

## ZNANJE I KVALITETA - UVJET KONKURENTNOSTI HOTELIJERSTVA HRVATSKE

*Kristina Črnjar<sup>1</sup> & Ana-Marija Vrtodušić Hrgović<sup>2</sup>*

UDK /UDC: 65.011.4:640.4](497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: L83

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 18. veljače 2013. / February 18, 2013

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 10. prosinca 2013. / December 10, 2013

### **Sažetak**

*Radi podizanja konkurentnosti hrvatskog gospodarstva, posebnu pažnju treba posvetiti čimbenicima koji mogu utjecati na povećanje konkurentnosti hotelijerstva. U ovom ćemo radu istaknuti sustave upravljanja kvalitetom i znanjem. Poveznica između znanja i sustava kvalitete očituje se direktno, jednim od osnovnih načela na kojima se temelje sustavi upravljanja kvalitetom, a to je investiranje u znanje. Kako bi se utvrdila razina primjene sustava kvalitete u hotelijerstvu Republike Hrvatske, kao i utjecaj pojedinih aspekata na ostvarivanje konkurentne prednosti hotelijerstva Republike Hrvatske među kojima i kvalitete i znanja, provedena su dva empirijska istraživanja. Uz analizu primjene sustava kvalitete u hrvatskom hotelijerstvu, cilj je prvog istraživanja bio i utvrditi postoje li razlike s aspekta mjerenja i ocjenjivanja zadovoljstva zaposlenika te ulaganja u njihov trening i obrazovanje između certificiranih i necertificiranih poduzeća. Drugo istraživanje analizira koji aspekti, prema mišljenju hotelskih menadžera, imaju najvažniju ulogu u postizanju konkurentnosti.*

*Rezultati prvog istraživanja pokazuju da 39% od ukupno 31 anketiranog hotelskog poduzeća primjenjuje sustave kvalitete u skladu s međunarodnim standardom ISO 9001:2008. Poduzeća koja imaju certifikat u većoj mjeri analiziraju zadovoljstvo svojih zaposlenika i ulažu u trening i obrazovanje u odnosu na poduzeća koja nemaju certifikat. Dobiveni rezultati upućuju na potrebu uvođenja navedenih aktivnosti, i to u poduzećima koja nemaju certificiran sustav kvalitete. Analizom utjecaja različitih aspekata, među kojima su kvaliteta i znanje na ostvarivanje konkurentne prednosti hotelskog poduzeća,*

<sup>1</sup> Dr. sc. Kristina Črnjar, docentica, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, e-mail: kcrnjar@fthm.hr

<sup>2</sup> Dr. sc. Ana-Marija Vrtodušić Hrgović, docentica, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, e-mail: anamariv@fthm.hr

*došlo se do saznanja da veliki utjecaj imaju znanje, vještine i sposobnost zaposlenika. Rezultati upućuju na zaključak da su znanje i kvaliteta uvjet ostvarivanja održive konkurentne prednosti hotelijerstva Republike Hrvatske.*

**Ključne riječi:** *upravljanje znanjem, upravljanje kvalitetom, konkurentnost, hotelijerstvo, ISO 9001:2008.*

## 1. UVOD

Hrvatsko gospodarstvo u nastojanju da se priključi razvijenim zemljama, posebno zemljama u sklopu EU, kojima teži, morat će uložiti značajne napore kako bi podigla nacionalnu konkurentnost. Smjernice za povećanje konkurentnosti turizma i hotelijerstva Republike Hrvatske uključivat će čitav niz preporuka među kojima se ističe i primjena sustava upravljanja kvalitetom i strategija upravljanja znanjem.

Upravljanje znanjem i kvalitetom javit će se kao usko povezani procesi sa zajedničkim ciljem koji se očituje u pronalaženju, dijeljenju, korištenju i pohranjivanju ključnih znanja koja se primjenjuju u procesu kontinuiranog unapređenja i poboljšanja poslovanja. Specifičnosti hotelijerstva i s njima povezane karakteristike hotelskih proizvoda i usluga još više ističu važnost kvalitete, ljudskih potencijala i njihova znanja.

Iz tog su razloga u ovom radu prezentirani rezultati dvaju empirijskih istraživanja. Jedno je usmjereno na analizu primjene sustava kvalitete u hotelijerstvu Republike Hrvatske, kao i razlika koje postoje između certificiranih i necertificiranih hotelskih poduzeća u pogledu primjene aktivnosti usmjerenih na zaposlenike kao što su mjerenje i ocjenjivanje njihovog zadovoljstva i ulaganje u trening i obrazovanje. Drugo se istraživanje bavilo pitanjem utjecaja pojedinih aspekata na konkurentnost hotelskih poduzeća pri čemu je analizirana važnost pojedinog aspekta prema mišljenju hotelskih menadžera.

## 2. UPRAVLJANJE KVALITETOM

U suvremenim uvjetima poslovanja kvaliteta je jedan od važnih preduvjeta opstanka i razvoja svakog poduzeća. U skladu s tim ponuđači proizvoda i usluga nastoje svoje poslovne sustave temeljiti na potrebama i zahtjevima kupaca, što je dovelo do razvoja nove filozofije upravljanja i vođenja poslovnih sustava – Upravljanje potpunom kvalitetom (TQM-Total Quality Management). Filozofija potpune kvalitete donijela je posve novi način gledanja na kvalitetu.<sup>3</sup> Primarno razvijena u Japanu 60-ih godina 20. st. od američkih utemeljitelja kvalitete W. E. Deminga i J.M. Jurana, nova je filozofija upravljanja dovela do snažne konkurentnosti japanskih proizvoda na svjetskom tržištu, a 80-ih godina počinju je razumijevati i prihvaćati američka i europska poduzeća. Taj se sustav primarno razvio u proizvodnim poduzećima, ali ubrzo su prepoznate njegove prednosti, što je utjecalo i na njegovu primjenu u uslužnom sektoru, a time i u hotelijerstvu.

<sup>3</sup> Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 219.

TQM predstavlja "Način upravljanja poslovnim procesima kako bi se osiguralo potpuno zadovoljstvo kupca na svakoj razini (interno i eksterno). To je pristup koji vodi do povećanja konkurentnosti, efektivnosti i fleksibilnosti cijelog poduzeća."<sup>4</sup> TQM se odnosi na "niz aktivnosti koje se provode u cijelom poduzeću kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća na efektivan i efikasan način te osigurali proizvodi i usluge one razine kvalitete koja zadovoljava kupca, i to u pravo vrijeme i uz primjerenu cijenu."<sup>5</sup> TQM predstavlja i «kontinuirani proces poboljšanja koji se odnosi na pojedince, grupe ljudi i cijelo poduzeće.»<sup>6</sup> Iz svih navedenih definicija proizlazi da je TQM "način poslovanja organizacije koja je usmjerena na zadovoljstvo kupaca primjenjujući kontinuirana poboljšanja. Iako se ovaj način poslovanja razlikuje od organizacije do organizacije, ipak postoje određena osnovna načela koji se primjenjuju kod svih kako bi se povećao udio na tržištu i profit te smanjili troškovi."<sup>7</sup>

Ova se načela odnose na: vodstvo, usmjerenost na kupca, kontinuirana poboljšanja, procesni pristup te sudjelovanje svih zaposlenika.<sup>8</sup> Vodstvo podrazumijeva razumijevanje i predanost svih razina menadžmenta. Usmjerenošću na kupca ističe se važnost razumijevanja i ispunjavanja zahtjeva eksternih, ali i internih kupaca (zaposlenika). Procesno se usmjerenom organizacijom osigurava provedba kontinuiranih poboljšanja koja mogu biti internog i eksternog karaktera. Interna su poboljšanja usmjerena na interne procese i sprječavanje nastanka pogrešaka u njima, što će utjecati na snižavanje troškova, dok su eksterna usmjerena prema eksternim kupcima kako bi se povećalo njihovo zadovoljstvo i time osigurao veći udio na tržištu i u skladu s tim i veći prihodi.<sup>9</sup> Sudjelovanje zaposlenika podrazumijeva njihovo uključivanje, ali i odgovornost za pronalaženje mogućnosti kontinuiranog unaprjeđivanja, i to na individualnoj i timskoj osnovi. Stoga je potrebno zaposlenike ovlastiti da mogu donositi odluke i inicirati akcije za unaprjeđivanje unutar njihova djelokruga.<sup>10</sup>

### 3. VAŽNOST LJUDSKIH RESURSA, ZNANJA I KVALITETE U POSTIZANJU KONKURENTNOSTI

Razvoj tržišta i globalizacija utjecali su na hotelijerstvo i strategije putem kojih svaki pojedini subjekt ostvaruje konkurentsku prednost. «Konkurentnost je sposobnost zemlje da postigne uspjeh na svjetskom tržištu koji omogućuje bolji životni standard za sve. On je rezultat brojnih čimbenika, a osobito konkurentnosti na razini poduzeća i povoljne poslovne klime koja potiče uvođenje novih proizvoda i procesa te investicije. Svi ti čimbenici u međusobnom djelovanju vode k povećanoj produktivnosti, višem

<sup>4</sup> Oakland, J.S.: Total Quality Management – text with cases, Third edition, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, 2003.

<sup>5</sup> The Deming Prize Guide 2007 for Overseas., [www.deming.org/demingprize](http://www.deming.org/demingprize) (15.1.2012), str.2.

<sup>6</sup> Kanji, G.K., Asher, M.: 100 Methods for Total Quality Management, Sage Publications, London, 1996., str. 1.

<sup>7</sup> Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, G.K., Fundamentals of Total Quality Management, Chapman & Hall, London, 1998., str.17.

<sup>8</sup> Kanji, G.K.: Measuring Business Excellence, Routledge-Taylor & Francis Group, London/New York, 2002., str. 3.

<sup>9</sup> Prema Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, G. K., op.cit., str. 38.

<sup>10</sup> Prema Skoko, H.: Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2000., str. 111.

dohotku i održivom razvoju».<sup>11</sup> Neki od najznačajnijih čimbenika, koji će utjecati na konkurentnost u hotelijerstvu, jesu:

- sposobnost interakcije poslovnih subjekata u upravljanju resursima koje dijele;<sup>12</sup>
- tehnologija i informacijska tehnologija;<sup>13</sup>
- sposobnost transformacije poduzeća u organizaciju koja uči i njegovo uključivanje u ekonomiju temeljenu na znanju;<sup>14</sup>
- kvaliteta ljudskih potencijala koji predstavljaju centar aktivnosti u hotelskoj industriji od stvaranja proizvoda i usluge do njihova pružanja;
- upravljanje znanjem i razvojem ljudskog potencijala radi poboljšanja kvalitete u svim segmentima;
- upravljanje kvalitetom i kontinuirano poboljšanje proizvoda, usluga, procesa.

Uspjeh u povećanju stupnja konkurentnosti hotelijerstva Republike Hrvatske povezan je prije svega s intenziviranjem razvoja inovacija u hotelskom proizvodu i podizanjem kvalitete ljudskih resursa u upravljanju i poslovanju hotela.<sup>15</sup> Inovacije, kvalitetni ljudski potencijali, upravljanje kvalitetom i znanjem bit će važni elementi koji će utjecati na konkurentsku sposobnost hotelskog poduzeća.

Upravljanje znanjem i kvalitetom imat će zajednički cilj koji se očituje u stvaranju i korištenju ključnih znanja, a posljedica bi trebala biti stalno unaprjeđenje u različitim sferama poslovanja poduzeća. Bez inovacija i znanja, nema povećanja kvalitete na strani pokretača procesa upravljanja kvalitetom ni na strani rezultata tog procesa. Tako se, npr. kriterij u sklopu europskog modela izvrsnosti (EFQM Excellence Model) „Upravljanje ljudima“ realizira kroz:<sup>16</sup>

- identificiranje, klasificiranje i podupiranje znanja i kompetencija zaposlenika s potrebama organizacije
- razvoj i korištenje planova za trening i razvoj kako bi se osiguralo da zaposlenici imaju sposobnost koja će zadovoljiti sadašnje i buduće potrebe organizacije
- oblikovanje i promoviranje mogućnosti individualnog, timskog i organizacijskog učenja
- razvoj zaposlenika kroz radno iskustvo

<sup>11</sup> Godišnje izvješće o konkurentnosti Hrvatske, Nacionalno vijeće za konkurentnost, Zagreb, svibanj 2005., Svezak 2, str. 8.

<sup>12</sup> Rodriguez-Diaz, M. et al.: Developing relational capabilities in hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, Issue 1, 2006, str. 25-40.

<sup>13</sup> Ioncica, I. et al: The factors of Competitvness in the Hospitality industry and the competitivnes strategy of firms, <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v2-economy-and-business-administration/036.pdf> (30.11.2012).

<sup>14</sup> Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2008., str. 235-236.

<sup>15</sup> Čižman, S.: Competitiveness of Croatian hotel industry, *Acta Turistica*, Vo. 19, No. 2, 2007, str. 150.

<sup>16</sup> Wongrassamee, S., Gardiner, P.D.: Performance Measurement Tools: The Balance Scorecard and the EFQM Excellence Model, *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, No. 1, 2003, str. 29.

- usuglašavanje individualnih i timskih ciljeva s ciljevima organizacije
- ocjenjivanje i pomoć zaposlenicima u poboljšanju njihovih rezultata.

Investiranje u tehnologiju, opremu i procesne promjene vrlo je važno, no ti in-puti ne osiguravaju rast poslovanja i konkurentnost ako nisu popraćeni investicijama u ljude. Ljudi su pokretači i nositelji svih aktivnosti. Upravljanje kvalitetom temelji se na timskom radu i samo s potrebnim znanjima svi mogu biti kreativniji i učinkoviti, i pridonositi povećanju kvalitete rada i rezultata rada u poduzeću.<sup>17</sup>

“Upravljanje znanjem predstavlja promišljenu i sustavnu koordinaciju zaposlenika, tehnologije, procesa i organizacijske strukture radi stvaranja dodane vrijednosti kroz ponovno korištenje i inoviranje. Ova koordinacija se postiže kroz stvaranje, dijeljenje i korištenje znanja kao i kroz ugradnju najbolje prakse i naučenih lekcija u organizacijsku memoriju radi brige za kontinuirano organizacijsko učenje”.<sup>18</sup> Ono je važno u procesu upravljanja kvalitetom s najmanje dva aspekta. Prva se odnosi na ostvarivanje efikasnosti (visoke kvalitete uz niske troškove) koju je moguće postići samo ako znanje o rješavanju specifičnih problema može biti kodirano, preneseno i korišteno od strane svih zaposlenih u što kraćem vremenu. Drugi aspekt je kontinuirana potraga za pronalazanjem i zadovoljavanjem zahtjeva kupaca gdje znanje opet igra ključnu ulogu. U ovom je drugom aspektu prenošenje informacija u znanja posebno značajno.<sup>19</sup> Kako bi efekt upravljanja kvalitetom imao snažan odraz i na procese upravljanja znanjem, hotelsko poduzeće trebalo bi svoju pažnju usmjeriti na procese kao što su: osiguravanje i ulaganje značajnijih sredstava u obrazovanje i trening zaposlenika, sustav nagrađivanja zaposlenika, sudjelovanje zaposlenika u definiranju ciljeva i strategija, mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva zaposlenika, mjerenje kvalitete procesa upravljanja znanjem te mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva gosta.

#### **4. UTJECAJ ZNANJA I KVALITETE NA OSTVARIVANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI HOTELSKIH PODUZEĆA U HRVATSKOJ**

Empirijsko istraživanje provedeno je u razdoblju od svibnja do srpnja 2010. godine. Kao osnovni instrumentarij za prikupljanje podataka koristio se anketni upitnik. Anketni upitnik pod nazivom “Strategija upravljanja znanjem u funkciji konkurentnosti hotelske industrije” koristio se za prikupljanje podataka u velikim i srednjim hotelskim poduzećima na području Primorsko-goranske i Istarske županije.<sup>20</sup> Osmišljavanje i oblikovanje anketnog upitnika temeljeno je na nekoliko međunarodno relevantnih istraživanja iz upravljanja znanjem, pri čemu se vodilo računa o specifičnostima hotelijerstva i njegovim karakteristikama u Republici Hrvatskoj. Anketni upitnik, osim pitanja vezanih za

<sup>17</sup> Avelini Holjevac, I.: Europa znanja: organizacija koja uči i sustav upravljanja kvalitetom, <http://issuu.com/kvaliteta.net/docs/hdmk6-europa-znanja-organizacija-koja-uci-i-sustav> (10.10.2012)

<sup>18</sup> Dalkir, K.: Knowledge management in the Theory and Practice, Elsevier, Oxford, 2005., str. 3.

<sup>19</sup> Baković, T.: Poslovna izvrsnost, Vol. 3, No. 1, Zagreb lipanj 2009, str. 47.

<sup>20</sup> Črnjar, K.: Strategija upravljanja znanjem u funkciji konkurentnosti hotelske industrije, Doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010.

opće podatke o hotelskom poduzeću i ispitaniku, podijeljen je u tri cjeline pod nazivima: "Konkurentnost i upravljanje ljudskim potencijalima u hotelskoj industriji", "Upravljanje znanjem u hotelskoj industriji" i "Znanje kao strateški resurs hotelskog poduzeća".

Predmet istraživanja odnosi se na stupanj utjecaja pojedinih aspekata na ostvarivanje konkurentske prednosti hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Cilj je bio ispitati u kojoj mjeri menadžeri srednjih i velikih hotelskih poduzeća percipiraju utjecaj pojedinih aspekata na ostvarivanje konkurentske prednosti njihovih hotelskih poduzeća. Poseban naglasak je stavljen na upravljanje kvalitetom i ljudskim potencijalima te njihovim znanjem. Na temelju toga postavljena je sljedeća hipoteza:

H1: „Kvaliteta i znanje su jedan od važnih faktora ostvarivanja konkurentske prednosti hotelskih poduzeća u Hrvatskoj.“

Uzorak istraživanja izabran je ciljano, a njegova veličina odgovara ukupnom broju velikih i srednjih hotelskih poduzeća u Primorsko-goranskoj i Istarskoj županiji. Anketni upitnik je proslijeđen na adrese 25 hotelskih poduzeća od kojih 14 imaju sjedište u Primorsko-goranskoj, a 11 u Istarskoj županiji. Od 14 poduzeća u Primorsko-goranskoj županiji njih 5 su velika, dok su ostalih 9 srednja hotelska poduzeća. Anketni upitnik ispunjavali su zaposlenici u hotelskim poduzećima zaduženi za upravljanje ljudskim potencijalima. Uzorak obuhvaća 18 hotelskih poduzeća, od kojih se 11, tj. 61% nalazi u Primorsko-goranskoj županiji, a preostalih 7 (38,9%) u Istarskoj županiji. Polovica anketiranih poduzeća spada u kategoriju velikih poduzeća, a druga polovica u kategoriju srednjih poduzeća. Nadalje, 50% hotelskih poduzeća iz uzorka pripada nekom od holdinga ili menadžment kompanija. Promatramo li hotelska poduzeća prema vrsti vlasništva: 58% hotelskih poduzeća je u privatnom vlasništvu od osnivanja i nakon pretvorbe, 32% je u mješovitom vlasništvu s pretežnim udjelom privatnog kapitala, 10% je u mješovitom vlasništvu s pretežnim udjelom državnog kapitala. Prikupljeni su podaci analizirani korištenjem statističkog paketa SPSS 19.0.

Dvije odabrane županije u kojima su smještena hotelska poduzeća uključena u ovo istraživanje od velikog su značaja za ukupni razvoj turizma RH. Uz Zadarsku, Ličko-senjsku, Šibensko-kninsku, Splitsko-dalmatinsku i Dubrovačko-neretvansku čine takozvanu jadransku Hrvatsku. Godine 2009. u Primorsko-goranskoj i Istarskoj županiji smješteno je 46,91% ukupnog turističkog smještajnog kapaciteta u RH. Od ukupnog broja dolazaka stranih i domaćih turista u RH (10.934.474 turista) 45,37% otpada na dolaske u Primorsko-goransku (2.205.627) i Istarsku županiju (2.755.269). U te dvije županije ostvareno je 51,03 % noćenja u RH, od čega u Primorsko-goranskoj županiji 19,82 %, a u Istarskoj 32,20 %.<sup>21</sup>

Od ukupnog broja poslovnih subjekata u RH u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane i pića – I 55.1 „Hoteli i sličan smještaj“ (498 poslovnih subjekata), 26,9% smješteno je u Primorsko-goranskoj (71) i Istarskoj županiji (63). Ukupni broj zaposlenih u hotelima i sličnim smještajnim objektima na razini RH iznosi 32.463 zaposlenika, od čega 39,27% otpada na Primorsko-goransku (5.056) i Istarsku županiju

<sup>21</sup> Državni zavod za statistiku: Turizam u 2009., [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2010/SI-1408.pdf](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2010/SI-1408.pdf) (1.9.2010).

(7.692). Čak 45,61% prometa u hotelijerstvu RH ostvareno je u ove dvije županije. Na razini države promet je u hotelima iznosio 8.045.876 tisuća kuna, na razini Primorsko-goranske 1.293.203 (16,07%), a Istarske županije 2.379.060 tisuća kuna (29,57%).<sup>22</sup>

U Tablici 1 prikazani su podaci o ukupnoj imovini, ukupnim prihodima, prosječnoj bruto plaći, broju zaposlenih i novostvorenoj vrijednosti hotelskih poduzeća u Primorsko-goranskoj i Istarskoj županiji.

**Tablica 1:** Pokazatelji poslovanja za hotelska poduzeća Primorsko-goranske i Istarske županije za 2009. godinu

		Ukupna imovina	Ukupni prihod	Prosječna bruto plaća	Broj zaposlenih	Novostvorena vrijednost
Primorsko-goranska žup.	Velika poduzeća	4.091.394.423	620.373.973	7.284	1.986	432.244.944
	Srednja poduzeća	1.437.440.360	331.566.200	7.729	872	208.125.958
	Ukupno	5.528.834.783	951.940.173	7.507	2.858	640.370.902
Istarska županija	Velika poduzeća	6.636.860.355	2.064.579.756	75.43	4.867	1.173.036.237
	Srednja poduzeća	449.232.548	132.710.706	7.855	327	70.778.902
	Ukupno	7.086.092.903	2.197.290.462	7699	5.194	1.243.815.139

Izvor: FINA – baza podataka Info.biz, <http://servisi.fina.hr/IPaket-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp>, podaci za 2009. godinu.

Prema Tablici 1, uočavamo da ukupna imovina, velikih i srednjih hotelskih poduzeća (u anketnom uzorku) u Primorsko-goranskoj i Istarskoj županiji, iznosi 14.482.837.491 kuna, od čega se 40,1% odnosi na hotelska poduzeća u Primorsko-goranskoj županiji. Rangiramo li hotelska poduzeća u RH prema ukupnoj imovini (bez obzira na vlasništvo, veličinu i sjedište) u prvih pet naći će se čak četiri hotelska poduzeća iz Istarske županije. Poduzeća uključena u istraživanje posjeduju imovinu u visini od 12.614.927.686 kuna, što predstavlja 87% ukupne imovine velikih i srednjih hotelskih poduzeća u ovim županijama.

Ukupni prihod svih velikih i srednjih hotelskih poduzeća u dvije županije iznosi 3.291.934.014 kuna, od čega 29,2% otpada na Primorsko-goransku županiju.<sup>23</sup> Podaci iz Tablice 1 pokazuju da je ukupni prihod velikih i srednjih hotelskih poduzeća uključenih u istraživanje u Istarskoj županiji čak za 130% veći od onih u Primorsko-goranskoj. Rangiramo li hotelska poduzeća u RH prema ukupnom prihodu (bez obzira na vlasništvo, veličinu i sjedište) u prvih sedam naći će se čak šest hotelskih poduzeća iz Istarske županije.

Iako u prosječnoj bruto plaći postoje manja odstupanja između dviju županija, velika je razlika uočljiva u broju zaposlenih. U hotelskim poduzećima dviju županija

<sup>22</sup> Državni zavod za statistiku: Ugostiteljstvo u 2009., [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2010/SI-1427.pdf](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2010/SI-1427.pdf) (1.9.2010).

<sup>23</sup> FINA – baza podataka Info.biz, <http://servisi.fina.hr/IPaket-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp>, podaci za 2009. godinu.

ukupno je zaposleno 8.883 zaposlenika, od čega 35,2% u Primorsko-goranskoj županiji. Poduzeća uključena u istraživanje zapošljavaju 90,7% od ukupnog broja zaposlenih od čega ih je većina zaposlena u Istarskoj županiji. Navedeni podatak proizlazi iz činjenice da se u Istarskoj županiji nalazi više velikih hotelskih poduzeća.<sup>24</sup>

Velika razlika je uočljiva i u ostvarivanju novostvorene vrijednosti u dvjema županijama. Novostvorena vrijednost u dvjema županijama za sva velika i srednje velika hotelska poduzeća iznosi 2.089.058.739 kuna, od čega se ostvari 32,9% u Primorsko-goranskoj županiji. Novostvorena vrijednost hotelskih poduzeća uključenih u istraživanje znatno je viša u Istarskoj županiji nego u Primorsko-goranskoj, i to za 94%. Promatramo li sve navedene karakteristike, možemo reći da je u Istarskoj županiji smješten veći broj velikih i srednjih hotelskih poduzeća koji po svim analiziranim parametrima imaju bolje rezultate od hotelskih poduzeća u Primorsko-goranskoj županiji. Indirektno možemo zaključiti da je važnost hotelske industrije, njezina razvijenost i utjecaj na gospodarstvo županije izraženija u Istarskoj županiji.

Radi dokazivanja postavljene hipoteze provedeno je istraživanje kojim se nastojalo procijeniti stupanj utjecaja pojedinih aspekata na ostvarivanje konkurentne prednosti hotelskih poduzeća u RH, tj. u kojoj mjeri se percipira da je upravljanje znanjem i kvaliteta osnova ostvarivanja konkurentne prednosti hotelskog poduzeća. Ocjene stupnja utjecaja odabranih aspekata na ostvarivanje konkurentne prednosti poduzeća prikazane su u Tablici 2. Stupanj utjecaja mjeren je na ljestvici od 1 do 5, gdje ocjena 1 označuje «potpuno nevažno», a ocjena 5 «iznimno važno».

**Tablica 2:** Stupanj utjecaja pojedinih aspekata na ostvarivanje konkurentne prednosti hotelskog poduzeća

Rang.	Tvrđnje (varijable)	Aritmetička sredina	Stand. devijacija
1.	Fleksibilnost, tj. prilagodljivost poduzeća tržišnim uvjetima	4,72	0,461
2.	Kvaliteta usluga	4,72	0,461
3.	Znanje, vještine i sposobnost zaposlenika	4,67	0,594
4.	Strategija razvoja poduzeća	4,61	0,608
5.	Kvaliteta poslovnih kontakata	4,44	0,616
6.	Financijska stabilnost	4,39	0,778
7.	Reputacija poduzeća na tržištu	4,39	0,850
8.	Zakonodavstvo u djelatnosti	4,39	0,698
9.	Javna infrastruktura	4,39	0,698
10.	Strategija upravljanja znanjem	4,39	0,608
11.	Tehnologija i tehnološki procesi	4,33	0,485
12.	Brend (marka)	4,33	0,686
13.	Raznolikost proizvoda i usluga koje nudi	4,28	0,752
14.	Razvijenost potražnje	4,22	0,548
15.	Zgrada i zemljište	4,06	0,873
16.	Konkurentna okolina	4,06	0,725

Izvor: Avelini Holjevac, I., Črnjar, K., Vrtodušić Hrgović, A.M.: Knowledge Management and Quality in Croatian Tourism, Knowledge Management Innovations for Interdisciplinary Education: Organizational Applications (ur: Buckley & Jakovljevic), IGI Global, USA, 2013, str. 185.

<sup>24</sup> Ibidem.



Stupanj utjecaja pojedinih aspekata na ostvarenje konkurentske prednosti hotelskog poduzeća ispitanici ocjenjuju u rasponu od 4,06 do 4,72. Ocjene su visoke i pokazuju da su svi navedeni aspekti uglavnom važni za postizanje konkurentnosti. Prema rezultatima u Tablici 2, najmanji stupanj utjecaja na konkurentnost hotelskog poduzeća imaju zgrade i zemljište, dok su s najvišom prosječnom ocjenom ocijenjeni fleksibilnost, tj. prilagodljivost poduzeća tržišnim uvjetima te kvaliteta usluga. To znači da su fleksibilnost i kvaliteta vrlo važne u postizanju konkurentske prednosti hotelskih poduzeća. Osim toga, visok stupanj važnosti imaju i sljedeći aspekti: strategija razvoja poduzeća te znanje, vještine i sposobnosti zaposlenih. Važnost strategije upravljanja znanjem za ostvarivanje konkurentske prednosti hotelskog poduzeća, iako je ocijenjena s relativno visokom ocjenom (4,39), nalazi se tek na 10 mjestu aspekata koji pridonose ostvarivanju konkurentnosti. Navedeno proizlazi iz činjenice da razvijena strategija upravljanja znanjem nije prisutna u većini hotelskih poduzeća pa se i ne percipira njezina važnost. Znanje, vještine i sposobnost zaposlenika (3. mjesto) ipak su istaknuti kao izrazito važni u ostvarivanju konkurentnosti, ali se na njih ne gleda kao na nešto čime je potrebno «upravljati» i čije bi upravljanje trebalo biti strukturirano u oblike propisane strategijom upravljanja znanjem.

Vrijednosti standardne devijacije pokazuju disperziju podataka od aritmetičke sredine za svaku varijablu posebno. Standardna devijacija je za sve varijable manja od 1, što ukazuje na malu raspršenost podataka od prosječne vrijednosti.

U Tablici 3, uz pomoć t-testa za nezavisne uzorke, analizirana je razlika prosječnih ocjena stupnja utjecaja odabranih aspekata na ostvarene konkurentske prednosti prema veličini i sjedištu hotelskog poduzeća.

**Tablica 3:** Razlika prosječnih ocjena stupnja utjecaja na konkurentsku prednost prema veličini poduzeća

Tvrdnje (varijable)	Veliko poduzeće (A. S.)	Srednje poduzeće (A. S.)	T-test	Sig.
Financijska stabilnost	4,33	4,44	-0,295	0,772
Znanje, vještine i sposobnost zaposlenika	4,67	4,67	0,000	1,000
Reputacija poduzeća na tržištu	4,44	4,33	0,270	0,791
Kvaliteta poslovnih kontakata	4,44	4,44	0,000	1,000
Fleksibilnost, tj. prilagodljivost poduzeća tržišnim uvjetima	4,67	4,78	-0,500	0,624
Tehnologija i tehnološki procesi	4,33	4,33	0,000	1,000
Zgrada i zemljište	3,89	4,22	-0,802	0,434
Raznolikost proizvoda i usluga koje nudi	4,44	4,11	0,937	0,363
Zakonodavstvo u djelatnosti	4,44	4,33	0,329	0,747
Javna infrastruktura	4,22	4,56	-1,014	0,326
Konkurentska okolina	3,78	4,33	-1,715	0,106
Razvijenost potražnje	4,11	4,33	-0,853	0,406
Brend (marka)	4,33	4,33	0,000	1,000
Kvaliteta usluga	4,78	4,67	0,500	0,624
Strategija upravljanja znanjem	4,56	4,22	1,177	0,257
Strategija razvoja poduzeća	4,78	4,44	1,177	0,257

Izvor: Obrada autora na temelju anketnog upitnika.

Kod većine tvrdnji prosječne ocjene stupnja utjecaja na konkurentsku prednost više su kod velikih poduzeća nego kod srednjih hotelskih poduzeća. Prosječne su ocjene jednake za sva hotelska poduzeća bez obzira na veličinu kod varijable “znanje, vještina i sposobnost zaposlenika”, “kvaliteta poslovnih kontakata”, “brend (marka)” i “tehnologija i tehnološki procesi”. Kod velikih hotelskih poduzeća aspekti koji imaju najveći utjecaj na konkurentnost jesu “strategija razvoja poduzeća”, “kvaliteta usluge” i “konkurentna okolina”. U hotelskim poduzećima srednje veličine aspekti koji u najvećoj mjeri utječu na njihovu konkurentnost jesu “fleksibilnost, tj. prilagodljivost poduzeća tržišnim uvjetima” nakon čega slijede “znanje, vještine i sposobnost zaposlenika” te “kvaliteta usluga”. Rezultati t-testa za nezavisne uzorke pokazuju da su uočene razlike slučajne, tj. nisu statistički značajne ( $p > 0,05$ ). Može se zaključiti kako se ocjena stupnja utjecaja na ostvarenu konkurentsku prednost u velikim hotelskim poduzećima ne razlikuje značajno od ocjene u srednje velikim hotelskim poduzećima.

U Tablici 4 prikazana je uz pomoć t-testa za nezavisne uzorke razlika prosječnih ocjena stupnja utjecaja na konkurentsku prednost prema sjedištu poduzeća.

**Tablica 4:** Razlika prosječnih ocjena stupnja utjecaja na konkurentsku prednost prema sjedištu hotelskih poduzeća

Tvrđnje (varijable)	Istarska županija (A. S.)	Primorsko-goranska županija (A. S.)	T-test	Sig.
Financijska stabilnost	4,43	4,36	0,168	0,869
Znanje, vještine i sposobnost zaposlenika	4,57	4,73	-0,531	0,603
Reputacija poduzeća na tržištu	4,71	4,18	1,324	0,204
Kvaliteta poslovnih kontakata	4,29	4,55	-0,866	0,399
Fleksibilnost, tj. prilagodljivost poduzeća tržišnim uvjetima	4,43	4,91	-2,169	0,026*
Tehnologija i tehnološki procesi	4,29	4,36	-0,323	0,751
Zgrada i zemljište	4,00	4,09	-0,209	0,837
Raznolikost proizvoda i usluga koje nudi	4,29	4,27	0,035	0,973
Zakonodavstvo u djelatnosti	4,57	4,27	0,879	0,392
Javna infrastruktura	4,43	4,36	0,187	0,854
Konkurentna okolina	3,86	4,18	-0,922	0,370
Razvijenost potražnje	4,14	4,27	-0,479	0,639
Brand (marka)	4,57	4,18	1,189	0,252
Kvaliteta usluga	4,71	4,73	-0,057	0,956
Strategija upravljanja znanjem	4,43	4,36	0,215	0,833
Strategija razvoja poduzeća	4,57	4,64	-0,215	0,833

Napomena: \* značajnost razlike na razini  $p=0,05$ .

Izvor: Obrada autora na temelju anketnog upitnika.

Za većinu tvrdnji ostvareni su utjecaji na konkurentsku prednost u poduzećima Primorsko-goranske županije ocijenjeni s višim prosječnim ocjenama nego u poduzećima u Istarskoj županiji. Ipak, samo je u jednoj tvrdnji ta razlika statistički značajna. To znači da u hotelskim poduzećima u Primorsko-goranskoj županiji «fleksibilnost, tj.

prilagodljivost poduzeća tržišnim uvjetima» statistički značajno više utječe na ostvarenu konkurentsku prednost nego što je to slučaj u poduzećima u Istarskoj županiji. U ostalim tvrdnjama razlike nisu statistički značajne ( $p > 0,05$ ).

Ocjenujući stupanj utjecaja pojedinih aspekata na ostvarivanje konkurentne prednosti hotelskog poduzeća u Istarskoj i Primorsko-goranskoj županiji, možemo uočiti da su svi navedeni aspekti identificirani kao uglavnom važni za postizanje konkurentnosti neovisno o veličini i geografskoj lokaciji hotelskog poduzeća. Rezultati pokazuju da su kvaliteta i znanje jedan od važnih uvjeta za ostvarivanje konkurentne prednosti anketiranih hotelskih poduzeća. Kvaliteti usluga, znanju, vještinama i sposobnostima zaposlenika dan je veliki značaj, što naglašava potrebu za sustavnim upravljanjem kvalitetom i znanjem u hotelskim poduzećima. Stoga, smjernice za povećanje konkurentnosti hotelijerstva RH svakako trebaju uzeti u obzir preporuke, kao što su: poticanje širenja sustava kvalitete i praćenje produktivnosti rada u hotelskim poduzećima, povećanje ulaganja u ljudski kapital putem obrazovanja na razini hotelskih poduzeća, hotelijerstva, ali i države u cjelini, povećanje kvalitete srednjoškolskog i visokoškolskog obrazovanja iz područja turizma i sl.

## 5. UPRAVLJANJE KVALITETOM U HOTELIJERSTVU HRVATSKE

Jedan od najčešće korištenih pristupa za provedbu sustava upravljanja kvalitetom je onaj koji nudi međunarodni standard ISO 9001:2008. Njega mogu primijeniti sva poduzeća bez obzira na veličinu i djelatnost kojom se bave. Kako bi se utvrdilo kakvo je postojeće stanje s aspekta primjene sustava upravljanja kvalitetom u hrvatskom hotelijerstvu, provedeno je istraživanje u razdoblju od lipnja do listopada 2009. na uzorku velikih i srednjih hotelskih poduzeća. U vrijeme kada se provodilo istraživanje od ukupno 13 hotelskih poduzeća, koja su posjedovala certifikat ISO 9001, čak 70% se odnosilo na velika i srednja hotelska poduzeća. Osim toga, velika i srednja hotelska poduzeća u 2008. Ostvarila su 83% ukupnih prihoda i sudjelovala sa 74% u ukupnoj imovini skupine I 55.1 «Hoteli i sličan smještaj»<sup>25</sup>.

Za potrebe je istraživanja kreiran anketni upitnik koji se sastojao iz dva dijela. Prvi se dio odnosio na opće i financijske podatke o hotelskim poduzećima, a drugi na primjenu sustava kvalitete sukladno zahtjevima međunarodnog standarda ISO 9001:2008 (razlozi uvođenja, prepreke, vrijeme i način implementacije, prednosti). Kako bi se dobila sveobuhvatnija slika u pogledu primjene prakse sustava upravljanja kvalitetom u hotelskim poduzećima, u ovom su dijelu anketnog upitnika analizirane i aktivnosti usmjerene na postizanje i poboljšanje kvalitete u hotelskim poduzećima koja nemaju certificiran sustav kvalitete.<sup>26</sup> Od velikih hotelskih poduzeća anketne je upit-

<sup>25</sup> Registar poslovnih subjekata HGK, [www.hgk.hr](http://www.hgk.hr) (1.6.2009.), Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (sve djelatnosti), FINA, Rijeka, siječanj 2010., Registar godišnjih financijskih izvještaja, [www.fina.hr](http://www.fina.hr) (1.6.2009.)

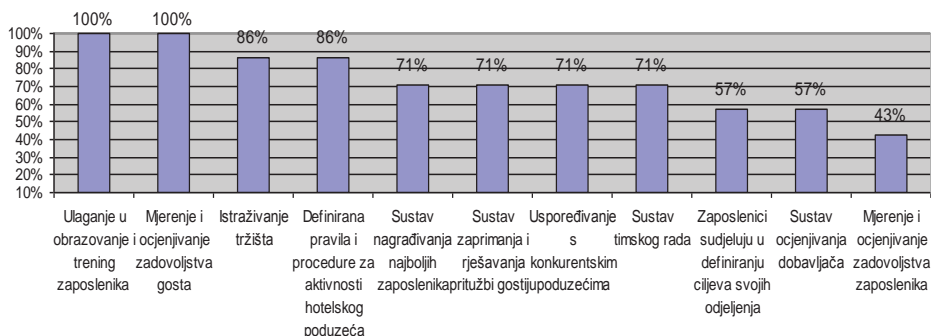
<sup>26</sup> Vrtodušić Hrgović, A.-M.: Upravljanje potpunom kvalitetom i poslovna izvrsnost u hotelskoj industriji Hrvatske. Doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, 2010.

nike ispunilo i vratilo njih 13 od ukupno 24 ili 54% dok je kod srednjih to učinilo njih 18 od ukupno 75 ili 24%.<sup>27</sup> Hotelska poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju (velika i srednja) sudjeluju sa 40% u ukupnim prihodima i s 38% u ukupnoj imovini skupine I 55.1 te zapošljavaju 39% od ukupnog broja zaposlenika u 2008.<sup>28</sup> Prikupljeni su podaci analizirani korištenjem statističkog paketa Statistica 8.0.

Od ukupno 31 hotelskog poduzeća obuhvaćenog istraživanjem 12 ili 39% ima certificiran sustav kvalitete prema međunarodnom standardu ISO 9001:2008. Rezultati pokazuju da je međunarodni standard ISO 9001:2008 u jednakoj mjeri zastupljen u velikim i u srednjim hotelskim poduzećima ( $\chi^2=0,5229141$ ,  $df=1$ ,  $p=0,46959$ ). Od ukupno 12 hotelskih poduzeća koja imaju certifikat 4 ili 33% ima uveden sustav upravljanja okolišem (ISO 14001:2004), 2 ili 17% sustav upravljanja sigurnošću hrane (ISO 22000:2005), a jedan od njih i sustav za upravljanje sigurnošću i zaštitom na radu (OHSAS 18001:2007). Navedeno upućuje na razvijanje i primjenu integriranih sustava upravljanja u tim hotelskim poduzećima. Pozitivnim se ocjenjuje i podatak da od ukupno 18 hotelskih poduzeća koja nisu certificirana sukladno standardu ISO 9001 njih 13 ili 72% planira to učiniti.

Kako bi se utvrdilo provode li i ona poduzeća koja nemaju certifikat neke od aktivnosti radi postizanja i poboljšanja kvalitete poslovanja, analizirana je primjena sljedećih aktivnosti: mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva zaposlenika, sustav nagrađivanja najboljih zaposlenika, ulaganje u obrazovanje i trening zaposlenika, sustav timskog rada, zaposlenici sudjeluju u definiranju ciljeva svojih odjeljenja, mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva gosta, istraživanje tržišta, sustav zaprimanja i rješavanja pritužbi gostiju, sustav ocjenjivanja dobavljača, uspoređivanje s konkurentskim poduzećima, definirana pravila i procedure za aktivnosti hotelskog poduzeća. U nastavku je dan prikaz dobivenih rezultata, s aspekta primjene ovih aktivnosti posebno za velika i posebno za srednja hotelska poduzeća (grafikoni 1 i 2)

**Grafikon 1:** Razina primjene aktivnosti usmjerenih na postizanje i poboljšanje kvalitete u velikim hotelskim poduzećima

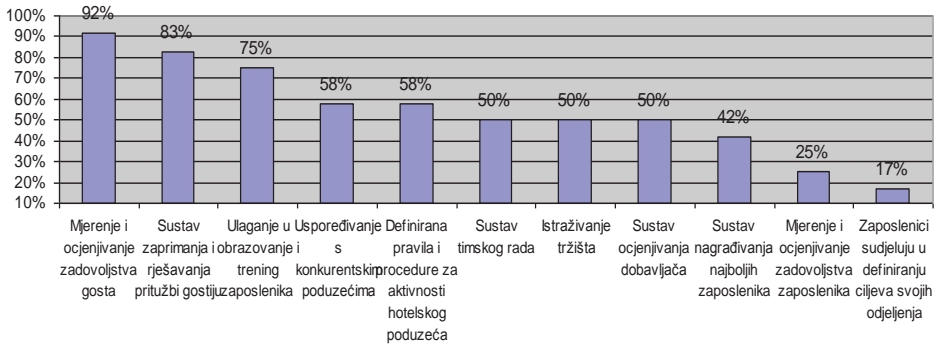


Izvor: Obrada autora na temelju anketnog upitnika.

<sup>27</sup> Registar poslovnih subjekata HGK, www.hgk.hr (1.6.2009.)

<sup>28</sup> Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (sve djelatnosti), FINA, Rijeka, siječanj 2010., Registar godišnjih financijskih izvještaja, www.fina.hr (1.6.2009.)

**Grafikon 2:** Razina primjene aktivnosti usmjerenih na postizanje i poboljšanje kvalitete u srednjim hotelskim poduzećima



Izvor: Obrada autora na temelju anketnog upitnika.

Sva velika hotelska poduzeća koja nemaju certifikat pridaju važnost ulaganju u trening i obrazovanje svojih zaposlenika. Također svi mjere i ocjenjuju zadovoljstvo gosta kao preduvjet njihove sveukupne uspješnosti. Visoka je i razina primjene aktivnosti koje se odnose na istraživanje tržišta kroz koje se osiguravaju informacije o potrošačima i nepotrošačima, konkurenciji i distribucijskim kanalima.<sup>29</sup> Uz istraživanje tržišta, gotovo sva poduzeća, koja nemaju certificirane sustave kvalitete, imaju definirana pravila i procedure za aktivnosti hotelskog poduzeća kojima se određuju pravila ponašanja i rada zaposlenika.

Većina velikih hotelskih poduzeća (njih 2/3) ima razvijen sustav nagrađivanja najboljih zaposlenika kao jednog od važnih faktora motivacije te potiče zaposlenike na timski rad. Svoju usmjerenost na kupca velika hotelska poduzeća (također njih 2/3) potvrđuje postojanjem sustava zaprimanja i rješavanja pritužbi gostiju. Isti je broj hotelskih poduzeća uvidjelo važnost uspoređivanja s konkurentskim poduzećima kao jednog od preduvjeta postizanja boljih rezultata. Najmanji broj velikih hotelskih poduzeća primjenjuje one aktivnosti koje se odnose na uključivanje zaposlenika (57%) i mjerenje njihova zadovoljstva (43%) te na aktivnosti vezane uz ocjenu dobavljača (57%).

Slično kao i kod velikih i srednja hotelska poduzeća svoju usmjerenost na kupca potvrđuju aktivnostima mjerenja i ocjenjivanja zadovoljstva gosta (92%) te praćenjem i rješavanjem pritužbi gostiju (83%). Većina srednjih hotelskih poduzeća (2/3) ulaže u obrazovanje i trening zaposlenika, dok je kod ostalih aktivnosti (uspoređivanje s konkurentskim poduzećima, definirana pravila i procedure za aktivnosti hotelskog poduzeća, sustav timskog rada, istraživanje tržišta, sustav ocjenjivanja dobavljača) zastupljenost manja nego kod velikih. Kao i kod velikih i kod srednjih su hotelskih poduzeća naj-

<sup>29</sup> Marušić, M., Vranešević, T.: Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb, 1997., str. 6.

manje razvijene aktivnosti koje se odnose na zaposlenike i njihovo nagrađivanje (42%), uključivanje (25%) i zadovoljstvo (svega 17% poduzeća).

Dobiveni rezultati pokazuju da i velika i srednja hotelska poduzeća koja nemaju certificiran sustav kvalitete provode aktivnosti kojima mogu utjecati na kvalitetu svojih poslovnih procesa, proizvoda i usluga. Međutim, neke se aktivnosti još uvijek dovoljno ne provode pri čemu treba posebno istaknuti one vezane uz zaposlenike i njihovo uključivanje u odlučivanje i rješavanje problema na poslovima koje izvode, te one koje se odnose na mjerenje i ocjenjivanje njihova zadovoljstva. Takvi rezultati nameću potrebu usporedbe primjene ovih aktivnosti u certificiranim u odnosu na necertificirana hotelska poduzeća. Stoga se u radu nastojalo istražiti analiziraju li poduzeća koja imaju certifikat u većoj mjeri zadovoljstvo svojih zaposlenika u odnosu na poduzeća koja nemaju certifikat. Kako bi se to ispitalo, postavljena je sljedeća hipoteza:

H2: Postoji kontingencijska povezanost između primjene standarda ISO 9001:2008 i mjerenja i ocjenjivanja zadovoljstva zaposlenika

Analiza je pokazala da postoji kontingencijska povezanost između primjene standarda ISO 9001:2008 i analize, tj. mjerenja i ocjenjivanja zadovoljstva zaposlenika, odnosno da se ova aktivnost u većoj mjeri provodi u certificiranim hotelskim poduzećima u odnosu na necertificirana ( $\chi^2=8,158582$ ,  $df=1$ ,  $p=0,00429$ ).

**Tablica 5:** Analiza kontingencijske povezanosti primjene standarda ISO 9001:2008 i mjerenja zadovoljstva zaposlenika

Statistics: ZADZAP(2) x ISO 9001(2)			
	Chi-square	df	p
Pearson Chi-square	8,158582	df=1	p=,00429
M-L Chi-square	8,263819	df=1	p=,00405
Yates Chi-square	6,003229	df=1	p=,01428
Phi for 2 x 2 tables	,5130107		
Contingency coefficient	,4564507		

Izvor: Obrada autora na temelju anketnog upitnika.

Dobiveni rezultati pokazuju da velika i srednja hotelska poduzeća koja nemaju certifikat ulažu u trening i obrazovanje zaposlenika. Budući da se jedan od zahtjeva standarda ISO 9001:2008 odnosi na upravljanje resursima i uključuje pribavljanje resursa kojima će se osigurati učinkovitost sustava upravljanja kvalitetom, među kojima su i ljudski resursi i njihova znanja, vještine i kompetencije (zahtjev 6.2. Ljudski resursi), u ovom se radu polazi od pretpostavke da u certificiranim hotelskim poduzećima zaposlenici više vremena provode na izobrazbi za kvalitetu u odnosu na necertificirana poduzeća. Kako bi se to moglo ispitati, postavljena je sljedeća hipoteza:

H3: Postoji kontingencijska povezanost između primjene standarda ISO 9001:2008 i vremena koje zaposlenici provedu na izobrazbi za kvalitetu. Rezultati analize prikazani su u nastavku:

**Tablica 6:** Analiza kontingencijske povezanosti primjene standarda ISO 9001:2008 i izobrazbi za kvalitetu

Statistics: ISO 9001(2) X VREDU (4)			
	Chi-square	df	p
Pearson Chi-square	8,552399	df=3	p=,03588
M-L Chi-square	9,380771	df=3	p=,02464
Phi	,5252464		
Contingency coefficient	,4650049		

Izvor: Obrada autora na temelju anketnog upitnika.

Analiza kontingencijske tablice pokazala je da postoji statistički značajna povezanost između primjene međunarodnog standarda ISO 9001:2008 i vremena koje zaposlenici provedu na izobrazbi za kvalitetu :  $\chi^2$  iznosi 8,552 uz 3 stupnja slobode i statistički je značajan na razini  $p < 0,05$ . Koeficijent kontingencije kao mjera veličine efekta iznosi 0,46 i ukazuje da opažane frekvencije znatno odstupaju od teorijskih.

Dobiveni rezultati ukazuju na još nedovoljnu usmjerenost hotelskih poduzeća na zaposlenike, posebno kod onih koja nemaju implementiran sustav upravljanja kvalitetom prema ISO 9001:2008. Usmjerenost je na zaposlenike jedan od preduvjeta uspješne implementacije TQM-a. Ona podrazumijeva niz prilagodbi u poduzeću od, primjerice, promjena u organizacijskoj kulturi, promjena u odnosu zaposlenika prema radu i njihovoj ulozi u poduzeću, pretpostavljanje timskog rada u odnosu na individualan, stvaranje okruženja koje karakterizira kreativnost, povjerenje, otvorenost. U realizaciji će ovih prilagodbi znatnu ulogu odigrati menadžment ljudskog kapitala i time pridonijeti uspješnijoj implementaciji TQM-a.

## 6. ZAKLJUČAK

Primjena sustava upravljanja kvalitetom svojim bi kupcima i ostalim zainteresiranim stranama trebala osigurati proizvode/usluge koji se stalno poboljšavaju pridonošeći na taj način održivosti poduzeća, poboljšanju njegove sveukupne učinkovitosti i sposobnosti te osiguranju kontinuiranog učenja, što će u konačnici dovesti do povećanja njihove konkurentnosti. Radi utvrđivanja primjene sustava upravljanja potpunom kvalitetom u hotelijerstvu RH, provedeno je empirijsko istraživanje na uzorku velikih i srednjih hotelskih poduzeća koje je pokazalo da nešto više od 1/3 (39%) od ukupno 31 anketiranog hotelskog poduzeća primjenjuje sustav upravljanja kvalitetom prema standardu ISO 9001:2008 te da se on u jednakoj mjeri primjenjuje u velikim i srednjim hotelskim poduzećima ( $\chi^2 = 0,5229141$ ,  $df=1$ ,  $p=0,46959$ ). Kako bi se dobila sveobuhvatnija slika s aspekta primjene sustava kvalitete kod poduzeća koja nemaju certifikat, analiziran je stupanj primjene pojedinih aktivnosti kojima se može utjecati na kvalitetu proizvoda i usluga, te sveukupnog poslovanja. Istraživanje je pokazalo da se i kod velikih i kod srednjih hotelskih poduzeća najviše ulaže u obrazovanje i trening zaposlenika te mjeri i ocjenjuje zadovoljstvo gosta. Iako i necertificirana hotelska poduzeća ulažu u trening i obrazovanje, ovo je istraživanje pokazalo da kod certificiranih hotelskih

poduzeća zaposlenici, ipak, više vremena provode na izobrazbi za kvalitetu u odnosu na necertificirana poduzeća ( $\chi^2=8,552399$ ,  $df=3$ ,  $p=0,03588$ ). Potrebno je ukazati i na dobivene rezultate kada se radi o mjerenju i ocjenjivanju zadovoljstva zaposlenika kod necertificiranih hotelskih poduzeća. I u ovom dijelu istraživanje je pokazalo da su certificirana poduzeća ispred onih koja nemaju certifikat budući da u većoj mjeri analiziraju zadovoljstvo svojih zaposlenika ( $\chi^2=8,158582$ ,  $df=1$ ,  $p=0,00429$ ).

Analizom utjecaja različitih aspekata, među kojima se nalaze kvaliteta i znanje, na ostvarivanje konkurentne prednosti hotelskog poduzeća došlo se do saznanja da najveći utjecaj na konkurentnost imaju fleksibilnost, tj. prilagodljivost hotelskog poduzeća tržišnim uvjetima (4,72), kvaliteta usluge (4,72) te znanje, vještine i sposobnost zaposlenika (4,67). Time je dokazana postavljena hipoteza da kvaliteta i znanje predstavljaju jedan od važnih uvjeta u ostvarivanju konkurentne prednosti hotelskih poduzeća u RH. Istraživanje je, također, pokazalo da i velika i srednja hotelska poduzeća u obje analizirane županije podjednako ocjenjuju stupanj utjecaja pojedinih aspekata na konkurentnost hotelskog poduzeća.

Kroz oba empirijska istraživanja došlo se do rezultata koji ističu važnost ulaganja hotelskih poduzeća u unaprjeđenje kvalitete i znanja, vještina i sposobnosti zaposlenika. Navedeni faktori se međusobno isprepliću i povezuju u nastojanjima da se ostvari konkurentna prednost na globalnom tržištu.

Kao jedno od ograničenja ovih istraživanja može se navesti veličina uzorka, pa bi u budućim istraživanjima trebalo povećati broj anketiranih hotelskih poduzeća. Također bi u budućim istraživanjima valjalo istaknuti kvantifikaciju doprinosa pojedinih aspekata konkurentnosti hotelskih poduzeća.

## LITERATURA:

1. Avelini Holjevac, I., Črnjar, K., Vrtodušić Hrgović, A.M.: Knowledge Management and Quality in Croatian Tourism, Knowledge Management Innovations for Interdisciplinary Education: Organizational Applications (ur: Buckley & Jakovljevic), IGI Global, USA, 2013.
2. Avelini Holjevac, I.: Europa znanja: organizacija koja uči i sustav upravljanja kvalitetom, <http://issuu.com/kvaliteta.net/docs/hdmk6-europa-znanja-organizacija-koja-uci-i-sustav> (10.10.2012)
3. Baković, T.: Poslovna izvrsnost, Vol. 3, No. 1., Zagreb, lipanj 2009.
4. Čižman, S.: Competitiveness of Croatian hotel industry, Acta Turistica, Vol. 19, No. 2, 2007.
5. Črnjar, K.: Strategija upravljanja znanjem u funkciji konkurentnosti hotelske industrije, Doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci - Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, 2010.
6. Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, G.K.: Fundamentals of Total Quality Management, Chapman & Hall, London, 1998.



7. Dalkir, K.: Knowledge management in the Theory and Practice, Elsevier, Oxford, 2005.
8. Državni zavod za statistiku: Turizam u 2009., [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2010/SI-1408.pdf](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2010/SI-1408.pdf) (1.9.2010)
9. Državni zavod za statistiku: Ugostiteljstvu u 2009., [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2010/SI-1427.pdf](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2010/SI-1427.pdf) (1.9.2010)
10. FINA – baza podataka Info.biz, <http://servisi.fina.hr/IPaket-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp>, podaci za 2009. godinu.
11. Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (sve djelatnosti), FINA, Rijeka, siječanj 2010.
12. Godišnje izvješće o konkurentnosti Hrvatske, Nacionalno vijeće za konkurentnost, Zagreb, svibanj 2005., Svezak 2
13. Ioncica, I. et al: The factors of Competivness in the Hospitality industry and the competitivnes strategy of firms, <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v2-economy-and-business-administration/036.pdf>
14. Kanji, G.K.: Measuring Business Excellence, Routledge-Taylor & Francis Group, London/New York, 2002.
15. Kanji, G.K., Asher, M.: 100 Methods for Total Quality Management, Sage Publications, London, 1996.
16. Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009.
17. Marušić, M., Vranešević, T.: Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb, 1997.
18. Oakland, J.S.: Total Quality Management – text with cases, Third edition, Elsevier Butteworth Henemann, Oxford, 2003.
19. Registar godišnjih financijskih izvještaja, [www.fina.hr](http://www.fina.hr) (1.6.2009.)
20. Registar poslovnih subjekata HGK, [www.hgk.hr](http://www.hgk.hr) (1.6.2009.)
21. Rodriguez-Diaz, M., et al.: Developing relational capabilities in hotels, International Journal of Contemporary Hotel Management, Vol. 18, Issue 1, 2006.
22. Skoko, H.: Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2000.
23. The Deming Prize Guide 2007 for Overseas, [www.deming.org/demingprize](http://www.deming.org/demingprize) (15.1.2012)
24. Vrtodušić Hrgović, A.M.: Upravljanje potpunom kvalitetom i poslovna izvrsnost u hotelskoj industriji Hrvatske. Doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci - Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, 2010.
25. Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2008.
26. Wongrassamee, S., Gardiner, P.D., J.E.L.: Performance Measurement Tools: The Balance Scorecard and the EFQM Excellence Model, Measuring Business Excellence, vol. 7, No. 1., 2003.

## KNOWLEDGE AND QUALITY – CONDITION OF COMPETITIVENESS OF CROATIAN HOTEL INDUSTRY

*Kristina Črnjar*<sup>30</sup> & *Ana-Marija Vrtodušić Hrgović*<sup>31</sup>

### **Summary**

*With the aim of achieving competitiveness of the Croatian economy, special attention needs to be given to factors which can influence the competitiveness of the hotel industry. This paper will focus on systems of quality and knowledge management. The link between knowledge and quality systems is directly manifested through one of the basic principles on which systems of quality management are based, namely investing into knowledge. In order to determine the level of application of quality systems in the Croatian hotel industry, as well as the influence of specific aspects on achieving the competitive edge of the Croatian hotel industry, including both quality and knowledge, two empirical studies have been carried out. The first research, together with analysing the application of quality systems in the Croatian hotel industry, aimed at determining whether there are differences between certified and uncertified enterprises from the point of view of measuring employee satisfaction and investing in their training and education. The second research analysed which aspects have the highest influence on achieving competitiveness, according to the opinion of hotel managers.*

*Results of the first research show that 39% of the 31 surveyed hotel enterprises apply quality systems in accordance to the international standard ISO 9001:2008. Certified enterprises analyse the satisfaction of their employees to a higher degree than uncertified enterprises, and they also invest in training and education. The results obtained point to the need of introducing these activities to enterprises that do not have a certified quality system. By analysing various aspects which influence competitiveness, including quality and knowledge, it has become clear that knowledge, skills and abilities of employees have a considerable influence. Results point to the conclusion that knowledge and quality are a condition of achieving sustainable competitive edge of the Croatian hotel industry.*

**Key words:** *knowledge management, quality management, competitiveness, hotel industry, ISO 9001:2008.*

**JEL classification:** *L83*

<sup>30</sup> Kristina Črnjar, Ph.D., Assistant Professor, University of Rijeka, Faculty of Management in Tourism and Hospitality, Opatija, e-mail: kcrnjar@fthm.hr

<sup>31</sup> Ana-Marija Vrtodušić Hrgović, Ph.D., Assistant Professor, University of Rijeka, Faculty of Management in Tourism and Hospitality, Opatija, e-mail: anamariv@fthm.hr