

# Istraživanje kvalitete hotelskih usluga na području grada Rovinja

---

**Starčić, Gordana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:566055>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-28**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**GORDANA STARČIĆ**

**ISTRAŽIVANJE KVALITETE HOTELSKIH  
USLUGA NA PODRUČJU GRADA  
ROVINJA**

Pula 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**GORDANA STARČIĆ**

**ISTRAŽIVANJE KVALITETE HOTELSKIH  
USLUGA NA PODRUČJU GRADA  
ROVINJA**  
Diplomski rad

**JMBAG:** 0303021978, izvanredni student

**Studijski smjer:** Marketinško upravljanje

**Kolegij:** Istraživanje tržišta i marketinga

**Mentor:** izv. prof. dr. sc. Dragan Benazić

Pula, rujan 2020.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana \_\_\_\_\_ GORDANA STARČIĆ \_\_\_\_\_, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

\_\_\_\_\_Gordana Starčić\_\_\_\_\_

U Puli, 23.09., 2020. godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ Gordana Starčić \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom \_\_\_\_\_  
ISTRAŽIVANJE KVALITETE HOTELSKIH USLUGA NA PODRUČJU GRADA  
ROVINJA

koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ 23.09.2020. \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_  
Gordana Starčić

# SADRŽAJ

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

## IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

|  |    |
|--|----|
| <b>1. Uvod</b>                                       | 1  |
| <b>2. Pojam i definiranje kvalitete</b>              | 3  |
| 2.1. Pojmovno određenje kvalitete                    | 3  |
| 2.2. Kontrola i upravljanje kvalitetom               | 7  |
| 2.3. Modeli upravljanja kvalitetom                   | 9  |
| 2.3.1. Total Quality Management- TQM                 | 9  |
| 2.3.2. Šest sigma                                    | 11 |
| 2.3.3. ISO 9000                                      | 11 |
| <b>3. Usluga i kvaliteta usluge</b>                  | 13 |
| 3.1. Definiranje usluge                              | 13 |
| 3.2. Kvaliteta pružene usluge                        | 15 |
| 3.3. Mjerenje kvalitete usluge                       | 17 |
| 3.3.1. Servqual model                                | 17 |
| 3.3.2. Kano model                                    | 19 |
| <b>4. Turizam</b>                                    | 21 |
| <b>5. Hotelijerstvo</b>                              | 25 |
| 5.1. Povijesni osvrt                                 | 25 |
| 5.2. Hotelska usluga                                 | 26 |
| 5.3. Sudionici u procesu pružanja hotelskih usluga   | 27 |
| 5.4. Kategorizacija i organizacija hotela            | 28 |
| <b>6. Rovinjski turizam</b>                          | 30 |
| 6.1. Povijest grada                                  | 30 |
| 6.2. Razvoj gradskog turizma                         | 30 |
| <b>7. Rovinjski hoteli pod okriljem Maistre d.d.</b> | 34 |
| 7.1. Grand Park Hotel Rovinj                         | 36 |

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| 7.2.       | Hotel Monte Mulini                                       | 37        |
| 7.3.       | Hotel Lone   | 39        |
| 7.4.       | Hotel Adriatic   | 40        |
| 7.5.       | Hotel Eden   | 42        |
| 7.6.       | Family hotel Amarin                                      | 43        |
| 7.7.       | Island hotel Istra                                       | 45        |
| 7.8.       | Island hotel Katarina                                    | 46        |
| <b>8.</b>  | <b>Istraživanje i analiza kvalitete navedenih hotela</b> | <b>48</b> |
| 8.1.       | Načini istraživanja kvalitete maistrinih hotela          | 48        |
| 8.2.       | Recenzije hotelskih objekata                             | 53        |
| <b>9.</b>  | <b>Kritički osvrt</b>                                    | <b>63</b> |
| <b>10.</b> | <b>Zaključak</b>   | <b>66</b> |
|            | Popis literature   | 67        |
|            | Popis tabela   | 69        |
|            | Popis grafova  | 69        |
|            | Popis slika  | 69        |
|            | Sažetak  | 70        |
|            | Summary  | 71        |

## 1. Uvod

Ovaj diplomski rad sastavljen je sa temom istraživanja kvalitete pružanja usluga na primjeru rovinjskih hotela. U razradu teme kreće se sa drugom cjelinom u kojoj je obuhvaćen pojam kvalitete općenito, te raznim autorima koji su se potrudili u nastojanju da taj isti pojam definiraju i objasne. Nastavlja se sa kontrolom kvalitete koja predstavlja ključnu ulogu budući se kontrolom uspoređuju ciljevi i stvarno stanje, te se potom može djelovati na eventualne nedostatke i poboljšati ili mijenjati uslugu. To se postiže upravljanjem kvalitete, i to pomoću nekoliko modela koji su objašnjeni u nastavku teksta.

Iduća cjelina usmjerena je na usluge, njihovo definiranje i obrazlaganje. Objašnjene su razlike koje ih odvajaju od proizvoda. Navedene su i glavne karakteristike usluga, te zbog čega ih i one diferenciraju od proizvoda. Ključno je da kvaliteta usluge ne ovisi samo o pruženoj usluzi, već i o onima koji tu uslugu pružaju. Ključni faktori u otkrivanju i zadovoljenju korisnikovih potreba su zaposlenici koji moraju znati "pročitati" korisnika te mu ponuditi personaliziranu uslugu, jer ista usluga ne zadovoljava različite korisnike na jednak način.

U nastavku se prelazi na pojam turizma, djelatnosti u kojoj se pruža velik broj raznolikih usluga. Ista je specifična iz razloga što korisnik ukoliko želi koristiti odabranu uslugu mora putovati na mjesto pružanja usluge. Upravo taj korisnik je turist, osoba koja kreira turističku potražnju. Turizam ne obuhvaća samo putovanje, već i noćenje turista. Tu se pojavljuje pojam hotela i hoteljerstva što je razrađeno u idućoj cjelini rada.

Krenuvši od samih početaka, usluge noćenja pružale su se u kućama na glavnim raskrižjima. Budući su ljudi uvidjeli da mogu time ostvariti neku vrstu koristi, dobiti, polako počinju nicati prenoćišta i nakon toga hoteli. Razvojem hotela razvijale su se i proširivale usluge koje su se pružale u istima. Uvidjelo se da ključnu ulogu igraju zaposlenici koji moraju biti stručni i kreativni, te na vrijeme "zadiviti" gosta pružajući mu ono što želi. Tako počinje i razvoj i kategorizacija hotela.

Nakon teorijske obrade tematike, prelazi se na konkretan primjer rovinjskog turizma i hotelijerstva. Dan je kratak povijesni osvrt o razvoju gradskog turizma. Potom



slijedi istraživanje pruženih usluga u hotelijerstvu na primjeru osam Maistrinih hotela u Rovinju. To su redom Grand Park hotel Rovinj, hoteli Monte Mulini, Lone, Adriatic, Eden, Family hotel Amarin, te Island hoteli Istra i Katarina. Navedeni su smještajni kapaciteti, usluge koje pružaju, mogućnost dodatnih usluga uz nadoplatu i cijena noćenja pojedinih hotela.

Radom je obuhvaćeno istraživanje navedenih usluga u svakom pojedinom hotelu. Najprije su navedeni načini kako isti istražuju kvalitetu pruženih usluga, te na koje načine provode te metode. Budući postoji velik broj recenzija po pojedinom hotelu, brojne pohvale ali i nedostaci, izdvojena je jedna recenzija po svakom hotelu.

Zaključno je naveden vlastiti osvrt na tematiku, sa eventualnim prijedlozima i kritikama.

## 2. Pojam i definiranje kvalitete

Kvaliteta je pojam koji je moguće tumačiti s više stajališta i na više različitih načina. Svoje korijene vuče još iz davne prošlosti, može se reći još iz vremena starih Egipćana koji su bili poznati po svojim građevinama, piramidama, koje su opstale do današnjeg dana. Potom, tu su stari hramovi, zidine te ostali monumenti na temelju kojih se da zaključiti kako su ondašnji ljudi davali pažnju kvaliteti, vjerojatno ju niti ne pokušavajući definirati i obrazlagati.

Danas predstavlja svakodnevicu, pojam koji se svakodnevno koristi i to vezano za kvalitetu života, kvalitetu posla, hrane koju jedemo, odjeće koju nosimo. Širok je pojam koji obuhvaća gotovo sve aspekte života.

Vezano za kvalitetu posla, nužno je napomenuti važnost kvalitete proizvoda i usluga, kvalitete zaposlenika, poslovnih procesa, kvalitete odnosa s potrošačima i poslovnim partnerima. Ključna je kako bi se postigla konkurentska prednost na tržištu te samim time ostvario pozitivan financijski rezultat kao posljedica uspješnog poslovanja gospodarskih subjekata.

### 2.1. Pojmovno određenje kvalitete

Kvaliteta kao pojam mijenjao se kroz vrijeme, te ne postoji neka standardna definicija istog. Prema Avelini Holjevac, kvaliteta je razina zadovoljenja potreba i zahtjeva potrošača, odnosno, usklađenost s njihovim sve većim zahtjevima i očekivanjima.<sup>1</sup>

Riječ kvaliteta ili kakvoća dolazi od latinske riječi "qualitas", a predstavlja svojstvo, odliku, značajku, sposobnost, vrijednost. Definicija kvalitete prema normi ISO 9000 je da je kvaliteta stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika zadovoljava zahtjeve.<sup>2</sup>

Ključno ime vezano uz kvalitetu je svakako William Edwards Deming. Nakon održanog predavanja u Japanu o upravljanju kvalitetom 1950. godine, čime je stekao

---

<sup>1</sup> I. Avelini Holjevac, *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2002., str.4.

<sup>2</sup> <https://hr.wikipedia.org/wiki/Kvaliteta>

naklonost japanskih poduzetnika, smatra se zaslužnim za unaprjeđenje poslovanja tamošnje industrije. Bez obzira na malu pozornost američkih poduzetnika, Japanci su mu se odužili na način da je Savez japanskih znanstvenika i inženjera uveo Demingovu nagradu, i to u dvije kategorije. Prva je "Deming Prize" koja se dodjeljuje pojedincima zaslužnima za njihova dostignuća vezana za kvalitetu, a druga "Deming Application Prize" koja se dodjeljuje poduzećima vezano za dostignuća na području kvalitete. Isticao je važnost managementa u vodstvu u procesima poboljšanja kvalitete. Smatra da bi vrhovni rukovoditelji trebali voditi posao na dugi rok, a ne žrtvovati kvalitetu za kratkoročne profite. Isto tako, trebali bi smanjivati jaz između odjela i zaposlenih jer se zajedničkim snagama postiže kvaliteta roba i usluga. Jedna interpretacija Demingova pristupa jest da bi poboljšanje kvalitete trebalo biti temeljeno na razumijevanju procesa, faza i komponenti koje međusobno djeluju kako bi se razvio proizvod; shvaćanju vrijednosti, vjerovanja i ciljeva organizacije koje postavlja vrhunski menadžment; znanju da se sustav sastoji od pojedinaca, a ne tek materijala, opreme i grafikona; razumijevanju da svi sustavi sadrže varijacije te da se te varijacije mogu bolje razumjeti kroz analizu podataka i statističku teoriju, shvaćanju da varijacije postoje i među ljudima; priznavanju da sustavi utječu na rezultate pojedinaca kao što i rezultati pojedinaca mogu utjecati na sustave; shvaćanju psihologije, ljudskog ponašanja, komunikacije i intrizičnih nagrada; te na razvoju teorije znanja koja dopušta interpretaciju i sposobnost predviđanja.<sup>3</sup> Kao njegov nasljednik navodi se Juran.

Nadalje, Juran i Gryna ističu kako kvaliteta podrazumijeva zadovoljstvo kupaca. Daljnjim razlaganjem ove definicije dolaze do zaključka kako je kupac svatko onaj na koga utječe proizvod ili proces, te razlikuju unutarnje i vanjske kupce, dok je proizvod izlaz iz bilo kojeg procesa, i to u obliku robe, softvera ili usluge. Zadovoljstvo kupaca se, po njima, postiže dvjema komponentama, svojstvom proizvoda i oslobođenošću od nepotpunosti.<sup>4</sup> Joseph Juran se smatra ocem kvalitete, te jednom od najzaslužnijih osoba koje su pomogle u razvoju kvalitete u svijetu. Njegova filozofija počiva na tvrdnji da je kvaliteta zadovoljstvo ili nezadovoljstvo kupaca određenim proizvodom ili uslugom. Njegov rad u području kvalitete ravnopravna je nadopuna znanstvenom djelu Edwarda

---

<sup>3</sup> T. Lazibat, *Upravljanje kvalitetom*, 2009., str. 20.

<sup>4</sup> J. M. Juran i F. M. Gryna, *Planiranje i analiza kvalitete*, Zagreb, Mate d.o.o., 1993., str.3.

Deminga, koji je baš kao i Deming, jedan od glavnih utemeljitelja "japanskog gospodarskog čuda" i meteorskog razvoja vrhunske kvalitete u Japanu.<sup>5</sup> Poznat je i po svom osmodnevnom seminaru kojega je vodio tijekom Drugog svjetskog rata, a na temu kvalitete, te još brojnim drugim. Temeljna stavka njegova učenja je prevladati postojeću situaciju i prijelaz na novi, viši nivo kvalitete u organizaciji. Tu nisu potrebne samo stalne inovacije već i poseban napor, adekvatne pripreme te projektni pristup.

Kod definiranja kvalitete valja spomenuti i Crosby-ja. Philip Bayard Crosby značajan je za razdoblje 70./80.-ih godina prošlog stoljeća. Njegove tvrdnje počivale su na poboljšanju kvalitete koja je odgovornost managera. Sa same kvalitete proizvoda, fokus se miče na poboljšanje organizacijskih procesa putem zaposlenika. Crosby je uveo koncept nula grešaka što znači da ne postoji prihvatljiv nedostatak, dok top management treba preuzeti odgovornost za osiguranje nultog nedostatka i kvalitete cijele kompanije. Predlaže uvođenje timova u kompanije.

S ekonomskog aspekta, Lazibat ističe da je kvaliteta mjera ili pokazatelj obujma ili iznosa uporabne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljenje točno određene potrebe na određenom mjestu i u određenom vremenu. Cilj je povećati zadovoljstvo kupca i samim time povećati profit. Dakle, kvaliteta ima značenje dobiti. Međutim, povećanje ili poboljšanje kvalitete uključuje financijske investicije i porast troškova. A tada ima značenje povećanih troškova.

Zaključno je da se kvaliteta može promatrati sa stajališta proizvođača, potrošača, tržišta ili društva. Ipak, dominiraju stajališta proizvođača i potrošača. Gledano sa stajališta proizvođača, kvaliteta predstavlja svrhu odnosa s klijentima, odn. zadovoljenje potrošača. Dakle, potrebno je pružiti potrošaču adekvatan proizvod ili uslugu koji zadovoljava njegove želje i potrebe. I to u određeno, kupcu očekivano, vrijeme i na određenom mjestu. Zadovoljan kupac postaje lojalan kupac, čime pridonosi poboljšanju poslovanja poduzeća i ostvarenju pozitivnog financijskog rezultata. S druge strane, gledano sa stajališta potrošača, kvaliteta predstavlja vrijednost proizvoda ili usluge koje potrošač kupuje. Često

---

<sup>5</sup> T. Lazibat, op. cit., str. 21.

se izjednačava s cijenom, što konkretno znači da je u većini slučajeva viša cijena odraz veće kvalitete proizvoda i obrnuto. Što ne mora biti nužno točno.

Kvaliteta se sastoji od više elemenata koji se razlikuju ovisno o proizvodu ili usluzi koju se pruža, a svi su jednako važni i moraju se promatrati sinergijski.

Tabela 1. Opći elementi kvalitete proizvoda i usluga

| <b>Elementi</b> | <b>Definicija</b>   |
|-----------------|---|
| Dostupnost      | -proizvod ili usluga lako je dostupna   |
| Jamstvo         | -osoblje je pristojno, brižno i obrazovano  |
| Komunikacija    | -klijenti su informirani na jeziku koji mogu razumijeti, o svim proizvodima i uslugama, te svim njihovim promjenama |
| Stručnost       | -osoblje posjeduje nužno znanje i vještine za pružanje usluga i proizvoda   |
| Standard        | -proizvod ili usluga odgovaraju standardu   |
| Ponašanje       | -pristojnost, uljudnost i briga osoblja prema klijentima  |
| Manjkavost      | -svaka kvaliteta usluga koja nije definirana, a utječe na zadovoljstvo klijenta                                     |
| Trajanje        | -izvođenje, rezultat usluge ili proizvod imaju duže trajanje  |
| Angažiranost    | -osoblje pokazuje raumijevanje, te pruža individualnu pažnju svakom gostu   |
| Humanost        | -proizvod ili usluga je pružena tako da očuva dostojanstvo i samopoštovanje klijenta                                |
| Efekti          | -proizvod ili usluga pruža efekt koji se očekuje  |
| Pouzdanost      | -sposobnost pružanja usluge ili proizvoda na diskretan i pouzdan način  |
| Odgovornost     | -trajanje pružanja usluga i proizvoda je određeno   |
| Sigurnost       | -proizvod ili usluga se pruža na najsigurniji mogući način, bez rizika i opasnosti                                  |

Izvor: I.Avelini- Holjevac, *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, str. 12. i 13.

Nakon definiranja kvalitete važno je i rangiranje iste. Time se potiče natjecateljski duh s ciljem da se promatrano poduzeće poboljša ili održava nivo svoje usluge ili proizvodnje. Svakom je poduzeću u interesu postići superiornost u odnosu na konkurenciju, odn. konkurentsku prednost čime dobiva na značaju kod potrošača, a time se i kvaliteta i kupčeva percepcija proizvoda ili usluge podiže na viši nivo. Osim brojem zvjezdica, različitim slovima, brojevima, bojama, najznačajnije je cjenovno rangiranje. U tom slučaju visoka cijena označava i visok stupanj kvalitete, dok niža cijena označava suprotno, slabiju kvalitetu. Sama cijena ne mora biti odraz visoke kvalitete, tu ulogu igra i marka proizvoda, npr. Rolex, Mercedes, BMW i slično.

## **2.2. Kontrola i upravljanje kvalitetom**

Kako bi se provodilo upravljanje kvalitetom, najprije je potrebno provesti aktivnosti kontrole kvalitete. Kupcima je bilo u prošlosti, a danas je posebno stalo i važna im je kvaliteta proizvoda i usluga za koje izdvajaju svoja novčana sredstva. Upravo iz tog razloga, potrebno je provoditi kontinuiranu kontrolu kvalitete proizvoda kako bi se pravodobno moglo utjecati na povećanje zadovoljstva potrošača, te na eventualna poboljšanja i dorade samog proizvoda ili usluge koju se isporučuje.

U ovom kontekstu, kontrola je usporedba stvarnog stanja proizvoda s normama, te djelovanje na poboljšanje ukoliko se ono zaista razlikuje od određenih normi. Prema Juranu i Gryni kontrola obuhvaća opći slijed koraka kako slijedi:

1. Izbor predmeta kontrole: tj. izabiranje onoga što namjeravamo regulirati
2. Izbor jedinica mjere
3. Postavljanje cilja za predmet kontrole
4. Stvaranje senzora koji može mjeriti predmet kontrole pomoću mjernih jedinica
5. Mjerenje stvarnog ispunjavanja funkcije
6. Tumačenje razlike između stvarnog ispunjavanja funkcije i cilja
7. Djelovanje (ako je potrebno) po razlici.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> J. M. Juran | F. M. Gryna, op. cit., str.98.

Navedeni se koraci primjenjuju pri kontroli troškova, kontroli zaliha i sl. odnosno pri općenitom provođenju kontrole nekog procesa. Dakle, kontrola kvalitete je proces kojim se provode aktivnosti nadzora proizvodnog procesa, te nadzora pružanja usluga potrošačima. Kako potrošači raspolažu ograničenim sredstvima, važno im je pružiti ono što očekuju i trebaju i to unutar njihovog budžeta, a da pritom bude kvalitetno kako bi se ti isti potrošači ponovno vraćali i kupovali te određene proizvode. Pritom se provodi unutarnja i vanjska kontrola kvalitete. Unutarnju provode zaposlenici kod proizvodnje ili pružanja usluga, a vanjsku provode nadležna tijela ili sami kupci pri odabiru proizvoda. Dakle, najprije se provodi unutarnja kontrola, pri čemu se vrši selekcija proizvoda kako bi samo najkvalitetniji proizvodi ili usluge došli do kupaca. Vanjska je kontrola vezana za kupčev interes i u konačnici odabir proizvoda ili usluge kojeg će/ neće kupiti.

Najznačajniji događaj za kontrolu kvalitete je godina 1987. kada su objavljene norme ISO 9000. Njima su određeni ciljevi kvalitete, te su se kod kontrole kvalitete uspoređivale stvarne karakteristike proizvoda ili usluga s normama.

Kontrola kvalitete je jedan od tri osnovna procesa upravljanja kvalitetom. Tu još ulaze planiranje i poboljšanje kvalitete.

Nakon što je provedena kontrola kvalitete slijedi upravljanje kvalitetom. To je proces koji uključuje nekoliko aktivnosti, poput planiranja, organiziranja, upravljačku kontrolu, rukovođenje te upravljanje kadrovima. Važno je iz razloga što se kroz kontrolu kvalitete proizvodnog procesa utječe na aktivnosti i zadovoljstvo zaposlenika, njihove ambicije i težnju za poboljšanjima. Zadovoljni zaposlenici pružit će više pažnje samoj proizvodnji i kvaliteti proizvoda ili usluga, čime će utjecati na poboljšanje poslovanja poduzeća, a time i na povećanje konkurentne prednosti na tržištu. Cilj je zadovoljstvo kupaca uz minimalne troškove sa stalnim napretkom. Kada se postigne potrebna kvaliteta proizvoda ili usluge, kupci će to znati prepoznati te će se ponovno vraćati i kupovati. Upravo to omogućuje konkurentsku prednost poduzeću, te izdizanje poduzeća iznad konkurenata u očima potrošača.

## 2.3. Modeli upravljanja kvalitetom

Za uspješno upravljanje i unapređenje kvalitetom koriste se razni modeli, tehnike i alati, a s ciljem lakšeg i jednostavnijeg postizanja zadovoljstva potrošača. Neki od njih navedeni su u nastavku.

### 2.3.1. Total Quality Management- TQM

Kroz prijašnji tekst za zaključiti je da je kvaliteta od iznimne važnosti ukoliko poduzeće želi uspješno poslovati i uopće postojati na tržištu. Potrošači i korisnici usluga daju veliki značaj kvaliteti, te su za istu spremni izdvojiti i pozamašne svote novca. Budući da su poduzeća u posljednje vrijeme svoju orijentaciju usmjerili prvenstveno na potrošače, temeljni je cilj zadovoljenje želja i potreba istih te njihovo zadržavanje, a sve to pomoću kvalitetnih proizvoda i usluga. Ona se proteže kroz sve faze stvaranja proizvoda ili usluge, od istraživanja i razvoja pa sve do uporabe i potrošnje. Ključnu ulogu u tom cjelokupnom procesu ima TQM- Total Quality Management ili Potpuno upravljanje kvalitetom.

TQM predstavlja mobilizaciju svih raspoloživih resursa kako bi se zahtjevi kupca, ne samo zadovoljili, već i premašili.<sup>7</sup> Na temelju više definicija za zaključiti je da je riječ o sustavu koji podržava kontinuirano zadovoljenje zahtjeva potrošača i to integriranim sustavom alata, tehnika i edukacije. Dakle, unapređenje organizacijskih procesa s ciljem pružanja proizvoda i usluga visoke kvalitete.

William Edwards Deming je ime koje se posmatra u svakom kontekstu kvalitete. Njegova teorija kreće od pretpostavke da poboljšanje kvalitete nije tehnika već kvalitetno promišljena filozofija koja se temelji na suradnji zaposlenika te njihovom kontinuiranom usavršavanju. Kvalitetu vidi kao rezultat zajedničkih snaga svih funkcija i odjela unutar poduzeća. Juran, pak, zagovara edukaciju i trening managera te se fokusira na veze među zaposlenima. Smatra da najveći problem leži u managementu a ne u zaposlenicima. Poznat je po svojoj trilogiji gdje pristup upravljanju kvalitetom dijeli na tri

---

<sup>7</sup> A. Krajnović i P. Škrobot, *Kvaliteta usluga i lojalnost potrošača u telekomunikacijskoj industriji*, Zagreb, 2014., str. 15.



glavna procesa unutar poduzeća kojima se pridaje jednaka važnost. Trilogiju sačinjavaju planiranje kvalitete, kontrola kvalitete i poboljšanje kvalitete. Planiranje kvalitete je proces s glavnim ciljem prilagodbe proizvoda ili usluge zahtjevima potrošača i korisnika. Dakle, važno je identificirati kupce, otkriti njihove potrebe te razviti adekvatan proizvod. Kontrola kvalitete ima za zadatak nadzirati proces uspostave kvalitete usluge. U ovoj je fazi potrebno odabrati predmet kontrole, postaviti ciljeve, mjeriti stvarnu učinkovitost, te tumačiti i djelovati na različitosti. U posljednjoj fazi, poboljšanju kvalitete, riječ je o doradi i unapređenju postojeće usluge ili cijelog procesa pružanja iste.

Dakle, filozofija TQM-a počiva na činjenici da je kvaliteta na prvom mjestu. U tom pogledu razvijeno je osam principa TQM-a kako slijedi:

- *Organizacija okrenuta kupcu*- činjenica da organizacija ovisi o kupcu i da je tu zbog kupca, te da treba raditi na tome da što bolje i uspješnije podmiri zahtjeve kupaca.
- *Vodstvo uprave*- važno je jer njihove odluke povezuju i na koncu zaokružuju cijeli proces djelovanja unutar organizacije.
- *Uključenost svih zaposlenika*- uspješne organizacije su one koje potiču i omogućuju timski rad unutar sebe, jer su svjesne da jedino povezanošću mogu doprinijeti uspješnom obavljanju zadataka.
- *Procesni pristup*- način na koji se ciljevi organizacije najbolje ostvaruju.
- *Sustavni pristup managementu*- vodeći kadar organizacije sudjeluje u efikasnosti ostvarenja ciljeva
- *Kontinuirano poboljšanje*- organizacije koje stalno provode poboljšanja uspješnije su u zadovoljavanju potreba potrošača.
- *Odlučivanje na osnovu činjenica*- članovi uprave trebaju donositi odluke koje se temelje na činjenicama i analizi prikupljenih podataka.
- *Odnos s dobavljačima*- cilj je obostrano zadovoljstvo odnosom kako bi poslovanje bilo što uspješnije.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1535-principi-tqm-a>

### 2.3.2. Šest sigma

Six sigma ili hrv. Šest sigma je poslovna strategija i model za unapređenje kvalitete koji se temelji na brojnim mjerenjima i uporabi brojčanih pokazatelja. Služi za mjerenje varijabilnosti poslovnih procesa. Na najvišoj organizacijskoj razini može se promatrati kao sustav za upravljanje kvalitetom koji je usmjeren postizanju kontinuiranog unapređenja, a koji management i organizaciju usmjerava na četiri ključna područja. To su:

- Razumijevanje i upravljanje zahtjevima kupaca
- Usmjeravanje ključnih procesa prema ispunjenju utvrđenih zahtjeva
- Korištenje rigorozne analize podataka za razumijevanje i minimalizaciju varijacija u ključnim procesima
- Provođenje brzih i konstantnih unapređenja u poslovnim procesima.<sup>9</sup>

U usporedbi s ostalim modelima, Six sigma je specifična po tome što se po prvi puta čimbenike kvalitete moglo prikazati u brojčanom obliku. Rezultat toga je mogućnost prikaza stvarnih troškova kojima se postiže kvaliteta te utjecaj na poboljšanje rezultata poslovanja. Tijekom uvođenja navedenog modela, ključnu ulogu imaju potpora top managementa, organizacijska infrastruktura, primjena naprednih statističkih tehnika, trening i razvijanje sustava nagrađivanja zaposlenika.

### 2.3.3. ISO 9000

Standardizacija je pojam koji označava utvrđivanje jednakih svojstava proizvoda, usluga, djelova ili sklopova. Primjenjuje se kako bi se pojednostavili proizvodi, te njihova proizvodnja što više olakšala i usuglasila, te time smanjili troškovi a ujedno povećala produktivnost i kvaliteta proizvoda ili usluga. Dakle, to je postupak donošenja i primjene standarda. Standard je postupak, odn. pisana norma kako bi nešto trebalo izgledati, primjeniti, proizvoditi.

---

<sup>9</sup> T. Lazibat i T. Baković, *Šest sigma sustav za upravljanje kvalitetom*, Zagreb, 2007. str. 57.

Donošenje normi za upravljanje kvalitetom ima svoje prednosti i nedostatke. Prednosti su svakako što proizvod proizveden po međunarodnoj normi može se prodavati bilo gdje u svijetu gdje je ta norma priznata, što neminovno olakšava trgovinu i međunarodnu razmjenu.

Zbog sve većih zahtjeva osiguranja kvalitete koji se mogu globalno primijeniti, te rasta međunarodne trgovine, izrađeni su međunarodno usuglašeni dokumenti u obliku ISO- normi za upravljanje kvalitetom i osiguranje kvalitete. Međunarodna organizacija za normizaciju ISO je izdala međunarodne norme serije ISO 9000 1987. godine, te ih koriste sve zemlje članice ISO. Norme su definirane kako bi se standardizirali zahtjevi vezani uz kvalitetu u svim zemljama, te se omogućilo lakše trgovanje među europskim zemljama. ISO norma razvijena je s pet osnovnih ciljeva:

- Postizanje, održavanje i potraga za kontinuiranim unapređivanjem kvalitete proizvoda (i usluga) u odnosu na postavljene zahtjeve.
- Poboljšanje kvalitete operacija usmjerenih ka kontinuiranom ispunjenju kupčevih i stakeholderskih impliciranih potreba.
- Pružanje povjerenja internom menadžmentu kako se zahtjevi kvalitete ispunjavaju.
- Pružanje povjerenja kupcima i ostalim stakeholderima kako se zahtjevi kvalitete nalaze ugrađeni u isporučenim proizvodima i uslugama.
- Pružanje povjerenja kako su zahtjevi sustava kvalitete ispunjeni. <sup>10</sup>

Izgradnja sustava osiguranja i upravljanja kvalitetom podrazumijeva cijeli niz normi, primjerice ISO 9000, 9001, 9002, 9003,...

---

<sup>10</sup> T. Lazibat, op. cit., str. 159.

### 3. Usluga i kvaliteta usluge

#### 3.1. Definiranje usluge

Pružanje prve pomoći, popravak automobila, rad u putničkoj agenciji, posao frizera, rad u call centru i još mnogo sličnih poslova gdje nema fizički opipljivog proizvoda jednim imenom zovemo uslugama. U novije doba postale su zastupljenije i traženije u odnosu na fizičke proizvode, ili pak služe kao nadopuna gotovom proizvodu, čime povećavaju njegovu vrijednost.

Ozretić- Došen definira uslugu kao aktivnost ili niz aktivnosti, u većoj ili manjoj mjeri neopipljive prirode, koja se odvija u interakciji korisnika s osobom koja pruža uslugu kao rješenje problema korisnika.<sup>11</sup> Usluga je i svaka radnja ili aktivnost koju jedna strana pruža drugoj strani, a što se ne odnosi na fizički proizvod. Neopipljiva je i nije rezultat ničijeg vlasništva. Prema Vučemilović i Blažević usluge se mogu klasificirati s obzirom na ulogu koju zauzimaju u ukupnoj ponudi raznih kompanija i to kako slijedi:

- *čiste usluge*- kao osnovni element ponude gdje ima malo ili nikako prisutnosti opipljivih dobara (police osiguranja)
- *usluge koje trebaju povećati vrijednost opipljivom proizvodu* kada proizvođač svoj proizvod obogaćuje uslugama (postkupovne garancije)
- *usluge koje omogućavaju proces razmjene*- isporuka proizvoda od mjesta prodaje na mjesto kupovine.<sup>12</sup>

Četiri glavne karakteristike usluga su: neopipljivost, nerazdvojjivost, varijabilnost i prolaznost.<sup>13</sup> Neopipljivost je temeljno svojstvo usluga. Za razliku od fizičkog proizvoda, usluge ne možemo vidjeti, opipati, namirisati ili osjetiti. Važnu ulogu ovdje igra iskustvo i zadovoljstvo, ali tek nakon korištenja iste. Budući za usluge nemaju nikakvog osjeta, potrošači pažnju pridaju okruženju, izgledu prodavaonice, glazbi, mirisima u trgovini, izgledu i odjeći prodavača, njihovoj komunikaciji i znanju, te lokaciji trgovine. Sve to može

---

<sup>11</sup> Đ. Ozretić Došen, *Osnove marketinga usluga*, Zagreb, Mikrorad d.o.o., 2010., str. 22.

<sup>12</sup> V. Vučemilović i Z. Blažević, *Marketing usluga*, Virovitica, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, 2016., str. 3.

<sup>13</sup> P. Kotler, J. T. Bowen i J. C. Makens, *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Zagreb, Mate d.o.o., 2010., str 42.

pozitivno ili negativno utjecati na potrošača i njegovu odluku o kupovini. Unutarnji uvjeti poput izgleda prodavaonice, glazbe, mirisa i slično moraju biti povezani s asortimanom proizvoda koji se nudi, odn. uslugom. Npr. u ambulanti je prikladna tiša i lagana muzika, te nježnije boje zidova, dok će se u automehaničarskoj radioni naći neka jača i glasnija glazba, ili jači i oslikani zidovi, reklame za autodijelove itd.

Nerazdvojjivost ili nedjeljivost je sljedeća važna karakteristika usluga. Predstavlja istovremenost proizvodnje i potrošnje. Dakle, odmah po pružanju usluge ista se koristi, upotrebljava. Razlika je naspram fizičkih proizvoda gdje proizvodnja proizvoda prethodi njegovoj prodaji i korištenju. Vezano za ovu karakteristiku, još jedna bitna razlika u odnosu na fizički proizvod je ta da korisnik sudjeluje u stvaranju usluge, dok kod proizvodnje fizičkog proizvoda u većini slučajeva to nije uvjet. To ima i svoje nedostatke jer nagli porast potražnje za određenom uslugom može zadati dodatne probleme pružatelju usluge.

Varijabilnost ili heterogenost usluge je svojstvo koje podrazumijeva da se ne može ista usluga pružiti dvaput. Pružanje usluge razlikuje se od pružatelja, mjesta i vremena pružanja, zahtjeva potrošača i sl. Pružanje usluga također ovisi o edukaciji pružatelja usluge, njegovoj motiviranosti, raspoloženju, te odnosu s potrošačem. Osim objašnjenih, ima još cijeli niz karakteristika ali i razlika između usluga i fizičkih proizvoda koji će biti navedeni u daljnjem tekstu.

Tabela 2. Temeljne razlike između proizvoda i usluga

| <b>Razlike</b>                           | <b>Fizički proizvod</b> | <b>Usluga</b>                          |
|--|-------------------------|--|
| Opipljivost                              | ✓                       | ✗                                      |
| Djeljivost                               | ✓                       | ✗                                      |
| Razlikovanje                             | Homogenost              | heterogenost                           |
| Istovremenost proizvodnje i potrošnje    | ✗                       | ✓                                      |
| Mjesto stvaranja temeljne vrijednosti    | u proizvodnom pogonu    | u odnosu pružatelja i korisnika usluge |
| Sudjelovanje potrošača pri kreiranju p/u | ✗                       | ✓                                      |
| Mogućnost skladištenja                   | ✓                       | ✗                                      |
| Mogućnost posjedovanja                   | ✓                       | ✗                                      |
| Prolaznost                               | ✗                       | ✓                                      |

Izvor: V. Vučemilović i Z. Blažević, *Marketing usluga*, 2016., str. 15.

### 3.2. Kvaliteta pružene usluge

Kvalitetu usluge kao pojam je jako teško definirati. Za njezino utvrđivanje ne postoje mjerne jedinice ili instrumenti kojima bi se moglo koristiti. Kvalitetna je usluga zapravo subjektivna percepcija zadovoljnog korisnika određenom uslugom. Budući da ovisno o pružatelju usluge ovisi izvrsnost iste, dugoročnim odnosom s tim pružateljem usluge korisnik može razviti dojam o kvaliteti pružene usluge. Kvalitetnu je uslugu teško kopirati ili imitirati, a postignuto će zadovoljstvo kod korisnika povećati svijest o poduzeću, te mu time pružiti konkurentsku prednost u poslovanju. Pod kvalitetom usluge podrazumijeva se stav, mišljenje te odnos klijenta prema usluzi koji nastaje dugoročnom procjenom ponude i ponašanja uslužnog poduzeća. Dakle, korisnik usluge je taj koji

određuje kvalitetu iste. Ovisno o njegovom zadovoljstvu u odnosu na očekivanja, zavisi hoće li uslugu percipirati kao kvalitetnu te će ju predložiti ostalim korisnicima ili će ju odbaciti i kao buduće rješenje svojih potreba.

Da bi se zadovoljili korisnici i pružila kvalitetna usluga, valja najprije krenuti od zaposlenika. Oni su pokretači cijelog procesa pružanja usluge. Putem motivacije i adekvatne izobrazbe potrebno je utjecati na stavove i znanje, te sposobnosti zaposlenika kako bi oni mogli biti izvrsni u obavljanju svojih zadataka. Zadovoljan i sposoban zaposlenik biti će motiviran pridonositi uspješnosti poslovanja vlastitog poduzeća, te će nastojati na najbolji mogući način zadovoljiti potrebe i pružiti adekvatnu i kvalitetnu uslugu korisniku. Zaposlenike se može motivirati na više različitih načina, i to financijskim ili nefinancijskim sredstvima. U financijske motivatore ubrajamo plaće, putne troškove, nagrade, razna osiguranja, godišnje odmore, i sl. Dok nefinancijski motivatori mogu biti izazovi, dodatne odgovornosti, obrazovanje, napredovanje, pohvale, statusi, rukovođenje, podjela posla i dr. O zaposleniku ovisi koji će i kako će ga određeni motivator usmjeriti na obavljanje posla, te hoće li biti zadovoljan istim ili će pružiti otpor i negodovati. Jedan od motivatora, možda i najjači je adekvatna radna okolina. Ukoliko zaposlenik ima zadovoljavajuće radne uvjete i potrebna sredstva, te kvalitetnu ljudsku podršku na raspolaganju, tada sa zadovoljstvom dolazi na posao i ne gleda na istog kao na nešto odbojno i nešto što "mora" učiniti. Dok nekima više znače novčana sredstva i bonusi, drugi su zaposlenici zadovoljniji nematerijalnim čimbenicima koji im možda i u većoj mjeri nadomještaju novac.

Kvalitetni zaposlenici pružaju kvalitetnu uslugu. Nakon što se poduzeće pobrinulo za svoje zaposlenike, obučilo ih i motiviralo, oni mogu započeti s procesom pružanja usluge. Zahvaljujući vedroj atmosferi i svom znanju, moći će pružiti potrošaču potrebno, barem onoliko koliko je u njihovoj moći. Odras njihovog zadovoljstva reflektira se preko usluge na zadovoljstvo potrošača, dok nezadovoljni zaposlenici ne pružaju potpunu uslugu te time umanjuju zadovoljstvo kupca, što utječe na ponovnu kupovinu.

Kako stoji u knjizi Kuliš, Grubišić kvaliteta usluge objašnjena je putem pet pokazatelja: pouzdanost, znanje i ljubaznost, povjerenje, susretljivost te vizualni elementi, i svi su oni vezani za pružatelja usluge. Pouzdanost opisuje sposobnost pružanja usluge

u točno određeno vrijeme, odgovorno i besprijekorno. Znanje i ljubaznost pružatelja usluga kupcu je od velike važnosti jer stvaraju povjerenje, želju za kupnjom što rezultira ponovnim vraćanjem za korištenje određene usluge. Povjerenje je povezano sa susretljivošću odn. osiguranjem i pružanjem pažnje svakom korisniku ponaosob. I kao što je već navedeno u prijašnjem tekstu, vizualni elementi tipo oprema, inventar, brošure ili zaposlenici bitno utječu na kvalitetu usluga.<sup>14</sup>

### **3.3. Mjerenje kvalitete usluge**

Kako je već nekoliko puta u radu navedeno, cilj poslovanja svakog gospodarskog subjekta je na adekvatan i prihvatljiv način zadovoljiti potrošača i pružiti mu pravodobno potrebnu uslugu ili proizvod. Ukoliko korisnik nije zadovoljan uslugom, ili ju nije dobio u potrebno i očekivano vrijeme, opada joj kvaliteta što rezultira nezadovoljstvom kod korisnika. Od iznimne je važnosti istraživanje i mjerenje zadovoljstva korisnika kako bi se na vrijeme ali i na najbolji mogući način moglo utjecati na poboljšanje postojeće ili razvoj i pružanje nove usluge koja je potrebna i tražena. Mjerenjem zadovoljstva korisnika dolazi se do potrebnih informacija koje utječu na zadovoljstvo ili nezadovoljstvo korisnika, te informacija koje mogu pomoći pri poboljšanju kvalitete same usluge. Zahvaljujući tome, organizacije mogu reagirati i na taj način zadržati korisnike ili privući nove.

#### *3.3.1. Servqual model*

Najpoznatiji model za mjerenje zadovoljstva korisnika uslugom je Servqual model. Naziv dolazi od engl. SERVices QUALity Model, a za njegovo nastajanje zasluge se pripisuju Parasuramanu, Zeithamlu i Berryju. Razvijen je, testiran i prilagođavan tijekom brojnih istraživanja u suradnji s Marketing Science Institutom iz Teksasa, te se danas koristi u različitim uslužnim djelatnostima, zdravstvu, bankarstvu, školstvu i hotelijerstvu. Model je koji kvalitetu definira kao usporedbu očekivane i dobivene usluge, dakle temelji se na jazu između očekivanja i percipirane vrijednosti koju dobiva korisnik, odnosno

---

<sup>14</sup> M. Š. Kuliš i D. Grubišić, *Upravljanje kvalitetom*, Split, Ekonomski fakultet Split, 2010., str. 18.



korisnikovoj percepciji kvalitete usluge. Što znači da je korisnik zadovoljan kada su očekivanja jednaka ili manja od percepcije, a do nezadovoljstva dolazi kada je očekivanje veće od percipirane usluge. Polazište Servqual modela je korisnikova ocjena kvalitete.

U originalnom Servqual modelu iz 1985. godine, kvaliteta se definirala kroz deset dimenzija, koje su se kasnije objedinile u pet kategorija. Obuhvaćaju pouzdanost, stručnost i povjerenje, opipljivost, susretljivost i poistovjećivanje.<sup>15</sup> Pouzdanost podrazumijeva da korisnik dobiva točno traženu uslugu i u vremenu kada mu je potrebna, i time raste kvaliteta usluge ali i imidž poduzeća. Stručnost i povjerenje povezano je s pružateljem usluge. On mora biti obučen, profesionalan i stručan kako bi na adekvatan način mogao uslugu približiti korisniku, uputiti ga u njezinu uporabu ili poboljšati ju u suradnji s korisnikom. Opipljivost podrazumijeva ugodnost korištenja same usluge, što znači da svi elementi kod pružanja iste moraju biti ugodni i privlačni korisniku, kao npr. fizičko okruženje, mirisi, zvukovi i sl. Susretljivost označava sposobnost i mogućnost pružatelja usluge da se poistovjeti s korisnikom, odn. da mu se posveti u potpunosti i pruži mu potrebnu uslugu ili informacije vezane za istu. Svakom potrošaču potrebno je izdvojiti više ili manje vremena, ovisno o njemu i potrebi kako bi postigli obostrano zadovoljstvo a time i kvalitetu.

Model sadrži unaprijed sastavljena pitanja koja organizacija potom prilagođava ovisno o svojoj djelatnosti, a koja su grupirana u prijašnje dimenzije. Potrebno ga je provesti dvaput kako bi se mjerila očekivanja korisnika, ali i percipirana usluga. Svrha je njihova usporedba, te određivanje jaza između njih. Ukoliko ne postoji jaz ili je on neznatan, znači da je korisnik zadovoljan dobivenom uslugom jer je razlika između očekivanja i percepcije mala. Ako jaz postoji, potrebno je utvrditi u kolikoj je mjeri, te potruditi se najprije pronaći njegov izvor te način na koji će se djelovati na njega. Navedeno znači da postoji nezadovoljstvo korisnika, što umanjuje kvalitetu same usluge jer korisnik očekuje više od dobivenog. Stoga je neophodno, sa svrhom zadržavanja korisnika, potruditi se i znati pronaći problem te ga riješiti u što kraćem roku.

---

<sup>15</sup> M. Medić, *Istraživanje kvalitete pružanja hotelskih usluga na primjeru hotela Vestibul*, Split, 2019., str. 14.

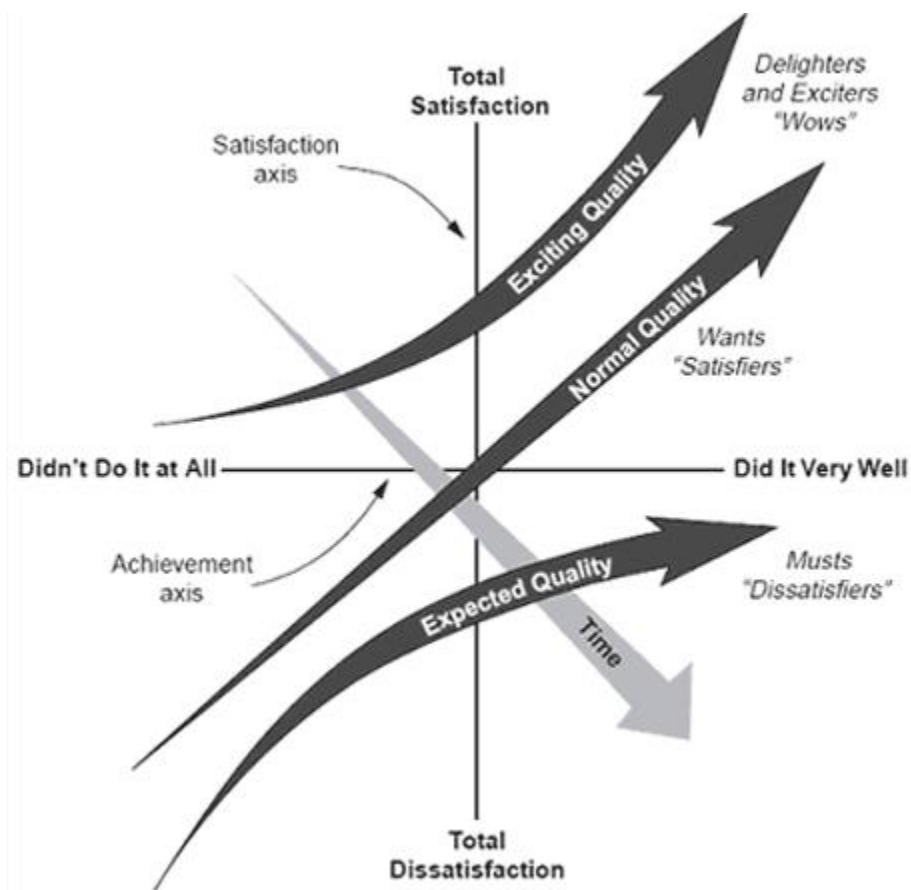
### 3.3.2. *Kano model*

Kano model je sljedeći najpoznatiji model mjerenja kvalitete pružene usluge. Razvio ga je Noriaki Kano po kojemu i nosi ime. Pomaže pri utvrđivanju karakteristika proizvoda i usluga na temelju njihovih mogućnosti zadovoljenja potreba korisnika. Dakle, koriste ga poduzeća koja žele otkriti koje su karakteristike usluga koje pomažu pri zadovoljenju korisnika. Važno je stalno postizanje zadovoljstva korisnika, te nadmašivanje istog kako bi korisnici ostali privrženi organizaciji, te svoje zadovoljstvo prenosili i ostalim potencijalnim korisnicima. Kano je zadovoljstvo korisnika podijelio u tri grupe, te je po njemu korisnik zadovoljan kad su ispunjene sve tri dimenzije zahtjeva. Primarni su osnovni zahtjevi korisnika koje valja ispuniti. Obuhvaćaju osnovne karakteristike proizvoda ili usluge te su rezultat minimalnog uloženog truda kako bi se postiglo zadovoljstvo korisnika. Potom slijede jednodimenzionalni zahtjevi korisnika. Tu pripadaju karakteristike proizvoda ili usluga koje su korisnicima bitne i koje valja ispuniti, jer utječu na povećanje njihovog zadovoljstva a time i na povećanje kvalitete. I treća grupa su uzbudljivi zahtjevi koji mogu ali i ne moraju biti ispunjeni, što se potom reflektira na poslovanje poduzeća. Zahtjevi su čijim je ostvarenjem korisnik oduševljen i spreman platiti i veću svotu novaca, dok istovremeno i ne očekuje iste te ukoliko nisu zadovoljeni neće utjecati na kvalitetu pružene usluge.

Kano je model podijelio na četiri faze. Redom su to istraživanje, analiza, dijagram i strategija. Istraživanje obuhvaća početnu fazu u kojoj se nastoje otkriti potrošačeve potrebe i želje, te razina kvalitete koju očekuju. Kod istraživanja osnovnih zahtjeva koriste se fokus grupe. Za istraživanje jednodimenzionalnih zahtjeva koriste se intervjui, ankete, internet te testiranje proizvoda, dok se kod uzbudljivih zahtjeva istraživanja provode terenski. Analiza je faza u kojoj se prikupljeni podaci sortiraju i na osnovi kojih se donose određeni zaključci. Kako bi se otkrilo kupčevo zadovoljstvo određenim proizvodom ili uslugom, formiraju se upitnici sa dvije vrste pitanja, funkcionalna i disfunkcionalna. U fazi dijagrama, na temelju prijašnjih prikupljenih podataka sastavlja se dijagram Kano modela. Donja krivulja dijagrama predstavlja skup svojstva proizvoda ili usluge koje zahtjeva kupac. Postojanje ovih svojstava ne povećava kupčevu želju za kupovinom, dok nedostatak istih može postići negativan utjecaj na potrošača. Linija u središtu dijagrama

predstavlja jednodimenzionalne zahtjeve, na kojima organizacija može temeljiti svoju konkurentsku prednost pod uvjetom da ih poboljša u odnosu na konkurenciju. Gornja krivulja predstavlja uzbudljive zahtjeve koje potrošači ne očekuju, ali im donose zadovoljstvo.

Slika 1. Dijagram Kano modela



Izvor: <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/918-kano-model>

Posljednja faza je strategija u kojoj se određuje marketinška strategija organizacije u kojoj se planira poboljšanje postojećeg ili mogućnost uvođenja novog proizvoda ili usluge. Strategija se uvodi ovisno o tome koje zahtjeve organizacija nastoji zadovoljiti kod potrošača, one osnovne, jednodimenzionalne ili uzbudljive.

## 4. Turizam

Kako bi bolje razumjeli i obrazložili pojam hotelijerstva, potrebno je najprije dotaknuti se teme turizma, budući da je hotelijerstvo jedan njegov sastavni dio. Turizam se proširio u gotovo sve oblike društvenog života. Kao djelatnost predstavlja ukupnost veza i odnosa koji proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja na nekom mjestu, s naglaskom na putovanju radi odmora ili uživanja a ne zbog poduzimanja neke gospodarske djelatnosti. Dakle, cilj je boravak izvan uobičajene sredine i to ne dulje od godine dana, radi odmora, poslovnog putovanja ili bilo kojeg razloga za što posjetitelj ne prima nikakvu novčanu naknadu. To putovanje može biti u inozemstvo ili unutar domicilne zemlje. Isto tako, bitna razlika npr. od migracija je ta što se pod turističkim kretanjem smatra polazak iz neke određene točke gdje turist boravi ali i povratak na tu istu točku protokom određenog vremena, dok migranti mijenjaju mjesto boravka te se ne vraćaju na početnu destinaciju. Državni zavod za statistiku turizam definira kao aktivnosti osoba koje putuju i borave u mjestima izvan svoje uobičajene sredine, ne dulje od godine dana, radi odmora, posla ili drugih osobnih razloga, osim zapošljavanja kod poslovnog subjekta sa sjedištem u mjestu posjeta. Također, pojam označava skup gospodarskih i ne samo gospodarskih aktivnosti, koje direktno ili indirektno omogućuju djelovanje turističkog tržišta.

S gospodarskog gledišta, turizam je važna grana odn. djelatnost upravo iz razloga što omogućuje razvoj gospodarstva pružajući mogućnost za otvaranjem novih radnih mjesta u uslužnom sektoru, ali i ostalim djelatnostima koje su vezane uz njega. Stvara se turističko tržište, tj. mjesto gdje se susreću turistička ponuda i potražnja. Za razliku od ostalih uslužnih ili proizvodnih tržišta, karakteristika ovog tržišta je što potrošač mora putovati na mjesto pružanja usluge. Dakle, glavna karakteristika i razlika u odnosu na ostala tržišta je ta što je turistička ponuda odvojena od turističke potražnje.

Nastavno, turističku potražnju označava sposobnost određenog tržišnog segmenta potrošača da u određenom vremenu i po određenim cijenama potražuje određenu količinu proizvoda ili usluge. Ovisna je o dislociranosti, odn. odvojenosti od turističke ponude i heterogenosti. O dislociranosti je već bilo govora, znači odvojena je od ponude, dok heterogenost ili različitost podrazumijeva obuhvat različitih faktora koji

utječu na donošenje odluke o samoj turističkoj aktivnosti. Turistička ponuda, kao druga sastavnica turističkog tržišta, obuhvaća sve usluge ili proizvode koji se nude na turističkom tržištu sa svrhom zadovoljenja želja i potreba turista.

Prema Svjetskoj turističkoj organizaciji (engl. United Nations World Tourism Organisation- UNWTO) turistička ponuda i potražnja određena je dvjema grupama faktora što je prikazano sljedećom tablicom.

Tabela 3. Faktori turističke ponude i potražnje

| <b>Vanjski faktori</b>                          | <b>Tržišne snage</b>  |
|---|---|
| -gospodarski i financijski razvitak             | -znanje potrošača o mogućnostima turizma i turističkim zahtjevima                 |
| -demografske i socijalne promjene               | -razvoj proizvoda destinacije i razvitak proizvoda i usluga kod privatnog sektora |
| -tehnološke inovacije i poboljšanja             | -trendovi u strukturi putovanja i turističkom operativnom sektoru (marketing)     |
| -investicije u infrastrukturu, opremu i uređaje | -ponuda stručnog i iskusnog ljudskog potencijala                                  |
| -politički, zakonodavni i pravni faktori        |   |
| -planiranje i utjecaj na okoliš                 |   |
| -razvitak trgovanja                             |   |
| -sigurnost putovanja                            |   |
|   |   |

Izvor: V. Galičić i M. Laškarin, *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*, 2016., str. 13.

Jedna od osnovnih karakteristika suvremenog turizma je nestabilnost privređivanja i osjetljivost u vođenju turističke politike. Još jedna važna karakteristika je neujednačenost korištenja turističkih kapaciteta, što podrazumijeva činjenicu da kapaciteti ovise o sezonskim oscilacijama. Dakle, u jednom razdoblju godine su dostupni dok u drugom nisu. To je nepogodna okolnost i za radnike koji nisu zaposleni kroz cijelu godinu već samo sezonski.

Drugi važan pojam je *turist*. Svjetska turistička organizacija navedeni pojam definira kao osobu koja putuju izvan svoje sredine kraće od 12 mjeseci, a čija glavna svrha putovanja nije obavljanje neke aktivnosti u mjestu koje posjećuje. Dakle, označava osobu koja zbog ugone, odmora, zdravlja, studija, religije, sporta ili nekih drugih rekreativnih razloga napušta mjesto stanovanja te se nakon određenog vremena vraća. Razlikujemo domaće i strane turiste. Domaći turist je svaka osoba koja ima prebivalište u Republici Hrvatskoj, ali koja provede barem jednu noć unutar zemlje ali izvan mjesta prebivališta. Strani turist je osoba koja ima prebivalište izvan Republike Hrvatske, ali privremeno boravi u njoj.

Na turizam djeluje više čimbenika koji će biti objašnjeni u daljnjem tekstu. To su čimbenici koji utječu na potrošača da postane turist, a vezani su uz intenzitet i pravce kretanja, te mjesta na kojima turisti borave, kao i uslužnu ponudu prema istima. Dijelimo ih na čimbenike ponude i potražnje. Čimbenici turističke ponude svrstavaju se u privlačne, komunikativne i receptivne. Dakle, osim financijske moći, na odluku o turističkom kretanju utječe još i raspoloživo slobodno vrijeme, ugled, prirodne atrakcije, kulturne znamenitosti te dodatne usluge. Izrazito važnu ulogu ima prometna infrastruktura, tj. povezanost i mogućnost kretanja korisnika usluge. Čimbenici potražnje su svrstani u socioekonomske, tehničke i sociopsihološke. Čine ih ugled, navike, moda, kultura, politika, prometna sredstva, financijska sredstva, slobodno vrijeme i mnogi drugi.

Turizam ima pet temeljnih obilježja:

- Turizma nema bez putovanja i kretanja ljudi te njihova boravka u turističkim odredištima,
- Putovanje i boravak moraju se zbivati izvan uobičajene sredine u kojoj se osoba kreće, živi i radi,
- Privremeni boravak u turističkom odredištu znači da se turizam zasniva na dvosmjernom, odnosno kružnom putovanju koje ima vremenski interval u kojemu se događa,
- Svrha turističkog putovanja nikad se ne veže uz stalni boravak u destinaciji,
- U turističkom odredištu turisti troše, ali ne privređuju.<sup>16</sup>

O turizmu bi se moglo još mnogo govoriti. Važno je naglasiti kako postoji mnogo različitih vrsta turizma, poput domaćeg turizma, receptivnog, internog, nacionalnog, međunarodnog i dr. Svima je, dakako, temeljna karakteristika izostanak radne aktivnosti koja donosi neki vid zarade za korisnika.

---

<sup>16</sup> N. Čavlek, *Turizam- ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Zagreb, 2011., str. 30.

## 5. Hotelijerstvo

### 5.1. Povijesni osvrt

Još iz davnina postoji čovjekova želja i potreba za putovanjima i posjetima neotkrivenog i novog. Nekad je riječ samo o jednodnevnim putovanjima, a ponekad je to duži vremenski period, ovisno o destinaciji, svrsi ali i financijskoj situaciji. Ukoliko je riječ o višednevnim putovanjima ili noćenju, nužna je usluga smještaja ili prenoćišta. Putnici su oduvijek tražili mjesto za smještaj ili odmor na svojim putovanjima. U samim počecima, usluge noćenja pružale su se na glavnim prometnim putevima ili raskrižjima, dakle na lokacijama gdje je bila veća koncentracija i fluktuacija ljudi. Tada nije bio poznat pojam hotela i hotelijerstva već su ljudi, pružatelji usluge noćenja, na taj način pokušali zaraditi za život. Osobe koje su tamo živjele nudile su sobe i hranu u vlastitim domovima. Dakle, riječ je o prenoćištima. Protokom vremena, a radi potrebe s jedne strane priljeva novca a s druge potrebe za smještajem i hranom, počinje razvoj ove vrste usluge.

Povijest hotela seže još u vremena stare Grčke i Rima. Tada su se gradila grčka termalna kupališta za odmor i oporavak. Potom slijedi gradnja rimskih vila u kojima se pružala usluga smještaja putnicima. Vjerski redovi sagradili su prva svratišta izvan gradova, te hospicije i bolnice. Protokom vremena, cvijeta razvoj navedene usluge te se uvidjelo da se može dodatno zaraditi pružanjem povezanih usluga, tipa hrane te usluga vezanih uz odmor. Tijekom 15. stoljeća u Francuskoj stupa na snagu Zakon o obaveznom registriranju hotelskih poduzeća. Za vrijeme Luisa XIV izgrađen je Place Vendome u Parizu, prvi primjer višenamjenskog objekta gdje su bili smješteni butici, uredi, apartmani i hoteli.<sup>17</sup> Polako niču hoteli diljem svijeta. Prvi hoteli u centru grada otvoreni su u New Yorku i Kopenhagenu. Tremont house je prvi hotel u Bostonu koji je nudio usluge wc-a unutar objekta, brave na vratima i "a la carte" meni. Hotel Holt u New Yorku je prvi hotel s dizalom za prijenos prtljage. A hotel The Fifth Avenue u New Yorku prvi hotel s uslugom lifta za goste. Hotel Sagamore, ponovno u New Yorku može se pohvaliti kao prvi hotel sa strujom u svim sobama.

---

<sup>17</sup> <https://hotelijer.wordpress.com/povijest-hotelijerstva/>



## 5.2. Hotelska usluga

U prijašnjoj cjelini dan je kratak osvrt povijesti i razvoja hotela i hotelskih usluga. U novije vrijeme hotelijerstvo se definira kao djelatnost koja se bavi pružanjem usluga smještaja, prehrane, točenja pića, prodaje trgovačke robe i rekreacije domicilnom stanovništvu, poslovnim ljudima i turistima u kategoriziranim smještajnim objektima.<sup>18</sup> Dio je globalno važne djelatnosti turizma. Dok je hotel mjesto u kojemu se sve te aktivnosti pružaju. Dakle, to je ugostiteljski objekt u kojemu se gostima pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge usluge uobičajene u ugostiteljstvu.<sup>19</sup> Svjetska turistička organizacija (WTO) hotel definira kao smještajni objekt u kojemu se usluge smještaja pružaju u određenom broju soba, koji pruža određene usluge uključujući posluživanje u sobama, dnevno čišćenje i pospremanje soba i prostorija za osobnu higijenu gostiju, a koji je kategoriziran prema opremi i uslugama koje nudi te kojim se upravlja od strane jedinstvenog menadžmenta.

Hrvatsko zakonodavstvo definiralo je temeljne značajke hotela. U globalu to bi podrazumijevalo da je hotel kategorizirani ugostiteljski objekt s najmanje pet smještajnih jedinica, u kojemu se izdaju sobe ili hotelski apartmani. Dakle, cilj je pružanje usluga smještaja i doručka te udobnosti korisnicima, i to svojim položajem, izgledom, uređenjem i kvalitetom usluga.

Usluge koje se pružaju u hotelijerstvu imaju neke zajedničke karakteristike:

- Nedodirljivost- stvaranje zaokruženog sustava pružanja usluga s ciljem standardizacije i mjerenja kvalitete istih
- Istovremenost proizvodnje i potrošnje- kako usluge nemaju mogućnost skladištenja, iste se odmah po "proizvodnji" i troše
- Sudjelovanje potrošača u kreaciji usluge- zahvaljujući tehnologiji korisniku je omogućeno sudjelovanje pri kreiranju usluge koje želi, te potom dati povratnu informaciju u daljnjem istraživanju i razvoju kvalitete usluge

---

<sup>18</sup> <https://www.scribd.com/doc/123821592/Hotelijerstvo>

<sup>19</sup> <https://www.academia.edu/25449996/2. HOTELIJERSTVO 2.1. Pojam hotela i hotelijerstva>

- Raznovrsnost usluga- ne postoji mogućnost kreiranja dvije iste usluge, zbog same prirode usluge ali i zbog potreba korisnika
- Prolaznost usluga- usluge se brzo troše ali i mijenjaju zbog sve složenijih zahtjeva korisnika
- Odnosi povjerenja- cilj je izgraditi što bolji i kvalitetniji odnos s korisnikom.

### **5.3. Sudionici u procesu pružanja hotelskih usluga**

Definirano je kako je najvažnija karakteristika hotelske, odn. turističke usluge, istovremenost proizvodnje i konzumacije. Iz navedenog se može zaključiti kako su sudionici u tom procesu pružatelji usluga tj. hotelijeri i primatelji usluga, konzumenti ili gosti hotela.

Gost hotela je svaka fizička osoba koja posjećuje hotel s namjerom boravka u istom, kratkoročno ili dugoročno, te time koristi usluge hotela. Prema tipologiji razlikujemo individualne i agencijske goste. Njihovi najčešći motivi posjeta ili boravka u hotelu su poslovne prirode ili zbog odmora. Poslovni gosti koriste usluge noćenja, te ih zabavni sadržaj ne zanima. Isto tako mogu boraviti u hotelu tijekom određenih seminara, radionica i sl. Odmorišni gosti borave tu zbog odmora, rekreacije, koriste zabavni sadržaj, izlete i dr. Neovisno o prirodi posjete, gost je najvažnija osoba hotela, te mu kao takvom treba pružiti posebnu pažnju, od rezervacije pa sve do plaćanja računa.

Hotelijeri su sve osobe zaposlene u određenom hotelu ili hotelskoj organizaciji, a koji na bilo koji način sudjeluju u pružanju usluge gostima. Svojim radom i ponašanjem daju hotelu integritet i osobnost, izdižu ga od ostalih konkurenata te ga čine prepoznatljivim na turističkom tržištu. Svojim znanjem, sposobnostima i iskustvom nastoje zadovoljiti sve složenije zahtjeve gostiju te ih na taj način ponukati na ponovni dolazak. Poslovi koje obavlja osoblje hotela su raznoliki te ovise o ponudi i kategorizaciji hotela. Važno je zaposliti raznolike i kvalitetne ljude koji će moći "pokriti" sve službe te time pružiti cjelovitu i adekvatnu potrebnu uslugu.

#### 5.4. Kategorizacija i organizacija hotela

Kao što je niže tabelarno navedeno, hoteli u Hrvatskoj kategorizirani su prema Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata, te su razvrstani u četiri skupine ovisno o broju zvjezdica. Broj zvjezdica ovisi o brojnim uvjetima koje pruža hotel, sigurnosnim, tehničkim, ugostiteljskim,..

Nižekategoriziranima se smatraju oni s dvije i tri zvjezdice, dok su višekategorizirani hoteli s četiri ili pet zvjezdica. Višekategorizirani obično imaju potpunu uslugu, i to vanjski ili unutarnji restoran, ili oboje, s cjelodnevnom bogatom ponudom hrane i pića, caffè bar i noćni bar, sauna i fitness centar, suvenirnica, mjenjačnica, te nosače prtljage. Dok hoteli niže kategorije nemaju nosačku službu, cjelodnevnu ponudu hrane i pića, bazene i ostale usluge.

Tabela 4. Kategorizacija hotela u Hrvatskoj

| Kategorija | Broj zvjezdica |
|------------|----------------|
| I.         | 5              |
| II.        | 4              |
| III.       | 3              |
| IV.        | 2              |

Izvor: Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli (NN, br 138/06, članak 6.)

Osim prema kategoriji, hotele možemo razvrstati i prema ponudi koju nude gostima. Tako se razlikuje nekoliko vrsta hotela ovisno o dominantnoj usluzi za koju su se opredijelili. *Odmorišni hoteli* su vrsta hotela koja, kako im i naziv govori, svojim sadržajem nastoje opustiti gosta i pružiti mu odmor, zabavu ili rekreaciju. Najčešće su smješteni izvan gradova, s ciljem pružanja mira i relaksacije. *Kongresni hoteli* su veliki hoteli namijenjeni okupljanju velikog broja gostiju. Raspolažu s velikim dvoranama, salama te suvremenom tehničkom opremom. Osim te primarne namjene, gostima mogu

pružati i zabavne sadržaje. *Rezidencijalni hoteli* su namijenjeni starijoj populaciji gostiju za duži vremenski boravak. *Garni hoteli* su vrsta hotela namijenjena noćenju gostiju, većinom bez doručka i dodatnih usluga, spadaju u manje hotele te cjenovno prihvatljivije. *Komercijalni* su hoteli smješteni u gradovima, a namijenjeni poslovnim ljudima, koji tu borave zbog poslovnih razloga. Isti očekuju bogatiju i kvalitetniju ponudu, te informatičku opremljenost. *Airport hoteli* su smješteni u blizini zrakoplovnih luka. Te *casino hoteli* kojima je temeljna usluga pružanje igara na sreću, te su u tom stilu i opremljeni. Osim navedenih ima još mnoštvo vrsta.

Još jedna podjela hotela može se ostvariti i prema veličini kapaciteta. Ovisno o tome koliko gostiju mogu primiti, tj. s koliko soba raspolažu razlikujemo:

- Male hotele – do 100 soba
- Srednje velike hotele – od 100 do 200 soba
- Velike hotele – s više od 200 soba.

Kao i u svakoj proizvodnoj kompaniji tako i u turističkom poduzeću, odnosno turizmu općenito, od velikog je značaja organizacija. Nužna je kako bi se poslovi i obaveze mogli izvršiti pravodobno i na učinkovit način, kako za poduzeće tako i za korisnika. Kompliciran je posao jer je potrebno izvršiti koordinaciju svih zaposlenika iz različitih službi, odrediti najprije pojedinačne zadatke a potom ih sumirati na razini službe. Isto tako, nije važno samo podijeliti zadatke, već i te zadatke ostvariti te mjeriti uspješnost provedbe. Na koncu, nužno je zaokružiti cijeli sustav službi unutar kompanije te odrediti njihovu uspješnost, a ukoliko postoje eventualni nedostaci djelovati na njih. To je bit organizacije.

Pojam organizacije je kompleksan te kao takav obuhvaća mnoge aktivnosti, poput upravljačkih, pripremnih, izvršnih, kontrole i sl. Utječe na konkurentnost i konkurentsku prednost kompanije ukoliko je planski osmišljena i realizirana.

## **6. Rovinjski turizam**

### **6.1. Povijest grada**

Nastanak grada seže u daleku prošlost, negdje između III. i V. stoljeća, a zaključeno na temelju djela "Cosmographia" iz VII. stoljeća gdje se prvi put grad spominje kao Castrum Rubini. Castrum Rubini bio je lociran na mjestu tadašnje crkvice sv. Jurja, a današnje crkve sv. Eufemije, te postaje Ruigno, Ruginio i naposljetku Ruvigno. Unatoč stijenama s morske strane i zidinama sa strane kopna, Rovinj je tijekom povijesti više puta bio opustošen i spaljen kao i mnogi istarski gradovi. U 12. stoljeću se priklonio Veneciji zbog trgovačkih i pomorskih interesa. Nakon toga polako počinje cvjetati rovinjska trgovina, poljoprivreda i pomorstvo.

Tijekom i nakon 15. stoljeća počinje nagli porast broja stanovništva, te shodno tome niču kuće u starogradskoj jezgri. Nekoliko stoljeća nakon toga grad postaje najjači brodograđevni, ribarski i pomorski centar Istre, ali i centar krijumčarenja.

Za vrijeme austrougarske vladavine razvija se industrijski, pomorski i kulturno. Stiže burno 18. stoljeće koje gradu donosi kazalište, tvornicu duhana i voska, tvornicu stakla i sardina, bolnicu, željeznicu i dr.

Danas se grad može pohvaliti brojnim crkvicama, gradskom palačom, bedemima, kazalištem, samostanom i ostalim preduvjetima koji su mu pomogli da se uzdigne kao jedno od turističkih središta Istre.

### **6.2. Razvoj gradskog turizma**

Službeni početak rovinjskog turizma kreće od 1888. godine kada je otvoreno lječilište Maria Theresia Seehospiz zbog liječenja siromašne djece od skrofuloze i rahitisa. Razvoj turizma kao društveno- ekonomskog fenomena vezan je uz smirivanje političke situacije u prvoj polovici 19. stoljeća nakon Napoleonovih ratova, te

modernizaciju prometnih sredstava kojima su olakšana putovanja na duže relacije, u prvom redu željeznice.<sup>20</sup>

Danas grad pogoduje brojnim preduvjetima za uspješan turizam. Ima povoljnu i zdravu klimu, bogatu povijesnu i kulturnu baštinu, more i kvalitetnu gastronomsku ponudu. Za Rovinj je karakterističan pojam Batane, drvenog plovila ravnog dna dužine 4-6 metara koje je ujedno i najrasprostranjenije plovilo grada. Tijekom ljeta stanovnici ali i turisti mogu svjedočiti gradnji batane, te im je na raspolaganju vožnja njome. Grad i okolica idealno je mjesto za šetnje, biciklizam ili rekreaciju općenito. Osim sportskih igrališta, nogometnih i teniskih terena, gosti imaju mogućnost boravka u prirodi, posjet ornitološkom rezervatu Palud, šetnju arheološkim nalazištima Monkodonja i Mušego ili pak park šumom Zlatni Rt. Osim boravka u prirodi tu su povijesne ulice s trgovinama i suvenirnicama. Tijekom godine organizirane su brojne manifestacije, poput jedriličarskih regata, Putovima rovinjskih delicija, biciklističke ture, Popolana- sportsko- rekreativna i zabavna manifestacija, i brojne druge u kojima sudjeluje domicilno stanovništvo ali i gosti. Prema podacima, istraživanju ali i posjetom grada, može se zaključiti kako grad diše punim plućima tijekom ljetnih mjeseci. Cilj je podizanje turističke vrijednosti a samim time i ostvarenje zarade. Zimi je puno mirnija situacija. Mada, i tada je organizirano mnoštvo zbivanja i koncerata na otvorenom, te doček Nove godine na glavnom trgu, Trgu m. Tita, ali i u brojnim restoranima i hotelima.

Budući da je grad jedno od turističkih središta Jadrana, gostima je ponuđeno na izbor velik broj kampova, nekoliko hotela i velik broj apartmana i soba, i sve je to otvoreno većinom ljeti zbog ljetnog turizma i dobiti. Samo neki od kampova koje valja spomenuti su Valalta FKK, Camp Oaza na Polarima, Porton Biondi, Amarin, Val Saline, Mon Paradis, Veštar i dr. Lokalno stanovništvo izdaje velik broj apartmana i soba, kako u gradu, tako i u okolici.

Osim turističke ponude, grad nudi i smještaj te mogućnost boravka poslovnjacima. U tu svrhu otvoren je kongresni centar Monte Mulini. Sadrži širok raspon kongresnih dvorana različitih veličina, za organizaciju raznih skupova i kongresa. Čine ga hotel Lone,

---

<sup>20</sup> <https://www.rovinj-tourism.com/hr/explore-discover/kultura-i-umjetnost/poceci-rovinjskog-turizma>

te hoteli Grand Park, Monte Mulini i Eden. Obuhvaća zajedno 30 dvorana, koje ukupno raspolažu kapacitetom za gotovo 2000 sudionika. Hotel Eden ima jednu konferencijsku dvoranu i dvije sale za sastanke. Hotel Grand Park ima jednu višefunkcionalnu konferencijsku dvoranu i 5 sala za sastanke, Lone raspolaže s konferencijskom dvoranom za 600 osoba i sedam sala za sastanke, dok hotel Istra ima jednu konferencijsku dvoranu za oko 300 osoba i dvije sale za sastanke. Osim navedenog, za organizaciju manifestacija i kongresa na raspolaganju je i kompleks Adris Exhibition & Convention Centre smješten na području bivše Tvornice duhana. Prostorno je smješten na 30.000 četvornih metara te se sastoji od suvremeno uređene koncertne dvorane, galerije, duhanskog muzeja i izložbenih prostora.

Slika 2. Adris Exhibition & Convention Centre



Izvor: <https://www.rovinj-tourism.com/hr>

Prema statističkim podacima Turističke zajednice Istarske županije, u razdoblju od siječnja do lipnja ove godine, Rovinj je zabilježio 75.379 dolazaka gostiju. U istom tom razdoblju ostvareno je 322.147 noćenja. Uvidom u priloženu tablicu za zaključiti je kako je u Istarskoj županiji to grad s najvećim brojem noćenja u prvoj polovici godine. Nakon njega slijede Medulin, Poreč i Umag s oko 190.000 noćenja. Broj dolazaka svrstava Rovinj ponovno na prvo mjesto, te ga slijede Umag s oko 42.000 dolazaka, Poreč s oko

40.000, te Medulin s oko 39.000 dolazaka turista. Ostali istarski gradovi prikazani su na slici u nastavku.

Slika 3. Ostvareni dolasci i noćenja turista u Istarskoj županiji- siječanj/ lipanj 2020.

Turistička zajednica Istarske županije *Istria Tourist Board*

### DOLASCI I NOĆENJA TURISTA U ISTRI PO TURISTIČKIM ZAJEDNICAMA

TOURIST ARRIVALS AND NIGHTS, BY TOURIST OFFICES

| Turistička zajednica<br>Tourist Office | Dolasci<br>Arrivals | Noćenja<br>Overnights | %             | D |
|--|---------------------|-----------------------|---------------|---|
| 1 Bale                                 | 6.699               | 30.366                | 1,58          |   |
| 2 Barban                               | 1.020               | 6.202                 | 0,32          |   |
| 3 Brtonigla                            | 6.919               | 37.199                | 1,93          |   |
| 4 Buje                                 | 4.407               | 14.135                | 0,73          |   |
| 5 Buzet                                | 1.784               | 7.083                 | 0,37          |   |
| 6 Fažana                               | 11.546              | 60.058                | 3,12          |   |
| 7 Funtana                              | 14.808              | 81.294                | 4,22          |   |
| 8 Grožnjan                             | 592                 | 2.459                 | 0,13          |   |
| 9 Kanfanar                             | 846                 | 7.388                 | 0,38          |   |
| 10 Kaštelir-Labinci                    | 912                 | 7.087                 | 0,37          |   |
| 11 Kršan                               | 1.079               | 11.790                | 0,61          |   |
| 12 Labin                               | 15.772              | 64.551                | 3,35          |   |
| 13 Ližnjan                             | 3.346               | 23.674                | 1,23          |   |
| 14 Marčana                             | 3.199               | 24.835                | 1,29          |   |
| 15 Medulin                             | 39.276              | 199.450               | 10,35         |   |
| 16 Motovun                             | 2.166               | 5.336                 | 0,28          |   |
| 17 Novigrad                            | 28.823              | 116.009               | 6,02          |   |
| 18 Oprtalj                             | 1.945               | 9.320                 | 0,48          |   |
| 19 Pazin / Središnja Istra             | 5.279               | 28.594                | 1,48          |   |
| 20 Poreč                               | 40.143              | 198.809               | 10,32         |   |
| 21 Pula                                | 25.201              | 108.967               | 5,65          |   |
| 22 Raša                                | 3.972               | 26.439                | 1,37          |   |
| 23 Rovinj                              | 75.379              | 322.147               | 16,72         |   |
| 24 Sveta Nedelja                       | 1.328               | 10.734                | 0,56          |   |
| 26 Svetvinčenat                        | 1.947               | 12.428                | 0,64          |   |
| 26 Tar-Vabriga                         | 17.125              | 104.590               | 5,43          |   |
| 27 Umag                                | 42.306              | 179.279               | 9,30          |   |
| 28 Višnjan                             | 1.012               | 6.720                 | 0,35          |   |
| 29 Vižinada                            | 761                 | 4.900                 | 0,25          |   |
| 30 Vodnjan                             | 8.481               | 67.957                | 3,53          |   |
| 31 Vrsar                               | 23.086              | 122.363               | 6,35          |   |
| 32 Žminj                               | 1.069               | 6.995                 | 0,36          |   |
| Nautika Nautics                        | 2.963               | 17.780                | 0,92          |   |
| <b>Ukupno Total</b>                    | <b>395.191</b>      | <b>1.928.938</b>      | <b>100,00</b> |   |

Izvor/Source: eVisitor  
Datum/Date: 05/07/2020

Izvor: <https://www.istra.hr/hr/business-information/istra-u-medijima/statistika>



## **7. Rovinjski hoteli pod okriljem Maistre d.d.**

Maistra d.d. je hrvatsko poduzeće, u vlasništvu Adris grupe od 2005. godine kad nastaje spajanjem poduzeća Anita d.d. Vrsar i Jadran- turist d.d. Rovinj. Danas je to vodeća kompanija u Hrvatskoj vezano za turističku djelatnost. Pod svojim okriljem ima 19 hotela, 11 turističkih naselja i šest kampova raspoređenih na poznatim turističkim destinacijama Rovinju, Vrsaru, Zagrebu i Dubrovniku. Maistrini hoteli svrstani su među najcjenjenije i turistički najkvalitetnije hotele u zemlji, i šire.

Opseg Adrisovog ulaganja u spomenuto poduzeće jasno je vidljiv. Maistra je u 2018. godini zabilježila rast svih ključnih pokazatelja poslovanja. Ostvareno je 1,14 milijardi kuna prihoda i 3,5 milijuna noćenja, što predstavlja više od četiri posto ukupnih noćenja u Hrvatskoj, te gotovo četrnaest posto ukupno ostvarenih noćenja u Istri. Trendovi su nastavljeni i tijekom sljedeće godine.<sup>21</sup> U najvažnija ulaganja ubrajaju se hoteli s kategorizacijom od pet zvjezdica Grand Park hotel Rovinj, Monte Mulini i Lone, obnova rovinjske šetnice i uvale, te najstarijeg rovinjskog hotela Adriatic.

Valja napomenuti kako je 2018. godine certificirala Sustav upravljanja zaštitom okoliša prema normi ISO 14001:2015. Koji zajedno s implementiranim sustavom upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2015 čini dio cjelokupnog organizacijskog integriranog sustava upravljanja kvalitetom. Navedeni sustavi implementirani su u sve maistrine hotele, kampove, naselja i poslovne funkcije.

Od iznimne važnosti je spomenuti kako hoteli ne pružaju samo turističku ponudu i usluge. Isti su namijenjeni smještaju i boravku također i poslovnih ljudi, te održavanju brojnih sastanaka i manifestacija. U tu svrhu opremljeni su s nekoliko polivalentnih dvorana za sastanke, salama i konferencijskim dvoranama, te vrhunskom informatičkom opremom.

---

<sup>21</sup> <https://www.maistra.com/hr/o-nama>

Maistra je definirala dokument o svojoj politici kvalitete prema kojoj je dužna:

- Postizati, održavati i neprekidno inovirati organizaciju i tehnologiju obavljanja poslova, kao i kvalitetu pruženih usluga u odnosu na postavljene zahtjeve, koji zadovoljavaju očekivanja gosta;
- Poboljšati kvalitetu svojih vlastitih radnji kako bi stalno zadovoljavale sve izrečene ili pretpostavljene potrebe gosta i drugih zainteresiranih strana;
- Jamčiti ispunjenje zahtjeva Sustava kvalitete;
- Stvarati opću privrženost kvaliteti u svojoj organizaciji;
- Optimizirati sve troškove, uz stalan rast razine kvalitete i prihoda;
- Neprestano podizati razine upravljanja, organiziranja i pružanja usluga kroz izobrazbu i stručna usavršavanja;
- Poticati učinkovitu unutarnju komunikaciju;
- Pridavati veću pozornost sprječavanju problema nego li njihovom otklanjanju nakon pojavljivanja;
- Ne prihvaćati odstupanja od politike kvalitete.

Vizija Maistre d.d. je biti prvi izbor i sinonim iskrenog gostoprimstva. Misija je definiranje standarda izvrsnosti kroz diferenciranu ponudu, stvaranje inspirativnog radnog okruženja te promjena lokalne zajednica na bolje.

Iz tog je razloga ovo turističko poduzeće postavilo planove svog turističkog razvoja, te kreiranje i izgradnju vlastite marke turističkih proizvoda najviše razine kvalitete. Orijentacija je na razvoj luksuznog turizma i smještajnih objekata sa četiri i pet zvjezdica koji će ju izdvojiti od jake tržišne konkurencije, učiniti goste zadovoljnima te ih potaknuti na ponovni dolazak. Samim time cilj je i postizanje zadovoljstva zaposlenika, koji će privući i zadržati tog gosta.

## 7.1. Grand Park hotel Rovinj

Jedan od najmlađih hotela ovog prostora, početkom 2019. godine izdignuo se na južnom kraju rovinjske šetnice uz more. Spušta se niz brežuljak, te svojim jedinstvenim izdajem kaskadnog tipa gradnje odaje dojam razgranatosti i pruža pogled na cijeli rovinjski zaljev, otok Sv. Katarinu, novoizgrađenu marinu i dio Zlatnog Rta. Zaista je jedinstven i prepoznatljiv hotel koji samim izgledom plijeni pažnju, posebice zbog realizacije oko desetak tisuća kvadrata zelenog krova, čime se stapa s okolinom. Spuštajući se niz brežuljak, podsjeća na stube na kojima je zasađeno više od 33.000 autohtonog mediteranskog bilja.

Hotel je kategorizacije 5 zvjezdica, te je dio Maistra Collection brenda koji obuhvaća hotele najviše kategorije. Smještajno ima 193 sobe i 16 suiteova, ukupnog kapaciteta 500 gostiju. Sobe su podijeljene u sedam kategorija: Premium Park View Room, Premium Sea View Room, Deluxe Rooms, Grand Sea View Room. Raspodijeljene su na četiri kata, naziva inspiriranog prirodom: Pine Walk, Fir Walk, Cedar Walk i Cypress Walk. U cijenu rezervacije je uključen doručak u hotelskom restoranu, korištenje wellness zone, sauna, te uporaba tri bazena i teretane. Usluge s dodatnom novčanom naknadom, a sa svrhom opuštanja su razne vrste masaža, osobni trener, satovi fitnessa i joge. Dodatne usluge su parking garaža na dvije etaže, autopraona, punionica za električne automobile, usluga pranja rublja, bankomat te hotel pruža mogućnost primanja kućnih ljubimaca. Hotel je također opremljen s tri sobe za sastanke (Shipyard, Glasswork i Distillery) te kongresnom salom Grand Park Ballroom.

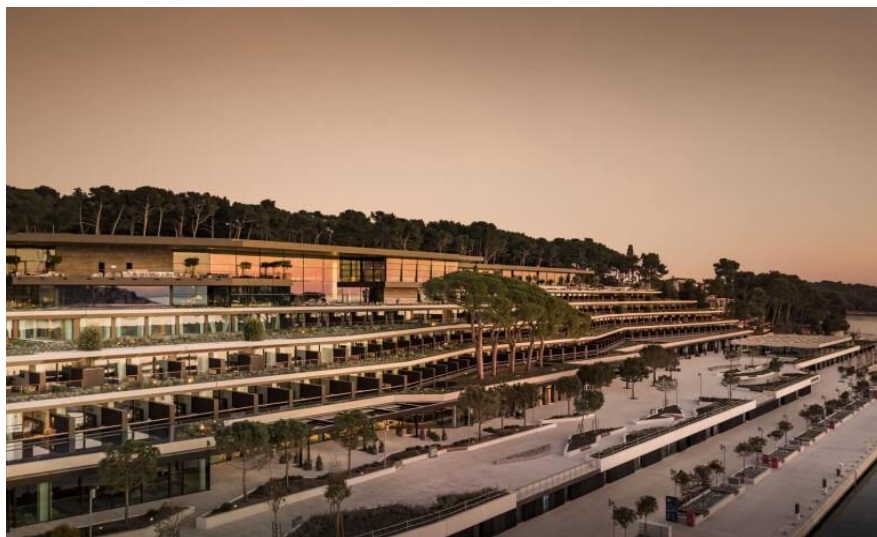
Grand Park hotel Rovinj ima bogatu ponudu hrane i pića. Na petom katu hotela nalazi se lobby bar Viva Eufemia s najvećom ponudom šampanjaca u Hrvatskoj. Signature restoran Cap Aureo nudi hrvatsku modernu kuhinju s večerom u sljedovima, a Cissa pool bar lagane zalogajčice i smoothieje. Na četvrtom katu smješten je Laurel and Berry restoran koji pruža lokalnu istarsku kuhinju. Dakle, zaključak je da niti jedan gost ne može ostati gladan u hotelu.

U prizemlju hotela smještena je recepcija i izlaz na Lungomare Plaza šetnicu. Tu je gostima omogućeno uživanje u kavi i desertima, ali i kupovina u brendiranim trgovinama.

Važno je izdvojiti kako je hotel otvorio tristotinjak novih radnih mjesta. Vezano za kvalitetu usluge, svi zaposlenici prošli su više mjesečne intenzivne edukacije i usavršavanja u suradnji s najboljim školama za hotelski management u svijetu.

Prema Booking.com prosječna cijena po noćenju za dvije osobe u razdoblju početka mjeseca kolovoza iznosi cca 488,00 €.

Slika 4. Grand Park Hotel Rovinj



Izvor: <https://www.maistra.com/hr/grand-park-hotel-rovinj#top>

## 7.2. Hotel Monte Mulini

Sljedeći hotel, također kategorizacije pet zvjezdica je Monte Mulini. Član je organizacije luksuznih hotela Leading Hotels of the World i Virtuoso. U ponudi je sadržano 113 soba i suiteova, od kojih svaki ima svoj balkon s pogledom na more, velike bračne krevete, kade i dvostrane ormare. Unutra se nalazi i sef, mini bar, kozmetičko ogledalo, LCD TV sa satelitskim programima, Wi-Fi, te mogućnost dobivanja dječjeg krevetića na upit, a uključeno u cijenu. Također, omogućen je dolazak i kućnim ljubimcima.

Gosti i posjetitelji mogu birati između vanjskih bazena hotela ili pak spustiti se niže uz hotel na poznatu Mulini Beach plažu. Smještena u uvali Lone, plijeni pažnju svojom iznimnom čistoćom, šljunkastom podlogom te pogledom na stoljetnu park šumu Zlatni Rt.

Hotel u ponudi sadrži četiri vanjska bazena. Vanjski rekreacijski bazen za odrasle i djecu, površinom najveći, obuhvaća 251 metara kvadratnih. Tu su još donji vanjski bazen za odrasle i djecu, površinom malo manji gornji vanjski bazen za odrasle i djecu, te dječji vanjski bazen. Osim navedenih, unutar hotela je smješten još jedan, površinom najmanji od svih 20 metara kvadratnih, unutarnji bazen za odrasle i djecu. Osim navedenih bazena, u okviru wellness ponude nalazi se još sauna, teretana, soba za opuštanje, spa centar te mediteranski vrt.

Gastronomska ponuda je također raznovrsna. U sklopu objekta nalazi se restoran Mediterraneo u kojemu se poslužuju jela mediteranske kuhinje. U restoranu Wine Vault ponuđena je na izbor francuska ili mediteranska kuhinja, a gosti mogu uživati i u jelima po izboru glavnog kuhara.

S ciljem zabave i opuštanja gostiju, organiziraju se večernje zabave, živa muzika te ostali sadržaji izvan objekta.

Prema Booking.com za razdoblje početka kolovoza, prosječna smještajna cijena za dvije osobe za jedno noćenje iznosi cca 405,00 €.

Slika 5. Hotel Monte Mulini



Izvor: <https://www.maistra.com/hr/hotel-monte-mulini-rovinj>

### 7.3. Hotel Lone

Ovaj hotel s pet zvjezdica, smješten u Maistrinom kompleksu, odiše spojem luksuza, ljepote, stila i kulturnog bogatstva. Smješten je u sklopu parka prirode Zlatni Rt. Član je ekskluzivnog brenda Design Hotels. Kao i prije navedeni hoteli, pruža usluge poslovnog centra i dvorane za sastanke. U posebnu ponudu ulazi i usluga osobnog pomoćnika, punionica električnih automobila, dozvoljeni kućni ljubimci, bankomat, vinoteka, te konceptualna trgovina Prostor. Hotel je na raspolaganju gostima u periodu od 25. lipnja do kraja prosinca. Vezano za usluge smještaja, Lone ima u ponudi 248 soba za goste, od kojih 16 soba ima izlaz na privatni mali bazen na otvorenom. Sve sobe imaju balkone s pogledom na more ili park šumu Zlatni Rt, te su opremljene modernim sadržajem, uključujući LED TV sa satelitskim programima i sefom za prijenosno računalo, te klima uređajem.

U svojoj ponudi, Lone ima wellness centar sa spa bazenom, parnom kupkom, saunom i masažnom sobom. Iznimno su omogućeni satovi joge, te tretmani uljepšavanja i masaže uz dodatnu novčanu naknadu. Za malo aktivnije goste, hotel ima u ponudi fitness centar. Prostrani vanjski bazen dijeli sa susjednim hotelom, oko kojeg se prostire

veliko sunčalište. Hotel pruža usluge sushi bara, noćnog kluba, ima nekoliko restorana, bankomat i mjenjačnicu. Parkiralište je besplatno i u okviru objekta, te nije potrebna rezervacija. Omogućen je prijevoz do zračne luke ili drugih željenih destinacija, međutim to se dodatno naplaćuje.

Kako bi gostima pružio što ljepše i potpunije iskustvo, uključio je u ponudu i pregršt zabavnog sadržaja poput glazbenih izvedbi uživo, večernjih zabava, dječjeg kluba, animatora, upoznavanja lokalne kulture, te ostalih sportskih sadržaja.

Na službenim stranicama Booking.com iznesena je prosječna cijena noćenja za navedeni hotel za dvije osobe, u iznosu od cca 276 €.

Slika 6. Hotel Lone



Izvor: <https://www.maistra.com/hr/hotel-lone-rovinj>

#### **7.4. Hotel Adriatic**

Adriatic je hotel s četiri zvjezdice, smješten u samom centru grada Rovinja, uz obalu. Ovaj butik hotel nudi smještaj gostima u suiteovima opremljenim dizajnerskim namještajem i djelima lokalnih umjetnika. Sadrži 14 soba i 4 apartmana jedinstveno uređenih s velikim bračnim krevetima, svaka jedinstvenog i različitog naziva. Ponuda

uključuje i klima uređaj, LCD TV, besplatni Wi-Fi, te moderno opremljenu kupaonicu, a sve to s pogledom na luku, otok Sv. Katarinu ili glavni rovinjski trg. Boravak kućnih ljubimaca nije dozvoljen u hotelu.

U okviru hotela nalaze se dva bara Adriatic i Al Ponto, te restoran uređen u stilu taverne Brasserie Adriatic, u kojemu se poslužuju jela francuske kuhinje.

Kako je hotel smješten u samom središtu grada, primoran je ukoliko želi gostima ponuditi adekvatnu uslugu, dijeliti ju s ostalim hotelima. Tako je gostima omogućeno besplatno korištenje wellnesa i spa centra, te unutarnjeg bazena hotela Lone. Isti mogu sudjelovati u animacijskim programima hotela Lone i Eden. Besplatan privatni parking smješten je izvan pješačke zone.

Ipak, kako bi barem djelom nadomjestio nedostatak potpune usluge unutar prostora hotela, Adriatic je pronašao način za se približiti gostima. U ljetnim mjesecima gostima je omogućena besplatna vožnja brodom do otoka Sv. Katarina i Sv. Andrija. Ukrcaj je odmah ispred hotela, a na navedenim otocima pružena im je mogućnost korištenja vanjskih bazena s ležaljka.

Slika 7. Hotel Adriatic



Izvor: <https://www.booking.com/hotel/hr/adriatic-rovinj.hr>



## 7.5. Hotel Eden

Eden je hotel smješten na ulazu u stoljetnu šumu Zlatni Rt. Okružen je bujnom sredozemnom vegetacijom te svojim izgledom i smještajem podsjeća na mali raj na Zemlji. Smješten je uz hotele Park i Lone, s kojima dijeli pješčanu uvalu, a pored nje gostima su osigurani unutarnji i vanjski bazeni i to tri bazena s raznovrsnim vodenim efektima poput gejzira i hidromasaže. Vezano za kategorizaciju, hotel ima četiri zvjezdice. Svaka smještajna jedinica od 305 soba i 20 suiteova, ima balkon i klimatizaciju, te besplatni Wi-Fi. Boravak kućnim ljubimcima nije dozvoljen unutar objekta.

Poput ostalih, pruža usluge wellnesa i spa, te obuhvaća četiri sobe za wellness tretmane i 1 spa suite za parove, zonu za opuštanje, fitness zonu i bar Vitality. Također u ponudi ima finsku i infracrvenu saunu, parnu sobu i sobu za opuštanje. Hotel pruža usluge uljepšavanja, odn. manikure, pedikure, depilacije i ostale tretmane.

Hotel pruža i brojne zabavne sadržaje svojim gostima, te je s tim ciljem napravljena i pozornica na vanjskoj terasi i miniklub, te su organizirani animatori za djecu. Gosti mogu uživati u živoj glazbi, folklornim predstavama, klapskim pjesmama.

Aktivniji gosti imaju mogućnost, ovisno o sportu sa ili bez dodatne nadoplate, uživati u aerobiku, tenisu, jahanju, kuglanju, biciklizmu te ostalim sportovima, ukoliko žele vrijeme provesti u prirodi, a ne unutar objekta u fitness centru.

Za poslovne goste osigurane su konferencijske dvorane i poslovni centar. Također, hotel pogoduje besplatnim parkingom bez potrebe rezervacije istog.

Prema Booking.com u razdoblju početka mjeseca kolovoza, prosječno noćenje za dvije osobe u Edenu je iznosilo cca 240,00 € s uključenim doručkom.

Slika 8. Hotel Eden



Izvor: <https://www.maistra.com/hr/hotel-eden-rovinj>

## 7.6. Family hotel Amarin

Hotel koji ne nosi uzalud titulu "Najboljeg obiteljskog hotela u Hrvatskoj u 2019. godini" prema najvećem svjetskom online savjetniku za putovanja Tripadvisoru.

Na svega četiri kilometra udaljen od gradske buke, nalazi se obiteljski hotel Amarin. Omeđen je bajkovitim vrtovima i zelenilom, s ponudom od 280 smještajnih jedinica, od kojih je u ponudi 276 soba i 4 prostrana suitea. Hotel je kategorizacije četiri zvjezdice. Svojim sadržajem u potpunosti se posvetio obiteljima s djecom. Sobe su pretežito obiteljske, brojna oprema za bebe na raspolaganju je na zahtjev gostiju a bez dodatne nadoplate. Također, gostima je na raspolaganju usluga čuvanja djece. Hotel nudi čak i wellness i spa tretmane za djecu, te dječji fitness s opremom posebno prilagođenom mališanima. Amarin je roditeljima omogućio bezbrižno odmaranje zahvaljujući Amarin Kids Klub-u unutar kojega su grupirani mališani prema dobnim skupinama (Baby Klub, Mini Klub, Junior Klub i Teen Klub).

Nudi moderna igrališta te pregršt sportskih aktivnosti za osobe svih uzrasta. Vanjski kompleks upotpunjen je s četiri bazena za roditelje, djecu i bebe. Unutar objekta smještena su još tri bazena. Gosti se mogu rekreirati samostalno ili obiteljski, kao grupa.

Dakle, samostalne aktivnosti za odrasle na raspolaganju su: pilates, joga, tabata, trčanje, trening u teretani te razne vrste hodanja. U grupama je, pak, organizirana vožnja biciklima, zumba, nogomet, košarka, stolni tenis, odbojka na pijesku te brojni drugi sportovi. U popodnevnim satima organizirane su zabavne aktivnosti s glazbom i plesom.

Osim zabave, djeci su ovisno o dobnoj granici organizirane razne škole. Obuhvaćaju škole šivanja, nogometa, gimnastike, plesa, jedrenja, klavira, gitare itd. Za goste koji su tu isključivo zbog opuštanja hotel nudi bogat wellness sadržaj. Velik broj različitih masaža koje su na raspolaganju uz nadoplatu, parna kupelj, tretmani uljepšavanja te hidromasažne kade i jacuzzi nikog neće ostaviti ravnodušnim.

Gastronomska ponuda je također bogata. Obuhvaća četiri restorana s posebnim jelovnicima za djecu. Gostima je omogućeno uživanje u delicijama u restoranu Marsea, kao i u obližnjem snack baru s posebnom ponudom za mlade. Također, tu su još Restaurant Marvelus i Istrian Beach House s mediteranskom i lokalnom kuhinjom.

Iako je navedeni obiteljski hotel, pruža dodatnu uslugu najma poslovnog centra uz nadoplatu. Kućnim ljubimcima nije dopušten boravak unutar hotela.

Slika 9. Family hotel Amarin



Izvor: <https://www.booking.com/hotel/hr/family-amarin.hr>

## 7.7. Island hotel Istra

Maistrin hotel Istra smješten je na otoku Sv. Andrija. Kao i većina njezinih hotela ima četiri zvjezdice, te broji ukupno 326 soba i 32 suiteova. Do obližnjeg grada Rovinja ima 15-ak minuta vožnje brodom. Besplatni privatni parking hotela smješten je na oko 900 metara od pristaništa brodova. Također gosti imaju na raspolaganju besplatnu uslugu prijevoza s parkirališta do pristaništa.

Hotel je poznat po luksuznom wellness i spa centru, restoranu u "Starom dvorcu" te poput Amarina i ovaj hotel ima u ponudi mnoštvo sadržaja za obitelji. Gastronomska ponuda hotela je bogata i šarolika. U okviru objekta nalaze se četiri restorana, Allegro i Mediteran nude mediteransku, međunarodnu i hrvatsku kuhinju, restoran La Serra, Anno Domini 547 mediteransku, hrvatsku te plodove mora, dok Birichino nudi razne vrste pizza.

Osim pješčanih i divljih plaža koje omeđuju otok, Istra ima u ponudi četiri bazena te veliku terasu za sunčanje unutar objekta. Gostima nije dozvoljeno donošenje kućnih ljubimaca. Bogati wellness sadržaji sastoje se od spa ili wellness paketa, soba za opuštanje, tretmana tijela ili lica, pedikure, manikure, depilacija, pilinga tijela, hidromasaže te ostalih masaža uz nadoplatu. Osim odmora i opuštanja, posjetitelji imaju na raspolaganju široku paletu različitih aktivnosti. Većina aktivnosti se dodatno naplaćuje, poput ronjenja, vožnje kanuom, bilijara, tenisa, surfanja.

Ovaj je hotel opremljen i za poslovni svijet, ima poslovni centar te konferencijske sobe, a daje i mogućnost priređivanja domjenaka.

Prema Booking.com cijena jednog noćenja za dvije osobe početkom kolovoza iznosi cca 440,00€.

Slika 10. Island hotel Istra



Izvor: <https://www.booking.com/hotel/hr/istra.hr>

### **7.8. Island hotel Katarina**

Zadnji u nizu maistrinih hotela na području Rovinja je hotel Katarina na otoku Svetoj Katarini, hotel s tri zvjezdice. Iako kategorizacijski najslabiji, hotel ima svoje čari. Smješten je unutar bogate mediteranske vegetacije, omeđen šetalištima i parkovima iz 19.stoljeća, te nudi pogled na grad Rovinj, park šumu Zlatni Rt, te ostale rovinjske hotele i obalu. U hotel su integrirani ostaci starog dvorca što mu daje dodatan povijesni štih.

U svojoj ponudi sadrži dva bazena s vrtnim namještajem i terasom za sunčanje. Boravak kućnim ljubimcima nije dozvoljen. Za goste željne avanture i rekreacije organiziran je aerobik, streličarstvo te razna kulturna razgledavanja. Uz dodatne novčane naknade omogućeno je surfanje, tenis i stolni tenis, mini golf, pikado, vožnja kanuom te razni sportovi na vodi. Za one željne odmora i opuštanja izbor je između bazena, joge, sunčanja. U večernjim satima organiziran je zabavni sadržaj za cijelu obitelj na otvorenom, te živa glazba i barovi. Unutar objekta nalazi se još i mjenjačnica i bankomat.

Svaka smještajna jedinica ima klimu i izlaz na balkon. Unutar objekta smješteno je 110 rustikalno uređenih soba i deset suiteova. Hotel je otvoren u periodu od srpnja do listopada.

Slika 11. Island hotel Katarina



Izvor: <https://www.maistra.com/hr/island-hotel-katarina-rovinj>

## 8. Istraživanje i analiza kvalitete navedenih hotela

### 8.1. Načini istraživanja kvalitete maistrinih hotela

Poduzeće Maistra d.d., pod vlasništvom grupacije Adris, je poduzeće orjentirano potrošačima, odnosno gostima hotela. Njihovo zadovoljstvo i kvaliteta pružene usluge je na prvom mjestu budući je to preduvjet ponovnom vraćanju istih gostiju, ali i zahvaljujući dobrim preporukama, dolasku novih gostiju u navedene objekte. Upravo iz tih razloga poduzeće kontinuirano provodi ulaganja u svoj sektor kako bi održao maksimum kvalitete i liderski položaj. Na slici 11. prikazano je ulaganje u posljednjih nekoliko godina, radi se o velikim financijskim izdvajanjima.

Slika 12. Ulaganje grupe Adris u desetogodišnjem razdoblju

**Kontinuiranim ulaganjima u kvalitetu i razvoj destinacije usmjerenim prvenstveno prema *high i premium* segmentu hotelskog proizvoda...**



Adris je investirao više od četiri milijarde kuna u proteklih deset godina



39

Izvor: Glavna skupština Adris grupe 2019. – prezentacija poslovanja, str. 39.

Iz prijašnjeg teksta, a i iz slike može se zaključiti kako je kvaliteta glavni pokretač Maistrinog djelovanja. Većina njezinih hotela kategorizirano je sa pet zvjezdica, dok je ostatak sa četiri zvjezdice. Hoteli raspolažu sa mnoštvom smještajnih jedinica, luksuzno i kvalitetno opremljenih. Po broju smještajnih jedinica prednjače Istra i Eden, te Amarin sa oko 300 jedinica. Navedena tri hotela obuhvaćaju više od 50% ukupnog broja ležaja.

Tabela 5. Usporedba smještajnih kapaciteta po hotelima

| <b>Hotel</b>                   | <b>Kategorizacija</b> | <b>Smještajne jedinice</b> | <b>Broj kreveta</b> |
|--------------------------------|-----------------------|----------------------------|---------------------|
| <i>Grand Park hotel Rovinj</i> | 5*                    | 193                        | 432                 |
| <i>Hotel Monte Mulini</i>      | 5*                    | 113                        | 246                 |
| <i>Hotel Lone</i>              | 5*                    | 248                        | 536                 |
| <i>Hotel Adriatic</i>          | 4*                    | 14                         | 52                  |
| <i>Hotel Eden</i>              | 4*                    | 305                        | 832                 |
| <i>Family hotel Amarin</i>     | 4*                    | 280                        | 746                 |
| <i>Island hotel Istra</i>      | 4*                    | 326                        | 931                 |
| <i>Island hotel Katarina</i>   | 3*                    | 110                        | 296                 |
| Ukupno:                        |                       | 1.589                      | 4.071               |

Izvor: autor

Broj ležaja, odnosno njihova popunjenost odraz je kvalitete usluge, budući hoteli imaju velik broj stalnih gostiju. Međutim, to nije jedini kriterij i zadovoljstvo gostiju mora se kontinuirano i pažljivo istraživati i poboljšavati. Gost ocjenjuje kvalitetu hotela. Stoga, hoteli provode nekoliko vrsta istraživanja zadovoljstva gostiju, a prema tome i kvalitete svojih usluga.



*Interni auditi* su jedan od načina ispitivanja kvalitete usluge koje provode hoteli, s ciljem da pronađu nedostatke i na vrijeme ih otklone ili poboljšaju i to prije nego dođe do gosta. Interni auditi se provode na način da angažiraju vanjsku agenciju ili vlastiti odjel kontrole koji će obaviti potrebna istraživanja i mjerenja kvalitete. Nakon učinjenog zapisnika, sumiraju se nesukladnosti ili manjkavosti te se razmatra o načinima njihova rješavanja. Pronalazi se najbolji mogući način kojim će se djelovati na pronađenu nesukladnost, te donosi odluka o poboljšanju iste.

Osim ove vrste kontrole, navedeni hoteli provode *anketiranje* gostiju. Anketiranje se odnosi na sve odjele unutar hotela, i u njemu sudjeluju svi zaposlenici. Ankete predstavljaju pisane upitnike koji se daju gostima sa istaknutim pitanjima vezano za njihovo zadovoljstvo, a time i zadovoljstvo pruženom uslugom. Preko osoblja recepcije utvrđuje se jezik na kojemu anketa treba biti oformljena, te sobarice ostavljaju iste u smještajnim jedinicama i prikupljaju ih na kraju boravka gosta. Prilikom odjave recepcionar pita gosta da li je ispunio anketu, te ukoliko nije ljubazno ga zamoli da to učini. Ovisno o unaprijed dogovorenom vremenskom periodu, tjedno ili mjesečno, odjel kontrole kvalitete prikuplja listiće sa anketama i analizira ih. Stručni suradnik na funkciji upravljanja kvalitetom obavlja konačnu analizu, te iznosi zaključke. Ti se isti listići potom arhiviraju na razdoblje od dvije godine.

Kako bi se gostima iskazala važnost, da je hotelu stalo do njihovog mišljenja i prijedloga, onima koji su naveli svoje podatke šalje se pismo ili e-mail zahvale. Odjel marketinga definira izgled i jezičnu verziju zahvale, te varijantu na pohvalu ili prigovor.

Hoteli imaju određenu kvotu koliko moraju ispuniti anketa, i to iznosi 2% ukupnog broja gostiju koji su boravili u hotelu.

Prvi dio ankete sastoji se od pitanja vezanih za profil gosta, poput ime i prezime, spol, dob, broj telefona, bračni status, obrazovanje i sl. Drugi dio ankete vezan je za ispitivanje zadovoljstva korištene usluge, sa ponuđenim višestrukim odgovorima. Tu se nalaze konkretna pitanja o zadovoljstvu rada zaposlenika, korištenja smještajne jedinice, wellnesa, bazena, hrane i pića i dr. I na kraju se traže prijedlozi za poboljšanje usluge, ukoliko gost smatra da je to nužno ili njegove pohvale.

Na temelju prikupljenih podataka vrši se njihova obrada kako bi se dobila prosječna ocjena provedenog istraživanja. Isto tako utvrđuje se da li je ostvareno poboljšanje u odnosu na prijašnja istraživanja ili se situacija i zadovoljstvo pogoršalo. Važno je kontinuirano raditi na poboljšanju, bez obzira da li hotel ima prigovore ili ne.

Sljedeća vrsta istraživanja kvalitete usluge na području rovinjskih hotela je *“tajni kupac/ tajni gost”*. Provođi se isto kao i anketiranje kako bi se na konkretnom primjeru, iz prve ruke, uvidjeli nedostaci i razlozi nezadovoljstva. Za razliku od anketiranja, ova metoda daje mogućnost otklanjanja nedostataka te poboljšanje usluga na licu mjesta, u trenutku njezinog nastanka, dok se rezultati anketiranja i mogućih nesukladnosti dobivaju tek na kraju kad je usluga već pružena.

Putem navedene metode uspostavlja se odnos djelatnika i gosta. Cilj svakog turističkog poduzeća je uspostaviti što bolji i prisniji odnos sa gostom, od trenutka njegovog dolaska pa sve dok traje pružanje usluge, kako bi ga se moglo maksimalno zadovoljiti. Tijekom trajanja tog odnosa, djelatnik ima obavezu pitati gosta za pomoć, obavjestiti ga ili informirati ukoliko isti ima pitanja ili nedoumice te najvažnije, mora se ponašati uljudno i profesionalno. Što znači da mora znati “svoje mjesto” ali i svoj posao. Biti na raspolaganju gostu jer njegovo ponašanje, stav i pristup podiže kvalitetu usluge na daleko višu razinu, a time potiče gosta na ponovni dolazak i na širenje pozitivnih iskustava drugim korisnicima. Naravno da nijedno poslovanje nije savršeno, te postoji velik broj primjedbi, pritužbi, reklamacija i sličnih negativnosti. Na zaposleniku je da to otkrije prije gosta, a ukoliko to nije slučaj, da na profesionalan način pokuša doprijeti do gosta i riješiti situaciju te ponuditi adekvatno rješenje. Najčešće su lojalni upravo oni gosti i korisnici koji su imali primjedbe ili reklamacije, a kod kojih su iste brzo i uspješno riješene. Time poduzeće šalje poruku o važnosti gosta i nastojanju da se kvaliteta pružene usluge što prije poboljša.

Cilj tajnog gosta je da se ponaša kao normalni gost hotela. Pritom pazeći i evidentirajući zapažanja o cijelom tijeku izvedbe usluge. Cilj je da se tijekom posjete dobiju konkretne činjenice i stvarni uvid u poslovanje svakog odjela unutar hotela, a da pritom osoblje nije obavješteno o tome. Tako nema namještanja budući se traži stvarna

situacija poslovanja. A i svrha je rada svakog zaposlenog unutar hotela da daje najbolje od sebe, te da se svakom gostu jednako personalizira usluga ovisno o njegovim potrebama i željama.

Kada je posjet tajnog gosta obavljen, vrši se analiza njegovih zaključaka. Okuplja se rukovodeći kadar te se analizira situacija i provodi usporedba s prijašnjim posjetama i prijašnjim rezultatima. Odlična je metoda jer su izneseni podaci potkrijepljeni konkretnim činjenicama u točno određeno vrijeme te se na njih može promptno reagirati.

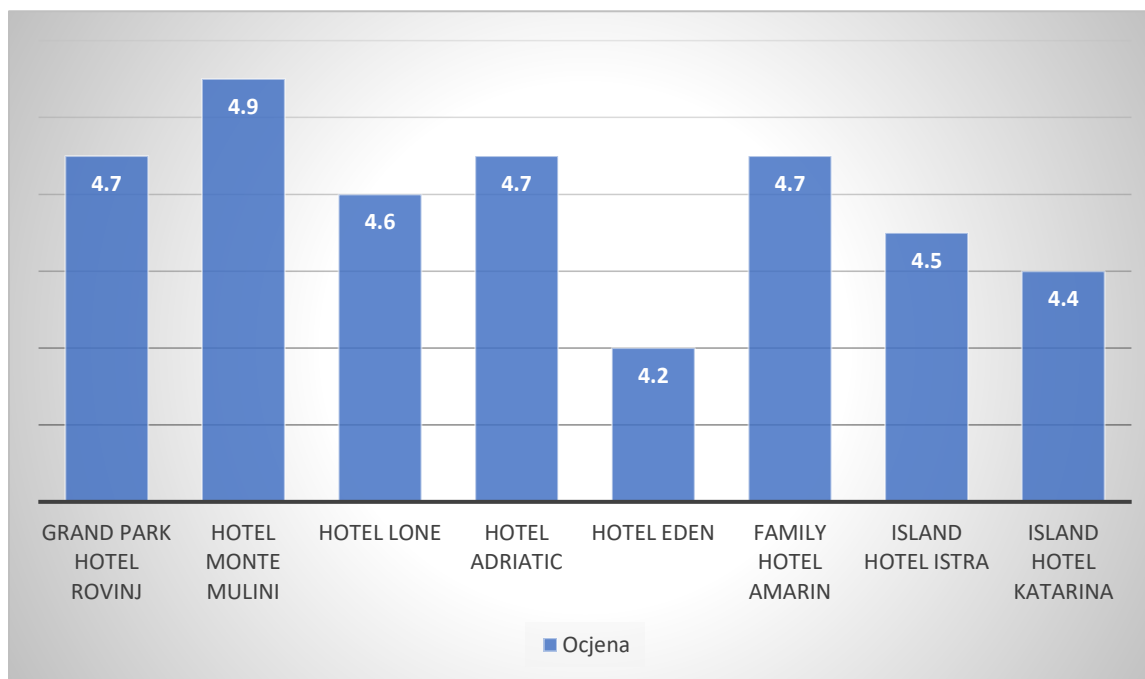
Informacije o kvaliteti usluge mogu se dobiti i putem zaposlenika tako da oni direktno *usmeno pitaju gosta* o njegovom zadovoljstvu i prijedlozima. U većini slučajeva gost želi ostati anonimn, sa željom da se ga ne proziva za nešto rečeno. Na ovaj način isto se može trenutno djelovati na poboljšanje, ali samo ako hotel ima kvalitetno i stručno osoblje. Jer već je nekoliko puta naglašeno da kvalitetni zaposlenici povećavaju kvalitetu usluge.

Još jedna metoda koju hoteli koriste, možda i najpoznatija, su *recenzije*. Recenzije su ocjene i mišljenja gostiju koji su boravili u hotelu i koristili njihovu uslugu. One se dijele javno, najčešće putem internetskih stranica, kako bi i drugi zainteresirani mogli pročitati te zainteresirati se ili odustati od nekog konkretnog hotela i posjete. Budući kroz hotel prolazi velik broj posjetitelja, te time isti zaprima i velik broj recenzija, one se nastoje sortirati na određeni način, prema datumu primitka ili ovisno o najvišoj i najnižoj ocjeni. Bit cijele situacije je da poduzeće odgovori na pozitivnu ali i negativnu recenziju, te da ukoliko je potrebno na nešto djelovati, to i potkrijepi konkretnim činjenicama. Time daje na važnosti gostu i podiže vrijednost cijelog poduzeća.

## 8.2. Recenzije hotelskih objekata

Na službenoj stranici Maistre d.d. pružena je mogućnost filtriranja podataka prema pojedinom hotelu, koji je u njezinom sastavu. Osim podataka o hotelu stavljene su i recenzije gostiju i posjetitelja, te na temelju toga ostvarena ocjena. Najviša moguća ocjena je 5. Kao što je Grafom 1. prikazano, nadomak te ocjene je jedino Monte Mulini sa ostvarenih 4,9/ 5. Hotel Park, Adriatic i Amarin su malo slabije rangirani sa ostvarenom ocjenom 4,7, dok je najlošije rangiran Eden sa 4,2.

Graf 1. Ocjena hotela s obzirom na ukupnu ocjenu (5) prema recenzijama gostiju

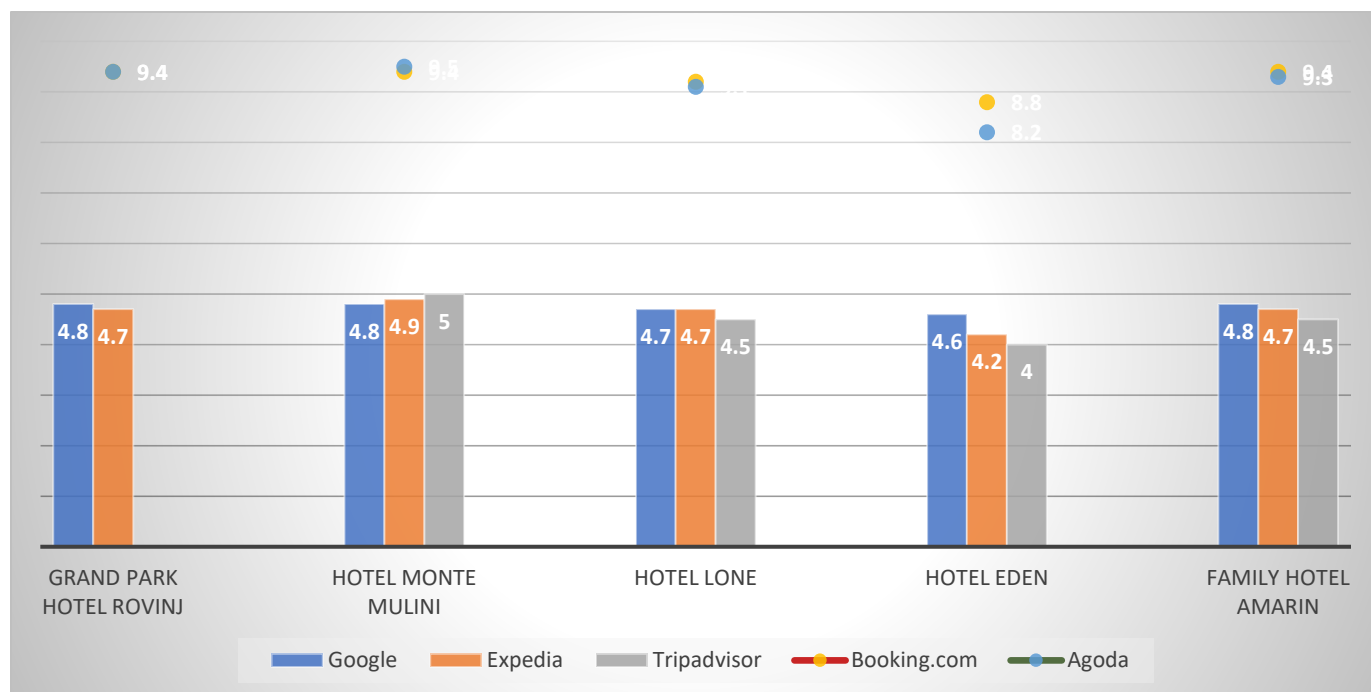


Izvor: autor, prema <https://www.maistra.com/hr>

Nastavno na navedene ocjene, neki hoteli pružaju mogućnost detaljnijeg uvida u spomenuto rangiranje. Ocjena je definirana kao suma ocjena i recenzija pet poznatih tvrtki ili portala vezanih za putovanja. To su: Google, Booking.com (internetska putnička agencija), Expedia (trgovačka tvrtka za putovanja), Agoda (internetska putnička agencija) i Tripadvisor (internetski portal koji pruža savjete onima koji planiraju odmor). U nastavku je prikazano kako su spomenute tvrtke ocijenile pojedini hotel. Valja napomenuti kako

Booking.com i Agoda imaju raspon ocjena od 1 do 10 (prikazano točkama na grafu), dok ostali imaju od 1 do 5. Za hotele Adriatic, Island hotel Istra i Island hotel Katarina detaljnije ocjene nisu navedene.

Graf 2. Ocjene turističkih tvrtki po pojedinom hotelu



Izvor: autor, prema <https://www.maistra.com/hr>

Temeljem Grafa 2. može se iščitati kako od svih pet navedenih hotela, njih troje imaju najbolje ocjene i to 4,8 od ukupno 5,0 prema *Google*-u. Najslabiju ocjenu ima hotel Eden 4,6. Tvrtka *Expedia* najbolje je ocijenila hotel Monte Mulini, sa ocjenom 4,9 dok je najslabije prošao Eden sa 4,2. Prema *Tripadvisoru* Monte Mulini je također najkvalitetniji hotel sa ocjenom 5 od 5. Za zaključiti je kako su, sukladno navedenim ocjenama, navedeni hoteli izrazito kvalitetni, budući od najviše moguće ocjene 5 niti jedan od hotela nema ocjenu ispod 4.

Preostale dvije internetske putničke agencije ocjenjuju hotele ocjenama od najslabije 1 do najbolje ocjene 10. *Booking.com* najlošije je ocijenila hotel Eden sa 8,8 dok

su ostali hoteli ocjenama iznad 9. Prema *Agodi*, Eden je također hotel sa najnižom kvalitetom, dok Monte Mulini ima najviših 9,5. Bez obzira na ocjene hotela Eden, koje su najniže u odnosu na ostale hotele pri svakoj agenciji koja je ocjenjivala, i kod ove dvije agencije ocjene su izrazito visoke, što daje zaključiti da hoteli dobro posluju, pružaju vrhunsku uslugu i ispraćuju zadovoljne goste. Valja spomenuti najviše ocjene hotela Monte Mulini pri svakom ocjenjivanju.

Temeljem istraživanja dana 20.08.2020. na spomenutoj stranici Grand Park hotel Rovinj ima 910 recenzija. Gosti su izrazito zadovoljni lokacijom, ponudom hotelskih zadržaja, te udobnošću i osobljem. Ipak ne smatraju da je kvaliteta i usluga u potpunosti ekvivalentna s vrijednosti za novac. Isto tako, smatraju da bi se čistoća mogla poboljšati. Od ukupno 910 izraženih mišljenja gostiju, njih čak 748 smatra hotel i ponudu izvanrednom. Suprotno tome, samo dva su mišljenja kako je hotel loš. Gosti na najčešće žale na samo uređenje hotela, budući je razglašen kao vrlo luksuzan i kvalitetan, kvaliteta nije u rangu sa cijenom koja je nametnuta. Isto tako, problem je usluga osoblja, međutim to je sve i subjektivna percepcija samog gosta budući su mu i velika očekivanja zbog cijene. Oduševljeni su vanjskim izgledom i zelenim površinama. Hotel Monte Mulini ocjenilo je 612 korisnika, od kojih 502 smatraju hotel izvrsnim. Ponovno je najveća zamjerka cijena, dok osoblje i lokacija nose najviše ocjene gostiju. Isti su se uglavnom žalili na hranu i lošu opremljenost soba, te vrlo spore popravke koje su prijavili. Hotel Lone ima na navedeni datum prikazano na stranici 3.112 recenzije. Više od 80% gostiju smatra da je hotel izvrstan, te ih se posebno dojmilo uslužnost osoblja, lokacija i čistoća. Od ukupnog broja, 18 ih smatra hotel lošim i to zbog loše izolacije zidova i bučnih gostiju, te dijeljenja sadržaja s ostalim hotelima i manjka pažnje osoblja. Adriatic, hotel smješten u središtu grada, ima 502 navedene recenzije od kojih 435 ocjenjuju hotel izvanrednim. Samo jedan gost smatra hotel lošim i to zbog nedostatka prostora u ormarima. Čistoća i udobnost su kvalitete koje nose najviše ocjene. Eden na stranici prikazuje 3.081 recenziju od kojih skoro 55% smatra hotel izvrsnim a ostali ga ocjenjuju dobrim. 39 gostiju smatra da je hotel loš, a njih 5 vrlo lošim. Ponovno je nedostatak previsoka cijena s obzirom na pruženu uslugu. Najčešći spominjani nedostaci su i loš doručak, loše održavanje soba i čišćenje, te puno kvarova. Ipak, više ima zadovoljnih gostiju koji smatraju da hotel posjeduje vrijedno i kvalitetno osoblje, dobar ambijent te pruža izvrsnu smještajnu uslugu.

Family hotel Amarin, hotel sa 4.772 recenzije od kojih više od 85% pozitivnih. Negativno navode prenapučenost hotela, stalne gužve i žamor među gostima. Hotel Istra sa brojem recenzija od 1.886, velikoj većini gostiju slovi kao izvanredan i to zbog udobnosti, bogatog hotelskog sadržaja, kvalitetnog osoblja, te same lokacije budući je hotel smješten na otoku. Posljednji je Katarina, hotel sa 1.058 navedenih recenzija. Cca 50% gostiju smatra hotel izvrsnim, dok ostali ga ocjenjuju dobrim. Dvadesetak gostiju smatra da je hotel loš ili vrlo loš. Razlog tome je velika potreba za renoviranjem smještajnih kapaciteta, mrzovoljno osoblje, nečistoća i životinje u sobama. Smatraju da je vrijednost usluge daleko manja od plaćenog iznosa boravka. Oni zadovoljni smatraju da je osoblje susretljivo, hrana dobra i odlična lokacija na otoku.

Važno je napomenuti da svi navedeni hoteli pružaju veliku pažnju zahtjevima gosta. Na svaku recenziju dan je odgovor, bila ona pozitivna ili negativna. Odgovor je personaliziran i upućen direktno gostu koji izražava svoje mišljenje, što smatram izvrsnim. Nema neke šablone po kojoj bi se svim gostima isto odgovaralo, a to je velik plus za hotele jer time daju gostu na važnosti. Manje poželjnim smatram činjenicu da se sadržaji kako pozitivnih tako i negativnih recenzija u velikoj većini ponavljaju. To daje na znanje kako hoteli baš i ne poduzimaju previše u cilju poboljšanja vlastitog stanja.

U nastavku teksta navedene su neke od recenzija za svaki pojedini hotel, preuzete sa službene stranice Booking.com-a.

### **Grand Park hotel Rovinj**

Mislav iz Hrvatske, recenzija 2. veljače 2020., ocjena: vrlo dobar

☺ Pozicija i sam arhitektonski, majstorski 3LHD projekt hotela je nešto što bi ga zaista moglo staviti na kartu poznatih svjetskih hotela. Upravo zato je šteta što prethodno navedene manjkavosti kvalitetno ne zaokružuju cjelinu.

☹ Mnogo je detalja koji narušavaju ideju ekskluzivnosti kojoj ovaj hotel teži. Od premladog osoblja, očito neiskusnog u radu u ovakvoj vrsti hotela, preko npr.

doručka koji bi u ovakvoj vrsti hotela na prvi pogled trebao biti puno bogatiji, do brojnih nesprenih detalja u unutarnjem uređenju hotela.”

Odgovor hotela:

” Poštovani g. Cavajda,

Hvala Vam što ste izabrali Grand Park Hotel za Vašu posjetu Rovinju i na vremenu koje ste izdvojili da podijelite Vaše dojmove s nama. Iznimno cijenimo Vaš konstruktivan osvrt. Aspekti koje ste naveli kao one koje bi trebalo poboljšati možemo svakako unaprijediti i upravo iskreni dojmovi kao Vaš je ono što nam u tome pomaže. Drago nam je da ste bili zadovoljni s dizajnom hotela i iskreno se nadamo da ste uživali i Vašoj posjeti, te da ćemo imati priliku ponovno Vam zaželjeti dobrodošlicu.

Srdačan pozdrav,

Guest Relations Management”

## **Hotel Monte Mulini**

Brian iz UK, recenzija 12. listopada 2019.

” Fantastic hotel, great location very friendly staff.

☺ Fantastic staff excellent location and very high quality of room.

☹ Lighting on external steps”



Odgovor hotela:

"Dear Brian,

Thank you for taking the time to share a great review and for staying with us recently. We are happy to hear that you enjoyed your visit and we would love to welcome you back soon. Kindest regards, Hotel Monte Mulini."

## **Hotel Lone**

Milan iz Hrvatske, recenzija 12. siječnja 2020.

☺ Prostornost, kvadrature prostorija i soba, dizajn i arhitektura su jedinstveni. Najbolji wellness i spa od svih koje smo do sada posjetili. Sve je zaista na vrhunskoj razini. Hrana je bila ukusna, bio je pristojan izbor jela i za doručak i za večeru, uz iznimku toplih napitaka. Parking usluga, recepcija i osoblje wellnessa su izvrsni.

☹ Dobili smo sobu sa odvojenim krevetima. U doručak nisu uključeni topli napitci, čaj ili kava, ili nismo dobili tu informaciju. Boja na podu terase naše sobe je bila oštećena. Preko dana, do nekakvih 16h smo slušali zvuk cirkularne pile jer se preuređuje Hotel Eden. Ukupno, cijeli hotel pomalo, nakon skoro 10 godina treba osvježiti."

Odgovor hotela:

"Poštovani gospodine Prša,

Hvala što ste izabrali hotel Lone kao svoju destinaciju za odmor. Neizmjereno nas veseli što ste Vaše iskustvo podijelili s nama te nam je posebno drago da Vam se svidio dizajn soba, wellness i spa, hrana te osoblje. Nadalje, htjeli bismo Vam se zahvaliti i na komentarima za sobu, doručak te hotel. Svjesni smo da moramo konstantno ulagati u poboljšanje kvalitete i sadržaja kako bismo udovoljili visokim

zahtjevima naših cijenjenih gostiju te nam je svaki komentar bitan. Nadamo se da ćete nas ponovno posjetiti i primjetiti naš napredak. Srdačan pozdrav. ”

### **Hotel Adriatic**

Beverly iz Kanade, recenzija 20. listopada 2019.

” 😊 One of the staff members Egor was so helpful. He went above and beyond to make our stay special. The location was fantastic and the breakfast was wonderful.

☹ It was a little difficult to find the hotel once we were inside the city gates. It would be helpful if the instructions for drivers had more detail.”

Odgovor hotela:

”Dear Mrs. Van Ruyen,

We were glad you enjoyed in our hotel and in the service of our staff. We are sorry to hear that you had a little trouble finding our hotel. We hope this will not diminish your desire to visit us again. Kind regards”

### **Hotel Eden**

Zoran iz Hrvatske, recenzija 1. prosinca 2019.

” 😊 Odlična lokacija uz plažu i šetnicu, sobe su renovirane i dobro opremljene. Ima i dovoljno parkirališta okolo. Osoblje kao i svugdje u Istri jako susretljivo i profesionalno.

☹ Prostor gdje se održavaju predavanja svakako treba renoviranje kao i wc-i u tom dijelu hotela.”

Odgovor hotela:

“Poštovani,

hvala Vam na recenziji našega hotela, od iznimnog nam je značaja. Veoma me raduje vidjeti da ste uživali u okruženju hotela kao i u našim sobama, veoma smo ponosni na njih. Intenzivno radimo na osuvremenjivanju hotela te se nadam da ćemo Vas ugodno iznenaditi prilikom nekog slijedećeg posjeta nama.

Srdačan pozdrav

Rachid Kesbi

Direktor”

### **Family hotel Amarin**

Irena iz Slovenije, recenzija 2. Veljače 2020.

“☺ Hotel je savršen i besprijekorno čist, djeca svaki put uživaju, za njih ima toliko vrhunskih sadržaja, bazeni predobri, izbor hrane ogroman. Posebno moram pohvaliti osoblje, toliko su bili ljubazni bez ikakve nervoze, svi sa osmjehom, posebno na recepciji Mihael koji nas je dočekaio beskrajno simpatično, te odlično osoblje u restoranu, rijetko se vidi tako dobre radnike a mi smo vrlo često po hotelima. Sve pohvale, vratit ćemo se opet.”

Odgovor hotela:

“ Poštovana Irena,

Drago nam je što ste odabrali upravo naš Family hotel Amarin za Vaš obiteljski odmor te se veselimo da Vam je bilo izvrsno, a slijedeći datum za povratak je već zapisan u Vašem kalendaru!

Srdačni pozdravi iz Rovinja, Ivanka Ajlec”

## Island hotel Istra

Toni iz Hrvatske, recenzija 8. listopada 2020.

☺ Krevet udoban, TV (pre)velik, pogled, unutarnji bazeni, priroda,.... Destinacija ima nevjerojatan potencijal

☹ hotel/ sobe treba renovirati (parket ispucan, kupatilo iz prošlog tisućljeća...). Ne dobije se ogrtač i papuče, ni ručnik za kupanje, unutarnji bazen i ostali sadržaji prerano zatvaraju vrata, hladna voda u vanjskim bazenima..."

Odgovor hotela:

" Poštovani Toni, iskreno nam je žao što nismo ispunili Vaša očekivanja. Zahvaljujemo na Vašim kritikama i sugestijama koje ćemo svakako uzeti u obzir kako bismo poboljšali naše usluge. Nadamo se da ćete nas uskoro ponovno posjetiti i dati nam priliku da popravimo dojam.

Srdačan pozdrav, Hotel Istra Management "

## Island hotel Katarina

Jarvyman iz UK, recenzija 23. rujna 2019.

☺ 1: great location

2: loved the daily boat service into Rovinj

3: good variety of food at meal times (we were half board)

4: friendly staff. Especially the reception FOH staff

☹ some minor things really...

1: it was a struggle to get coffee from the waiting staff at breakfast

2: the entertainment was very low key which force us

3: I found my bed rather uncomfortable

4: there are areas in the hotel complex that are a little tired"

Odgovor hotela:

" Dear Karvyman,

Thank you so much for taking the time to write us a great review. We are delighted you enjoyed your stay with us. We do our best to exceed guest expectations and we look forward to the pleasure of welcoming you back.

With best regards, hotel Katarina Management"

## 9. Kritički osvrt

Temeljem istraživanja za ovaj diplomski rad upotpunjeno mi je znanje o hotelima i načinima mjerenja kvalitete njihovih usluga. Također, bolje sam upoznala rovinjske hotele i njihovu ponudu budući nisam imala prilike boravka u istima.

Maistrini hoteli, kao i ostali u ovom gradu, od velike su važnosti za razvoj grada i profitabilnost. Iako od svojih početaka grad slovi kao turističko središte, na posebnoj važnosti dobio je renoviranjem starih i izgradnjom hotela Parka prošle godine. Time je prikupio brojne poznate ličnosti i populaciju iz cijelog svijeta. Valja navesti kako su tri njegova hotela, Grand hotel Park, Adriatic i Monte Mulini, smješteni na ljestvicu 17 najboljih hotela u Istri i na Kvarneru za 2019. godinu. Poduzeće Maistra, odnosno cijela Adris grupacija može se pohvaliti mnogobrojnim ulaganjima, kako u hotele tako i u okolne prostore.

Svaki od navedenih osam hotela ima širok asortiman pruženih usluga. Osim Adriatica, svaki od njih ima više od 100-tinjak soba, što znači da su svi srednji ili veliki hoteli. Pružaju bogatu gastronomsku ponudu tj. jela raznih kulinarskih područja. Osim Amarina, koji slovi isključivo kao obiteljski hotel, ostali su se potrudili organizirati i zaokupiti goste brojnim aktivnostima, kako rekreativce tako i one koji su tu upravo zbog odmora i opuštanja. Gosti se rekreativno mogu baviti raznim sportovima, na vodi ili kopnu, razgledavati bogati istarski krajolik, povjesne znamenitosti i ostala prirodna bogatstva, ili jednostavno uživati u prirodi i moru. Za one željne odmora, svi hoteli nude bogate wellness sadržaje, parne kupke, saune, pregršt masaža i izležavanje uz bazene.

Ovisno o platežnoj moći gosta, stoji izbor između malo jeftinijih smještajnih objekata poput Edena ili pak skupljih i luksuznijih hotela tipa Monte Mulinija ili Grand hotel Parka.

Nastavno na recenzije gostiju, i prema prijašnjem istraživanju, hotel Eden slovi kao kvalitetom najslabiji hotel među navedenim u ovom radu. To, dakako, ne znači da pruža lošu kvalitetu već da svojom ponudom i restauracijom ne uspijeva držati korak s ostalima. Mnoštvo gostiju preko recenzija izrazilo je potrebu za budućim ulaganjima, poboljšanjima i promjenom unutrašnjosti hotela zbog dotrajalosti. Potpuna suprotnost tome je hotel

Park, novoizgrađeni objekt koji plijeni pažnju kako unutrašnjošću tako i vanjštinom. Svojom osebjnošću i nevjerovatnim izgledom, sa pregršt zelenila postao je pravi monument Rovinja. Valja naglasiti dakako, da nije za svačiji "đep", budući noćenje stoji nekoliko tisuća kuna. Svi su oni namjenjeni kako tuzemnim i inozemnim turistima, tako i poslovnim ljudima koji u gradu odsjedaju zbog nekih svojih poslovnih obaveza ili su samo u prolazu. Upravo zbog njih, hoteli posjeduju poslovne sobe, sale za sastanke i dvorane kako bi im obezbijedili prostore za održavanje sastanaka ili seminara.

Grad se pobrinuo i za one obiteljske tipove, koji na ljetovanje dolaze u punom sastavu. Tu je u ponudi hotel Amarin. Isto tako jedan od novijih hotela, koji pruža mnoštvo usluga, aktivnosti i zabave za cijelu obitelj. Dobra ideja je svakako organiziranje dječjih radionica i klubova, kojima se nastoji zabaviti i podučiti djecu dok su roditelji u mogućnosti samostalno se opustiti. Ispunjen je brojnim radionicama, igraonicama, vanjskim igralištima i bazenima kako za djecu tako i za odrasle. Ovaj je hotel namijenjen cjelokupnoj populaciji. Sudeći po iskustvima i komentarima gostiju, pruža se visoka razina kvalitete i zadovoljstva posjetiteljima koji se rado vraćaju.

Malo drugačiji stil hotela je Adriatic. Smješten na ulazu u stari grad, nedostaje mu mnoštvo sadržaja. Prvenstveno parking koji je odvojen od smještajnog objekta, te je gostima potreban prijevoz od istog do hotela, potom nedostatak bazena i prostora oko hotela. Ali sve to pokušano je nadomjestiti raskošnom unutrašnjošću zgrade, te dijeljenjem sadržaja sa ostalim hotelima u gradu. Ukoliko se gosti žele maknuti od gradske buke, tu su hoteli Istra i Katarina, smješteni na otocima. Također pružaju mnoštvo sadržaja i imaju svoje posebnosti.

Osim sadržaja, izgleda i gastronomije, veoma važnu ulogu imaju zaposlenici. Gosti ocjenjuju kvalitetu usluge, a zaposlenici su ti koji tu uslugu pružaju i nastoje ju personalizirati korisnicima. Moraju biti kreativni, marljivi ali i stručni, kako bi na vrijeme znali prepoznati potrebe korisnika i pružiti mu adekvatnu uslugu u što kraćem vremenu. A kod pružanja usluge nema puno vremena za razmišljanje. Isto tako, u slučaju nedostataka ili reklamacije potrebno je znati čime nadomjestiti nezadovoljstvo gostiju, i istu što prije poboljšati ili ukloniti. Nezadovoljni gosti neće se vratiti, ali isto tako svoje će loše iskustvo prenijeti poznanicima i prijateljima što nije dobro za budućnost objekta.

Prema vlastitim istraživanjima, osim možda malo većeg ulaganja u spomenuti hotel Eden, gosti nemaju prevelike kritike za sveukupno hotelijerstvo Rovinja. U globalu su zadovoljni osobljem, zadovoljni su kvalitetom usluge kao i sadržajem i aktivnostima. Navedeni su mali, neznatni nedostaci poput kvalitete jastuka, potrebe bojanja zidova, lošijeg doručka ili sitnica koje nedostaju u sobama. Za sve to hotelu nisu potrebne neke veće novčane investicije. Gosti su svakako najbolja "hodajuća" reklama ugostiteljskim objektima, ali po mom mišljenju hoteli bi trebali malo poraditi na marketingu. Osim službenih stranica, nisam naišla na oglašavanja putem medija ili Interneta.

Osim navedenog nemam nikakve prijedloge poboljšanja, budući zadovoljni korisnici izražavaju obujam kvalitete pruženih usluga. Kako je većina hotela nedavno renovirana, jedina poboljšanja mogu se ticati potrošnog materijala unutar objekta, ili posebnih zahtjeva gosta koje treba znati prepoznati.



## 10. Zaključak

Kvaliteta kao pojam mijenjala je svoje definicije kroz povijest, ali u biti sve se svode na isto. Potrebno je potrošačima pružiti proizvod ili uslugu koju žele, u vrijeme kada žele i pritom zadovoljiti njihove potrebe. Tada isti percipiraju proizvod ili uslugu kao kvalitetne. Dakle, oni su "ocjenjivači" kvalitete.

Da bi usluga mogla doći do korisnika, potrebno je najprije istraživati što korisnik želi i treba, potom iskreirati tu uslugu i na koncu mjeriti učinkovitosti iste. Nekoliko puta u radu je napomenuto kako zaposlenici imaju veliki značaj, jer su oni "bačeni u vatru" ispred gosta. Imaju uslugu na raspolaganju ali moraju ju personalizirati jer svaki gost ima posebne i različite zahtjeve vezano uz istu uslugu. Ključno je zadovoljiti gosta jer se zadovoljan gost vraća u iste smještajne objekte, ponovno traži te usluge ali i prenosi dobar glas i iskustvo ostalim potencijalnim korisnicima. Tako se stvara dobar imidž i gradi budućnost.

Najbolji način istraživanja kvalitete usluge je kroz direktan upit gosta, bilo usmeno ili putem anketa. Stupanj kvalitete vidljiv je i iz broja reklamacija, te broja uspješno riješenih reklamacija.

Na primjeru rovinjskih hotela može se utvrditi pojam usluge i njezine kvalitete. Hoteli ispraćuju zadovoljne goste, sa pozitivnim iskustvima i recenzijama, te se isti vraćaju i dogodne.

## Popis literature

### Knjige

1. Avelini Holjevac I., *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2002.
2. Čavlek N., *Turizam- ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Zagreb, Školska knjiga, 2011.
3. Galičić V. i M. Laškarin, *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*, Rijeka, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2016.
4. Hayes D. K. i J. D. Ninemeier, *Upravljanje hotelskim poslovanjem*, Zagreb, M Plus, 2005.
5. Juran, J. M. i F. M. Gryna, *Planiranje i analiza kvalitete*, treće izdanje, Zagreb, Mate d.o.o., 1993.
6. Kotler P. i K. L Keller., *Upravljanje marketingom*, Zagreb, MATE d.o.o., 2008.
7. Kotler P., J. T. Bowen, J. C. Makens, *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, četvrto izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., 2010.
8. Lazibat T., *Upravljanje kvalitetom*, Zagreb, Znanstvena knjiga, 2009.
9. Marković S. i S. Raspor, *Statistika- priručnik, veleučilišni udžbenik*, Rijeka, Veleučilište u Rijeci, 2008.
10. Oslić I., *Kvaliteta i poslovna izvrsnost*, Zagreb, M.E.P. Consult d.o.o., 2008.
11. Ozretić Došen Đ., *Osnove marketinga usluga*, Zagreb, Mikrorad d.o.o., 2010.
12. Šiško- Kuliš M. i D. Grubišić, *Upravljanje kvalitetom*, Split, Ekonomski fakultet Split, 2010.
13. Vranešević T., I. B. Pandža i Mandić M., *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Zagreb, Accent d.o.o., 2018.
14. Vučemilović V. i Z. Blažević, *Marketing usluga*, Virovitica, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, 2016.

### Internet stranice

15. <https://hr.wikipedia.org/wiki/Kvaliteta>, preuzeto 15.07.2020.

16. <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1535-principi-tqm-a> preuzeto 24.07.2020.
17. <https://hotelijer.wordpress.com/povijest-hotelijerstva/> preuzeto 25.07.2020.
18. <https://www.scribd.com/doc/123821592/Hotelijerstvo> B. Kljaić, *Hotelijerstvo*, skripta, preuzeto 25.07.2020.
19. <https://www.academia.edu/25449996/2>. HOTELIJERSTVO 2.1. Pojam hotela i hotelijerstva preuzeto 25.07.2020.
20. <https://www.rovinj-tourism.com/hr> preuzeto 31.07.2020.
21. <https://www.rovinj-tourism.com/hr/explore-discover/kultura-i-umjetnost/povijest-rovinja/467> preuzeto 31.07.2020.
22. <https://www.istra.hr/hr/business-information/istra-u-medijima/statistika> preuzeto 01.08.2020.
23. <https://www.maistra.com/hr/o-nama> preuzeto 02.08.2020.
24. <https://www.maistra.com/hr/grand-park-hotel-rovinj#top> preuzeto 01.08.2020.
25. <https://www.maistra.com/hr/hotel-monte-mulini-rovinj> preuzeto 02.08.2020.
26. <https://www.maistra.com/hr/hotel-lone-rovinj> preuzeto 02.08.2020.
27. <https://www.booking.com/hotel/hr/adriatic-rovinj.hr> preuzeto 02.08.2020.
28. <https://www.maistra.com/hr/hotel-eden-rovinj> preuzeto 02.08.2020.
29. <https://www.booking.com/hotel/hr/family-amarin.hr> preuzeto 03.08.2020.
30. <https://www.booking.com/hotel/hr/istra.hr> preuzeto 03.08.2020.
31. <https://www.maistra.com/hr/island-hotel-katarina-rovinj> preuzeto 03.08.2020.
32. <https://plavakamenica.hr/2019/11/13/17-najboljih-hotela-u-istri-i-na-kvarneru-2019-godinu/> preuzeto 04.08.2020.

### **Ostali radovi**

33. Krajnović A. i P. Škrobot, *Kvaliteta usluga i lojalnost potrošača u telekomunikacijskoj industriji*, Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb, 2014.
34. Lazibat T. i T. Baković, *Šest sigma sustav za upravljanje kvalitetom*, znanstveni rad, Zagreb, 2007.
35. Medić M., *Istraživanje kvalitete pružanja hotelskih usluga na primjeru hotela Vestibul*, završni rad, Split, 2019.

## **Popis tabela**

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1. Opći elementi kvalitete proizvoda i usluga   | 6  |
| Tabela 2. Temeljne razlike između proizvoda i usluga   | 15 |
| Tabela 3. Faktori turističke ponude i potražnje        | 22 |
| Tabela 4. Kategorizacija hotela u Hrvatskoj            | 28 |
| Tabela 5. Usporedba smještajnih kapaciteta po hotelima | 49 |

## **Popis grafova**

|  |    |
|--|----|
| Graf 1. Ocjena hotela s obzirom na ukupnu ocjenu (5) prema recenzijama gostiju | 53 |
| Graf 2. Ocjene turističkih tvrtki po pojedinom hotelu                          | 54 |

## **Popis slika**

|   |    |
|---|----|
| Slika 1. Dijagram Kano model  | 20 |
| Slika 2. Adris Exhibition & Convention Centre   | 32 |
| Slika 3. Ostvareni dolasci i noćenja turista u Istarskoj županiji- siječanj/ lipanj 2020. | 33 |
| Slika 4. Grand Park Hotel Rovinj  | 37 |
| Slika 5. Hotel Monte Mulini   | 39 |
| Slika 6. Hotel Lone   | 40 |
| Slika 7. Hotel Adriatic   | 41 |
| Slika 8. Hotel Eden   | 43 |
| Slika 9. Family hotel Amarin  | 44 |
| Slika 10. Island hotel Istra  | 46 |
| Slika 11. Island hotel Katarina   | 47 |
| Slika 12. Ulaganje grupe Adris u desetogodišnjem razdoblju                                | 48 |

## **Sažetak**

Kvaliteta je pojam koji označava zadovoljstvo određenim proizvodom ili uslugom. To zadovoljstvo mjeri korisnik. Usluga se razlikuje od proizvoda svojim pojavnim oblikom, nije opipljiva i korisnik može pomoći u njezinom kreiranju. Koristi se u vrijeme kad je i kreirana.

Turizam kao gospodarska grana u svom sastavu ima mnoštvo usluga. Te je usluge potrebno što više približiti korisnicima, personalizirati ih. Tada su korisnici zadovoljni i ponovno se vraćaju. Primjer su rovinjski hoteli. Svi navedeni hoteli pružaju velik asortiman usluga. Svojim ulaganjima podižu kvalitetu smještajnog objekta i kvalitetu pruženih usluga. Jedna od prednosti su i uspješni zaposlenici. Rezultat toga je povećanje broja gostiju i noćenja iz godine u godinu.

Ključne riječi: kvaliteta, turizam, usluga, gosti, hotel, zadovoljstvo.

## Summary

Quality is a concept which implies satisfaction with some product or service. This satisfaction is measured by the user. The difference between service and product is that you cannot touch the service and that user help create his service. He uses it when he wants, and in the same time when it is created.

Turism, as a part of the economy, in its composition has a lot of services. These services need to be as close as possible to users, should be personalized. This means that each user receives his own special service, intended just for him.

In that case, the guest is satisfied, and he will return again. The best example are hotels in Rovinj. They provide a large number of services, that are also quality. With their investments they raise the quality of accommodation and quality of their services. They have successful employees too, which is a big advantage. The result is an increase in the number of guests and number of overnight stays.

Keywords: quality, turism, service, guests, hotel, satisfaction.