

Dr. BORISLAV ŠIMUNDIĆ, izvanredni profesor
Hotelijski fakultet Opatija, Sveučilište u Rijeci, Hrvatska
Faculty of Hotel Management, University of Rijeka, Croatia

Mr. DAMIR LOVREKOVIĆ
Jadrolinija, Rijeka, Hrvatska
Jadrolinija, Rijeka, Croatia

MENADŽMENT I KVALITETA USLUGA BRODSKOGA UGOSTITELJSTVA U HRVATSKOJ

*UDK 64.02:656.6](497.5)
Primljeno: 03.12.1997.
Izvorni znanstveni rad*

Naglih je razvojem turizma došlo do ubrzanog razvoja putničke nacionalne flote čime je omogućeno 1989. godine priobalni i otočni dio Hrvatske posjeti 7,8 milijuna turista s ostvarenih 58 milijuna noćenja.

Paralelno s razvojem putničkoga brodarstva stvaralo se i brodsko ugostiteljstvo na linijskim brodovima te ugostiteljstvo na brodovima za kružno putovanje sa svim značajkama vezanim za razvoj brodogradnje i turizma u nas i u svijetu, pružajući putniku jednostavne ugostiteljske usluge na kratkim relacijama ili hotelijersko-ugostiteljske usluge na dužobalnim i međudržavnim linijama s dužinom navigacije od jednoga dana i više.

Inače, brodsko je ugostiteljstvo dio ukupnoga ugostiteljstva koje se obavlja na prijevoznim sredstvima, a svrha mu je zadovoljenje putnika u smještaju, prehrani i piću za vrijeme putovanja brodovima i predstavlja dio opće službe na brodovima. Brodska poduzeća vode ugostiteljstvo kao sporednu djelatnost koja je najčešće nužna za obavljanje temeljne djelatnosti, a to je prijevoz putnika i robe.

U ovome su radu istraživani menadžment i kvaliteta usluga brodskoga ugostiteljstva najvećega hrvatskoga brodarstva Jadrolinije Rijeka sa svim specifičnostima i kritičkim osvrtom na pojedine dijelove pružanja usluga.

Ključne riječi: ugostiteljstvo, brodsko ugostiteljstvo, menadžment, kvaliteta

1. UVOD

Brodsko se ugostiteljstvo na Jadranu razvilo na tradicijama razvitka naše obalne linijske plovidbe, u okviru jadranske prometne orijentacije kao osnove jadranske gospodarsko-razvojne opredijeljenosti Republike Hrvatske. Razvoj ugostiteljstva na brodovima vezan je općenito za razvoj brodogradnje, razvoj

ugostiteljstva u pokretnim objektima, te za razvoj turizma koji se kao masovna pojava 20. stoljeća pojavio i na brodovima, a danas mu pripada značajan udio u svjetskom turizmu.

Današnji se razvoj brodsikoga ugostiteljstva na našem dijelu Jadrana odnosi uglavnom na Jadroliniju iz Rijeke koja kao nacionalna putnička flota preuzima gotovo cjelokupnu odgovornost putničkoga prometa na jadranskoj obali, odnosno, obavlja 87% ukupnoga godišnjega prometa putnika na linijama otoci - kopno te na uzdužobalnim i međunarodnim linijama. S postojećim kapacitetom današnja flota Jadrolinije može odjednom prevesti oko 20.000 putnika i 2.000 vozila.

Osim Jadrolinije u putničkome se pomorskom prometu na Jadranu pojavljuju i druga hrvatska pomorska poduzeća, kao što su: Lošinjska plovidba - Brodarstvo d. d. iz Maloga Lošinja, Rapska plovidba d.d. iz Raba, Mediteranska plovidba iz Korčule, Brodogradilište Cres iz Cresa, Sem iz Splita te Brodospas (RO-RO) iz Splita.

Brodsko se ugostiteljstvo Jadrolinije razvijalo prvotno kroz razvoj brodova koji su povezivali gradove na obali i otoke, a kasnije, kako se Jadrolinija razvijala u smjeru obalne linijske plovidbe i krstarenja, dolazi do razvoja dvaju različitih tipova ugostiteljstva. Odvajanjem Jadrolinija Cruisesa iz sustava javnoga dijela poduzeća Jadrolinije 1991. godine i na kraju njegovim gašenjem 1997. godine ugostiteljstvo se Jadrolinije razvija samo u sklopu trajektnih lokalnih te dužobalnih i međunarodnih linija. Motorni su trajekti na lokalnim i međunarodnim linijama morali, osim usluga prijevoza, ponuditi i kvalitetne ugostiteljske usluge kako bi povećali komoditet putnika koji su razvojem turizma postajali sve mnogobrojnijima, ali i sve zahtjevnijima.

Ugostiteljstvo na linijskim trajektima razvijalo se od pružanja jednostavnih ugostiteljskih usluga na kratkim relacijama, pa do pružanja usluga smještaja, hrane i pića na dužobalnim i međunarodnim relacijama duljine navigacije do i više od 12 sati.

Sustav putničkoga prometa Jadrolinije danas čine lokalne klasične i trajektne linije koje se prema području plovidbe mogu podijeliti u četiri skupine:

1. Plovno područje Rijeka
2. Plovno područje zadarsko - šibensko
3. Plovno područje splitsko - dubrovačko
4. Plovno područje brzih i međunarodnih linija.

Ovaj se rad temelji na istraživanjima koja su provedena kroz pripremu projekta Organizacija i menadžment brodsikoga ugostiteljstva Jadrolinije Rijeka, kao i na obradi istraživanja koja se godišnje provodi anketiranjem putnika na plovnim objektima od strane komercijale i ugostiteljstva Jadrolinije.

Cilj je rada bio istražiti i izložiti menadžment i kvalitetu pružanja ugostiteljskih usluga brodsikoga ugostiteljstva Hrvatske na uzorku Jadrolinije iz Rijeke, te uputiti na moguće pravce njegova daljnjega razvoja.

2. BRODSKO UGOSTITELJSTVO

"Brodsko ugostiteljstvo je dio ugostiteljstva, koje se vodi na prijevoznim sredstvima, a služi zadovoljenju potreba putnika u smještaju, prehrani i piću za vrijeme putovanja na brodovima"¹. Na brodovima ono obuhvaća sljedeće poslove:

- prijem i smještaj kabinskih putnika;
- prijem i smještaj palubnih putnika;
- vođenje kuhinje (priprema obroka za putnike-goste kao i priprema obroka za posadu);
- vođenje restorana, barova i drugih ugostiteljskih sadržaja;
- vođenje prostorija časnika i posade;
- održavanje čistoće ugostiteljskih i drugih prostora na brodu;
- vođenje službe informacija, mjenjačnice i drugih sporednih usluga;
- vođenje službe zabave (muzika, automati za zabavne igre, kino i sl.) na brodu;
- vođenje trgovačke djelatnosti (pod pretpostavkom vođenja ove djelatnosti u svojoj režiji) i drugi poslovi.

Članovi posade na motornim trajektima podijeljeni su u tri odjela i to: paluba, ugostiteljstvo i stroj. Svaki odjel za sebe čini važan segment u aktivnostima broda, a svi zajedno čine "tijelo" koje treba i mora funkcionirati skladno i bez pogreške. Na putničkim se brodovima ove vrste posebno osjeća važnost zajedničkoga nastupa prema putnicima jer su putnici - gosti u stalnom kontaktu s posadom, a posada u nekim segmentima ponude čini i sastavni dio turističkoga proizvoda koji se putnicima nudi.

Obujam i struktura ugostiteljskih usluga ovisi o tipu broda i liniji na kojoj prometuje, kao i o tome obavlja li ugostiteljske usluge poduzeće u svojoj režiji, koristi li kombinirani pristup davanjem određenih sadržaja u zakup ili koristi usluge ugostiteljstva (kateringa) kao gotova proizvoda specijaliziranih kompanija koje se bave organiziranjem ove djelatnosti kao što su: Tiberio Corte, Ligabue, Zernavi, Zerbone i dr. Ove kompanije razvijaju kompletnu uslugu kateringa, a uobičajeno je da se osim ove djelatnosti bave i opskrbljivanjem brodova kao shipchandleri.

Vажnost se brodsčkoga ugostiteljstva sastoji u prvom redu u tome što omogućuje udobno odvijanje putničkoga prometa na brodovima, što posebno dolazi do izražaja na dužim linijama i putovanjima, kada se putnici zadržavaju na brodu po cijeli dan ili više dana.

Budući da more osim ugodnih može prouzročiti i niz složenih doživljaja, posebna se pozornost poklanja sigurnosti putnika pri brodskoj navigaciji što regulira čitav niz međunarodnih propisa uz stalne provjere znanja i uigranosti posada na samim brodovima.

¹ Štambuk, M., Brodsko ugostiteljstvo, Pomorstvo - Poučno - zabavni časopis za propagandu mora i unapređenje pomorske privrede, "Pomorstvo"- Rijeka, br.10, 1956., str. 361.

Pružanje ugostiteljskih usluga na plovnim objektima regulirano je Zakonom o ugostiteljskoj djelatnosti, Posebnim uzancama u ugostiteljstvu i Pravilnikom o pružanju ugostiteljskih usluga u pokretnim objektima.²

Kvaliteta pružanja usluga ključan je čimbenik uspješna poslovanja ugostiteljstva na brodovima. Radni se procesi na brodovima moraju odvijati po međunarodno prihvatljivim standardima struke. Ugostiteljski prostori na motornim trajektima trebaju biti prilagođeni potrebama i mogućnostima veličine i konstrukcije broda i trebaju omogućiti kvalitetno pružanje ugostiteljskih usluga.

3. MENADŽMENT BRODSKOGA UGOSTITELJSTVA

Menadžment brodsikoga ugostiteljstva možemo definirati kao "proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve"³. Menadžment pretpostavlja učinkovitost i efikasnost, primjenjuje se na svim organizacijskim razinama, a obavlja se kroz sljedeće menadžerske funkcije: planiranje, organiziranje, kadrovsko popunjavanje, vođenje i kontroliranje.

Odjel Jadrolinije Ugostiteljstvo, djeluje kao interni profitni centar u okviru tržišne funkcije Jadrolinije. Njegov je djelokrug poslovanja definiran Odlukom o organizaciji i rukovođenju poduzeća Jadrolinija - Rijeka, koji u članku 17. kaže i sljedeće: "Ugostiteljstvo obavlja poslove opskrbe brodova i objekata na kopnu hranom i pićem, te obavlja obračun, kontrolu i nadzor rada ugostiteljskih objekata, kako u svojoj režiji tako i u najmu".

Djelokrug je poslovanja odjela Ugostiteljstvo prikazan kroz mikroorganizacijsku shemu ugostiteljstva na Slici 1.

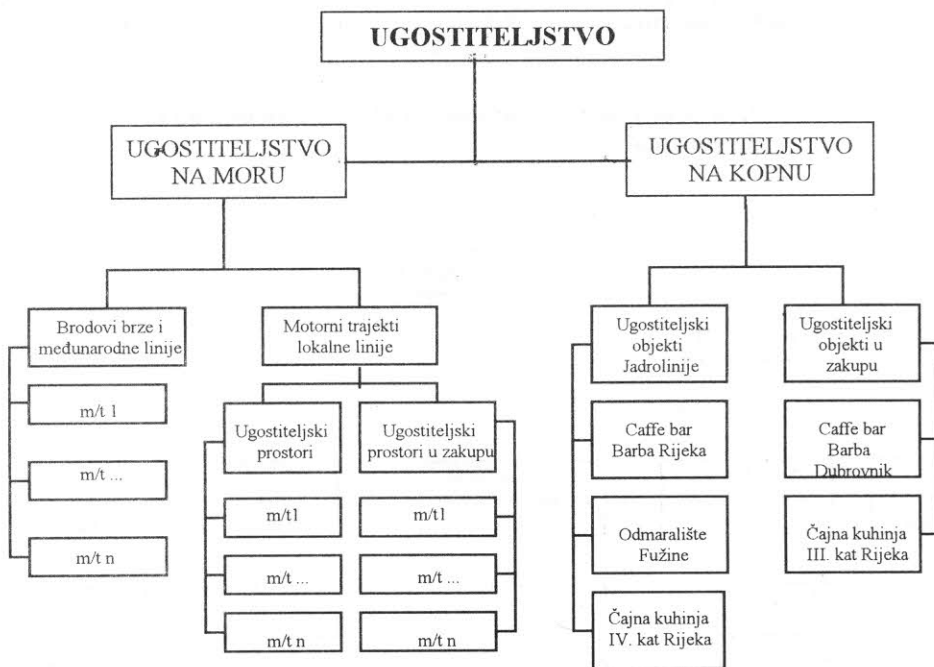
Menadžment brodsikoga ugostiteljstva u organizacijskom smislu čine:

- Uprava na kopnu (vrhovni menadžment), sa ciljem kreiranja strateških opredjeljenja i stvaranja operativnih odrednica poslovanja
- Operativni menadžment na brodovima, sa ciljem efikasnosti provođenja zacrtanih ciljeva brodsikoga ugostiteljstva poduzeća.

² Pravilnik o pružanju ugostiteljskih usluga u pokretnim objektima donijelo je Ministarstvo turizma, a njime se propisuju minimalno - tehnički uvjeti koje trebaju ispunjavati pokretni objekti u kojima se pružaju ugostiteljske usluge, način utvrđivanja tih uvjeta, te vrste i način pružanja ugostiteljskih usluga u tim objektima. Pravilnik se primjenjuje od 28. ožujka 1996. godine.

³ Wehrich, H. & Koontz, H., Menedžment, MATE, Zagreb, 1993., str. 4.

Slika 1. Shema mikroorganizacijske strukture Odjela -Ugostiteljstvo, Jadrolinije Rijeka



Izvor: **Obrada autora** prema podacima Sektora plana i razvoja Jadrolinije.

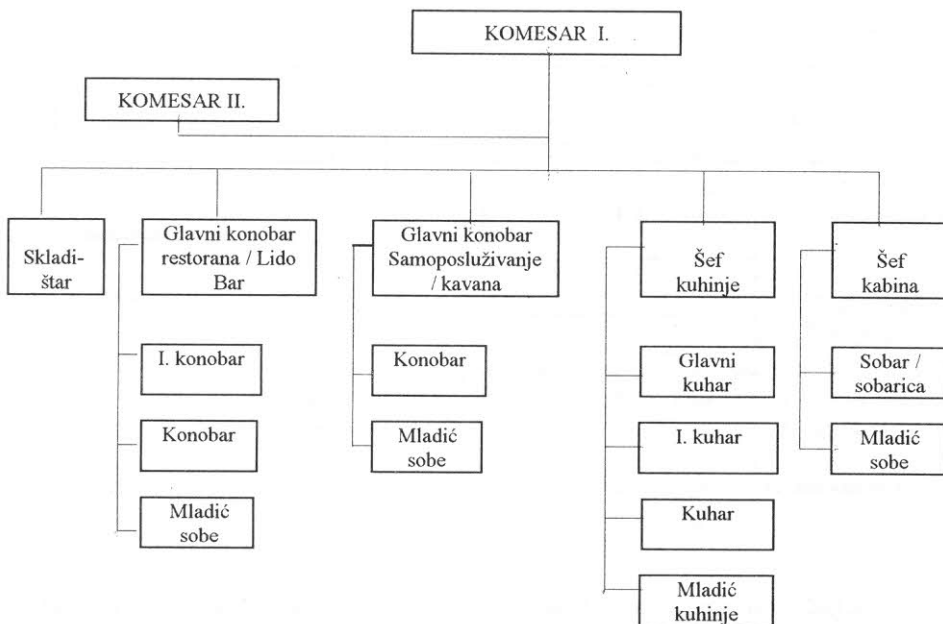
Ključnu ulogu u menadžmentu brodsikoga ugostiteljstva imaju inspektori ugostiteljstva Jadrolinije, kao produžene ruke uprave. Oni su ujedno i kontrolori hrane i pića i djeluju u dvojnoj ulozi inspektora ugostiteljskoga i hotelijerskoga⁴ dijela brodsikoga ugostiteljstva. Praktično, iako djeluju u IPC-u "Ugostiteljstvo" njihova se odgovornost proteže na dva interna profitna centra: Ugostiteljstvo i Brze i međunarodne linije.

Na čelu ugostiteljskoga osoblja na motornim trajektima (kapaciteta 800 - 1.500 putnika) je komesar I. (menadžer hrane i pića) koji je na brodu podređen neposredno zapovjedniku broda, dok je za sve stručne poslove iz djelatnosti ugostiteljstva odgovoran inspektor brodsikoga ugostiteljstva i njegovu nadređenom rukovoditelju. Njegova se odgovornost proteže na funkcioniranje cjelokupnoga

⁴ Prihod od kabina knjiži se drugom internom profitnom centru.

hotelijsko-ugostiteljskoga poslovanja, praktično on je produžena ruka vrhovnoga menadžmenta na kopnu, odnosno, *company man*. Na trajektima većega kapaciteta administrativne poslove vezane za cijelu posadu broda obavlja komesar II. koji je ujedno i zamjenik komesaru I. Operativni menadžment na brodu čine: šef kabina, šef kuhinje, šef sale i šef kavane, a na brodu važnu ulogu ima i skladištar koji je po svojoj odgovornosti direktno podređen komesaru I. Organizacijska je struktura ugostiteljskoga osoblja na jednom od velikih trajekata Jadrolinije prikazana na Slici 2.

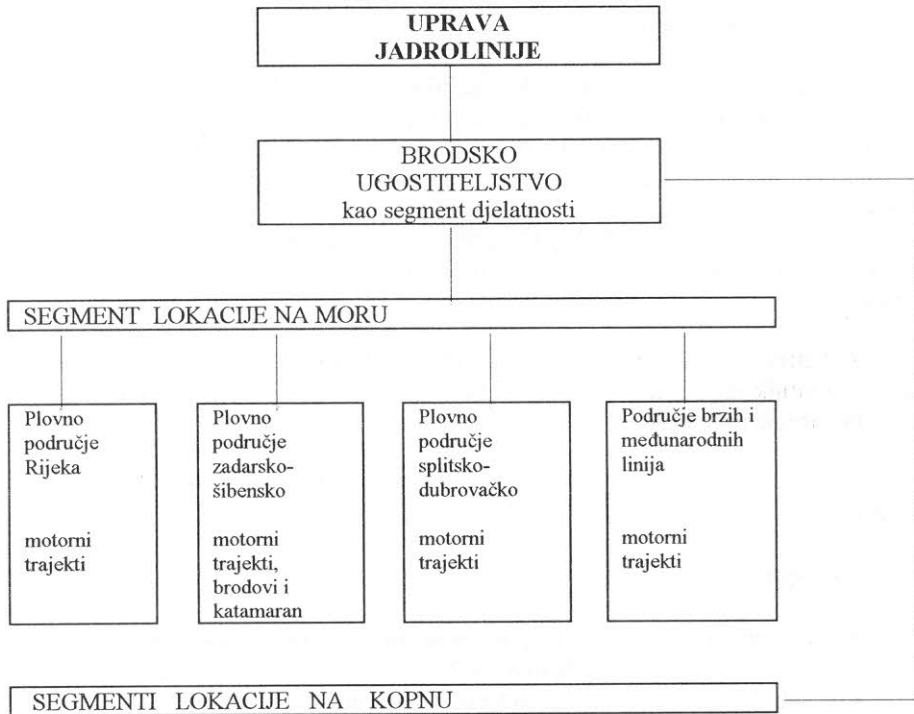
Slika 2. Organizacijska struktura ugostiteljskoga osoblja na m/t Marko Polo



Izvor: Obrada autora prema podacima Sektora kadrovskih i općih poslova Jadrolinije.

Uprava poduzeća prati cjelokupno poslovanje ugostiteljstva Jadrolinije kao segment djelatnosti, a unutar toga shodno mikroorganizacijskoj i organizacijskoj shemi prema plovnim područjima kao zemljopisnim segmentima. Izvješćivanje u okviru segmenta prvenstveno se temelji na podacima o poslovnim troškovima i prihodima sa ciljem ocjene profitabilnosti segmenta (posebno se izrađuje analiza uspješnosti poslovanja svakoga odjela unutar segmenta), a radi prosudbe mogućnosti rasta, perspektivnosti cijeloga poslovnoga sustava kao takva. Organizacija praćenja rezultata poslovanja IPC-u Ugostiteljstvo prikazana je na Slici 3.

Slika 3. Organizacijska shema praćenja rezultata poslovanja odjela Ugostiteljstvo, Jadrolinija



Izvor: Poslovník o radu, Jadrolinija Rijeka, 1996., str. 5.

Struktura prometa brodskoga ugostiteljstva sastoji se od sljedećih stavki:

1. promet hrane
2. promet pića
3. promet cigareta
4. promet trgovačke djelatnosti na motornim trajektima
5. promet zakupa ugostiteljskih prostora na motornim trajektima
6. ostali prihod.

Suvremeni program planiranja, provođenja, nadzora i kontrole ugostiteljskih procesa na brodovima zahtijeva kvalitetan informatički sustav. Dostignuti se stupanj

informatizacije na brodovima brze i međunarodne linije⁵ kao pretpostavka spuštanja informacija na razini obračunske jedinice (brod) sastoji od mreže inteligentnih registar-blagajni povezanih preko master-blagajne u cjelinu. Ovakav način informatizacije omogućuje praćenje prometa prodajnih artikala količinski i vrijednosno, prometa po skupinama artikala, prometa po konobaru, prometa po odjeljenju, prometa po načinu plaćanja, poreza po poreznim skupinama i zbirnoga prometa na razini obračunske jedinice.

U sklopu istraživanja kvalitete pružanja ugostiteljskih usluga obavili smo anketiranje korisnika usluga. Prva se anketa provodila na brodovima na brzim međunarodnim linijama u cilju utvrđivanja mišljenja i primjedaba putnika na brodovima Jadrolinije o boravku i smještaju na brodovima te o kvaliteti usluga. Druga je anketa provedena sa ciljem utvrđivanja zadovoljstva putnika ponuđenim asortimanom hrane i pića i utvrđivanja preferencija putnika-gostiju te povećavanja kvalitete pružanja usluga u odjelu Ugostiteljstvo. Rezultate tih anketa iznosimo u nastavku.

Anketiranje ispitanika provedeno je u ljetnim mjesecima 1996. godine. Anketni se upitnik ispunjavao anonimno i tako ispunjen vraćao recepcijama brodova gdje se anketiranje provodilo.

Anketa 1.

Značajke ispitanika:

- uzorak čini 446 ispitanika, odnosno, 446 ispunjenih anketnih listića. Promatrajući spol ispitanika, 49% su muškarci, a 51% žene
- dobne skupine ispitanika su kako slijedi: do 18 godina 10%, 19 - 25 godina 20%, 26 - 35 godina 22%, 36 - 45 godina 22%, 46 - 55 godina 16%, više od 55 godina 10%
- struktura ispitanika po nacionalnosti je 34% domaćih i 66% stranih putnika-gostiju
- od stranih su ispitanika najzastupljeniji putnici-gosti iz Njemačke 20%, na drugom su mjestu Talijani 15%, zatim slijede putnici-gosti iz Slovenije 12%, Austrije 4% i ostalih zemalja 15%.

Analizom odgovora ispitanika dobiveni su sljedeći rezultati:

- za brod kao planirano sredstvo prijevoza odlučilo se unaprijed 45 %, dok je o alternativnim vrstama prijevoza razmišljalo 55 % ispitanika
- odluku o vrsti prijevoza putnici-gosti donijeli su ranije u 75% slučajeva, dok se 24% putnika odlučilo za brod u posljednjemu trenutku, a 1% ispitanika nije se izjasnio

⁵ Veći je dio ugostiteljskih objekata na malim trajektima zbog svoje nerentabilnosti iznajmljen, a dio posluje u režiji ugostiteljstva Jadrolinije. Ugostiteljstvo na velikim trajektima brze i međunarodne linije Jadrolinija vodi u svojoj režiji.

- razlozi odabira broda kao prijevoznoga sredstva bili su sljedeći: udobnost 38%, doživljaj putovanja morem 34%, razni sadržaji 7%, cijena 6% i sigurnost 5%, 10% putnika-gostiju nije se izjasnilo
- jadransku obalu i zaleđe (npr. Međugorje) kao cilj putovanja odabralo je 61% ispitanika, dok se za otoke odlučilo 39%
- ciljevi putovanja su: godišnji odmor 67%, službeni razlozi 12%, posjeta rodbini 6%, 15% se nije izjasnilo
- većina putnika-gostiju putuje sa članovima svoje obitelji (43%) ili u društvu (31%), 15% ispitanika putuje samostalno, a 6% s već organiziranom skupinom, 4% ispitanika nije se izjasnilo
- većina putnika, 86%, brodom putuje više puta godišnje, dok 14% ispitanika putuje samo jednom
- za kabinski se smještaj opredijelilo 49% putnika-gostiju, za palubnu kartu 44%, dok se 7% ispitanika nije izjasnilo
- ocjena smještaja: vrlo zadovoljno 21%, zadovoljno 67%, dok je 12% nezadovoljno smještajem
- ispitanici su ocjenjivali i sadržaje na brodu i to ocjenama od 1 do 5; najbolje su ocijenjeni: ljubaznost osoblja (3,7), hrana i piće (3,4), čistoća (3,2), cijene na brodu (2,7), dok su zabava i razonoda dobile najnižu ocjenu (2,1)
- analiza cijena palubne karte: dobra 78%, previsoka 17%, niska 15%
- analiza cijene kabinskoga smještaja: dobra 53%, previsoka 48%, niska 4%
- cijene prijevoza automobila: dobra 65%, previsoka 35%, niska 1%.

Anketa 2.

Anketa je provedena sa ciljem sagledavanja stvarnoga stanja i podizanja ukupne kvalitete i asortimana ponude.

Anketni je upitnik sastavljen na pet jezika: hrvatskom, njemačkom, engleskom, talijanskom i francuskom.

Od ukupno 1000 provedenih anketnih upitnika gosti su pravilno ispunili 97 što čini 10%. Smatrali smo da i ovako malen udio može poslužiti za donošenje kvalitetnih zaključaka vezanih na postavljeni cilj istraživanja.

Anketne su listiće ispunili ispitanici sljedećih nacionalnosti: iz Hrvatske 34%, iz Italije 23%, iz Njemačke 21%, iz Francuske 9%, iz Austrije 5%, iz Slovenije 3% i iz ostalih zemalja 5%.

Anketom su dobiveni sljedeći rezultati:

- usluge prehrane putnici-gosti koriste: uvijek 67%, često 19%, rijetko 12%, nikad 2%

- usluge pića putnici-gosti koriste: uvijek 75%, često 18%, rijetko 6%, nikad 1%
- na pitanje "Jeste li zadovoljni tipom, oblikom i kvalitetom ponude ugostiteljskih usluga?" odgovoreno je kako slijedi: zadovoljno 67%, djelomično zadovoljno 23%, nezadovoljno 7%, 3% se nije izjasnilo
- 68% ispitanika preferira klasični način posluže, 12% samoposluživanje, 20% kombinirani oblik ponude
- rang-lista prvih deset preferiranih jela:
 1. razne salate: uvijek 56%, često 15%, ponekad 13%, rijetko 11%, nikad 5%
 2. svježe povrće: uvijek 55%, često 21%, ponekad 27%, rijetko 9%, nikad 12%
 3. bijeli kruh i pecivo: uvijek 50%, često 21%, ponekad 11%, rijetko 4%, nikad 14%
 4. sladoled: uvijek 46%, često 10%, ponekad 14%, rijetko 10%, nikad 20%
 5. kolači: uvijek 40%, često 25%, ponekad 21%, rijetko 7%, nikad 7%
 6. krumpir: uvijek 39%, često 28%, ponekad 12%, rijetko 9%, nikad 12%
 7. svježe voće: uvijek 39%, često 17%, ponekad 26%, rijetko 5%, nikad 13%
 8. goveđe meso: uvijek 35%, često 24%, ponekad 24%, rijetko 8%, nikad 9%
 9. juhe: uvijek 35%, često 17%, ponekad 27%, rijetko 9%, nikad 12%
 10. riba: uvijek 31%, često 20%, ponekad 17%, rijetko 10%, nikad 22%
- rang-lista prvih deset preferiranih pića:
 1. kava: uvijek 61%, često 18%, ponekad 10%, rijetko 4%, nikad 7%
 2. mineralna voda: uvijek 52%, često 28%, ponekad 10%, rijetko 0%, nikad 10%
 3. vino: uvijek 50%, često 15%, ponekad 15%, rijetko 3%, nikad 17%
 4. prirodni sokovi: uvijek 46%, često 17%, ponekad 10%, rijetko 4%, nikad 23%
 5. pivo: uvijek 36%, često 21%, ponekad 11%, rijetko 6%, nikad 26%
 6. gazirani sokovi: uvijek 32%, često 23%, ponekad 6%, rijetko 6%, nikad 33%
 7. prirodna voda: uvijek 31%, često 13%, ponekad 8%, rijetko 6%, nikad 42%
 8. čajevi: uvijek 29%, često 8%, ponekad 14%, rijetko 6%, nikad 43%
 9. žestoka pića domaća: uvijek 20%, često 14%, ponekad 10%, rijetko 4%, nikad 52%
 10. mlijeko: uvijek 18%, često 13%, ponekad 4%, rijetko 7%, nikad 58%

4. ZAKLJUČAK

Povratak turizma na našu obalu i novi trendovi svjetskoga turizma zahtijevaju danas sve veći komoditet putnika, što pretpostavlja daljnje obnavljanje flote kvalitetnijim plovilima, a također i podizanje kvalitete ugostiteljskih usluga približavajući se standardima razvijenih zapadnoeuropskih zemalja i s njima povezanim suvremenim zahtjevima današnjih putnika. Na kvalitetnom su pružanju ugostiteljskih usluga na brodovima učinjeni pozitivni koraci što se vidi iz ocjena putnika, no u njihovu daljnjem razvoju treba uputiti na određene činjenice i moguće pravce poboljšanja:

- Današnji se suvremeni linijski brodovi grade namjenski, što znači da se projektiraju i grade točno za određene linije i prilagođeni su tehničkim

moogućnostima luka u koje pristaju, a također se, shodno tome, gradi i infrastruktura luka za prihvat takvih brodova. To su brodovi različitih kapaciteta, ovisno o kapacitetu lokacija koje povezuju i duljini navigacije između luka dodira. Razvoj takvih motornih trajekata ide u smjeru povećavanja brzine prijevoza, povećavanja kapaciteta garaže i komoditeta putnika. Danas su veliki motorni trajekti koji plove morima Europe kapaciteta 1.000 - 2.500 putnika i kapaciteta garaže do 800 automobila. Ugostiteljstvo je na takvim brodovima vrlo razvijeno, prilagođeno duljini navigacije i kapacitetu broda, ponuda je standardizirana, a obrada informacija regulirana zaokruženim informatičkim sustavima, obično direktno vezanim sa sjedištima kompanija (On line). Analiza kvalitete usluge ugostiteljstva na hrvatskom dijelu Jadrana je pokazala da je otežavajući čimbenik u tom smislu starost pojedinih plovila i tehničke osnovice u smislu kvalitetna smještaja putnika, pripreme hrane i kvalitetna spremanja namirnica, kvalitete interijera i dr. U tom je smislu Jadrolinija sastavila dokument: Program obnove i razvoja putničke flote u razdoblju 1996 - 2000, koji ima za cilj povlačenje starih i u ugostiteljskom smislu nezadovoljavajućih plovila iz prometa i izgradnju novih ili kupovanje rabljenih, ali u komercijalnom smislu mlađih i modernijih brodova čijim će se uključivanjem popraviti kvalitetna osnovica pružanja ugostiteljskih usluga na brodovima.

- Efikasan je razvoj i pružanje kvalitetnih ugostiteljskih usluga na brodovima najdirektnije ovisan o razini i kvalifikacijskoj strukturi kadrova. Posebnost je ove djelatnosti rad s ljudima različitih kultura i društvenih sredina, koji neizostavno traže uključivanje kadrova s većom razinom opće kulture i stručnoga obrazovanja, te znanjem jezika.

Organizacijske mjere koje trebaju pratiti ovakvu politiku mogu biti sljedeće:

- * prilagođavanje pojedinaca zahtjevima radnoga mjesta (usavršavanje, školovanje i sl.)
- * objektiviziranje uvjeta za premještaj i napredovanje
- * stalna rad na usklađivanju ciljeva i interesa pojedinaca i poduzeća
- * održavanje tehnološko - radne i organizacijske samodiscipline
- * isključivanje pojedinaca iz svoje sredine, ako se problem ne može drukčije riješiti itd.

Shodno tome, u interesu pružanja kvalitetnih ugostiteljskih usluga na brodovima potrebno je pridržavati se pravila koja postoje u sličnim putničkim pomorskim kompanijama, a koja između ostalih čine:

1. testiranje zaposlenika
2. obuka - trening osoblja
3. utvrđivanje standarda radnih operacija
4. utvrđivanje drugih motivacijskih osnova i stimulacija zaposlenika.

- Istraživanje je pokazalo da su u poslovanje uvedene moderne metode racionalizacije i praćenja rezultata (ulazni se troškovi prate sustavom tzv. "planirane marže"), postavljena su načela politike nabavljanja (izbor u okvirima

"dirigiranih dobavljača"), kao i kontrola ulaznih troškova (okviri kretanja nabavnih cijena). Uočeni su naponi u informatiziranju brodova za što je Jadrolinija poduzela značajne korake uvođenjem "inteligentnih" registar-blagajni u sve ugostiteljske punktove. Današnje poslovanje i činjenica da su brodovi dislocirane i pokretne obračunske jedinice zahtijevaju i izgradnju kvalitetna informatičkoga sustava ugostiteljskih procesa koji će omogućiti spuštanje obuhvaćanja i praćenja potrebnih informacija na razinu broda, kontrolu procesa od ulaza namirnice pa do izlaza gotova proizvoda, te kvalitetna izvješća koja će omogućiti pravovremene informacije potrebne za praćenje poslovanja i ostvarivanje rezultata na svim hijerarhijskim razinama, a čije su "inteligentne" registar-blagajne ipak samo početak.

- Ponuda je hrane i pića na motornim trajektima prilagođena tehničkim značajkama samih trajekata, karakteru navigacije (dan ili noć), te njezinoj duljini. Tako u sklopu ugostiteljstva na pojedinim plovilima u strukturi ponude postoji samo ponuda pića kroz automate za napitke, na trajektima na lokalnim linijama ponuda pića i jednostavnih jela, dok se na velikim trajektima na brzim i međunarodnim linijama pojavljuje kao oblik ponude ili samo samoposluživanje (Ivan Zajc) ili samo klasičan restoran (Slavija, Liburnija, Istra), a pojedini veliki trajekti kao Marko Polo i Dubrovnik imaju u ponudi samoposluživanje i restoran à la carte.

Analizom je dosadašnjih navika korisnika na brzim i međunarodnim linijama utvrđeno da se od obroka najčešće koristi "večera" te da ovaj pretežiti dio ponude usluga prehrane iznosi čak 90%. Najveći je razlog tome red plovidbe, naime, to je najčešće vrijeme polaska brodova na brzim i međunarodnim linijama, s tendencijom putovanja noću.

Rezultati ankete o zadovoljstvu putnika upućuju na to da je asortimanom i kvalitetom ponude zadovoljna većina putnika (67%), dok je 23% relativno zadovoljno, a 7% je izrazilo nezadovoljstvo. Rezultati istraživanja preferencije korisnika usluga prehrane i pića pokazuju da se u našim uvjetima još uvijek u značajnoj mjeri konzumiraju jela u kojima osnovu čini crveno meso, te da bi trebalo uložiti napore da se vlastiti asortiman ponude uskladi sa zahtjevima europskih potrošača.

Ponuda se treba temeljiti na željama i preferencijama putnika što se može postići stalnim sustavom anketiranja, odnosno, prikupljanjem informacija o zadovoljstvu putnika-gostiju ponuđenim asortimanom, kao i kvalitetom usluga, te prilagođavanjem asortimana prehrane suvremenim trendovima zdravije prehrane.

- Istraživanje je pokazalo da treba dalje inzistirati na standardizaciji ponude jela i obroka u smislu reguliranja pojedinačnih jela a la carte ili dnevnoga menija, uz uvjet da jela zadovoljavaju s nutritivsko-gastronomskoga i kuharsko-estetskoga aspekta, da imaju ujednačenu kvalitetu i kvantitetu (normativ), a da pritom osiguravaju visok promet uz pozitivan financijski rezultat.

- Javlja se potreba uvođenja kontrolinga kao suvremena instrumenta rukovođenja. Kontroling predstavlja "sustav" međusobno povezanih i usklađenih mjera, metoda i tehnika za upravljanje i kontrolu poduzeća, sadržajno obuhvaća sustav planiranja i analize, zadire u sva relevantna područja djelovanja poduzeća u sferi pribavljanja resursa i stvaranja učinaka, a koordinira prezentiranje naturalnih i vrijednosnih informacija koje su menadžmentu potrebne za upravljanje.
- Sve je navedeno temelj i pretpostavka uvođenja sustava upravljanja cjelokupnom kvalitetom (Total Quality Management) odnosno, sustava koji osigurava upravljanje kvalitetom ukupnoga procesa ugostiteljske proizvodnje i servisa, a obuhvaća sve operacije i kadrove angažirane u tom procesu.

LITERATURA

1. Lovreković, Damir (1997.), Food and Beverage Controlling u brodskom ugostiteljstvu, magistarski rad, Hotelijerski fakultet Opatija
2. Narodne novine, Službeni list Republike Hrvatske, Zakon o Jadroliniji, br. 11, 9. veljače 1996.
3. Odluka o organizaciji i rukovođenju JP "Jadrolinija" Rijeka, Jadrolinija, 1994.
4. Peršić, Milena (1996.), Informacijski sustav osnovnih procesnih funkcija hotela, Modeli za interno izvješćivanje menadžera, Hotelijerski fakultet Opatija.
5. Pravila za tehnički nadzor pomorskih brodova, dio 21. - Prijevoz putnika, Hrvatski registar brodova, 1995.
6. Pomorska enciklopedija, Leksikografski zavod Miroslava Krležu, Zagreb, 1986.
7. Program obnove i razvoja putničke flote u razdoblju 1996. - 2000., JP "Jadrolinija", Rijeka, 1995.
8. Organizacija i menadžment Brodskog ugostiteljstva Jadrolinije Rijeka (projekt), Hotelijerski fakultet Opatija, 1996, Opatija.
9. Sirotić, Zlatko (1996.), Informatička podrška Controllingu hrane i pića, Hotelska kuća '96., Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija
10. Štambuk, Milko (1956.), Brodsko ugostiteljstvo, br. 10., Pomorstvo - Poučno - zabavni časopis za propagandu mora i unapređenje privrede, Pomorstvo-Rijeka
11. Wehrlich, Heinz & Koontz, Harold (1994.), Menadžment, MATE, Zagreb.
12. Zbirka pravnih propisa iz turizma i ugostiteljstva, Kvantum - tim d.o.o. Zagreb, 1995.

13. Zbornik radova (1996.), Međunarodni kongres - Hotelska kuća 96., Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija

Summary

MANAGEMENT AND THE QUALITY OF SHIP CATERING SERVICES IN CROATIA

Rapid growth of tourism industry in Croatia has had an impact upon the national passenger and cruise fleet so that, according to statistical data, by 1989, the coastal regions and the islands of Croatia were visited by 7.8 million tourists (58 million bed nights).

Parallely with the development of passenger shipping industry, which also reflected the rise of shipbuilding industry and tourism in Croatia, catering activities on liner and cruise ships have recorded an upward trend. In this context, passengers were provided with basic catering services on short routes and with a more complete and sophisticated culinary service on longer coastal and international cruising routes.

Passenger and cruise catering is part of catering business activities on various means of transportation, aiming to meet passenger needs and requirements within the larger framework of various services generally provided on board ships. Passenger shipping companies regard catering services and activities on board their ships as an accessory yet indispensable component making part of their principal activities, i.e. carriage of passengers and goods by sea.

This paper deals with the management and quality of catering services on board ships owned and operated by Croatian largest passenger shipping company "Jadrolinija" Rijeka and reflects many specific features and a critical analysis in this domain.

Key words: catering, liner and cruise ship catering business