski sustav- CRS	Da	NE	40	40
4	"Channel management" software	Da	NE	40	40
5	"Revenue management" software	Da	NE	60	60
6	Imate li "Business intelligence" softver koji Vam omogućava planiranje, prognoziranje, benchmarkiranje,i upravljanje poslovnim rezultatom	Da	NE	40	40
7	Imate li HRM softver za upravljanje ljudskim resursima (planiranje i dnevna evidencija sati, zapošljavanje, ugovori, baza podataka djelatnika, izvještaji i sl.)	Da	NE	40	40
8	On-line anketiranje gostiju	Da	NE	20	20
	* s feedback-om u stvarnom vremenu	Da	NE	20	20
9	Softver za praćenje kvalitete na web stranicama	Da	NE	20	20
	* s feedback-om u stvarnom vremenu	Da	NE	20	20
10	Vlastita mobilna aplikacija s mogućnošću rezervacije	Da	NE	20	20
11	Centralni nadzorni i upravljački sustav (CNUS-Energy Management Sofver)	Da	NE	Do 45	45
12	Integralni poslovni informacijski sustav koji uključuje i modul hotelskog održavanja	Da	NE	Do 60	60
13	Ostale ICT mogućnosti u hotelskom poslovanju:			Do 45	45
Ukupni bodovi za izvrsnost ICT hotela - Software					**550**

Izvor. Autor

3. Ljudska komponenta - (Lifeware) koju čine svi ljudi koji u bilo kojoj funkciji i s bilo kakvom namjerom sudjeluju u radu sustava i koriste rezultate obrade podataka, odnosno informacija. Lifeware je oznaka za ljudski faktor u sustavu koji može predstavljati i stalan problem, jer odlaskom uhodanog osoblja i dolaskom novog osoblja koje još nije sasvim upoznato sa sustavom nastaju poteškoće u organizaciji, komunikaciji i korištenju sustava. Stoga valja posvetiti pozornost uvođenju novih ljudi

u sustav, tj. novi se radnici moraju upoznati sa sustavom, proći odgovarajuće tečajeve odnosno školovanje, te mora proći i određeno razdoblje njihova prilagođavanja sustavu. Isto vrijedi i za osoblje prilikom postavljanja novog sustava, odnosno kod uvođenja promjena u postojećem sustavu.

Tablica 6.5. Pokazatelji ICT izvrsnosti hotela – Lifeware-a

R.br.	Pokazatelji ICT izvrsnosti hotela - Lifeware	Razina postignuća		Bodovi	Max.bodovi
1	Da li djelatnici imaju neku od sljedećih mogućnosti komuniciranja s hotelom / hotelskom kompanijom:				
	* Besplatni telefon	DA	NE	5	5
	* E-mail adresu	DA	NE	5	5
	* Online formulari,upitnici i dr.	DA	NE	5	5
	* Facebook grupa	DA	NE	5	5
	* ostalo (specificirajte)	DA	NE	5	5
2	On-line za traženje i selektiranje kadrova	DA	NE	10	10
4	"e-learning" edukacije	DA	NE	5	5
5	edukacije putem "webinar" alata	DA	NE	5	5
6	Da li u vašem hotelu / kompaniji postoji sustavna edukacija djelatnika korisnika ICT-a ?	DA	NE	10	10
7	Kako biste ocijenili razinu ICT educiranosti vaših djelatnika na skali od 0 do 100%	do 50,0 %		5	20
		između 50,01% i 75,00%		10	
		iznad 75,01%		20	
Ukupni bodovi za izvrsnost ICT hotela - Lifeware					**75**

Izvor: Autor

4. Prijenosna komponenta (Netware) koju tvore sredstva i veze za prijenos podataka (informacija) na daljinu, odnosno telekomunikacijska sredstva i veze u sustavu. Netware označava komunikacijsko povezivanje elemenata i dijelova sustava u cjelinu. Veliki sustavi obično imaju niz na centralni sustav priključenih jedinica, ali i

međusobno ravnopravni sustavi mogu biti umreženi, odnosno priključeni na neku mrežu.

Tablica 6.6. Pokazetelji ICT izvrsnosti hotela-Netware-a

R.br.	Pokazatelji ICT izvrsnosti hotela -Netware	Razina postignuća		Bodovi	Max.bodovi
1	A) Wi Fi (javni prostori, sobe, kongresne i dvorane za sastanke):	DA	NE	5	5
	* bez naplate	DA	NE	10	10
	B) Žičani pristup	DA	NE	5	5
	* bez naplate	DA	NE	10	10
	C) ostalo	DA	NE	5	5
2	Hotelski kapacitet odnosno brzina i količina protoka informacija u sekundi prema vanjskom okruženju u Mbit/s:	ispod 10 Mbita/s		10	20
		između 10 i 30 Mbita/s		15	
		iznad 30Mbita/s		20	
3	Društvenih mediji u hotelskom poslovanju :				
	* Facebook	DA	NE	5	5
	* Twitter	DA	NE	5	5
	* Ostalo	DA	NE	5	5
4	Hotelski video uratci na Youtube-u	DA	NE	5	5
Ukupni bodovi za izvrsnost ICT hotela - Netware					**75**

Izvor: Autor

5. Organizacijska komponenta (Orgware) koju predstavljaju sve mjere, metode i propisi kojima se usklađuje (koordinira) rad prethodnih komponenti kako bi one tvorile cjelinu. Orgware predstavlja rezultat dostignuća organizacijskih znanosti, ali i dostignuća informatike koja ima značajan utjecaj na način i tehnologiju obavljanja poslova, pa time i na organizaciju.

Tablica 6.7. Pokazatelji ICT izvrsnosti hotela-Orgware-a

R.br.	Pokazatelji ICT izvrsnosti Hotela - Orgware	Razina postignuća		Bodovi	Max.bodovi
1	Etabliran odjel ICT-a u hotelu / hotelskoj kompaniji	DA	NE	15	15
2	Procesi i rad odjela ICT-a su pokriveni standardima, postupcima i pravilima - SOP-ima	DA	NE	15	15
3	Učinkovitost i organizacija ICT odjela	do 50,0 %		10	45
		između 50,01% i 75,00%		30	
		iznad 75,01%		45	
Ukupni bodovi za izvrsnost ICT hotela - Orgware					**75**

Izvor: Autor

6. Podatkovna komponenta (Dataware) je vezana za organizaciju baze podataka i informacijskih resursa. Dataware se više koristi kod velikih sustava gdje je potrebno izvršiti projektiranje baze podataka tako da ih mogu koristiti razni korisnici. Tu se javljaju i problemi zaštite sustava od neovlaštenog korištenja, kao i različiti stupnjevi u ovlaštenosti u pristupu podacima i informacijama.

Tablica 6.8. Pokazatelji ICT izvrsnosti hotela-Dataware-a

R.br.	Pokazatelji ICT izvrsnosti hotela - Dataware	Razina postignuća		Bodovi	Max.bodovi
1	Glavni server za pohranu svih hotelskih podataka	DA	NE	30	30
2	CRM (customer realationship management) softver /dataver	DA	NE	20	20
3	Sustavna obrada podatka u svrhu unaprjeđenja prodaje	DA	NE	5	5
	* Stalni gosti i povijesni podaci	DA	NE	5	5
	* Posebne preferencije gostiju	DA	NE	5	5
	* Najbolji potrošači (npr. TOP 100 gostiju)	DA	NE	5	5
	* Ostalo	DA	NE	5	5
Ukupni bodovi za izvrsnost ICT hotela - Netware					75

Izvor: Autor

6.2. Rezultati istraživanja izvrsnosti informacijsko-komunikacijske tehnologije hotela u Hrvatskoj

Istraživanje je provedeno u razdoblju od travnja do lipnja 2013. g. i obuhvatilo je više od 150 hotela diljem Hrvatske od kojih je 102 ispunilo vrlo zahtjevan upitnik s više od 35 pitanja iz područja ICT izvrsnosti hotela. Upitnik je bio strukturiran na način da su pitanja od broja 1 do 6 bila vezana uz rezultate hardware-a, pitanja od broja 7 do 10 uz rezultate netware-a, pitanja od broja 11 do 13 uz rezultate dataware-a, pitanja od broja 14 do 26 uz rezultate sofware-a, pitanja do broja 27 do 32 uz rezultate lifeware-a, te pitanja od 33 do 35 uz rezultate orgware-a.

Prije osvrta na same rezultate ICT izvrsnosti u nastavku će se prikazati i ostali zanimljivi rezultati koji su proizašli iz obrade anketnog upitnika, a nisu predmet potvrđivanja ili opovrgavanja postavljenih hipoteza već samo daju osvrt na uzorak istraživanja kako slijedi:

- Prosječno po hotelu postoji 9 osobnih računala ili 0,23 po jednom radniku, sa prosječnom starosti računala od 3,1 godine, što ukazuje na činjenicu da postoji popriličan broj osobnih računala kao i da im je prosječna dob prihvatljiva.
- Podatak o prosječnom broju od 8 mobitela i 1,4 tableta ili pametnih telefona po jednom hotelu je moguće također svrstati pod zadovoljavajuću hardware-sku osnovu.
- Od 102 hotela, računalstvo u oblacima koristi njih 29 što je vrlo visoka brojka s obzirom da se masovnija pojava "cloud" desila prije nekih dvije godine kada su domaći operateri započeli s tom uslugom.
- Od društvenih mreža u hotelskom poslovanju promatranih hotela najzastupljeniji je "Facebook" i to u njih 82, "Twitter" u 58 hotela te "Youtube" u 54 hotela.
- Od software-a u hotelskom poslovanju najzastupljeniji su hotelski menadžment sustav (PMS) koji je zastupljen u 90 hotela ili 89 posto, vlastita web stranica (WEB 2.0) sa centralnim rezervacijskim sustavom u 88 hotela te software za upravljanje ljudskim resursima u 72 hotela.
- Software-i koji pokrivaju područje prodaje i marketinga (Revenue management software - software za upravljanje prihodima u 48 hotela, te Channel management software - software za upravljanje cijenama i ponudama na WEB stranicama u 45 hotela) su značajno manje zastupljeni u promatranim hotelima što zasigurno nije u skladu s tržišnim trendovima i potrebama.
- Najmanje od svih software-a u hotelskom poslovanju zastupljeni su software-i koji pokrivaju upravljanje energijom koji su prisutni u svega 43 hotela i područjem održavanja hotela koji su prisutni u samo 35 hotela, što zasigurno nije dovoljno i nije u skladu s potrebom za energetski efikasnijim i društveno odgovornijim ponašanjem u hotelskom poslovanju.
- Od ostalih ICT mogućnosti u hotelskom poslovanju najzastupljeniji su video nadzor u 55 hotela, sistemi za audio-vizualne konferencije u 34, inteligentne sobe i prodajni dlanovnici u 27 hotela, te interaktivna televizija u 17 hotela.
- Od ICT mogućnosti u području upravljanja ljudskih resursima najzastupljeniji su e-learning u 45 hotela i webinar u 34 hotela.

Tablica 6.9. Rezultati ICT izvrsnosti hotela

REZULTATI ICT IZVRSNOSTI HOTELA															
Opis	Lifeware	Orgware	Netware	Dataware	Hardware	Software	Ukupno	Opis	Lifeware	Orgware	Netware	Dataware	Hardware	Software	Ukupno
Hotel 1	65	75	40	70	95	490	835	Hotel 52	50	75	45	70	55	410	705
Hotel 2	45	45	65	70	115	455	310	Hotel 53	20	15	40	75	85	455	690
Hotel 3	30	60	45	65	85	285	225	Hotel 54	25	15	55	70	50	305	520
Hotel 4	30	60	35	0	85	120	305	Hotel 55	20	15	45	65	95	375	615
Hotel 5	65	60	75	75	85	265	830	Hotel 56	60	60	40	70	75	370	675
Hotel 6	5	15	40	0	80	80	630	Hotel 57	30	75	45	50	40	420	660
Hotel 7	5	15	45	0	95	80	455	Hotel 58	25	15	60	70	35	275	480
Hotel 8	40	60	25	45	70	80	590	Hotel 59	60	75	45	65	85	260	590
Hotel 9	15	15	15	40	85	120	570	Hotel 60	30	45	60	65	85	425	710
Hotel 10	15	15	15	40	80	120	420	Hotel 61	50	30	60	50	90	395	675
Hotel 11	15	15	30	40	35	85	420	Hotel 62	55	45	30	70	90	395	685
Hotel 12	70	75	55	70	120	445	430	Hotel 63	15	60	35	70	90	305	575
Hotel 13	70	75	55	65	120	445	620	Hotel 64	70	75	60	70	90	460	825
Hotel 14	70	75	55	65	120	440	385	Hotel 65	30	60	60	70	95	245	560
Hotel 15	20	75	55	65	95	325	655	Hotel 66	45	75	30	65	50	415	680
Hotel 16	40	75	50	0	120	345	510	Hotel 67	60	60	65	75	50	475	785
Hotel 17	55	75	55	70	90	325	430	Hotel 68	45	60	60	70	65	405	705
Hotel 18	30	75	55	65	90	320	720	Hotel 69	55	60	60	70	80	435	760
Hotel 19	20	45	40	35	45	255	630	Hotel 70	35	60	65	70	55	410	695
Hotel 20	70	75	40	70	40	320	495	Hotel 71	50	60	55	70	70	385	690
Hotel 21	55	75	35	70	50	275	675	Hotel 72	55	60	50	70	85	385	705
Hotel 22	60	75	35	60	75	270	740	Hotel 73	5	15	40	0	55	125	240
Hotel 23	40	75	35	65	60	400	715	Hotel 74	5	15	45	0	45	125	235
Hotel 24	65	75	25	70	80	425	640	Hotel 75	40	60	45	30	50	40	265
Hotel 25	70	75	25	50	80	270	570	Hotel 76	60	60	55	70	75	535	855
Hotel 26	40	75	50	35	55	225	480	Hotel 77	60	60	55	65	75	365	680
Hotel 27	20	60	50	40	60	235	465	Hotel 78	60	60	55	65	75	270	585
Hotel 28	25	60	70	45	30	170	400	Hotel 79	15	30	25	65	50	80	265
Hotel 29	40	60	55	45	30	155	385	Hotel 80	15	30	25	65	50	80	265
Hotel 30	45	60	50	45	30	155	385	Hotel 81	40	30	25	65	55	80	295
Hotel 31	45	60	55	45	50	160	415	Hotel 82	15	30	25	50	60	120	300
Hotel 32	30	60	55	45	35	150	375	Hotel 83	30	60	45	65	35	200	435
Hotel 33	35	75	20	45	60	330	565	Hotel 84	30	60	45	65	30	200	430
Hotel 34	60	75	20	45	50	195	445	Hotel 85	40	60	45	65	30	200	440
Hotel 35	5	15	30	35	40	95	220	Hotel 86	50	75	45	65	30	120	385
Hotel 36	5	15	30	0	55	80	185	Hotel 87	30	60	50	65	30	200	435
Hotel 37	55	60	60	60	50	380	665	Hotel 88	20	45	40	65	30	200	400
Hotel 38	60	75	20	35	40	175	405	Hotel 89	40	75	45	65	30	120	375
Hotel 39	10	45	25	40	30	225	375	Hotel 90	30	60	45	30	70	80	315
Hotel 40	5	75	50	40	40	165	375	Hotel 91	60	60	60	75	50	395	700
Hotel 41	20	60	50	45	70	300	545	Hotel 92	25	60	55	65	70	430	705
Hotel 42	50	75	25	35	65	290	540	Hotel 93	20	45	45	65	35	200	410
Hotel 43	55	60	45	50	80	365	655	Hotel 94	45	60	30	70	50	415	670
Hotel 44	35	75	50	40	75	280	555	Hotel 95	55	75	25	75	50	375	655
Hotel 45	30	75	35	50	75	300	565	Hotel 96	55	75	25	70	60	375	660
Hotel 46	35	75	25	40	65	235	475	Hotel 97	55	75	30	70	60	415	705
Hotel 47	50	75	30	40	80	270	545	Hotel 98	45	60	50	40	40	380	615
Hotel 48	30	75	55	40	55	265	520	Hotel 99	30	60	50	40	40	320	540
Hotel 49	70	75	30	45	75	280	575	Hotel 100	55	60	50	65	70	410	710
Hotel 50	45	75	25	65	40	175	425	Hotel 101	55	45	50	35	60	410	655
Hotel 51	50	45	60	70	95	455	775	Hotel 102	40	60	50	40	40	280	510
Prosječan rezultat uzorka									**39**	**57**	**44**	**54**	**64**	**281**	**539**
Maximalno mogući bodovi									**75**	**75**	**75**	**75**	**150**	**550**	**1000**
Udio									**53%**	**76%**	**58%**	**72%**	**43%**	**51%**	**54%**

Izvor. Autor

Kao što je moguće iščitati iz tablice 5.11., prosječan rezultat poslovne izvrsnosti je 539 ili 54 posto u odnosu na maksimalni broj bodova. Po razinama

izvrsnosti promatrani hoteli najbolje rezultate postižu u području organizacije ICT-a u kojem se bilježi 76 posto ostvarenih bodova u odnosu na maksimalno mogući broj bodova, dok se najslabiji rezultati bilježe u područjima hardware-a i software-a u kojima je zabilježen prosječan rezultat od 43 posto (hardware) odnosno 51 posto ostvarenih bodova (software) od maksimalno mogućeg broja.

Tablica 6.10. Razine ICT izvrsnosti hotela

Opis	Visoka razina od 801 bodova	Viša razina od 651 do 800 bodova	Prosječna razina 501 do 650 bodova	Niska razina do 500 bodova	Ukupno	Opis	Visoka razina od 801 bodova	Viša razina od 651 do 800 bodova	Prosječna razina 501 do 650 bodova	Niska razina do 500 bodova	Ukupno
Hotel 1	1	0	0	0	1	Hotel 52	0	1	0	0	1
Hotel 2	0	1	0	0	1	Hotel 53	0	1	0	0	1
Hotel 3	0	0	1	0	1	Hotel 54	0	0	1	0	1
Hotel 4	0	0	0	1	1	Hotel 55	0	0	1	0	1
Hotel 5	0	0	1	0	1	Hotel 56	0	1	0	0	1
Hotel 6	0	0	0	1	1	Hotel 57	0	1	0	0	1
Hotel 7	0	0	0	1	1	Hotel 58	0	0	0	1	1
Hotel 8	0	0	0	1	1	Hotel 59	0	0	1	0	1
Hotel 9	0	0	0	1	1	Hotel 60	0	1	0	0	1
Hotel 10	0	0	0	1	1	Hotel 61	0	1	0	0	1
Hotel 11	0	0	0	1	1	Hotel 62	0	1	0	0	1
Hotel 12	1	0	0	0	1	Hotel 63	0	0	1	0	1
Hotel 13	1	0	0	0	1	Hotel 64	1	0	0	0	1
Hotel 14	1	0	0	0	1	Hotel 65	0	0	1	0	1
Hotel 15	0	0	1	0	1	Hotel 66	0	1	0	0	1
Hotel 16	0	0	1	0	1	Hotel 67	0	1	0	0	1
Hotel 17	0	1	0	0	1	Hotel 68	0	1	0	0	1
Hotel 18	0	0	1	0	1	Hotel 69	0	1	0	0	1
Hotel 19	0	0	0	1	1	Hotel 70	0	1	0	0	1
Hotel 20	0	0	1	0	1	Hotel 71	0	1	0	0	1
Hotel 21	0	0	1	0	1	Hotel 72	0	1	0	0	1
Hotel 22	0	0	1	0	1	Hotel 73	0	0	0	1	1
Hotel 23	0	1	0	0	1	Hotel 74	0	0	0	1	1
Hotel 24	0	1	0	0	1	Hotel 75	0	0	0	1	1
Hotel 25	0	0	1	0	1	Hotel 76	1	0	0	0	1
Hotel 26	0	0	0	1	1	Hotel 77	0	1	0	0	1
Hotel 27	0	0	0	1	1	Hotel 78	0	0	1	0	1
Hotel 28	0	0	0	1	1	Hotel 79	0	0	0	1	1
Hotel 29	0	0	0	1	1	Hotel 80	0	0	0	1	1
Hotel 30	0	0	0	1	1	Hotel 81	0	0	0	1	1
Hotel 31	0	0	0	1	1	Hotel 82	0	0	0	1	1
Hotel 32	0	0	0	1	1	Hotel 83	0	0	0	1	1
Hotel 33	0	0	1	0	1	Hotel 84	0	0	0	1	1
Hotel 34	0	0	0	1	1	Hotel 85	0	0	0	1	1
Hotel 35	0	0	0	1	1	Hotel 86	0	0	0	1	1
Hotel 36	0	0	0	1	1	Hotel 87	0	0	0	1	1
Hotel 37	0	1	0	0	1	Hotel 88	0	0	0	1	1
Hotel 38	0	0	0	1	1	Hotel 89	0	0	0	1	1
Hotel 39	0	0	0	1	1	Hotel 90	0	0	0	1	1
Hotel 40	0	0	0	1	1	Hotel 91	0	1	0	0	1
Hotel 41	0	0	1	0	1	Hotel 92	0	1	0	0	1
Hotel 42	0	0	1	0	1	Hotel 93	0	0	0	1	1
Hotel 43	0	1	0	0	1	Hotel 94	0	1	0	0	1
Hotel 44	0	0	1	0	1	Hotel 95	0	1	0	0	1
Hotel 45	0	0	1	0	1	Hotel 96	0	1	0	0	1
Hotel 46	0	0	0	1	1	Hotel 97	0	1	0	0	1
Hotel 47	0	0	1	0	1	Hotel 98	0	0	1	0	1
Hotel 48	0	0	1	0	1	Hotel 99	0	0	1	0	1
Hotel 49	0	0	1	0	1	Hotel 100	0	1	0	0	1
Hotel 50	0	0	0	1	1	Hotel 101	0	1	0	0	1
Hotel 51	0	1	0	0	1	Hotel 102	0	0	1	0	1
Ukupan broj po svakoj razini ICT izvrsnosti hotela							**6**	**30**	**26**	**40**	**102**
Udio							**5,9%**	**29,4%**	**25,5%**	**39,2%**	**100,0%**

Izvor: Autor

Tablica 6.10. pokazuje kako se od 102 promatrana hotela najviše hotela nalazi na niskoj razini ICT izvrsnosti (njih 40 ili 39 posto), odnosno njih 30 ili 29 posto je u zoni više razine ICT izvrsnosti. Nakon toga slijedi prosječna razina poslovne izvrsnosti s 26 hotela ili 25,5 posto, dok je samo 6 hotela na visokoj razini poslovne izvrsnosti, iz čega je moguće zaključiti da je još uvijek vrlo mali broj hrvatskih hotela na putu visoke ICT izvrsnosti, te da je još uvijek većina od 56 posto hotela u niskoj ili prosječnoj razini ICT izvrsnosti.

6.3. Rezultati istraživanja povezanosti razina izvrsnosti informacijsko-komunikacijske tehnologije hotela i postignute razine poslovne izvrsnosti hotela

Nakon što smo u prethodnim poglavljima definirali model poslovne i ICT izvrsnosti, te prezentirali i obradili rezultate poslovne i ICT izvrsnosti, u ovom poglavlju nam predstoji prikazati rezultate korelacijske veze razine razvijenosti, odnosno razine izvrsnosti informacijsko-komunikacijske infrastrukture s postignutom razinom poslovne izvrsnosti hotela u modelu poslovne izvrsnosti temeljenom na alatima hotelskih operacija, na reprezentativnom uzorku hotela u Republici Hrvatskoj (više od 100 hotela), a sve u cilju potvrđivanja osnovne hipoteze koja glasi:

Hoteli koji u modelu bodovanja postižu bolje rezultate, odnosno više razine izvrsnosti informacijsko-komunikacijske infrastrukture, imaju višu razinu rezultata poslovne izvornosti koji proizlaze iz modela poslovne izvrsnosti temeljenog na upravljačkim alatima, aktivnostima i pokazateljima uspješnosti hotelskih operacija.

U nastavku su prikazani rezultati istraživanja veze razina izvrsnosti informacijsko komunikacijske infrastrukture i postignute razine poslovne izvrsnosti hotela iz kojih se može iščitati da prosječna razina ICT izvrsnosti na uzorku od 102 hotela iznosi 539 bodova od mogućih 1000 ili 54 posto, dok prosječna razina poslovne izvrsnosti kao ovisna varijabla prosječno iznosi 598 bodova od mogućih 1000 ili gotovo 60 posto.

Tablica 6.11. Rezultati ICT i Poslovne izvrsnosti hotela

Opis	ICT izvrsnost hotela	HOBEM Poslovna izvrsnost hotela	Opis	ICT izvrsnost hotela	HOBEM Poslovna izvrsnost hotela
Hotel 1	**835**	**845**	Hotel 52	**705**	**770**
Hotel 2	**795**	**781**	Hotel 53	**690**	**793**
Hotel 3	**570**	**603**	Hotel 54	**520**	**642**
Hotel 4	**330**	**358**	Hotel 55	**615**	**640**
Hotel 5	**625**	**622**	Hotel 56	**675**	**665**
Hotel 6	**220**	**324**	Hotel 57	**660**	**657**
Hotel 7	**240**	**319**	Hotel 58	**480**	**618**
Hotel 8	**320**	**406**	Hotel 59	**590**	**635**
Hotel 9	**290**	**411**	Hotel 60	**710**	**830**
Hotel 10	**285**	**391**	Hotel 61	**675**	**733**
Hotel 11	**220**	**345**	Hotel 62	**685**	**683**
Hotel 12	**835**	**839**	Hotel 63	**575**	**631**
Hotel 13	**830**	**810**	Hotel 64	**825**	**873**
Hotel 14	**825**	**820**	Hotel 65	**560**	**639**
Hotel 15	**635**	**642**	Hotel 66	**680**	**714**
Hotel 16	**630**	**625**	Hotel 67	**785**	**793**
Hotel 17	**670**	**700**	Hotel 68	**705**	**756**
Hotel 18	**635**	**618**	Hotel 69	**760**	**748**
Hotel 19	**440**	**462**	Hotel 70	**695**	**746**
Hotel 20	**615**	**629**	Hotel 71	**690**	**770**
Hotel 21	**560**	**632**	Hotel 72	**705**	**667**
Hotel 22	**575**	**644**	Hotel 73	**240**	**265**
Hotel 23	**675**	**716**	Hotel 74	**235**	**264**
Hotel 24	**740**	**708**	Hotel 75	**265**	**304**
Hotel 25	**570**	**634**	Hotel 76	**855**	**864**
Hotel 26	**480**	**691**	Hotel 77	**680**	**707**
Hotel 27	**465**	**674**	Hotel 78	**585**	**624**
Hotel 28	**400**	**708**	Hotel 79	**265**	**329**
Hotel 29	**385**	**662**	Hotel 80	**265**	**324**
Hotel 30	**385**	**655**	Hotel 81	**295**	**301**
Hotel 31	**415**	**671**	Hotel 82	**300**	**336**
Hotel 32	**375**	**638**	Hotel 83	**435**	**418**
Hotel 33	**565**	**551**	Hotel 84	**430**	**448**
Hotel 34	**445**	**492**	Hotel 85	**440**	**456**
Hotel 35	**220**	**480**	Hotel 86	**385**	**405**
Hotel 36	**185**	**329**	Hotel 87	**435**	**473**
Hotel 37	**665**	**653**	Hotel 88	**400**	**421**
Hotel 38	**405**	**447**	Hotel 89	**375**	**400**
Hotel 39	**375**	**473**	Hotel 90	**315**	**288**
Hotel 40	**375**	**489**	Hotel 91	**700**	**713**
Hotel 41	**545**	**553**	Hotel 92	**705**	**715**
Hotel 42	**540**	**589**	Hotel 93	**410**	**430**
Hotel 43	**655**	**764**	Hotel 94	**670**	**653**
Hotel 44	**555**	**683**	Hotel 95	**655**	**673**
Hotel 45	**565**	**581**	Hotel 96	**660**	**688**
Hotel 46	**475**	**764**	Hotel 97	**705**	**674**
Hotel 47	**545**	**639**	Hotel 98	**615**	**634**
Hotel 48	**520**	**719**	Hotel 99	**540**	**602**
Hotel 49	**575**	**582**	Hotel 100	**710**	**727**
Hotel 50	**425**	**489**	Hotel 101	**655**	**694**
Hotel 51	**775**	**761**	Hotel 102	**510**	**542**
Prosječni rezultat na uzorku od 102 hotela				**539**	**598**

Izvor : Autor

Tablica 6.12. Rezultati postignutih razina ICT i poslovne izvrsnosti hotela

OPIS	ICT IZVRSNOST HOTELA	HOBEM POSLOVNA IZVRSNOST HOTELA	HOTELI S ISTIM RANGOM POSLOVNE I ICT IZVRSNOSTI	HOTELI S RAZLIČITIM RANGOM POSLOVNE I ICT IZVRSNOSTI	OPIS	ICT IZVRSNOST HOTELA	HOBEM POSLOVNA IZVRSNOST HOTELA	HOTELI S ISTIM RANGOM POSLOVNE I ICT IZVRSNOSTI	HOTELI S RAZLIČITIM RANGOM POSLOVNE I ICT IZVRSNOSTI
Hotel 1	835	845	1		Hotel 52	705	770	1	
Hotel 2	795	781	1		Hotel 53	690	793	1	
Hotel 3	570	603	1		Hotel 54	520	642	1	
Hotel 4	330	358	1		Hotel 55	615	640	1	
Hotel 5	625	622	1		Hotel 56	675	665	1	
Hotel 6	220	324	1		Hotel 57	660	657	1	
Hotel 7	240	319	1		Hotel 58	480	618		1
Hotel 8	320	406	1		Hotel 59	590	635	1	
Hotel 9	290	411	1		Hotel 60	710	830		1
Hotel 10	285	391	1		Hotel 61	675	733	1	
Hotel 11	220	345	1		Hotel 62	685	683	1	
Hotel 12	835	839	1		Hotel 63	575	631	1	
Hotel 13	830	810	1		Hotel 64	825	873	1	
Hotel 14	825	820	1		Hotel 65	560	639	1	
Hotel 15	635	642	1		Hotel 66	680	714	1	
Hotel 16	630	625	1		Hotel 67	785	793	1	
Hotel 17	670	700	1		Hotel 68	705	756	1	
Hotel 18	635	618	1		Hotel 69	760	748	1	
Hotel 19	440	462	1		Hotel 70	695	746	1	
Hotel 20	615	629	1		Hotel 71	690	770	1	
Hotel 21	560	632	1		Hotel 72	705	667	1	
Hotel 22	575	644	1		Hotel 73	240	265	1	
Hotel 23	675	716	1		Hotel 74	235	264	1	
Hotel 24	740	708	1		Hotel 75	265	304	1	
Hotel 25	570	634	1		Hotel 76	855	864	1	
Hotel 26	480	691		1	Hotel 77	680	707	1	
Hotel 27	465	674		1	Hotel 78	585	624	1	
Hotel 28	400	708		1	Hotel 79	265	329	1	
Hotel 29	385	662		1	Hotel 80	265	324	1	
Hotel 30	385	655		1	Hotel 81	295	301	1	
Hotel 31	415	671		1	Hotel 82	300	336	1	
Hotel 32	375	638		1	Hotel 83	435	418	1	
Hotel 33	565	551	1		Hotel 84	430	448	1	
Hotel 34	445	492	1		Hotel 85	440	456	1	
Hotel 35	220	480	1		Hotel 86	385	405	1	
Hotel 36	185	329	1		Hotel 87	435	473	1	
Hotel 37	665	653	1		Hotel 88	400	421	1	
Hotel 38	405	447	1		Hotel 89	375	400	1	
Hotel 39	375	473	1		Hotel 90	315	288	1	
Hotel 40	375	489	1		Hotel 91	700	713	1	
Hotel 41	545	553	1		Hotel 92	705	715	1	
Hotel 42	540	589	1		Hotel 93	410	430	1	
Hotel 43	655	764	1		Hotel 94	670	653	1	
Hotel 44	555	683		1	Hotel 95	655	673	1	
Hotel 45	565	581	1		Hotel 96	660	688	1	
Hotel 46	475	764		1	Hotel 97	705	674	1	
Hotel 47	545	639	1		Hotel 98	615	634	1	
Hotel 48	520	719		1	Hotel 99	540	602	1	
Hotel 49	575	582	1		Hotel 100	710	727	1	
Hotel 50	425	489	1		Hotel 101	655	694	1	
Hotel 51	775	761	1		Hotel 102	510	542	1	
Broj hotela s istim ili različitim razinama ICT i poslovne izvrsnosti hotela								90	12

Izvor : Autor

Iz prethodno navedenih podataka je moguće iščitati da se 90 hotela ili 88 posto hotela od 102 hotela obuhvaćena ovim istraživanjem nalazi u istim razinama kako ICT tako i poslovne izvrsnosti, dok se samo 12 hotela ili 12 posto uzorka nalazi u različitim razinama ICT i poslovne izvrsnosti. Od 36 hotela koji se nalaze u višoj ili visokoj razini ICT izvrsnosti (tablica 6.2.) svih 36 ili 100 posto hotela se nalazi i u višoj odnosno visokoj razini poslovne izvrsnosti čime se nedvojbeno potvrđuje hipoteza koja glasi:

Hoteli koji u modelu bodovanja postižu više rezultate, odnosno više razine izvrsnosti informacijsko-komunikacijske infrastrukture, imaju bolju razinu rezultata poslovne izvornosti koji proizlaze iz modela poslovne izvrsnosti temeljenog na upravljačkim alatima, aktivnostima i pokazateljima uspješnosti hotelskih operacija.

No kako u višoj i visokoj razini poslovne izvrsnosti imamo 45 hotela obuhvaćena ovim istraživanjem (tablica 6.6.), nameće se zaključak da se 9 hotela ili 20 posto od 45 hotela ili 12 posto od 100 hotela nalazi u višoj odnosno visokoj razini poslovne izvrsnosti, te da su tu razinu postigli iako nemaju ICT na vrhunskoj razini, što svakako ohrabruje one hotele i kompanije koje ili ne vide veliku svrhu ulaganja u ICT ili za takvo što nemaju financijske mogućnosti.

Tablica 6.13. On-line rezultati kvalitete hotela

Opis	Prosječna ocjena kvalitete na booking.com i Tripadvisor.com. u hotelima koji imaju implementiran sustav upravljanja kvalitetom i sustav upravljanja reputacijom hotela (Reputation Management Software)	Prosječna ocjena kvalitete na booking.com i Tripadvisor.com u hotelima koji nemaju implementiran sustav upravljanja kvalitetom i sustav upravljanja reputacijom hotela (Reputation Management Software)	Opis	Prosječna ocjena kvalitete na booking.com i Tripadvisor.com. u hotelima koji imaju implementiran sustav upravljanja kvalitetom i sustav upravljanja reputacijom hotela (Reputation Management Software)	Prosječna ocjena kvalitete na booking.com i Tripadvisor.com u hotelima koji nemaju implementiran sustav upravljanja kvalitetom i sustav upravljanja reputacijom hotela (Reputation Management Software)
Hotel 1	**86,5%**		Hotel 52	**82,5%**	
Hotel 2	**89,5%**		Hotel 53	**84,5%**	
Hotel 3	**86,5%**		Hotel 54		**84,5%**
Hotel 4		**70,0%**	Hotel 55		**91,5%**
Hotel 5		**79,0%**	Hotel 56		**81,0%**
Hotel 6		**71,0%**	Hotel 57		**83,5%**
Hotel 7		**69,6%**	Hotel 58		**79,0%**
Hotel 8		**71,5%**	Hotel 59	**81,0%**	
Hotel 9		**70,6%**	Hotel 60		**85,5%**
Hotel 10		**72,1%**	Hotel 61	**83,0%**	
Hotel 11		**68,0%**	Hotel 62	**80,5%**	
Hotel 12		**81,5%**	Hotel 63		**71,5%**
Hotel 13		**83,0%**	Hotel 64	**82,5%**	
Hotel 14		**82,5%**	Hotel 65		**73,0%**
Hotel 15		**74,5%**	Hotel 66	**81,5%**	
Hotel 16		**73,5%**	Hotel 67		**81,0%**
Hotel 17		**55,0%**	Hotel 68		**89,0%**
Hotel 18		**76,5%**	Hotel 69		**88,1%**
Hotel 19		**72,5%**	Hotel 70		**81,0%**
Hotel 20		**82,5%**	Hotel 71		**80,0%**
Hotel 21		**78,0%**	Hotel 72		**84,6%**
Hotel 22		**72,5%**	Hotel 73		**71,0%**
Hotel 23		**84,5%**	Hotel 74		**69,6%**
Hotel 24		**81,0%**	Hotel 75		**71,5%**
Hotel 25		**81,0%**	Hotel 76	**88,6%**	
Hotel 26		**75,0%**	Hotel 77		**86,6%**
Hotel 27		**81,5%**	Hotel 78		**87,5%**
Hotel 28		**89,5%**	Hotel 79		**71,0%**
Hotel 29		**85,0%**	Hotel 80		**69,6%**
Hotel 30		**84,5%**	Hotel 81		**71,5%**
Hotel 31		**87,5%**	Hotel 82		**76,5%**
Hotel 32		**74,0%**	Hotel 83		**71,0%**
Hotel 33	**88,5%**		Hotel 84		**79,5%**
Hotel 34	**87,5%**		Hotel 85		**71,5%**
Hotel 35		**74,5%**	Hotel 86		**71,0%**
Hotel 36		**80,0%**	Hotel 87		**76,5%**
Hotel 37		**85,0%**	Hotel 88		**72,5%**
Hotel 38		**63,5%**	Hotel 89		**72,0%**
Hotel 39		**68,0%**	Hotel 90		**76,5%**
Hotel 40		**77,5%**	Hotel 91		**77,5%**
Hotel 41		**76,5%**	Hotel 92		**74,5%**
Hotel 42		**80,0%**	Hotel 93		**72,5%**
Hotel 43		**93,6%**	Hotel 94	**84,5%**	
Hotel 44		**92,8%**	Hotel 95	**87,5%**	
Hotel 45		**53,0%**	Hotel 96	**86,5%**	
Hotel 46		**86,0%**	Hotel 97	**87,5%**	
Hotel 47		**83,5%**	Hotel 98		**75,5%**
Hotel 48		**86,0%**	Hotel 99		**70,5%**
Hotel 49		**80,6%**	Hotel 100		**76,5%**
Hotel 50		**76,5%**	Hotel 101		**76,5%**
Hotel 51	**89,9%**		Hotel 102		**70,5%**
Prosječni rezultat na uzorku od 102 hotela				**85,6%**	**76,5%**

Izvor: Autor

Prethodna tablica svjedoči da hoteli koji imaju implementiran sustav upravljanja kvalitetom (temeljeno na odgovorima iz anketnog upitnika na pitanja pod brojem 2 i od broja 21 do 36, čiji je minimalni rezultat najmanje 130 bodova od maksimalno 200 mogućih) i upravljanja reputacijom popraćen odgovarajućim software-om imaju prosječnu ocjenu kvalitete na renomiranim stranicama OTA (*booking.com*) i društvenim mrežama (*Tripadvisor.com*) na razini od 85,6 posto dok hoteli koji nemaju implementiran sustav upravljanja kvalitetom i upravljanja reputacijom (reputation management software) imaju prosječnu ocjenu kvalitete na renomiranim stranicama OTA (*booking.com*) i društvenim mrežama (Tripadvisor.com) na razini od 76,5 posto. Činjenica je i da hoteli koji imaju implementiran sustav upravljanja kvalitetom i upravljanja reputacijom (*reputation management software*) imaju za gotovo 12 posto višu prosječnu cijenu kvalitete, što potvrđuje i prvu pomoćnu hipotezu koja glasi**:**

H1: Hoteli koji imaju uspostavljeni sustav upravljanja kvalitetom (*Quality Management*) i sustav upravljanja reputacijom hotela (*Reputation Management*) imaju bolje performanse rezultata kvalitete na neovisnim portalima te na portalima On-line turističkih agencija (OTAs).

Tablica 6.14. Rezultati poslovne izvrsnosti brendiranih hotela

Opis	Poslovna izvrsnost brendiranih hotela	Poslovna izvrsnost nebrendiranih hotela	Opis	Poslovna izvrsnost brendiranih hotela	Poslovna izvrsnost nebrendiranih hotela
Hotel 1	856,00		Hotel 52	710,00	
Hotel 2	778,00		Hotel 53	760,00	
Hotel 3		593,00	Hotel 54	632,00	
Hotel 4		349,00	Hotel 55	640,00	
Hotel 5	639,00		Hotel 56	665,00	
Hotel 6		304,00	Hotel 57	664,00	
Hotel 7		319,00	Hotel 58	623,00	
Hotel 8		401,00	Hotel 59	625,00	
Hotel 9		421,00	Hotel 60	810,00	
Hotel 10		366,00	Hotel 61	703,00	
Hotel 11		335,00	Hotel 62	663,00	
Hotel 12	832,00		Hotel 63	601,00	
Hotel 13	813,00		Hotel 64	853,00	
Hotel 14	828,00		Hotel 65	619,00	
Hotel 15	625,00		Hotel 66	684,00	
Hotel 16	608,00		Hotel 67	748,00	
Hotel 17	698,00		Hotel 68	746,00	
Hotel 18	606,00		Hotel 69	738,00	
Hotel 19		447,00	Hotel 70	711,00	
Hotel 20	608,00		Hotel 71	745,00	
Hotel 21	602,00		Hotel 72	677,00	
Hotel 22	639,00		Hotel 73		270,00
Hotel 23	726,00		Hotel 74		249,00
Hotel 24	703,00		Hotel 75		299,00
Hotel 25	629,00		Hotel 76	864,00	
Hotel 26	691,00		Hotel 77	687,00	
Hotel 27	669,00		Hotel 78	594,00	
Hotel 28	698,00		Hotel 79		319,00
Hotel 29	662,00		Hotel 80		319,00
Hotel 30	645,00		Hotel 81		301,00
Hotel 31	686,00		Hotel 82		321,00
Hotel 32	628,00		Hotel 83		413,00
Hotel 33		556,00	Hotel 84		443,00
Hotel 34		482,00	Hotel 85		441,00
Hotel 35		476,00	Hotel 86		390,00
Hotel 36		325,00	Hotel 87		448,00
Hotel 37		653,00	Hotel 88		401,00
Hotel 38		447,00	Hotel 89		385,00
Hotel 39		478,00	Hotel 90		298,00
Hotel 40		479,00	Hotel 91		668,00
Hotel 41		536,00	Hotel 92	702,00	
Hotel 42	574,00		Hotel 93		415,00
Hotel 43	759,00		Hotel 94	648,00	
Hotel 44	688,00		Hotel 95	658,00	
Hotel 45	556,00		Hotel 96	683,00	
Hotel 46	720,00		Hotel 97	689,00	
Hotel 47	649,00		Hotel 98	634,00	
Hotel 48	704,00		Hotel 99		562,00
Hotel 49	592,00		Hotel 100		707,00
Hotel 50	494,00		Hotel 101		684,00
Hotel 51	748,00		Hotel 102		532,00
Prosječni rezultat na uzorku od 102 hotela				**684,59**	**431,59**

Izvor: Autor

Prethodna tablica pokazuje kako brendirani hoteli prosječno ostvaruju 685 bodova u modelu poslovne izvrsnosti hotela, dok nebrendirani hoteli prosječno ostvaruju 432 bodova u modelu poslovne izvrsnost hotela. Činjenica da brendirani hoteli postižu za 58 posto višu razinu poslovne izvrsnosti hotela, zorno potvrđuje i drugu pomoćnu hipotezu koja glasi:

H_2: Hoteli koji su brendirani u sklopu nacionalnog ili međunarodnog hotelskog lanca s razvijenijim upravljačkim alatima i aktivnostima hotelskih operacija postižu višu razinu poslovne izvrsnosti od hotela koji nisu brendirani.

Tablica 6.15. Rezultati ADR-a i TrevPAR-a hotela

Opis	Hoteli s Revenue Management Software-om		Hoteli bez Revenue Management Software-a		Opis	Hoteli s Revenue Management Software-om		Hoteli bez Revenue Management Software-a	
	ADR-Prosječna dnevna cijena po sobi u HRK	Trevpar-ukupni godišnji prihod po raspoloživoj sobi u HRK	ADR-Prosječna dnevna cijena po sobi u HRK	Trevpar-ukupni godišnji prihod po raspoloživoj sobi u HRK		ADR-Prosječna dnevna cijena po sobi u HRK	Trevpar-ukupni godišnji prihod po raspoloživoj sobi u HRK	ADR-Prosječna dnevna cijena po sobi u HRK	Trevpar-ukupni godišnji prihod po raspoloživoj sobi u HRK
Hotel 1	745	162.835			Hotel 52	666	146.218		
Hotel 2	577	195.974			Hotel 53	590	111.616		
Hotel 3			470	97.802	Hotel 54	1.427	107.800		
Hotel 4			439	79.009	Hotel 55	744	143.164		
Hotel 5			450	85.133	Hotel 56	463	89.111		
Hotel 6			439	54.519	Hotel 57	517	97.744		
Hotel 7			406	37.229	Hotel 58	377	110.823		
Hotel 8			289	25.445	Hotel 59			478	89.111
Hotel 9			330	75.832	Hotel 60	999	164.100		
Hotel 10			324	71.386	Hotel 61	767	149.472		
Hotel 11			232	50.755	Hotel 62	461	91.719		
Hotel 12	1.060	193.958			Hotel 63	332	56.892		
Hotel 13	1.274	327.879			Hotel 64	708	155.148		
Hotel 14	1.087	286.223			Hotel 65	475	83.860		
Hotel 15	370	38.796			Hotel 66	456	102.693		
Hotel 16	406	58.321			Hotel 67	665	140.681		
Hotel 17	579	118.253			Hotel 68	732	198.626		
Hotel 18	297	24.065			Hotel 69	966	216.114		
Hotel 19			423	63.000	Hotel 70	548	123.246		
Hotel 20			335	77.087	Hotel 71	552	121.251		
Hotel 21			517	133.245	Hotel 72	563	118.758		
Hotel 22			463	99.304	Hotel 73			411	131.220
Hotel 23	614	170.000			Hotel 74			232	61.462
Hotel 24	484	124.752			Hotel 75			490	58.677
Hotel 25			573	113.940	Hotel 76	895	281.417		
Hotel 26			407	92.694	Hotel 77	662	144.432		
Hotel 27			550	168.553	Hotel 78	549	99.828		
Hotel 28			826	150.435	Hotel 79			296	65.137
Hotel 29			603	127.043	Hotel 80			276	56.294
Hotel 30			786	115.504	Hotel 81			517	70.441
Hotel 31			576	100.341	Hotel 82			598	81.503
Hotel 32			522	84.115	Hotel 83			666	112.526
Hotel 33			599	89.718	Hotel 84			655	110.652
Hotel 34			334	129.999	Hotel 85			533	86.851
Hotel 35			455	93.978	Hotel 86			313	47.501
Hotel 36			621	56.348	Hotel 87			536	145.539
Hotel 37	756	138.450			Hotel 88			539	87.185
Hotel 38			328	91.758	Hotel 89			316	53.047
Hotel 39	606	57.800			Hotel 90			315	50.341
Hotel 40			434	86.102	Hotel 91	669	148.434		
Hotel 41	516	68.769			Hotel 92	146	22.905		
Hotel 42			355	87.628	Hotel 93			699	125.740
Hotel 43			1875	344.713	Hotel 94	384	153.270		
Hotel 44			868	220.553	Hotel 95	239	94.125		
Hotel 45			206	54.807	Hotel 96	576	121.804		
Hotel 46			583	168.510	Hotel 97	487	143.951		
Hotel 47			430	169.835	Hotel 98	456	81.146		
Hotel 48			639	172.759	Hotel 99	501	95.034		
Hotel 49			593	328.715	Hotel 100	582	158.480		
Hotel 50			415	99.268	Hotel 101	459	91.278		
Hotel 51	572	200.784			Hotel 102	423	105.259		
Prosječan rezulat na uzorku od 102 hotela						**612**	**131.373**	**501**	**104.345**

Izvor : Autor

Iz prethodne tablice je vidljivo da hoteli koji imaju software za upravljanje prihodima (Revenue management software) imaju prosječnu cijenu po sobi (ADR) u visini od 612 HRK te ukupni prihod po raspoloživoj sobi (TrevPAR) u visini od 131.373 HRK, dok hoteli koji nemaju software za upravljanje prihodima imaju prosječnu cijenu po sobi (ADR) u visini od 501 HRK te ukupni prihod po raspoloživoj sobi (TrevPAR) u visini od 104.345 HRK. Činjenice da je prosječna cijena po sobi u hotelima koji imaju software za upravljanje prihodima za 22 posto veća od hotela koji taj software nemaju, te da je ukupni prihod po raspoloživoj sobi (TrevPAR) u hotelima koji imaju software za upravljanje prihodima za 25,9 posto veći od hotela koji taj software nemaju, zajedno nedvojbeno potvrđuju i treću pomoćnu hipotezu koja glasi**:**

H_3: Hoteli koji imaju uspostavljeni sustav upravljanja prihodima popraćen s odgovarajućim programskim rješenjem (*Revenue Management Software*) postižu više razine prosječnih cijena smještaja (*ADR*) kao i više razine ukupnih prihoda po smještajnoj jedinici (*TrevPAR).*

Tablica 6.16. Rezultati GOP-a i Goppar-a hotela

Opis	Hoteli s implementiranim sustavom upravljanja troškovima		Hoteli bez implementiranog sustava upravljanja troškovima		Opis	Hoteli s implementiranim sustavom upravljanja troškovima		Hoteli bez implementiranog sustava upravljanja troškovima	
	GOP u %	GOPPAR -Brutto operativna dobit po raspoloživoj smještajnoj jedinici u HRK	GOP u %	GOPPAR -Brutto operativna dobit po raspoloživoj smještajnoj jedinici u HRK		GOP in %	GOPPAR -Brutto operativna dobit po raspoloživoj smještajnoj jedinici u HRK	GOP in %	GOPPAR -Brutto operativna dobit po raspoloživoj smještajnoj jedinici u HRK
Hotel 1	39%	62.854			Hotel 52	41%	59.657		
Hotel 2	26%	50.953			Hotel 53	43%	47.901		
Hotel 3	34%	33.000			Hotel 54	21%	22.638		
Hotel 4			21%	16.276	Hotel 55	11%	15.748		
Hotel 5			22%	18.389	Hotel 56	33%	29.175		
Hotel 6			12%	6.700	Hotel 57	35%	34.015		
Hotel 7			16%	6.072	Hotel 58	27%	29.922		
Hotel 8			9%	2.290	Hotel 59	33%	29.176		
Hotel 9			27%	20.475	Hotel 60	43%	71.285		
Hotel 10			17%	12.136	Hotel 61	36%	53.810		
Hotel 11			12%	6.091	Hotel 62	37%	33.936		
Hotel 12	57%	110.556			Hotel 63	35%	19.628		
Hotel 13	42%	137.053			Hotel 64	45%	70.344		
Hotel 14	45%	127.942			Hotel 65	36%	30.190		
Hotel 15			14%	5.431	Hotel 66	35%	35.912		
Hotel 16			8%	4.666	Hotel 67	38%	54.022		
Hotel 17	35%	41.389			Hotel 68	36%	70.969		
Hotel 18	16%	3.850			Hotel 69	43%	92.929		
Hotel 19	51%	32.130			Hotel 70	46%	56.693		
Hotel 20	32%	24.452			Hotel 71	43%	52.138		
Hotel 21	26%	34.937			Hotel 72	41%	48.513		
Hotel 22	34%	33.297			Hotel 73			19%	24.276
Hotel 23	29%	48.620			Hotel 74			25%	15.365
Hotel 24	40%	49.901			Hotel 75			10%	5.868
Hotel 25	38%	43.696			Hotel 76	34%	95.682		
Hotel 26	47%	43.566			Hotel 77	43%	62.106		
Hotel 27			42%	70.287	Hotel 78	31%	30.947		
Hotel 28			40%	60.249	Hotel 79			41%	26.706
Hotel 29			35%	43.982	Hotel 80			42%	23.643
Hotel 30	35%	40.369			Hotel 81			21%	14.793
Hotel 31	44%	43.889			Hotel 82			29%	23.636
Hotel 32			40%	33.991	Hotel 83			38%	42.760
Hotel 33			19%	17.136	Hotel 84			39%	43.154
Hotel 34			16%	20.670	Hotel 85			39%	33.872
Hotel 35			16%	15.036	Hotel 86			37%	17.576
Hotel 36			17%	9.748	Hotel 87			38%	55.305
Hotel 37	64%	88.705			Hotel 88			39%	34.002
Hotel 38			17%	15.324	Hotel 89			35%	18.566
Hotel 39			14%	8.132	Hotel 90			22%	11.075
Hotel 40			18%	15.154	Hotel 91	40%	59.374		
Hotel 41	51%	35.072			Hotel 92	31%	7.101		
Hotel 42	26%	22.722			Hotel 93			37%	46.524
Hotel 43	31%	105.138			Hotel 94	20%	30.654		
Hotel 44	20%	44.838			Hotel 95	21%	19.766		
Hotel 45	24%	13.406			Hotel 96	26%	31.669		
Hotel 46	31%	52.137			Hotel 97	29%	41.746		
Hotel 47	28%	46.789			Hotel 98	36%	29.537		
Hotel 48	38%	65.510			Hotel 99	37%	35.448		
Hotel 49	13%	43.752			Hotel 100	33%	51.823		
Hotel 50	6%	5.758			Hotel 101	38%	34.868		
Hotel 51	25%	50.196			Hotel 102	29%	30.104		
Prosječan rezultat na uzroku od 102 hotela						**34%**	**47.014**	**25%**	**22.847**

Izvor : Autor

Prethodna tablica pokazuje da hoteli koji imaju sustav za upravljanje troškovima (temeljeno na odgovorima iz anketnog upitnika na pitanja pod brojem 70, čiji je minimalni rezultat najmanje 14 bodova od maksimalno 18 mogućih) imaju udio operativne dobiti u prihodima (GOP share) na razini od 34 posto te ukupnu operativnu dobit po raspoloživoj sobi (Goppar) u visini od 47.014 HRK, dok hoteli koji nemaju sustav za upravljanje troškovima (*Cost management*) imaju udio operativne dobiti u prihodima (GOP share) na razini od 25 posto te ukupnu operativnu dobit po raspoloživoj sobi (Goppar) u visini od 22.2847 HRK.

Činjenica da je udio operativne dobiti u prihodima (*GOP share*) u hotelima koji imaju sustav za upravljanje troškovima (*Cost management*) za 36 posto veća od hotela koji taj sustav nemaju te da je ukupna operativnu dobit po raspoloživoj sobi (*Goppar*) u hotelima imaju sustav za upravljanje troškovima (*Cost management*) veća za 106 posto nedvosmisleno potvrđuju i četvrtu pomoćnu hipotezu koja glasi**:**

H_4: Hoteli koji imaju uspostavljeni sustav upravljanja troškovima (*Cost Management*) imaju bolje performanse poslovnog rezultata na bruto operativnoj dobiti (*GOP share*) i to kako u postotku tako i u bruto operativnoj dobiti po smještajnoj jedinici (*GOPPAR – Gross Operating Profit Per Available Room*) u usporedbi sa hotelima koji nemaju razvijeni sustav upravljanja troškovima (*Cost Management*).

Tablica 6.17. Rezultati troškova energije hotela

Opis	Hoteli s uspostavljenim sustavom upravljanja troškovima energije (Energy Management Software)		Hotel bez uspostavljenog sustava upravljanja troškovima energije (Energy Managementa Software)		Opis	Hoteli s uspostavljenim sustavom upravljanja troškovima energije (Energy Management Software)		Hotel bez uspostavljenog sustava upravljanja troškovima energije (Energy Managementa Software)	
	% udio troškova energenata u ukupnim prihodima	Trošak energenata po noćenju u HRK	% udio troškova energenata u ukupnim prihodima	Trošak energenata po noćenju u HRK		% udio troškova energenata u ukupnim prihodima	Trošak energenata po noćenju u HRK	% udio troškova energenata u ukupnim prihodima	Trošak energenata po noćenju u HRK
Hotel 1	4,6%	24,2			Hotel 52			4,6%	18,5
Hotel 2	4,1%	18,3			Hotel 53	4,2%	15,7		
Hotel 3	3,3%	10,0			Hotel 54			4,0%	14,0
Hotel 4			8,6%	27,3	Hotel 55	4,1%	21,9		
Hotel 5			9,6%	34,7	Hotel 56			3,2%	9,4
Hotel 6			8,9%	21,4	Hotel 57	4,0%	12,2		
Hotel 7			9,1%	21,0	Hotel 58	6,0%	18,5		
Hotel 8			13,0%	28,2	Hotel 59			3,2%	9,4
Hotel 9			11,3%	28,0	Hotel 60	2,5%	12,6		
Hotel 10			14,0%	49,0	Hotel 61			4,9%	20,3
Hotel 11			35,0%	64,2	Hotel 62	6,0%	15,9		
Hotel 12	3,5%	26,8			Hotel 63			2,5%	4,9
Hotel 13	3,4%	36,3			Hotel 64	3,5%	14,6		
Hotel 14	2,0%	22,8			Hotel 65			5,0%	10,4
Hotel 15			4,2%	16,7	Hotel 66			4,6%	12,9
Hotel 16	7,0%	34,5	0,0%	0,0	Hotel 67	4,0%	16,5		
Hotel 17			14,0%	74,0	Hotel 68	5,2%	30,3		
Hotel 18			7,0%	16,4	Hotel 69	5,0%	32,6		
Hotel 19			11,3%	17,1	Hotel 70	4,0%	14,1		
Hotel 20			4,5%	13,7	Hotel 71	1,0%	3,4		
Hotel 21	4,5%	15,3	0,0%	0,0	Hotel 72	3,9%	14,5		
Hotel 22			3,0%	10,9	Hotel 73	11,0%	37,9		
Hotel 23	4,6%	24,7			Hotel 74	9,0%	15,9		
Hotel 24	2,9%	12,0			Hotel 75			8,0%	25,3
Hotel 25	3,7%	16,6			Hotel 76	6,0%	56,0		
Hotel 26	4,0%	10,1			Hotel 77	5,0%	20,0		
Hotel 27	5,0%	19,2			Hotel 78			8,0%	25,1
Hotel 28	6,1%	27,8			Hotel 79			11,0%	21,4
Hotel 29			4,9%	16,4	Hotel 80			12,0%	22,2
Hotel 30			3,2%	11,8	Hotel 81			9,5%	29,1
Hotel 31	2,0%	6,6			Hotel 82			9,0%	34,2
Hotel 32			3,8%	10,3	Hotel 83			7,9%	31,6
Hotel 33	8,3%	39,0			Hotel 84			8,9%	33,8
Hotel 34			14,1%	58,9	Hotel 85			7,9%	25,0
Hotel 35			11,0%	32,0	Hotel 86			9,6%	16,6
Hotel 36			14,1%	42,7	Hotel 87			11,0%	40,0
Hotel 37	5,4%	20,5			Hotel 88			9,5%	30,2
Hotel 38	4,5%	8,9			Hotel 89			9,7%	18,8
Hotel 39			10,2%	44,7	Hotel 90			12,7%	29,5
Hotel 40			12,4%	32,9	Hotel 91	5,0%	23,2		
Hotel 41			11,3%	37,7	Hotel 92	5,0%	5,2		
Hotel 42	8,5%	22,6			Hotel 93			11,0%	46,3
Hotel 43	5,1%	66,3			Hotel 94			11,2%	42,9
Hotel 44	7,2%	54,8			Hotel 95			9,3%	20,4
Hotel 45	6,2%	13,2			Hotel 96			8,9%	63,6
Hotel 46	4,2%	21,9			Hotel 97			10,7%	40,5
Hotel 47	7,2%	29,4			Hotel 98			7,4%	21,6
Hotel 48	5,2%	27,8			Hotel 99			4,2%	14,1
Hotel 49	8,2%	79,1			Hotel 100			7,4%	39,1
Hotel 50			5,1%	19,9	Hotel 101			5,8%	17,1
Hotel 51	8,0%	35,5			Hotel 102			6,7%	24,4
Prosječan rezultat na uzroku od 102 hotela						**5,1%**	**24,0**	**8,8%**	**27,5**

Izvor : Autor

Prethodna tablica pokazuje da hoteli koji imaju software za upravljanje troškovima energije (temeljeno na odgovorima iz anketnog upitnika na pitanja pod brojevima 24 i 26, čiji je minimalni rezultat najmanje 35 bodova od maksimalno 50 mogućih) imaju udio troškova energije u ukupnim prihodima u visini od 5,1 posto te trošak energije po jednom noćenju na razini od 24,0 HRK, dok hoteli koji nemaju software za upravljanje troškovima energije (*Energy Management Software*) imaju udio troškova energije u ukupnim prihodima u visini od 8,8 posto te trošak energije po jednom noćenju na razini od 27,5 HRK.

Činjenica da je udio troškova energije u ukupnim prihodima hotela koji imaju software za upravljanje troškovima energije niži za 42 posto, te da je trošak energije po jednom noćenju u hotelima koji imaju software za upravljanje troškovima energije niži za 13 posto, zorno potvrđuju petu pomoćnu hipotezu koja glasi**:**

H_5: Hoteli koji imaju razvijeniju informacijsko-komunikacijsku infrastrukturu u području upravljanja troškovima energije imaju niže troškove energije po jedinici učinka (noćenje) kao i u postotku učešća istih u ukupnim prihodima hotela u promatranom razdoblju (mjesec, operativni dani hotela za hotele sa sezonskim karakterom, cjelogodišnje poslovanje) u usporedbi sa hotelima koji nemaju sustav upravljanja troškovima energije popraćen s odgovarajućim programskim rješenjima (*Energy Management Software*).

7. ZAKLJUČAK

Doba Interneta i primjena suvremene informacijsko-komunikacijskih tehnologije u hotelskom poslovanju nepovratno su preokrenuli neke od temeljnih koncepata suvremenog hotelskog poslovanja. S Internetom i suvremenim ICT-om gotovo se sve hotelske operacije događaju u stvarnom vremenu, pa smo tako svakodnevno svjedoci *real time* izmjene cijena i ponuda, odnosno prodaje kapaciteta putem do jučer nepoznatih kanala distribucije i prodaje.

Nadalje, kao suvremeni hotelijeri - upravljamo poslovnim rezultatom i troškovima također u stvarnom vremenu pa tako u samom trenutku prodaje ili učinjenoga troška putem senzora i software-a dobivamo saznanja o istima i na taj nam način ICT pravovremenom informacijom omogućuje efikasnije upravljanje poslovnim rezultatom.

Komunikacija ili, bolje rečeno, interakcija s gostima, njihovim željama, potrebama, zahtjevima se također dešava u stvarnom vremenu te nam na taj način ICT svojom brzinom i dostupnošću daje neslućene mogućnosti efikasnog upravljanja kvalitetom i poslovnom izvrsnošću, i to kontinuirano i uravnoteženo. Internet i suvremeni ICT nam također daju neslućene mogućnosti edukacije i razvoja ljudskih potencijala ali i interakcije s važnim čimbenicima poslovne izvrsnosti hotela kao što su to radnici i društveno okuženje u kojoj hotel djeluje, i to sve u stvarnom vremenu i putem društvenih mreža i suvremenog ICT-a.

Internet je istovremeno smanjio dominaciju i značaj poduzeća i drugih organizacija, te povećao dominaciju potrošača, tako da je danas doslovce moguće potvrditi opće poznatu sintagmu da je potrošač kralj. Potrošači, odnosno kupci hotelskih usluga sve su svjesniji novih tehnologija koje svekoliko i mudro koriste kako bi dobili što bolje usluge za što manje novaca, i to sada i odmah.

Kako bi kompetentno i profesionalno mogli odgovoriti na svakodnevne promjene na strani potražnje, te i u samom ponašanju kupaca, hotelijeri se moraju oboružati potrebnim znanjima o svim prednostima novih tehnologija kao i suvremenom informacijsko-komunikacijskom infrastrukturom. Promocija od „usta do usta“ (*Word of mouth*) s dostupnošću novih komunikacijsko tehnoloških rješenja postaje važnija nego ikada, što stvara dodatni pritisak na kvalitetu hotelskih usluga a samim time i na upravljanje zadovoljstvom gostiju, odnosno upravljanje reputacijom

hotela koje još i više nego ranije ovisi o uspješnosti hotelske operative, odnosno o kompetentnim i profesionalnim hotelskim operacijama.

S obzirom da je temeljni cilj ovog istraživanja bilo dokazati i/ili odbaciti osnovnu i pomoćne hipoteze, nameće se zaključak da je cilj i ostvaren na način da su obradom rezultata istraživanja, znanstvenim putem potvrđene redom sve postavljene hipoteze kako slijedi:

H0:Hoteli koji u modelu bodovanja postižu bolje rezultate, odnosno više razine izvrsnosti informacijsko-komunikacijske infrastrukture, imaju višu razinu rezultata poslovne izvornosti koji proizlaze iz modela poslovne izvrsnosti temeljenog na upravljačkim alatima, aktivnostima i pokazateljima uspješnosti hotelskih operacija. Iz rezultata istraživanja prikazanih u tablici 6.12. je moguće iščitati da se 90 hotela ili 88 posto hotela, od 102 koliko ih je obuhvaćeno ovim istraživanjem, nalazi u istim razinama kako ICT-a tako i poslovne izvrsnosti, dok se samo 12 hotela ili 12 posto uzorka nalazi u različitim razinama ICT i poslovne izvrsnosti. Od 36 hotela koji se nalaze u višoj ili visokoj razini ICT izvrsnosti (tablica 6.6.) svih 36 ili 100 posto hotela se nalazi i u višoj odnosno visokoj razini poslovne izvrsnosti čime se nedvojbeno potvrđuje nulta hipoteza.

H1: Hoteli koji imaju uspostavljeni sustav upravljanja kvalitetom (*Quality Management*) i sustav upravljanja reputacijom hotela (*Reputation Management*) imaju bolje performanse rezultata kvalitete na neovisnim portalima te na portalima On-line turističkih agencija (OTAs). Rezultati istraživanja prikazani u tablici 6.13. zorno pokazuju da hoteli koji imaju implementiran sustav upravljanja kvalitetom i upravljanja reputacijom popraćen odgovarajućim software-om imaju prosječnu ocjenu kvalitete na renomiranim stranicama OTA (*booking.com*) i društvenim mrežama (*Tripadvisor.com*) na razini od 85,6 posto dok hoteli koji nemaju implementiran sustav upravljanja kvalitetom i upravljanja reputacijom (*reputation management software*) imaju prosječnu ocjenu kvalitete na renomiranim stranicama OTA (*booking.com*) i društvenim mrežama (*Tripadvisor.com*) na razini od 76,5 posto. Činjenica je i da hoteli koji imaju implementiran sustav upravljanja kvalitetom i upravljanja reputacijom (*reputation management software*) imaju za gotovo 12 posto višu prosječnu cijenu kvalitete, što potvrđuje i prvu pomoćnu hipotezu.

H2: Hoteli koji su brendirani u sklopu nacionalnog ili međunarodnog hotelskog lanca s razvijenijim upravljačkim alatima i aktivnostima hotelskih operacija postižu višu razinu poslovne izvrsnosti od hotela koji nisu brendirani. Rezultati istraživanja u tablici 6.14. pokazuju kako brendirani hoteli prosječno ostvaruju 685 bodova u modelu poslovne izvrsnosti hotela, dok nebrendirani hoteli prosječno ostvaruju 432 bodova u modelu poslovne izvrsnosti hotela. Činjenica da brendirani hoteli postižu za 58 posto višu razinu poslovne izvrsnosti hotela zorno potvrđuje drugu pomoćnu hipotezu.

H3: Hoteli koji imaju uspostavljeni sustav upravljanja prihodima popraćen s odgovarajućim programskim rješenjem (*Revenue Management Software*) postižu više razine prosječnih cijena smještaja (*ADR*) kao i više razine ukupnih prihoda po smještajnoj jedinici (*TREVPAR*). Rezultati istraživanja prikazani u tablici 6.15. zorno pokazuju da hoteli koji imaju software za upravljanje prihodima (*Revenue management software*) imaju prosječnu cijenu po sobi (*ADR*) u visini od 612 HRK te ukupni prihod po raspoloživoj sobi (*TrevPAR*) u visini od 131.373 HRK, dok hoteli koji nemaju software za upravljanje prihodima imaju prosječnu cijenu po sobi (*ADR*) u visini od 501 HRK te ukupni prihod po raspoloživoj sobi (*TrevPAR*) u visini od 131.373 HRK. Činjenice da je prosječna cijena po sobi u hotelima koji imaju software za upravljanje prihodima za 22 posto veća od hotela koji taj software nemaju, te da je ukupni prihod po raspoloživoj sobi (*TrevPAR*) u hotelima koji imaju software za upravljanje prihodima za 25,9 posto veći od hotela koji taj software nemaju, zajedno nedvojbeno potvrđuju i treću pomoćnu hipotezu.

H4: Hoteli koji imaju uspostavljeni sustav upravljanja troškovima (*Cost Management*) naslonjen na suvremeni ICT imaju bolje performanse poslovnog rezultata na bruto operativnoj dobiti (*GOP*) i to kako u postotku tako i u bruto operativnoj dobiti po smještajnoj jedinici (*GOPPAR – Gross Operating Profit Per Available Room*) u usporedbi sa hotelima koji nemaju razvijeni sustav upravljanja troškovima (*Cost Management*). Rezultati istraživanja prikazani u tablici 6.16. pokazuju da hoteli koji imaju sustav za upravljanje troškovima imaju udio operativne dobiti u prihodima (*GOP share*) na razini od 34 posto te ukupnu operativnu dobit po raspoloživoj sobi (*Goppar*) u visini od 47.014 HRK, dok hoteli koji nemaju sustav za

upravljanje troškovima (*Cost management*) imaju udio operativne dobiti u prihodima (*GOP share*) na razini od 25 posto te ukupnu operativnu dobit po raspoloživoj sobi (*Goppar*) u visini od 22.2847 HRK. Činjenica da je udio operativne dobiti u prihodima (*GOP share*) u hotelima koji imaju sustav za upravljanje troškovima (*Cost management*) za 36 posto veća od hotela koji taj sustav nemaju, te da je ukupna operativna dobit po raspoloživoj sobi (*Goppar*) u hotelima imaju sustav za upravljanje troškovima (*Cost management*) veća za 106 posto nedvosmisleno potvrđuju i četvrtu pomoćnu hipotezu.

H5: Hoteli koji imaju razvijeniju informacijsko-komunikacijsku infrastrukturu u području upravljanja troškovima energije imaju niže troškove energije po jedinici učinka (noćenje) kao i u postotku učešća istih u ukupnim prihodima hotela u usporedbi sa hotelima koji nemaju sustav upravljanja troškovima energije popraćen s odgovarajućim programskim rješenjima (*Energy Management Software*). Rezultati istraživanja u tablici 6.17. pokazuju da hoteli koji imaju software za upravljanje troškovima energije imaju udio troškova energije u ukupnim prihodima u visini od 5,1 posto te trošak energije po jednom noćenju na razini od 24,0 HRK, dok hoteli koji nemaju software za upravljanje troškovima energije (*Energy Management Software*) imaju udio troškova energije u ukupnim prihodima u visini od 8,8 posto te trošak energije po jednom noćenju na razini od 27,5 HRK. Činjenica da je udio troškova energije u ukupnim prihodima hotela koji imaju software za upravljanje troškovima energije niži za 42 posto te da je trošak energije po jednom noćenju u hotelima koji imaju software za upravljanje troškovima energije niži za 13 posto, zorno potvrđuju i petu pomoćnu hipotezu.

Ovaj rad pored potvrđivanja postavljenih hipoteza u sebi sadrži i niz znanstvenih doprinosa :

1. Iz rezultata istraživanja vidljivo je da hoteli s razvijenijom informacijsko-komunikacijskom infrastrukturom postižu višu razinu poslovne izvrsnosti temeljeno na upravljačkim alatima i pokazateljima uspješnosti hotelskih operacija. Rezultatima istraživanja, ovaj znanstveni rad osim što daje mjerljiv znanstveni doprinos može pomoći široj hotelskoj praksi u promišljanjima hotelijera kamo i kojim intenzitetom usmjeriti svoje razvojne, investicijske, operativne i poslovne planove. Rezultati ovog

istraživanja mogu potaknuti, odnosno osnažiti hotelijersku praksu na uvođenje još suvremenije informacijsko-komunikacijske infrastrukture u svoje objekte kao jednom od preduvjeta dizanja konkurentnosti svojih objekata, ali i hrvatskog turizma u cijelosti.

2. Iz rezultata istraživanja razvidno je također i da hoteli s uspostavljanim i etabliranim sustavima upravljanja kvalitetom (*Quality Management*) i upravljanja reputacijom hotela (*Reputation Management*) imaju bolje performanse rezultata kvalitete hotelske usluge na neovisnim hotelskim portalima kao i na portalima on-line turističkih agencija. Osim davanja mjerljivog znanstvenog doprinosa, ovaj rezultat istraživanja može dati još jači poticaj hotelijerima da i nadalje kontinuirano i uravnoteženo nadograđuju svoj sustav upravljanja kvalitetom kao jedne od važnijih okosnica današnje i buduće konkurentnosti hrvatskog turizma i hotelijerstva.

3. Ovo je istraživanje zorno pokazalo i to da oni hoteli koji su brendirani u sklopu nacionalnog ili međunarodnog hotelskog lanca, odnosno hoteli koji u pravilu rade sukladno razvijenim upravljačkim alatima hotelskih operacija (sustav upravljanja kvalitetom, sustav upravljanja reputacijom hotela, sustav upravljanja ključnim kupcima, sustav upravljanja zadovoljstvom gostiju, sustav upravljanja društvenim mrežama, sustav upravljanja prihodima, sustav upravljanja troškovima, sustav upravljanja hotelskom organizacijskom i radnom klimom, sustav upravljanja segmentima iz područja društvene odgovornosti) postižu višu razinu poslovne izvrsnosti od hotela koji nisu brendirani. Opisanim rezultatom istraživanja ovaj znanstveni rad osim što daje mjerljiv znanstveni doprinos može potaknuti kako male obiteljske tako i velike ali neovisne hotele na udruživanje u hotelske lance, marketinške alijanse, interesne ili uslužne klastere odnosno krovne udruge a sve u cilju da kroz sinergijske efekte udruživanja podignu razinu svoje konkurentnosti na fragmentiranom i sve zahtjevnijem emitivnom turističkom tržištu.

4. Ovo je istraživanje također zorno dokazalo da hoteli koji imaju uspostavljeni sustav upravljanja troškovima (*Cost Management*) imaju bolje performanse poslovnog rezultata na razini bruto operativne dobiti (*GOP - Gross Operating Profit*) i to kako u postotku tako i u bruto operativnoj dobiti po smještajnoj jedinici (*GOPPAR -*

Gross Operating Profit per Available Room). Ovim rezultatom istraživanja predmetni znanstveni rad osim što daje mjerljiv znanstveni doprinos može doprinijeti i difuziji spoznaje o potrebi za uspostavljanjem takvih alata u hrvatskoj hotelskoj praksi.

5. Spoznaja iz istraživačkog rada, da hoteli koji su u modelu postigli više rezultate bodovanja izvrsnosti informacijsko-komunikacijske infrastrukture u konačnici imaju i višu razinu rezultata poslovne izvrsnosti (odnosno obrnuto - da hoteli s nižim rezultatom razvijenosti informacijsko-komunikacijske infrastrukture imaju i niže rezultate poslovne izvrsnosti koji proizlaze iz modela poslovne izvrsnosti temeljenog na upravljačkim alatima, aktivnostima i pokazateljima uspješnosti hotelskih operacija) može biti od koristi u razvoju znanstvene misli na tom području. Također može potaknuti, odnosno osnažiti hotelijersku praksu na uvođenje još suvremenije informacijsko-komunikacijske infrastrukture u svoje objekte kao jednog od preduvjeta dizanja konkurentnosti svojih objekata kao i hrvatskog turizma u cijelosti.

6. Ovaj rad je također znanstveno obradio te pojmovno i sadržajno definirao suvremene trendove u hotelskom poslovanju kao što su:

a) upravljanje reputacijom (*Reputation Management*),

b) upravljanje društvenim mrežama (*Social Media Management*),

c) upravljanje prihodima (*Revenue Management*),

kao i njihov utjecaj na performanse poslovne izvrsnosti hotela te time doprinio difuziji spoznaje o novim terminima i trendovima iz područja hotelskog poslovanja kao i s prilikama i prijetnjama koje iz istih proizlaze.

7. Ponuđeni model izvrsnosti informacijsko-komunikacijske infrastrukture hotela temelji se na komponentama informacijskog sustava. Kako se pri razradi ovog istraživačkog rada autor nije susreo sa sličnim modelom, nameće se zaključak da je ponuđeni model ICT izvrsnosti hotela znanstvena novost te kao takav može poslužiti kao podloga za daljnja znanstvena istraživanja i nadogradnju ovog modela.

Jedna od svrha ovog rada bila je i rasvjetljavanje pojma, definicije i organizacije hotelskih operacija te uloge hotelskih operacija u mjerenju i ocjenjivanju poslovne izvrsnosti na način da se sva područja djelovanja hotelskih operacija

sagledavaju integralno, dinamički i uravnoteženo. Iako se pojam i funkcija hotelskih operacija u hrvatskoj hotelskoj praksi pojavljuju dolaskom stranih menadžment kompanija, u ovom je radu zorno prikazano da su područja djelovanja, alati i aktivnosti kojima se hotelske operacije služe, samo dobro ukomponirana temeljna znanja o kvaliteti, standardima, upravljanju poslovnim rezultatom, ljudskim potencijalima i segmentima društvene odgovornosti koja su, doduše, kao nesistematizirana i prije postojala u hrvatskim hotelskim kompanijama. No, tek su se etabliranjem hotelskih operacija kao temeljene poslovne funkcije za operativno upravljanje hotelskim poslovanjem realno mogli vidjeti i rezultati takvog uravnoteženog pristupa upravljanju. Iako se funkcija hotelskih operacija ponajviše veže uz hotelske menadžment kompanije, u ovom su radu dani brojni utemeljeni razlozi za razvoj hotelskih operacija i u drugim hotelskim kompanijama pa tako i u malim obiteljskim hotelima, jer upravljanje resursima do krajnjeg uravnoteženog rezultata zadovoljstva i to od gostiju, preko radnika, do vlasnika i društva predstavlja nasušnu potrebu svih hotelijera bez obzira ne veličinu, vlasništvo ili organizaciju. Samo i jedino uravnoteženjem zadovoljstva interesnih zona svih dionika suvremenog hotelskog poslovanja današnji hotelski menadžeri mogu hotelu i hotelskoj kompaniji osigurati dugoročnu stabilnost i potencijalni rast, što od njega konstantno traži vrhunsku izvedbu, dosljedno ali i fleksibilno rukovođenje različitim profilima ljudi, besprijekornu osobnost uravnoteženu s osobnošću hotelskog proizvoda, iznimnu stručnost koju stalno nadograđuje, te profesionalni i fer pristup u svim poslovnim, ali i privatnim situacijama. Interesne zone čimbenika suvremenog poslovanja često su u latentnom sukobu, jer svatko traži svoje, stoga zanemarivanjem bilo čije interesne zone hotelski menadžer može kompaniju dugoročno ugroziti. Tako će, primjerice, nepoštivanje standarda hotelskog *branda* i neisporučivanje usluge sukladno potrebama, očekivanjima i zahtjevima gostiju dovesti hotel u dugoročno nestabilnu tržišnu poziciju, što može ugroziti financijsku stabilnost kompanije koja onda više nije u stanju isporučivati kolektivnim ugovorom dogovorene plaće radnicima, planirani profit vlasnicima ili uključivati se u preveniranje ili rješavanje društvenih problema sredine u kojoj djeluje.

Ponuđeni model poslovne izvrsnosti hotela temeljen na hotelskim operacijama, iako ima i svojih sličnosti s ostalim poznatim modelima kao što su

EFQM (*European Foundation for Quality Management model*) i MBNQA (*Malcolm Baldrige National Quality Award model*), on u sebi ipak sadrži vrlo veliku dozu specifičnosti i originalnosti upravo zbog svoje utemeljenosti na hotelskim operacijama. Sustav pokazatelja proizlazi iz u samom doktorskom radu detaljnije pojašnjenih alata i aktivnosti, kojima se hotelske operacije služe pri mjerenju i ocjenjivanju rezultata kvalitete, poslovnog rezultata, zadovoljstva radnika, te alata kojima se hotelske operacije služe u zadovoljenju društva ističući time svoju socijalnu osjetljivost, odnosno društvenu i ekološku odgovornost. Prednost ovog modela u odnosu na ostale ogleda se u činjenici da se do modela u ovom radu dolazi kroz pojašnjavanje pojma, definicije, organizacije i uloge hotelskih operacija u mjerenju i ocjenjivanju kvalitete, poslovnog rezultata, zadovoljstva radnika te društvene odgovornosti. Model je transparentan i jednostavan stoga što nudi alate i aktivnosti za dostizanje određenih razina, što je i preduvjet za laku primjenu i mjerljivost u praksi. Model je toliko jednostavan da svaki hotelijer kompariranjem postignutih razina svojeg poslovanja može u svakom trenutku izračunati gdje se nalazi u odnosu na potrebne ili poželjne razine poslovne izvrsnosti. Jedna od koristi ovog modela mogla bi biti i primjena u hotelskoj praksi za dobivanje nagrade za poslovnu izvrsnost u hotelskoj industriji. Naravno, prije same primjene model bi se trebao ponuditi na raspravu i usuglašavanje svim relevantnim čimbenicima hrvatske hotelske industrije od hrvatskog udruženja hotelijera, preko fakulteta koji u svojim programima pokrivaju i područje hotelskog menadžmenta, pa sve do Ministarstva turizma i Hrvatskog društva za kvalitetu. Ukoliko ponuđeni model zbog različitih interesa navedenih čimbenika i ne bude prihvaćen kao predložak za model poslovne izvrsnosti za hrvatsku hotelsku industriju, njegova temeljna namjena je primjena u praksi hrvatske hotelske industrije, koja u pristupu upravljanju gotovo da i nema izbora od uravnoteženja zadovoljstva svih čimbenika poslovanja.

Bez obzira koji i kakav model izabrala da bi se uopće mjerila i ocjenjivala, hrvatska hotelska industrija kako unutar samih hotelskih kompanija tako i u usporedbi s ostalim, boljim ili lošijim kompanijama, za nju je odabir strategije i modela upravljanja u pravcu postizanja poslovne izvrsnosti hotelskog poslovanja životno važan i neizbježan. Posebice je to potrebno hrvatskoj hotelskoj industriji budući je u srazu s europskom, ali i svjetskom konkurencijom obzirom da je poslovna izvrsnost

postojeće hotelske industrije jedan od preduvjeta za turizam doživljaja kojemu deklarativno i kroz usvojene strateške razvojne planove stremi hrvatski turizam, jer „turizma doživljaja“ nema bez prethodnog odrađivanja „domaće zadaće“ koja se zove poslovna izvrsnost – kako hotela tako i ostalih čimbenika hrvatskog turizma.

LITERATURA

a) Knjige

[1] Anić,V.: ***Rječnik hrvatskog jezika***, Novi Liber, Zagreb,1991., str. 103, 341

[2] Avelini Holjevac,I.: ***Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom***, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998., str. 63, 95, 98 - 99, 101 - 102, 122, 160, 243, 249, 285, 302

[3] Avelini Holjevac,I.: ***Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji***, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 3, 8, 9, 12, 37, 39-41, 42, 43, 47, 48, 106 - 113, 114, 116, 117, 123, 124, 125, 255, 380 - 389, 477, 641, 652

[4] Bahtijarević-Šiber.F.,Sikavica.P.,Pološki Vokić,N.: ***Suvremeni menadžment, vještine, sustavi i izazovi***, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 317

[5] Bahtijarević-Šiber, F.,Sikavica,P.: ***Leksikon menadžmenta***, Masmedia, Zagreb, 2001., str. 88, 534

[6] Bahtijarević-Šiber,F.: ***Management ljudskih potencijala***, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 16, 22, 24, 201, 238, 505, 508, 509, 718

[7] Baletić,Z.: ***Ekonomski leksikon***, Leksikografski zavod “Miroslav Krleža“, Masmedia, Zagreb,1995., str. 355, 511, 696, 1009

[8] Bažant A. i dr.: ***Osnovne arhitekture mreža***, Element, Zagreb, 2004., str. VI

[9] Borković,D.: ***Uvod u operacijski management***, Gradska tiskara, Osijek d.d., Osijek, 1999., str. 6, 15

[10] Bosković.D., Vukčević.M.: "***Suvremena organizacija i menadžment u globalizacijskim procesima***", G. E. M. Pićan, 2005., str. 328

[11] Buble,M.: ***Menagement***, Ekonomski fakultet Split, 1993., str. 82, 381

[12] Buhalis,D.: ***e - Tourism***, Prentice Hall, Harlow, 2003., str. 2

[13] Carter,C.D., Hassan,T.M., Zarli,A.: ***ICT for Energy Efficiency: The Case for Smart Buildings***, Loughborough University, Leicestershire, 2010., str. 2

[14] Cerović, Z.: ***Hotelski menadžment***, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 81 - 93, 137, 172, 173, 174, 343, 689, 775, 776

[15] Cetinski, V.: ***Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika***, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005., str. 85

[16] Chaffey,D., Mayer,R., Johnson,K., Ellis-Chadwick,F.: ***Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice***, 2nd edition, Prentice Hall, 2003., str. 7, 16, 184, 218, 223, 231, 264, 368

[17] Cowling,L.O.: ***Strategic Human Resource Management***, London, Routledge, 1996., str. 382

[18] Crosby,P.B.: ***Kvaliteta je besplatna***, Privredni vjesnik, Zagreb, 1996., str. 9, 11, 21 - 25, 102 - 111

[19] Dann, S., Dann, S.: ***E-marketing: theory and application***. Palgrave Macmillian, 2011., str. 114
[20] Deming,W.E.: ***Out of the Crisis***, MIT Press, Cambridge, London, 2000., str. 23 - 24
[21] Dilworth,J.B.: ***Production and Operations Management***, Random Housel, New York, 1996., str. 4 - 5, 18
[22] Drücker P.: ***Upravljanje u budućem društvu***, MEP CONSULT, Zagreb, 2006., str. 15
[23] Forgacs,G.: ***Revenue Management: Maximazing Revenues In Hospitality operations***, American Hotel & Lodging Educational Institute, Michigan, 2010., str. 3 - 4, 5, 47, 89 - 91, 95, 125
[24] Frappaolo,C.: ***Knowledge management***, Capstone Publishing, Oxford UK, 2002., str. 10
[25] Galičić,V., Šimunić,M.: ***Informacijski sustavi i elektroničko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu,*** Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2006., str. 33, 39, 43 - 45, 57, 100 - 101, 103, 104
[26] Handy, C.B.: ***Understanding organizations***, Penguin Books, Harmondsworth, 1986., str. 199.
[27] Hanson W., Kalyanan K.: ***Internet Marketing & E-Commerce***, Thomson South-Western, Mason, Ohio,2007., str. 136
[28] Harrington,H.J.& Harrington J.S.: ***High Performance Benchmarking: 20 Steps To Success***, McGraw-Hill, SAD, 1996.
[29] Hayes,D.K.,Ninemeier,J.D.: ***Upravljanje hotelskim poslovanjem***, M plus, Zagreb, 2005., str. 15, 503, 505
[30] Helm.S., Liehr-Gobbers.K., Storck,C., Editors: ***Reputation Management***, Springer-Verlag, Belin, Heidelberg, 2011., str. 4
[31] Hoque.,K.: ***Human Resource Management in the Hotel Industry***, Routlledge, New York, 2000., str. 67 - 68
[32] HRN EN ISO 9000-2002, ***Sustavi upravljanja kvalitetom - Temeljna načela i rječnik***, (ISO 9.000: ,EN ISO 9000) Treće izdanje DZNM, Zagreb, 2002., str. 28.
[33] Hughes,J.: ***Vision of Luxury, World Travel & Torism Development***, IH&RA, Illinois Center, Chicago, 2001.
[34] Injac, N.: ***Mala enciklopedija kvalitete I dio***, Oskar, Zagreb, 2002., str. 49, 210, 212, 216 - 217, 219, 224, 225, 233
[35] Injac, N.: ***Mala enciklopedija kvalitete III dio***, Oskar, Zagreb, 2001., str. 205, 208, 222 - 223
[36] Ivanović, Z.: ***Metodologija izgrade znanstvenog i stručnog djela***, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, 1996.
[37] Javorović,B.: ***Informacijski sustavi - sustav business intelligence***, Businesss intelligence i zaštita tajnih i osobnih podataka i informacija, Difini, Zagreb, 2005., str. 68

[38] Juran,J.M. i Gryna,F.M.: ***Planiranje i analiza kvalitete***, treće izdanje, MATE, Zagreb, 1999., str. 7, 143
[39] Kanji,G.K. : ***Measuring Business Excellence***, Routledge, London - New York, 2002., str. 1, 2, 3, 19, 41, 120
[40] Kaplan,R., Norton,D.: ***The Strategy Focused Organization***, Harvard Business School Press, Boston, 2000., str. 9, 76
[41] Kaplan,R.S., Norton,D.P.: ***Balanced Scorecard***, Harward Business School Press, Boston, 1996., str. 9
[42] Klaić,B.: ***Rječnik stranih riječi***, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1986., str. 73, 395 - 396, 583, 906
[43] Kotler, P., Keller K. L.: ***Upravljanje marketingom***, MATE, Zagreb, 2008., str. 722
[44] Kotler,P., Wong,V., Saundres,J., Armstrong,G.: ***Osnove Marketinga***, Mate / Zagrebačka poslovna škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2006., str. 625, 626, 641, 652
[45] Kovačec,A.: ***Hrvatska enciklopedija***, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb, 1999., str. 376
[46] Kreitner R.: ***Management***, Fourth Edition, Houghton Miffin Company, Boston,1989.
[47] Krippendorf.J.: ***Putujuće čovječanstvo***, Sveučilišna naklada Liber, Zagreb, 1986., str. 86
[48] Larkin.,E.: ***How to Run a Great Hotel***, how to books, Oxford, 2009., str. XVII-XVIII, str. 7, 13
[49] Lynch, R. ***Corporate strategy***, Pitman, Harlow (2nd edition), 2000., str.21.
[50] Marušić M., Prebežac D.: ***Istraživanje turističkih tržišta***, Adecco, Zagreb, 2005., str. 176
[51] Marušić M., Vranešević T.: ***Istraživanje tržišta***, 5. izdanje, Adecco, Zagreb, 2001., str. 292
[52] Maškarin H.: ***Poboljšanje rezultata poslovanja hotelske industrije***, doktorska disertacija, Opatija, 2003., str. 129
[53] Medlik,S., Ingram,H.: ***Hotelsko poslovanje***, Golden marketing, Zagreb, 2002., str. 28
[54] Meredith,J.R.: ***The management of Operations - A conceptual Emphasis***, John Wiley &Sons, New York, 1992., str. 11, 25
[55] Model Scorebook: **European Communications S.A.** , EFQM, Brussels,1999, str. 65.
[56] Moutinho,L.: ***Strateški menadžment u turizmu***, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 358
[57] Panian.Ž., Klepac,G.: ***Poslovna inteligencija***, Masmedia, Zagreb, 2003., str. 43
[58] Perry M., Todd B.: ***Google Ad Words, Kako doprijeti do milijuna klijenata u 20 sekundi***, Masmedia, Zagreb, 2009., str. 229

[59] Petrić,L.: ***Destinacijski menadžment***, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2006., str. 60 – 62
[60] PhoCusWright, European Online Travel Agencies : ***Success Strategy for Today and Tomorow,*** 2010., str. 20
[61] Popović,Ž., Vitezić,N.: ***Revizija i analiza-Instrumenti uspješnog donošenja poslovnih odluka,*** Drugo izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2009., str. 21
[62] Radišić,F.: ***Ekonomika i organizacija u hotelijerstvu***, Otokar Keršovani Opatija,1988., str. 21
[63] Ravlić,P., Ruža,F., Vušković,J.: ***Ekonomika poduzeća***, Više ekonomske škole Pula, Split, Varaždin, 1994., str. 317
[64] Reardon, K.: ***Interpersonalna komunikacija***, Alinea, Zagreb, 1998., str. 169.
[65] Renko,N., Delić,S., Škrtić,M.: ***Benchmarketing u strategiji marketinga***, Mate,1999., str. 10, 12, 22, 85
[66] Roller,D.: ***Informatički priručnik za nastavu i praksu***, Informator, Zagreb, 1996., str. 7
[67] Rutherford,D.G.: ***Hotel management and operations***, John Wiley & Sons Inc., New York, 2002., str. 45, 224, 236, 241, 245, 338
[68] Ružić, D., Biloš, A., Turkalj, D.: ***E-Marketing***, Factum, Osijek, 2009., str. 14.
[69] Seth,G.: ***Analyzing the effects of Social Media on the Hospitality industry***, Univesity of Nevada, Las Vegas, 2012., str. 3, 5
[70] Shonberger,R.J., Edward.M.K.: ***Operations management***, Irwin, 5th edition, 1994., str. 3
[71] Schroeder,R.G.: ***Upravljanje proizvodnjom: odlučivanje u funkciji proizvodnje***, Mate, Zagreb, 1999.
[72] Skoko,H.: ***Upravljanje kvalitetom***, Sinergija, Zagreb, 2000., str. 6, 10, 11, 26, 175
[73] Spremić,M.: ***Menadžment i elektroničko poslovanje***, Narodne novine, Zagreb, 2004., str. 144 - 146
[74] Srića,V.: ***Informacijske tehnologije i organizacijska dinamika*** ; Mate, Zagreb, 1990., str.174 - 175
[75] Srića,V., Spremić M.: ***Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspjeha***, Sinergija, Zagreb, 2008., str. 15, 72, 94 - 98
[76] Stapleton,P.J.: ***Environmental Management System: An Implementation Guide for Small and Medium-Sized Organizations***, NSF International, Ann Arbor, Michigan, 1996., str. 3, 7, 12, 45, 48
[77] Šehanović,J., Hutinski,Ž., Žugaj,M.: ***Informatika za ekonomiste***, Sveučilište u Rijeci, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ u Puli, Pula, 2002.
[78] Šehanović,Z: ***Utjecaj upravljanja informacijskim sustavima na djelotvornost organizacije***, Doktorska disertacija, Osijek, 2011., str. 51

[79] Tenić A.: ***Principi menadžment informacijskih sistema***, Fakultet za poslovni menadžment Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru, 2006., str. 37 - 40, str. 168
[80] Tetelman M.: ***Foundations of Eletronic Commerce***, 2005., str. 1
[81] Turk,I., Deželjin,J.: ***Organizacija informacijskog sistema***, Informator, Zagreb, 1977., str. 3 - 5
[82] ***USALI-Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, Tenth Revised Edition***, Hotel Association of New York City, Inc., American Hotel & Lodging Educational Institute, Hospitality Financial and Technology Professionals, New York, Lansing, Austin, USA, 2006., str. 35 - 174
[83] Vranešević,T.: ***Upravljanje zadovoljstvom klijenata***, Golden marketing, Zagreb, 2000., str. 183, 204
[84] Weihrich,H., Koontz,H.: ***Menadžment***, Mate, Zagreb, 1994., str. 4, 650
[85] Zelenika, R.: ***Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela,*** 4. izdanje, Ekonomski fakultet, Rijeka, 2000.
[86] Žugaj,M., Šehanović,J., Cingula,M.: ***Organizacija***, FOI, Varaždin, 1999.
[87] Žugaj,M., Bojanić-Glavica,B.: **Upravljanje organizacijama**, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1996., str. 166

b) Članci

[88] Adamic L. A., Huberman B. A.: ***The nature of markets in the world wide web***, Quarterly Journal of Electronic Commerce, Vol 1, No. 1,2000., str. 5
[89] Antony R. N.: ***Planning and Central Systems: A Framework for analysis***, Cambridge, MA: Harvard University Press , 2006., str. 67
[90] Arnerić,J., Garbin Praničević,D., Tadić.I.: ***The use of human resource information system (HRIS) in croatian hotels on the adraitic coast /survey***, Labour Economics/Human Resource, 2007., str. 3
[91] Bondarouk,T.V. & Ruël,H.J.: ***Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era,*** The Inernational Journal of Human Resource Management 20. 2009., str. 505
[92] Buhalis.,D. ,Schertler.,W.: ***Information and communication technologies in tourism***, Proceedings of the International Conference in Innsbruck, Austria, 1999, Springer Computer Science, Springer-Verlag Vienna, 1999., str. 17
[93] Chiagouris, L., Verniere, A.: ***Marketing Functions on the Internet*** - Belch, M. A., Belch, G. E., *Wiley International Encyclopedia of Marketing – Volume 4: Advertising and Integrated Communication*. Wiley, 2001., str. 136
[94] Cornell: ***Hospitality Reasearch Summit***, Vol.3. No.3., 2011., str. 12
[95] Deighton, J., Kornfeld, L.: **Interactivity's Unanticipated Consequences for Marketers and Marketing**, *Journal of Interactive Marketing 23 (1)*, 2009., str. 4

[96] 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., str. 3

[97] European Commission: ***The Contrubution of ICT to eneregy efficiency: local and regional initiatives***, 2011., str. 4

[98] *EN **ISO 14001**:2004, str. 2, 5*

[99] Fast Future, Hotels 2020 : ***Beyond segmentation***, 2011., str. 25-26

[100] Graci, S. : ***Why Go Green? The Business Case for Environmental Commitment in the Canadian Hotel Industry***, An International Journal of Tourism and Hospitality Research Volume 19, Number 2, 2008., str. 251-270

[101] Global Hospitality Insights, Ernst & Young : ***Hospitality going green***, 2008., str. 5

[102] Hale,J.: ***The eight Quality Management Principles-a practical approach***, ISO Management System, Vol.3, No 2, Geneva, Switzerland , 2003., str. 40

[103] Harridge-March,S.: "***Eletronic marketing, The new kid on the block“,*** *Marketing Inteligence and Planing*, VOL.22., No.3., 2004., str. 205-206

[104] International Labour Organization: ***Developments and challenges in the hospitality and tourism sector***,Geneva 2010., str. 41, 49

[105] James,P.Hills,S.: ***A sustainable E-Europe; Can ICT Create Economic, Social and Enviromental Value?,*** Prepared by SustainIT for the European Commission, DG Enterprise, 2003., str. 6-12

[106] Jelavić, B.: ***Energetska učinkovitost, obnovljivi izvori energije i turizam u RH***, Stručni skup Turizam i klimatske promjene, Zagreb, 2008., str. 3

[107] Kenny, T.,: ***From Vision to reality through Values***, Management Development Review, 7(3), 1994., str 17., 18.

[108] Kimes, S. E., and R. B Chase: ***The Strategic Levers of Yield Management***, *Journal of Service Research* 1(2): 1998., str. 156-166

[109] Kimes,S.: ***The "4-C" Strategy for Yield management"***, CHR report, Cornell Univesity, 2001., str. 4

[110] Lengnick-Hall,M.L. & Moritz,S.: ***The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function***, Journal of Labor Research 24., 2003., str. 365

[111] Lohr.,S.: ***In Higher Education, a Focus on Technology***, *New York Times*, 11.10.2010.

[112] Marković,S.: ***Kvaliteta usluga u hotelskoj industriji, Koncept i mjerenje***, Tourism and hospitality management, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Wien-Opatija, Vol.11, 1/2005., str. 63

[113] McCarthy,L.Stock,D.Verma,R: ***How travelers Use Online and Social media Channels to Make Hotel - Choice Decission***, Vol 10.No.18.,2010., str. 5

[114] Mulherm,F.J.: ***Direct and Interactive Marketing*** - U: Peterson,R.A. : Wiley: International Encyclopedia of Marketing - Volume 1.:Marketing Startegy, Wiley, 2009., str. 67
[115] OECD: ***Greener and Smarter,ICTs,the Enviroment and Climate Change***, 2010., str. 1 - 7
[116] Peterson,R.A., Balasubramanian,S., Bronnenberg,B.J.: ***Exploring the implications of the Internet for consumer marketing,*** Journal oft he Academy of Marketing Science, Vol. 25, No. 4.,1997., str. 329
[117] Rangaswamy,A., Giles,C.L., Seres,S.: ***A Strategic Perspective on Search Engines: Tought and for Practicioners and Researchers***, Journal of Interactive Marketing 23 (1), 2009., str. 49
[118] Saha,P., Zhao,Y.: ***Relationship Between Online Service Quality and Customer Satisfaction,*** Lulea University ob technology, Lulea, 2005., str. 27
[119] Sinković,G., Bevanda,V.: ***Standardi za informacijsko-komunikacijsku tehnologiju (ICT),*** Informatologia, Vol. 40, Br. 4., 2007., str. 295 - 300
[120] Sun.,J., Walsh.K.: ***Implementing Human Resource Innovation:Three Success Stories from the Sevice Industry***, Cornell Hospitality Report, Vol.11,No.4., 2011., str. 11
[121] ***The Fundamental Concepts of Excellence***, EFQM, Brussels,1993 - 2003., str. 9
[122] Total Quality Environmental Management, the primer, ***Global Environmental Management Initiative (GEMI),*** 2000 L Street, N.W., Suite 710 Washington, D.C. 20036 (202) 296-7449, 1993., str. 3 - 4
[123] Vidović,S.: ***Upravljanje znanjem***, InfoTrend, br.107, 2003., str. 44 - 47
[124] Winer, Russell S.: ***A Framework for Customer Relationship Management***, California Management Review, 43 (4), 2001., str. 89

c) Web stranice

[125] www.balancedscorecard.org (preuzeto 14.1.2012., 16.2.2012., 14.3.2012. i 17.3.2012.)
[126] www.businesstravelnews.com (preuzeto 6.6.2013.)
[127] www.business2community.com (preuzeto 11.2.2013.)
[128] www.cornelluniversity.com
[129] www.deming.org (preuzeto 5.3.2012.)
[130] www.digitalmarektingworks.com (preuzeto 2.12.2012.)
[131] www.efqm.org (preuzeto 12.2.2012. i 12.5.2012.)
[132] www.emarketer.com (preuzeto 13.7.2013.)

[133] www.ehotelier.com
[134] www.eyefortravel.com
[135] www.fastfuture.com
[136] www.forbes.com (preuzeto 20.3.2013.)
[137] www.heraklea.hr (preuzeto 12.4.2012.)
[138] www.hotels.com (preuzeto 13.12.2011., 27.2.2012.)
[139] www.hotelnewsnow.com (preuzeto 7.4.2013.)
[140] www.hotelmarketing.com (preuzeto 5.2.2013., 12.4.2013.)
[141] www.hotelchatter.com (preuzeto 2.5.2013.)
[142] www.hvs.com
[143] www.hsmai.org (preuzeto 5.12.2012.)
[144] www.iso.org (preuzeto 5.2.2012., 9.2.2012. i 3.3.2012.)
[145] www.itb.com
[146] www.mint.hr (preuzeto 5.9.2013.)
[147] www.phocuswright.com
[148] www.pitmans.com (preuzeto 13.2.2013.)
[149] www.quality.nist.gov (preuzeto 2.6.2012., 11.6.2012., 21.6.2012. i 22.6.2012.)
[150] www.reuters.com (preuzeto 28.3.2012.)
[151] www.revinate.com (preuzeto 10.10.2012.)
[152] www.rockcheetah.com (preuzeto 2.7.2011.)
[153] www.searchenginewatch.com (preuzeto 14.6.2013.)
[154] www.thenewyorktimes.com (preuzeto 24.4.2013.)
[155] www.venturebest.com (preuzeto 15.2.2013.)
[156] www.wtm.com

POPIS PRIKAZA

a) Popis tablica

Redni broj	Opis	Stranica
2.1.	Skraćene definicije pionira kvalitete	18
2.2.	Veliki hotelijeri i njihov doprinos u stvaranju hotelskih standarda	33
2.3.	Koncepti i faze u primjeni poslovne izvrsnosti	39
2.4.	Kriteriji ocjenjivanja Demingove nagrade za kvalitetu	48
2.5.	Malcolm Baldridge kriteriji poslovne izvrsnosti za dobivanje "MBNQA"	52
3.1.a.	USALI odjeljenja (1-4)	110
3.1.b.	USALI odjeljenja (5-13)	111
3.2.	Dinamičke prognoze (Rolling forecast)	121
3.3.	Modeli upravljanja troškovima	127
3.4.	Primjer optimalnih radnih sati po stupnjevima zauzetosti u hotelu s 4* i 200 soba	129
3.5.	Primjer izračuna mrtve točke rentabilnosti ili Break Even Point po svakom stupnju zaposlenosti hotela s 3* i 200 soba	131
3.6.	Primjer izvješća kontrole standardnih operativnih procedura odjela recepcije	144

3.7.	Rezultati kvalitete usluga hotela Valamar Pinia u 2011. god.	148
3.8.	Struktura i učešće negativnih komentara u ukupnom broju komentara u hotelu Valamar Pinia u 2011. god.	150
3.9.	Struktura i učešće pozitivnih komentara u ukupnom broju komentara u hotelu Valamar Pinia u 2011. god.	152
3.10.	Značenje zadovoljnih i nezadovoljnih kupaca	153
3.11.	Plan aktivnosti za unaprjeđenje kvalitete	158
3.12.	Plan aktivnosti unaprjeđenja radnog učinka i zadovoljstva radnika poslom	168
3.13.	Dimenzije društvene odgovornosti	173
3.14.	Primjer racionalnog upravljanja vodom u nekim svjetskim hotelima	179
3.15.	Primjer upravljanja otpadom u nekim hotelima u svijetu	180
3.16.	Primjer racionalnog upravljanja energijom u nekim svjetskim hotelima	181
3.17.	Primjer EMS ključnih pokazatelja	185
4.1.	Sustav pokazatelja i distribucija bodova po svakoj grupi pokazatelja	191
4.2.	Razine postignuća poslovne izvrsnosti	192
4.3.	Sustav ključnih pokazatelja poslovnog rezultata	193
4.4.	Sustav pokazatelja kvalitete	195
4.5.	Sustav pokazatelja zadovoljstva radnika poslom i kvalitete upravljanja ljudskim potencijalom	196

4.6.	Sustav pokazatelja zadovoljstva društva	198
4.7.	Rezultati poslovne izvrsnosti	205
4.8.	Razine poslovne izvrsnosti	206
5.1.	Rasprostranjenost ICT-a u hotelskom poslovanju do 2020.	213
5.2.	Primjeri nekih efekata primjene ICT-a u hotelskoj industriji	221
5.3.	Razvojne faze Weba	227
6.1.	Model ICT izvrsnosti hotela	255
6.2.	Razine ICT izvrsnosti hotela	256
6.3.	Pokazatelji ICT izvrsnosti hotela - Hardware-a	257
6.4.	Pokazatelji ICT izvrsnosti hotela - Software-a	258
6.5.	Pokazatelji ICT izvrsnosti hotela - Lifeware-a	259
6.6.	Pokazetelji ICT izvrsnosti Hotela - Netware-a	260
6.7.	Pokazatelji izvrsnosti ICT hotela - Orgware-a	261
6.8.	Pokazatelji izvrsnosti ICT hotela - Dataware-a	262
6.9.	Rezultati ICT izvrsnosti hotela	264
6.10.	Razine ICT izvrsnosti hotela	265

6.11.	Rezultati ICT i Poslovne izvrsnosti hotela	267
6.12.	Rezultati postignutih razina ICT i poslovne izvrsnosti hotela	268
6.13.	On-line rezultati kvalitete hotela	270
6.14.	Rezultati poslovne izvrsnosti brendiranih hotela	272
6.15.	Rezultati ADR-a i Trevpar-a hotela	274
6.16.	Rezultati GOP-a i Goppar-a hotela	276
6.17.	Rezultati troškova energije hotela	278

b) Popis slika

Redni broj	Opis	Stranica
2.1.	Pokretači izvrsnosti	35
2.2.	Kanjijeva piramida TQM principa	37
2.3.	Kanjijev model poslovne izvrsnosti	38
2.4.	Devet kriterija EFQM modela poslovne izvrsnosti	42
2.5.	Ciklus procjenjivanja rezultata prema RADAR logici	44
2.6.	BSC metoda transformiranja strategije u operativne pokazatelje	58
2.7.	Implementacija sustava kvalitete ISO 9001	68

2.8.	Usklađenost normi 9001 i 9004	71
2.9.	Shewahartov ciklus ili Demingov krug u funkciji ISO normi	72
3.1.	Osnovne poslovne funkcije i njihova interakcija	77
3.2.	Fokus operativnog menadžmenta	78
3.3.	Proizvodni sustav i njegovo okruženje	79
3.4.	Strateška mapa hotela	82
3.5.	Hotelske operacije kao temeljna poslovna funkcija hotelskog poslovanja	83
3.6.	Organigram hotelskih operacija menadžment kompanije	88
3.7.	Organigram hotelskih operacija unutar hotelskih kompanija (minimum)	91
3.8.	Hotelske operacije u malim obiteljskim hotelima	92
3.9.	Organigram hotelskih operacije u malim obiteljskim i neovisnim hotelima	95
3.10.	Upravljanje prihodima kao poslovni proces	115
3.11.	Kreiranje strateške mape hotela	137
3.12.	Sustav kontrole standarda	141
3.13.	Pristup ljudskih potencijala	162
3.14.	Organizacijski i individualni interesi u procjeni uspješnosti	164

3.15.	Deset zapovijedi društvene odgovornosti kompanije	174
5.1.	Korištenje Interneta i vezanih tehnologija u modifikaciji marketinškog miksa u turizmu	224
5.2.	Komponente održivog turizma	253

c) Popis grafikona

Redni broj	Opis	Stranica
3.1.	Tjedni trendovi kretanja kvalitete usluga odjela Domaćinstva i Hotelskog održavanja hotela Valamar Pinia u 2011. god.	149
3.2.	Struktura i učešće negativnih komentara u ukupnom broju komentara u hotelu Valamar Pinia u 2011. god.	151
3.3.	Struktura i učešće pozitivnih komentara u ukupnom broju komentara u hotelu Valamar Pinia u 2011. god.	152

PRILOZI

Prilog 1. Dopis hotelijerima sa zamolbom za ispunjavanjem anketnog upitnika

Poštovani direktore/ice hotela ,

U sklopu Poslijediplomskog sveučilišnog doktorskog studija "Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu" na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji - pripremam Doktorski rad na temu "Poslovna izvrsnost hotela u ICT (Information and Communication Technologies) okruženju" kod mentora Prof. dr. sc. Vlade Galičića, čemu prethodi anketa u privitku koju ispunjava direktor hotela, no bez navođenja imena hotela i destinacije u kojoj se nalazi u cilju očuvanja anonimnosti hotela. Iz istog razloga preporučam da se ankete svih hotela u Vašoj kompaniji skupe i pošalju odjednom na niže navedenu e-mail adresu.

Samu anketu sam nastojao podijeliti na čim više kratkih pitanja (cca 100) i tako pojednostaviti popunjavanje. Potrebno vrijeme za popunjavanje upitnika u njegovoj testnoj fazi je iziskivalo između 60 i 90 minuta, ovisno o dostupnosti traženih podataka u samoj organizaciji. Na ispunjavanje ankete će biti pozvano najmanje 150 hotela u Hrvatskoj, a Vaše odgovore ću statistički obraditi tako da pojedinačne vrijednosti, omjeri, udjeli i ostali podatci iz pojedinačnih anketa neće biti neposredno vidljivi, već će doprinijeti ukupnoj slici stanja ICT-a i poslovne izvrsnosti hotela u Hrvatskoj.

Sve informacije koje ćete mi ovim putem staviti ljubazno na raspolaganje se obvezujem koristiti isključivo za svrhu istraživanja i uz njega povezanih znanstveno-istraživačkih i stručnih tekstova.

Vaše popunjene ankete ljubazno Vas molim da pošaljete na adresu david.poropat@valamar.com. Bit ću Vam zahvalan ukoliko ćete to učiniti do prvog svibnja 2013. g. kako bih mogao pristupiti obradi podataka na vrijeme.

Unaprijed zahvaljujem na Vašem trudu i pomoći.

Stojim ljubazno na raspolaganju za sve dopunske informacije, te Vas (u očekivanju Vaših ljubaznih odgovora s Vašim anketama) - najljepše pozdravljam!

Mr. sc. David Poropat – Doktorand

Član Uprave / Member of Management Board
Valamar poslovni razvoj d.o.o. / *Valamar Business Development Ltd.*
Miramarska 24
HR-10000 Zagreb
Croatia
T + 385 1 6005 615/ F + 385 1 6005 616 / M + 385 98 441 339
@ david.poropat@valamar.com
W www.valamar.com

Prilog 2. Anketni upitnik (dostavljen u excel formatu)

Molim Vas da na kvantitativna pitanja odgovorite brojčano u prazno polje sa desne strane, dok na pitanja koja nude odgovore DA i NE, polje ispod točnog odgovora označite slovom x. Na pitanja koja nude više opcija odgovorite sa slovom x u polje s desne starne koje se odnosi na jednu od ponuđenih opcija. Za dodatna pojašnjenja i opise odgovora koristite namijenjene prazne linije u nastavku pitanja.			
r.br.	**Općenito o hotelskom poslovanju u 2012.g.**		
1	Službena kategorija hotela - upišite broj zvjezdica		
2	Da li je hotel dio nekog nacionalnog ili međunarodnog hotelskog lanca ili "brenda" ?	DA	NE
3	Da li hotel / hotelska tvrka ima razrađenu viziju, misiju i vrijednosti hotela / kompanije ?	DA	NE
4	Da li hotel / hotelska tvrka izrađuje poslovni plan s uključenim ciljevima svih dionika hotelskog poslovanja (gosti, djelatnici, vlasnici, društvo)?	DA	NE
5	Da li hotel / hotelska tvrka ima strateške poslovne planove i istima se rukovodi?	DA	NE
6	Da li hotel /hotelska tvrka ima investicijske planove i istima se rukovodi?	DA	NE
7	Broj smještajnih jedinica u hotelu		
8	Broj djelatnika u hotelu u 2012.g. (na bazi punog godišnjeg fonda isplaćenih sati)		
9	Ukupni broj operativnih dana hotela na nivou cijele 2012.g.		
10	Ukupni broj noćenja na nivou cijele 2012.g.		
11	Ukupni broj prodanih smještajnih jedinica na nivou cijele 2012.g.		
12	Ukupni prihod hotela na nivou cijele 2012.g. u kunama		
13	Ukupni prihod čistog smještaja na nivou cijele 2012.g. u kunama		
14	Ukupni prihod a la carte hrane i pića na nivou cijele 2012.g. u kunama		
15	Postotni udio ukupnih plaća u ukupnim prihodima 2012.g.		
16	Postotni udio troškova energenata u ukupnim prihodima 2012.g.		
17	Postotni udio GOP-a u ukupnim prihodima u 2012.g.		
18	Postotni udio zarade prije troškova kamata,amortizacije i poreza (EBITDA) u ukupnim prihodima 2012.g.		
19	Iznos neto operativne dobiti hotela u 2012.g. u kunama		
21	Da li se u Vašem hotelu primjenjuje sustav upravljanja kvalitetom ?	DA	NE
22	Da li je Vaš hotel certificiran sukladno normi ISO 9001-2008?	DA	NE
23	Da li je upravljanje sigurnošću hrane u Vašem hotelu certficirano sukladno normi ISO 22000 ili Codex Alimentariusu?	DA	NE
24	Da li je Vaš hotel u posjedu ostalih certifikata kvalitete? Ako da kojih ? _____	DA	NE
25	Da li se u Vašem hotelu primjenjuje proaktivan odnos odnosno udovoljavanje zahtjevima gostiju kroz primjenu propisanih procedura?	DA	NE

26	Primjenjuje li se procedura upravljanja reklamacijama u Vašem hotelu?	DA	NE
27	Primjenjuje li se procedura upravljanja komentarima gostiju u Vašem hotelu?	DA	NE
28	Primjenjuje li se procedura davanja povratne informacije djelatnicima o rezultatima kvalitete i komentarima gostiju u Vašem hotelu?	DA	NE
29	Primjenjuje li se u Vašem hotelu procedura koja djelatnicima omogućava predlaganje ideja za unaprijeđenje poslovanja ?	DA	NE
29.a	Ako - da, postoji li i sustav nagrađivanja za prijedloge zaposlenika?	DA	NE
30	Primjenjuje li se u Vašem hotelu procedura ocenjivanja dobavljača na kraju poslovne godine?	DA	NE
30.a	Ako - da, koja je prosječna ocjena zadovoljstva dobavljačima na skali od 0% do 100%?		
31	Jesu li u Vašem hotelu djelatnici ovlašteni da do određenog iznosa kompenziraju eventualno nezadovoljstvo gostiju ?	DA	NE
31.a	Ako - da, do kojeg iznosa?		
32	Da li je Vaš hotel sustavno pod nadzorom tajnog kupca ?	DA	NE
32.a	Ako - da, kakav rezultat ste postigli na skali od 0 do 100 %		
33	Da li se u Vašem hotelu primjenjuje anketiranje gostiju ?	DA	NE
33.a	Kojim intenzitetom se ankete obrađuju (dnevno, tjedno, mjesečno) ?		
	dnevno		
	tjedno		
	mjesečno		
34	Kakav rezultat kvalitete ste postigli putem obrade internih anketa gostiju na skali od 0 do 100%?		
35	Da li je Vaš hotel pod sustavnim nadzorom interne kontrole kvalitete ?	DA	NE
35.a	Kojim intenzitetom se vrše nadzor interne kontrole?	DA	NE
	jednom mjesečno i manje		
	dva puta godišnje		
	jednom godišnje		
36	Kakav rezultat kvalitete ste postigli prilikom nadzora interne kontrole na skali od 0 do 100%?		
37	Kakav rezultat kvalitete (prosječna ocjena hotela) ste postigli u 2012.g. na booking.com?		
38	Kakav rezultat kvalitete (postotak ocjena hotela) ste postigli u 2012.g. na tripadvisor-u?		
39	Primjenjuje li se sustav mjerenja zadovoljstva djelatnika u Vašem hotelu?	DA	NE
39.a	Ako - da, kakav je prosječni rezultat na skali od 0 do 100 %		
40	Primjenjuje li se sustav mjerenja radnog učinka djelatnika u Vašem hotelu?	DA	NE
40.a	Ako - da, kakav je prosječni rezultat na skali od 0 do 100 %		
41	Primjenjuje li se sustav procjenjivanja znanja i vještina rukovodećeg osoblja u Vašem hotelu?	DA	NE
41.a	Ako - da, kakav je prosječni rezultat na skali od 0 do 100 %		
42	Primjenjuje li se u Vašem hotelu procedura davanja povratne informacije o rezutatima zadovoljstva djelatnika, njhovom radnom učinku te o postignutim rezultatima ocjenjivanja rukovodećeg kadra ?	DA	NE
43	Koliki je prosječni broj dana provedenih na edukaciji od strane djelatnika?		
44	Koliki je prosječni broj dana provedenih na edukaciji od strane menadžmenta?		
45	Koji je udio troškova edukacije i treninga u ukupnim prihodima?		
46	Primjenjuje li se sustav mentorstva mladih stručnjaka i pripravnika u Vašem hotelu / kompaniji?	DA	NE
47	Primjenjuje li se model stipendiranja učenika i studenata u Vašem hotelu / kompaniji?	DA	NE
48	Primjenjuje li se sustav nagrađivanja sukladno rezultatima / ciljevima u Vašem hotelu / kompaniji?	DA	NE
49	Primjenjuje li se u Vašem hotelu / kompaniji interni sustav edukacije i s njime usklađeni sustav napredovanja?	DA	NE
50	Imate li cjeloviti program upravljanja okolišem (ušteda energije, zbrinjavanje otpada,upravljanje otpadnim vodama i sl.) ?	DA	NE

51	Da li ste u posjedu certifikata ISO 14001 ?	DA	NE
52	Imate li energetski certifikat zgrade hotela?	DA	NE
52.a	Ako - da, koje ranga ?		
53	Da li u svome poslovanju koristite obnovljive izvore energije za grijanje vode?	DA	NE
53.a	Ako - da, u kojem postotku ?		
54	Da li u svome poslovanju koristite tehničku vodu?	DA	NE
54.a	Ako - da, u kojem postotku ?		
55	Imate li instalirane štedne slavine za vodu i tuševe u Vašem hotelu?	DA	NE
55.a	Ako - da, u kojem postotku ?		
56	Imate li instalirane štedne žarulje u Vašem hotelu?	DA	NE
56.a	Ako - da, u kojem postotku ?		
57	Postoji li u Vašem hotelu sustav rekuperacije toplinske energije ?	DA	NE
58	Da li se u Vašem hotelu odvaja i zbrinjava otpad po vrstama materijala?	DA	NE
58.a	Ako - da, u koliko vrsta materijala ?		
59	Koristite li u svom poslovanju vozila bez emisije štetnih plinova (električni automobili i sl.)?	DA	NE
60	Jeste li u 2012.g. imali uredan nadzor vodopravnog inspektora te inspekcije zaštite okoliša ?	DA	NE
61	Jeste li u posjedu plave zastave na plažama prema kojima gravitiraju Vaši gosti ?	DA	NE
62	Posjedujete li eko certifikat? Ako - da, navedite koji?_____	DA	NE
63	Primjenjuje li se etički kodeks u Vašem hotelu?	DA	NE
64	Primjenjuje li se u Vašem hotelu procedura o prilagođavanju strukture zaposlenih stvarnoj strukturi u društvu (žene, manjine,hendikepirani itd.)?	DA	NE
65	Primjenjuje li se u Vašem hotelu cjenik usluga za potrebe lokalne zajednice, udruga, civilna društva i sl.?	DA	NE
66	Jeste li Vi ili Vaši djelatnici angažirani u tijelima lokalne samouprave i turističke zajednice?	DA	NE
67	Jeste li Vi i Vaši djelatnici uključeni u rad lokalnih ugostiteljskih škola?	DA	NE
68	Jeste li Vi i Vaši djelatnici aktivno uključeni u očuvanje tradicijske, kulturne i prirodne baštine (kulturne udruge, folklor, tradicijski sajmovi, ekološke akcije i sl) ?	DA	NE
69	Sudjeluje li Vaš hotel / kompanija u doniranju / sponzoriranju humanitarnih, sportskih i kulturnih udruga ?	DA	NE
69.a	Ako - da, u kojem postotku ?		
70.	Jesu li slijedeća područja upravljanja hotelskim poslovanjem obuhvaćena Vašim dnevnim, tjednim, mjesečnim ili godišnjim zadatcima:		
	* aktivna uloga u definiranju vizije, misije, vrijednosti hotela / kompanije, strateških poslovnih planova	DA	NE
	* aktivna uloga u definiranju proizvoda, izradi standarda diferencijacije proizvoda i usluge, segmentiranja tržišta te tržišnog pozicioniranja hotela	DA	NE
	* aktivna uloga u definiranju potrebnih investicija i upravljanju investicijskim ciklusom	DA	NE
	* aktivna uloga u razradi politike prodajnih taktika, cijena, distribucije po kanalima i prodajnih paketa i taktika	DA	NE
	* aktivna uloga u dnevnom upravljanue prodajnim cijenama i ponudom na on-line portalima	DA	NE
	* dnevno upravljanje radnim satima i direktim troškovima	DA	NE
	* dnevno upravljanje troškovima energenata	DA	NE
	* mjesečna izrada projekcije poslovanja hotela do kraja poslovne godine	DA	NE
	* izračun i praćenje optimalnih radnih sati za svaki stupanj zauzetosti hotela	DA	NE
	* izračun i praćenje točke rentabilnosti za svaki stupanj zauzetosti hotela	DA	NE
	* dnevni sastanci s menadžmentom hotela	DA	NE
	* tjedni sastanci s menadžmentom hotela	DA	NE
	* mjesečni sastanci s djelatnicima hotela u svim odjelima hotela	DA	NE
	* izrada akcijskih planova sukladno dobivenim povratnim informacija (financijski rezultat, rezultati kvalitete, zadovoljstva djelatnika, zaštite okoliša, i sl..)	DA	NE
	*ostalo bitno za napomenuti_____	DA	NE

r.br.	Informatičko komunikacijska tehnologija (ICT) u hotelskom poslovanju 2012.g.		
1	Koliko osobnih računala koristite u hotelu?		
2	Prosječna starost osobnih računala ?		
3	Koliko mobilnih telefona koristite u hotelskom poslovanju ? i u kojem području rada_____		
4	Koliko tablet uređaja i pametnih telefona (smart phone) koristite u hotelskom poslovanju i kojem području rada? _____		
5	Koristite li računalstvo u oblaku -"Cloud computing"	DA	NE
	* Za spremanje ključnh podataka	DA	NE
	* Za korištenje softvera u oblaku (npr. Office alate)	DA	NE
6	Koriste li se računala u Vašem hotelu:		
	* za komunikaciju sa gostima putem info servisa (npr. dnevne ponude i prezentacije, vrijeme, eventi, sadržaji, etc…)	DA	NE
	* za upravljanje reprodukcijom glazbe i ambijenta u hotelu	DA	NE
	* ostalo (specificirajte) :_____	DA	NE
7	Imate li pristup Internetu u hotelu za goste ?	DA	NE
	A) Wi Fi (javni prostori, sobe, kongresne i dvorane za sastanke):	DA	NE
	* s naplatom ?	DA	NE
	B) Žičani pristup	DA	NE
	* s naplatom ?	DA	NE
	C) ostalo (specificirajte): _____	DA	NE
8	Hotelski kapacitet odnosno brzina i količina protoka informacija u sekundi prema vanjskom okruženju u Mbit/s:		
9	Koje od ovih društvenih medija koristite u hotelskom poslovanju ? :		
	* Facebook:	DA	NE
	* Twitter:	DA	NE
	* Druge (specificirajte): _____	DA	NE
10	Koristite li Youtube servis za video promociju hotela?	DA	NE
11	Imate li centralni server za pohranu svih hotelskih podataka?	DA	NE
12	Imate li CRM (customer realationship management) softver/dataver ? Ako - da, koji? _____	DA	NE
13	Obrađujete li sustavno podatke u svrhu unaprjeđenja prodaje, i - ako da - koje podatke obrađujete (ponuđeni odgovori u nastavku)?	DA	NE
	* Stalni gosti i povijesni podaci	DA	NE
	* Posebne preferencije gostiju	DA	NE
	* Najbolji potrošači (npr. TOP 100 gostiju)	DA	NE
	* Ostalo (specificirajte) :_____	DA	NE
14	Imate li hotelski Management sistem (PMS: recepcijsko poslovanje, rezervacije, poslovanje hranom i pićem, financijsko poslovanje, fakturiranje, materijalno knjigovodstvo, nabava etc…)? te ako da koji?_____	DA	NE
15	Imate li vlastitu WEB stranicu (verzija WEB 2.0) s vlastitom rezervacijskom platformom, te ako da koju?_____	DA	NE
16	Imate li centralni rezervacijski sustav (CRS)? te ako da, koji?_____	DA	NE
17	Imate li "Channel management" softver koji Vam omogućava osvježavanje cijena i dostupnost po svim korištenim distribucijskim kanalima na internetu ? te ako da koji?_____	DA	NE
18	Imate li "Revenue management" softver za upravljanje prihodima ? te ako da koji ?_____	DA	NE
19	Imate li "Business inteligence" softver koji Vam omogućava planiranje, prognoziranje, benchmarkiranje,i upravljanje poslovnim rezultatom? Ako - da, koji?_____	DA	NE
20	Imate li HRM softver za upravljanje ljudskim resursima (planiranje i dnevna evidencija sati, zapošljavanje ugovori, baza podataka djelatnika, izvještaji i sl.)? Ako - da, koji ?_____	DA	NE

21	Imate li mogućnost on-line anketiranja gostiju?	DA	NE
	* sa povratnim odgovorima u stvarnom vremenu (real-time feedback)?	DA	NE
22	Imate li software za praćenje hotelske kvalitete na web stranicama ? Ako - da, koji?_____	DA	NE
	* sa povratnim odgovorima u stvarnom vremenu (real-time feedback)?	DA	NE
23	Imate li vlastitu mobilnu aplikaciju s mogućnošću rezervacije ?	DA	NE
24	Postoji li u Vašem hotelu centralni nadzorni i upravljački sustav (CNUS) ? Ako - da, koji _____ (Ukoliko nemate CNUS, kod svakog idućeg podpitanja dopisati naziv sofvera)	DA	NE
	* Prati li softver potrošnju električne energije i upravlja vršnim opterećenjem?_____	DA	NE
	* Prati li softver potrošnju vode?_____	DA	NE
	* Prai li se softver potrošnja goriva (loživo ulje, prirodni plin, propan-butan,...)?_____	DA	NE
	* Možete li centralizirano upravljati temperaturom u javnim prostorima i smještajnim jedinicama ? _____	DA	NE
	* Možete li centralizirano upravljati ventilacijom u javnim prostorima i smještajnim jedinicama ? _____	DA	NE
	* Možete li centralizirano upravljati rasvjetom u javnim prostorima i smještajnim jedinicama? _____	DA	NE
	* Postoji li centralni nadzorni sustav za automatsko navodnjavanje?_____	DA	NE
	* Postoji li automatsko doziranje klora u bazenu? _____	DA	NE
	*Ostalo (specificirajte) :_____	DA	NE
25	Koristite li u Vašem poslovanju integralni poslovni informacijski sustav,koji uključuje i modul hotelskog održavanja ? Ako - da koji ? _____	DA	NE
	* Upravlja li softver preventivnim održavanjem zgrade i opreme s automatskim alarmiranjem novih obaveza?	DA	NE
	* Omogućava li softver praćenje troškova održavanja?	DA	NE
	* Omogućava li softver vođenje knjigovodstva skladišta rezervnih dijelova i potrošnog materijala?	DA	NE
	* Omogućava li softver praćenje i upravljanje selektivnim sakupljanjem otpada?	DA	NE
	* Omogućava li softver vođenje podataka o emisijama u vodu i zrak?	DA	NE
	* Ostalo (specificirajte) :_____	DA	NE
26	Koristite li u hotelskom poslovanju neke od slijedećih ICT mogućnosti:	DA	NE
	* Inteligentne sobe	DA	NE
	* Interaktivne televizije	DA	NE
	* Mobilni Point of Sales Systems putem dlanovnika	DA	NE
	* Hardver i softver za upravljanje radnim vremenom (Time and attendance systems)	DA	NE
	* Sistemi za video konferencije (A/V softver za podršku za održavanje sastanaka i konferencija)	DA	NE
	* Sigurnosne kamere / CCTV povezane sa centralnim računalom za daljinski nadzor	DA	NE
	* Mobilne aplikacije u hotelskom poslovanju ? Ako - da, koje?_____	DA	NE
	* VOIP telefonsku tehnologiiju (voice over internet protocol)	DA	NE
	* Ostalo (specificirajte) : _____	DA	NE
27	Imaju li zaposlenici neku od sljedećih mogućnosti komuniciranja sa hotelom / hotelskom kompanijom:		
	* Besplatni telefon	DA	NE
	* E-mail adresu	DA	NE
	* Online formulari, upitnici o zadovoljstvu / prijedlozima, itd.	DA	NE
	* Facebook grupa	DA	NE
	* ostalo (specificirajte) _____	DA	NE
28	Koristite li on-line resurse za traženje i selektiranje kadrova i ako da koji ?_____	DA	NE
29	Jeste li u svojoj karijeri pohađali "e-learning" edukaciju ?	DA	NE
30	Jeste li tijekom Vaše karijere sudjelovali na nekom od "webinara" odnosno seminara putem Web-a ?	DA	NE
31	Postoji li u Vašem hotelu / kompaniji sustavna edukacija djelatnika - korisnika ICT-a ?	DA	NE
32	Kako biste ocijenili razinu ICT educiranosti Vaših djelatnika na skali od 0 do 100%		
33	Postoji li uspostavljen zaseban odjel ICT-a u Vašem hotelu / kompaniji?	DA	NE
34	Jesu li ICT procesi i odjel ICT-a regulirani standardima, postupcima i pravilima (SOP-ima) ?	DA	NE
35	Kako biste ocijenili učinkovitost i organizaciju odjela ICT-a na skali od 0 do 100%		

Prilog 3. Izjava o akademskoj čestitosti

Mr. sc. David Poropat
Matije Vlačića Ilirika 8
52210 Rovinj

Sveučilište u Rijeci
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu,Opatija

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani David Poropat, kandidat za stjecanje doktorata znanosti na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, ovime izjavljujem da je ovaj doktorski rad pod nazivom **„Poslovna izvrsnost hotela u okruženju informacijsko-komunikacijske tehnologije“** rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuje popis korištene literture.

Izjavljujem također da niti jedan dio doktorskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz nekoga necitiranog rada, te da bilo koji dio rada krši bilo čija autorska prava.

U Opatiji 11. prosinca 2013. Doktorand

_____

Mr. sc. David Poropat

ŽIVOTOPIS AUTORA S POPISOM OBJAVLJENIH RADOVA

ŽIVOTOPIS – osobni podaci, školovanje, dodatno obrazovanje, znanje jezika, studijski boravci, radno iskustvo, nagrade i članstvo u udrugama

Mr.sc. David Poropat, dipl.oec.

Rođen: 04. listopada 1967. u Puli
Obiteljska adresa: M.Vlačića Ilirika 8, 52210 Rovinj, Hrvatska
Poslovna adresa: Miramarska 24, 10000 Zagreb, www.valamar.com
Telefon: 052/815-156; 098/441-339
E-mail: david.poropat@valamar.com i
davidporopat67@gmail.com

ŠKOLOVANJE:

Studeni, 2010. - danas:
Sveučilište u Rijeci, poslijediplomski doktorski studij na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, doktorski rad na temu "POSLOVNA IZVRSNOST HOTELA U OKRUŽENJU INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE".

Studeni, 2001. – ožujak, 2007.
Sveučilište u Rijeci, poslijediplomski znanstveni studij na Fakultetu za turistički i hotelski menadžment u Opatiji.

Rujan, 1990. – ožujak, 1993.
Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet u Opatiji.

Rujan, 1987. – svibanj, 1990.
Sveučilište u Rijeci, Viša ekonomska škola u Puli

RADNA POVIJEST:

Siječanj, 2012. – **danas:**
Član uprave „*Valamar poslovni razvoj*“ d.o.o.

Siječanj, 2007. - prosinac 2011.
Član uprave „*Valamar hoteli i ljetovališta*“ d.o.o., hrvatske hotelske menadžment kompanije koja upravlja sa 41 objektom u 6 destinacija (Poreč, Dubrovnik, Rabac, Krk, Pag, Puntižela).

Studeni, 2004. – prosinac, 2006.
Direktor operacija „*Valamar hoteli i ljetovališta*“ d.o.o. (Poreč, Rabac, Dubrovnik, Krk, Puntižela).

Svibanj, 2004. - listopad, 2004.
Izvršni direktor operacija „*Valamara*“ za destinacije Dubrovnik i Rabac.

Ožujak, 2002. - travanj, 2004.
Direktor operacija u „*Riviera Holding*“ d.d.u Poreču.

Siječanj, 1996. - veljača, 2002.
Direktor PC Hotel „*Sol Park*“, u sklopu hotelske kompanije „*Jadran turist*“ d.d. u Rovinju pod upravljanjem španjolske menadžment kompanije „*Sol Melia*“.

Listopad, 1994. – prosinac, 1995.
Planer - analitičar u odjelu kontrolinga „*Jadran turista“ d.d.* u Rovinju.

Listopad, 1993. – rujan, 1994.
Voditelj zapadnog tržišta u odjelu prodaje „*Jadran turista“ d.d.* u Rovinju.

Travanj, 1993. - rujan,2003.
Pripravnik u sektoru prodaje i marketinga „*Jadran turista“ d.d*. u Rovinju.

Lipanj, 1982. - rujan 1992.

Sezonski poslovi: nosač prtljage, portir, mjenjač na recepciji, noćni recepcionar, pomoćni recepcionar, pomoćni kuhar i dr.

EDUKACIJA:

- ✓ Brojni seminari s područja upravljačkih i komunikacijskih vještina u organizaciji
- ✓ Hrvatske udruge hotelijera i restoratera, Zagrebačke poslovne škole, Horwath & Horwath consultinga, Jadran turista d.d., Sol Melie, Riviera holding d.d., HUP-a, Cornell University, Valamara i ostalih.
- ✓ Stručna praksa u Španjolskoj (Sol Melia) i Turskoj (Aldiana Resort).
- ✓ Brojna benchmark studijska putovanja (Francuska, Španjolska, Portugal, Italija, Austrija, Njemačka, Turska, Singapur, Hong Kong, Cipar i dr.)

STRUČNA PREDAVANJA:

- ✓ „Standardizacija u hrvatskom hotelijerstvu“,Kongres hrvatskih hotelijera, Zagreb, 2002. (Hrvatska udruga hotelijera i restoratera).
- ✓ „Value for money“, Kongres hrvatskih hotelijera, Zagreb, 2003., Hrvatska udruga hotelijera i restoratera.

NAGRADE:

- ✓ Nagrada „Valamar grupe“ za iznimna poslovna postignuća u 2005. g.

UDRUGE:

- ✓ Tajnik sekcije menadžera pri Hrvatskoj udruzi hotelijera i restoratera (1997. - 2001.).
- ✓ Dopredsjednik Udruge diplomiranih studenata Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija (ALUMNE FMTU Opatija) (2010. - danas).

- ✓ Član Izvršnog odbora Turističke zajednice Grada Rovinja (1997. – 2002.)
- ✓ Član Izvršnog odbora Turističke zajednice Općine Tar-Vabriga (2002. - 2009.).

DRUGE VJEŠTINE I ZNANJA:

- ✓ Rad u Windows okruženju i na Internetu.
- ✓ Sommelier 1. razine.
- ✓ Engleski jezik (govor 4, pismo 4).
- ✓ Talijanski jezik (govor 4, pismo 4).
- ✓ Njemački jezik (govor 3, pismo 3).

VAŽNIJI PROJEKTI TIJEKOM POSLOVNE KARIJERE :

1. „Projekt uvođenja barter poslova i standarda packaginga u „Jadran-turist“ d.d. Rovinj (1993. - 1994.).
2. „Projekt uvođenje USALI-a u Jadran turist d.d. Rovinj“ (1994. - 1995.).
3. Hotel Park kao "model hotel" menadžment kompanije CHR (grupa od 7 velikih hrvatskih kompanija) za implementacija svih SOP-a. (1996. - 1998.).
4. „Projekt izrade i uvođenja *guest relation* alata i standarda u hotelima Sol Melia-e u Hrvatskoj“ (1998. - 1999.).
5. „Projekt izrade i uvođenja alata operativnog kontrolinga u hotelima Sol Melie u Hrvatskoj“ (2000. - 2001.).
6. „Izrada i implementacija standarda, pravila i procedura za hotelske operacije i sve sektore *Riviere holding d.d*. sukladno ISO normama“ (2002. – 2004.).
7. „Predlaganje i upravljanje Investicijskim projektima *Riviera holdinga d.d. Poreč“* (2002 . - 2004).
8. „Projekt izrade i implementacije seta alata za mjerenje i ocjenjivanje učinka

radnika i menadžera u *Rivieri holding d.d, Poreč"* te sustava nagrađivanja (bonus) sukladno postignutim razinama i uravnoteženim rezultatima poslovne izvrsnosti (2002. - 2003).

9. Izrada programa za razvoj budućih GM-ova u okviru Riviera Holding d.d. (2002. -2004.)

10. Izrada organizacije i sistematizacije za potrebe *Riviere holding d.d*. Poreč (2002. - 2004.).

11. Projekt preuzimanja (Take over) *Babin kuka d.d* .- Dubrovnik , *Riviera holdinga d.d*. - Poreč, *Rabac d.d*. - Rabac i *Zlatni otok d.d.* - Krk, od strane menadžment kompanije „*Valamar* hoteli i ljetovališta" (2004.)

12. Organizacija, sistematizacija, selekcija i odabir kadrova za hotelske operacije grupe „*Valamar"* (2004. – 2011.).

13. Izrada programa za razvoj budućih GM-ova u okviru Valamar akademije (2004. - 2006.).

14. Izrada i implementacija standarda, pravila i procedura hotelskih operacija menadžment kompanije „*Valamar* hoteli i ljetovališta" prema ISO normama (2004.).

15. Due dilligence hotela *Meastral d.d*. - Dubrovnik u ime grupe „*Valamar"* (2005.).

16. Izrada razvojnih planova ulaganja u razdoblju 2007. - 2012. za destinaciju Poreč pod upravljanjem „*Valamara"* (2005. - 2006.).

17. Izrada i implementacija seta alata za operativni kontroling i poslovnu inteligenciju u kompaniji „Valamar" (2005. – 2006.).

18. Projekt izrade nove organizacije i sistematizacije odnosno programa tehnološkog viška s programom otpremnina i popratnim izračunom isplativosti svake isplaćene otpremnine (2005. - 2006.)

19. Due dilligence hotelske kompanije *Podgora d.d*. - u ime grupe „*Valamar"*

(2007.).

20. Due dilligence hotelske kompanije *Živogošće d.d*. - u ime grupe „*Valamar*“ (2007.).
21. Due dilligence i asset plan hotelske kompanije „Arenaturist“ d.d. Pula (2008.).
22. *Asset management* plan hotelskih kompanija u sastavu „Valamar“ za razdoblje 2010. - 2014. (2008.).
23. Izrada standarda za sve objekte u najmu unutar grupacije „Valamar“ (2008.).
24. Projekt diferencijacije produkata unutar grupacije „Valamar“ (2008.).
25. Projekt varijabilnog nagrađivanja radnika u grupaciji „Valamar“ (2008.).
26. Energy savings projekti unutar grupacije „Valamar“ (2008. - 2011.).
27. Izrada Investment manuela and SFCAD (standard for construct. and design - 2009.).
28. Novi standardi diferencijacije i repozicioniranja turističkih proizvoda „Valamar“ (2009.).
29. Novi koncept animacije sukladno diferencijaciji proizvoda (2009.).
30. Projekt izrade novog modela poslovnog plana objekta pod upravljanjem „Valamara“ (2009.).
31. ISO 9001 i ISO 14001, certificiranje „Valamarovog“ sustava upravljanja kvalitetom koji se razvija sukladno ISO normama od 2002. (2009. - 2010.).
32. Preopening MICE and Spa hotela „Valamar Lacroma“ (401 smještajna jedinica) (2009.).
33. Due dilligence i preuzimanje hotela „Luna“ na Pagu pod upravljanjem „Valamara“ (2009. - 2010.).
34. Projekt izrade kriterija za dodjelu Q oznake kvalitete (u suradnji s Ministarstvom turizma Republike Hrvatske) (2010.).

35. Projekt izrade novih standarda poslovnog plana svakog objekta i odjela unutar „Valamar“ grupacije (2010.).

36. Strateški poslovni plan „Valamar“ grupacije za razdoblje 2012. - 2016. (2011.).

37. Due dilligence i izrada procjene vrijednosti hotelskih kompanija u portfelju „Hypo Alpe-Adria bank“ (2011.).

38. Osnivanje nove tvrtke „Valamar poslovni razvoj“ d.o.o. unutar grupacije „Valamar“ i izrada petogodišnjeg poslovnog plana (2011.)

39. Strateški poslovni plan „Valamar“ grupacije za razdoblje 2013. - 2022. (2012.)

40. Due dilligence i izrada procjene vrijednosti hotelskih kompanija u državnom portfelju (2013.).

41. Izrada plana operativnog i financijskog restrukturiranja strateškog partnera u predstečajnim nagodbama tvrtki u državnom portfelju

POPIS OBJAVLJENIH RADOVA

1. Bošković, D., Težak, A., Poropat, D., **The level of Environmental Preservation of Rural Istria as a Vital Factor of Marketing and Sustainable Tourism Development**, knjiga sažetaka i CD 1. International Scientific Conference „*Knowledge and business challenge of globalisation*, , Faculty for Commerciale and Business Sciences Celje, Celje 12 - 13 November 2009., str. 81 - 89, ISBN 378-963-960—6805-94-2.

2. Bošković, D., Saftić, D., Poropat, D.,: **Impact of the Global Economic Crisis on Demand Lenght of stay and Tourist Spending in Rural Istria**, knjiga sažetaka i CD s 20. bienalnog međunarodnog znanstvenog kongresa „*Turizam i hotelska industrija 2010. - Novi trendovi u turističkom i hotelskom menadžmentu"*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, 06. - 08. 05. 2010., str 794 - 807, ISBN 978-953-6198-78-8.

3. Bošković, D., Poropat, D., **Preferences, Ways of Informing, and the satisfaction of Tourists with Excursion choices in Rural Istria**, knjiga sažetaka i CD s XXI. Cromar Congress- *„Marketing - a Factor of sustainable development*", Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 8 - 10. 10. 2009., str. 84 - 93, ISBN 978-953-253-065-0.

4. Bošković, D., Težak, A., Poropat, D., **Perception of Touris Destination Image-Manageria Perspective**, zbornik radova i CD s *29 International Conference „On Organizational Science Development- People and Organization*, University of Maribor , Faculty of Organizational Sciences Kranj, Portorož, 24 – 26. 03. 2010., str. 95 - 103, ISBN 978-961-232-257-3.

5. Poropat, D., Bošković, D., Težak, A., **The Profile of a Tourist Manager of the County of Istarska**, 2. International Scientific conference „*Knowledge and Business Challenges of Globalisation*", Faculty for Commerciale and Business Sciences Celje, Celje 18 - 19 November 2010.