

# Značaj standarda i upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu

---

**Prar, Lana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:611898>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

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



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Diplomski sveučilišni studij**

**LANA PRAR**

**Značaj standarda i upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu**

**Significance of Standards and Quality Management in Hotel Industry**

Diplomski rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Diplomski sveučilišni studij**  
Menadžment u turizmu

**Značaj standarda i upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu**

**Significance of Standards and Quality Management in Hotel Industry**

Diplomski rad

Kolegij: **Standardi u ugostiteljstvu**

Student: **Lana PRAR**

Mentor: Prof. dr. sc. **Slobodan IVANOVIĆ**

Matični broj: **ds3304/23**

Opatija, rujan 2023.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

LANA PRAR

(ime i prezime studenta)

ds3304

(matični broj studenta)

"Značaj standarda i upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu"

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor diplomskog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa diplomskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, rujan 2023.

Lana Prar

Potpis studenta

## Sažetak

U suvremenom dobu, hotelijerstvo se kontinuirano mijenja i razvija, suočavajući se s različitim izazovima i promjenama na tržištu. U središtu ovog rada je detaljna analiza standarda i kvalitete u hotelijerstvu, i njihov utjecaj na poslovnu uspješnost.

Na samom početku, čitatelja se upoznaje s ključnim standardima koji vladaju u industriji, iznoseći teme od međunarodnih standarda do specifičnih standarda usluge, sigurnosti i higijene. Sljedeće poglavlje naglašava ulogu i značaj kvalitete, istražujući načine mjerenja kvalitete usluge te njenu integraciju u marketinške strategije unutar hotelijerstva.

Nadalje, rad propituje teorijske čimbenike koji doprinose poslovnoj uspješnosti, analizirajući elemente poput konkurentске prednosti kroz kvalitetu usluge i značaj razvoja ljudskih resursa u kontekstu hotelijerstva. U četvrtom dijelu, pružen je uvid u metode upravljanja kvalitetom i tehnike za njeno poboljšanje, uz poseban naglasak na integraciju upravljanja kvalitetom u organizacijsku kulturu.

Završno poglavlje posvećeno je analizi utjecaja standarda i kvalitete na poslovnu uspješnost, gdje se metodički pristupa analizi, prikupljanju i interpretaciji podataka, uz demonstraciju primjera dobre prakse u industriji. Kroz sve ove segmente, rad uspješno odgovara na ključna istraživačka pitanja, pružajući dubinski uvid u kompleksnu dinamiku i prakse u sektoru hotelijerstva.

Ovaj rad, stoga, služi kao temeljit resurs za one koji žele razumjeti i navigirati kroz složeni svijet standarda i kvalitete u hotelijerstvu, pružajući strukturirani i detaljni uvid u njihovu ulogu i značaj u ostvarivanju poslovne uspješnosti.

**Ključne riječi:** hotelijerstvo; standardi kvalitete; upravljanje kvalitetom; poslovna uspješnost; ljudski resursi

# Sadržaj

Sažetak.....	
Uvod.....	1
1. Standardi i njihova primjena u hotelijerstvu.....	4
1.1. Međunarodni standardi u hotelijerstvu.....	4
1.2. Standardi sigurnosti i higijene u hotelijerstvu.....	8
1.3. Standardi usluga u hotelijerstvu.....	9
2. Uloga i važnost kvalitete u hotelijerstvu.....	11
2.1. Definiranje kvalitete u kontekstu hotelijerstva.....	12
2.2. Instrumenti za mjerenje kvalitete usluge u hotelijerstvu.....	13
2.3. Integracija kvalitete u hotelijerske marketinške strategije.....	15
3. Teorijski čimbenici poslovne uspješnosti u hotelijerstvu.....	18
3.1. Konkurentska prednost kroz kvalitetu usluge u hotelijerstvu.....	19
3.2. Teorije i modeli poslovne uspješnosti u kontekstu hotelijerstva.....	22
3.3. Razvoj ljudskih resursa kao čimbenik uspješnosti u hotelijerstvu.....	25
4. Upravljanje kvalitetom i poslovna uspješnost u hotelijerstvu.....	29
4.1. Metode i tehnike za poboljšanje kvalitete u hotelijerstvu.....	29
4.2. Upravljanje kvalitetom kroz različite faze poslovnog procesa.....	31
4.3. Integracija upravljanja kvalitetom u organizacijsku kulturu.....	35
5. Analiza utjecaja standarda i kvalitete na poslovnu uspješnost.....	40
5.1. Metodologija analize.....	40
5.2. Prikupljanje i analiza podataka.....	41
5.3. Interpretacija rezultata.....	51
5.4. Primjeri dobre prakse.....	52
Zaključak.....	55
Literatura.....	56

## Uvod

U dinamičnom i često nepredvidivom okruženju suvremene industrije hotelijerstva, evidentno je da se sektor kontinuirano suočava s nizom izazova i prilika koje donosi tržište u stalnom razvoju. S obzirom na rastuće zahtjeve potrošača i sveprisutnu konkurenciju, hotelske organizacije nastoje usavršiti svoje usluge, uvodeći inovativne pristupe koji naglašavaju kvalitetu i standardizaciju kao ključne čimbenike uspjeha.

Ovaj uvod služi kao prozor u svijet gdje se kvaliteta sastaje s poslovnom izvrsnošću, istražujući kako primjena rigoroznih standarda može rezultirati poboljšanim iskustvima gostiju i, na kraju, boljim poslovnim rezultatima. Kroz ovaj segment, autorica ima za cilj postaviti scenu za dublje i detaljnije istraživanje koje slijedi u narednim poglavljima, pružajući čitatelju osnovu za bolje razumijevanje kompleksnosti i nijansi koje definiraju industriju hotelijerstva u današnjem vremenu.

Analize i empirijska istraživanja u domeni hotelijerstva sve više ukazuju na značaj sustavnog i promišljenog pristupa standardima i kvaliteti kao centralnim faktorima u postizanju poslovne izvrsnosti. U svjetlu tih saznanja, ovaj rad stavlja fokus na rasvjetljavanje ključnog problema: razumijevanje i otkrivanje najefikasnijih načina integracije standarda i kvalitete u operativne i marketinške strategije hotelskih organizacija, sa završnim ciljem povećanja lojalnosti gostiju i osiguravanja dugoročne poslovne uspješnosti.

Ovaj problem otvara vrata za dubinsku analizu i raspravu o specifičnim strategijama koje mogu pomoći hotelima da učinkovito zadovolje i premaše očekivanja gostiju, uz istovremeno održavanje visoke razine operativne efikasnosti. Pritom, predmet istraživanja svodi se na detaljno proučavanje praksi i metoda koje se trenutno primjenjuju u upravljanju kvalitetom i standardima u sektoru hotelijerstva.

U radu identificirani i analizirani ključni parametri koji oblikuju ove prakse, kao i njihovu direktnu povezanost s razinom zadovoljstva gostiju i globalnom poslovnom uspješnošću. Rad je stoga obuhvatio analizu suvremenih teorija, strategija i taktika koje se koriste u industriji, s ciljem pružanja detaljnog uvida u kompleksnu dinamiku koja određuje put prema poslovnoj izvrsnosti u hotelijerstvu.

Uočeno je da postoji izravna korelacija između kvalitete usluge i zadovoljstva gostiju, te se stoga postavlja hipoteza: Povećanje kvalitete usluge u hotelijerstvu dovodi do veće poslovne uspješnosti kroz stvaranje pozitivnih iskustava za goste i gradnju dugoročnih odnosa.

U okviru ovog diplomskog rada, središnja svrha rada bila je osvijetliti dublje slojeve važnosti i uloge koje standardi i kvaliteta zauzimaju u svijetu hotelijerstva, te detaljno analizirati načine na koje ovi aspekti mogu značajno utjecati na poslovnu uspješnost. Rad teži prikazati složenu mrežu faktora koji se isprepliću i međusobno djeluju u procesu kreiranja superiornih usluga koje zadovoljavaju i nadmašuju očekivanja gostiju.

Ciljevi istraživanja proširuju se u nekoliko ključnih pravaca. Prvo, rad nastoji razviti sveobuhvatno razumijevanje mehanizama preko kojih se standardi i kvaliteta mogu efikasno mjeriti i integrirati u marketinške strategije hotela. To uključuje analizu postojećih alata i tehnika za mjerenje kvalitete, kao i proučavanje najboljih praksi za njihovu implementaciju u okviru različitih marketinških inicijativa.

Drugi bitan cilj ovog rada je ispitati na koji način razvoj ljudskih resursa, u smislu obuke i edukacije osoblja, može doprinijeti postizanju veće kvalitete usluge. Ovdje je postavljena fokusna točka na analizu strategija upravljanja ljudskim resursima koje potiču inovacije i unaprjeđenja u pružanju usluga, s posebnim osvrtom na njihovu ulogu u kreiranju jedinstvenog iskustva za goste.

Kroz razmatranje ovih pitanja, rad ima za cilj pružiti uvid u dinamiku i prakse industrije hotelijerstva, otvarajući prostor za diskusiju o mogućim putevima za unaprjeđenje i inovacije u sektoru. Kroz sustavnu analizu i sintezu dostupnih podataka i literature, rad aspirira na oblikovanje značajnih zaključaka koji bi mogli poslužiti kao temelj za buduće strategije i inicijative u domeni kvalitete i standarda u hotelijerstvu.

U procesu razrade ove teme, primijenjen je višedimenzionalni metodološki pristup kako bi se temeljito obuhvatili sve aspekte istraživačke problematike. Pritom je metodologija izrade rada karakterizirana integracijom različitih metoda istraživanja, uključujući analizu sekundarnih podataka, provođenje fokus grupa, i komparativnu analizu.

Prva faza, analiza sekundarnih podataka, uključivala je o pretraživanje i analizu prethodno objavljenih materijala iz pouzdanih izvora, uključujući znanstvene radove, industrijske izvještaje, i statističke podatke. Ovaj segment istraživanja bio je osmišljen kako bi se identificirale i sintetizirale informacije koje mogu poslužiti kao čvrsta osnova za dublje razumijevanje tematike koja se razmatra.

Nadalje, implementirana je metodologija fokus grupa, usmjeravajući fokus prema detaljnoj analizi specifičnih primjera hotela ili hotelskih lanaca koji su uspješno integrirali standarde kvalitete i usluge u svoje poslovne strategije. Kroz fokus grupe, ne samo da je bilo moguće analizirati uspješne prakse, već su se također uočile i potencijalne prepreke i izazove koji mogu nastati tijekom implementacijskog procesa, pružajući bogat uvid u realno stanje industrije.



Posljednji segment metodološkog pristupa, komparativna analiza, omogućila je sveobuhvatno istraživanje kroz usporednu analizu različitih teorija, modela i strategija koje se trenutno primjenjuju u hotelijerstvu. Pažljivo su razmotrene različite perspektive i pristupi, analizirajući kako se oni odražavaju na postizanje poslovne izvrsnosti u sektoru, te su ocijenjeni s obzirom na njihove prednosti i potencijalne nedostatke. Kroz ovaj detaljni metodološki okvir, rad pruža holistički pogled na dinamičko područje standarda i kvalitete u hotelijerstvu.

Kombinacijom ovih metoda, rad pruža holistički pristup problemu, dopuštajući čitatelju da stekne dublje razumijevanje kompleksnih dinamika koje oblikuju sektor hotelijerstva. Ovim metodama, autor ne samo da ističe postojeće teorije i modele, već i predlaže inovativne strategije i pristupe koji mogu pomoći u postizanju više razine kvalitete i standarda u hotelijerstvu. U konačnici, ovo istraživanje služi kao čvrsta osnova za buduće rasprave i inicijative u ovom vitalnom sektoru.

Rad je strukturiran u nekoliko ključnih segmenata koji čine koherentnu i sveobuhvatnu analizu teme. U uvodnom dijelu, čitatelja se upoznaje s problematikom i ciljevima istraživanja, nakon čega slijedi dubinska analiza standarda u hotelijerstvu, uloge i važnosti kvalitete, te teorijskih čimbenika koji utječu na poslovnu uspješnost. Zaključno poglavlje donosi sintezu nalaza i pruža uvid u potencijalne pravce za buduća istraživanja u ovom području.

# 1. Standardi i njihova primjena u hotelijerstvu

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, hotelijerstvo se ubrzano prilagođava kako bi zadovoljilo očekivanja i potrebe suvremenih gostiju. Unutar ovog konteksta, primjena standarda igra nezaobilaznu ulogu u osiguravanju visoke razine kvalitete usluge, efikasnosti operacija i zadovoljstva klijenata.

Standardi u hotelijerstvu, prema različitim literarnim izvorima, obuhvaćaju razne aspekte, uključujući, ali ne ograničavajući se na sigurnost, ekološku održivost i gostoprimstvo.

Očekuje se da će ovo promišljanje postaviti čvrst temelj za dublje razumijevanje značaja standardizacije u industriji, omogućujući relevantan uvid u dinamiku implementacije standarda, počevši od općenitih trendova do specifičnosti pojedinih aspekata industrije.

## 1.1. Međunarodni standardi u hotelijerstvu

U suvremenom razdoblju, gdje se globalni turizam neprestano preoblikuje i evoluira, industrija hotelijerstva nalazi se pred značajnim setom izazova i mogućnosti za inovacije i unaprjeđenje. Prilagodljivost i implementacija promišljenih strategija pokazali su se neophodnima u postizanju održivosti u ovoj brzorastućoj branši.

Prema analizama u novijim istraživanjima, svjetski trendovi sve više gravitiraju prema konceptu održivog razvoja. Ovo nije samo odraz rastuće ekološke svijesti, već i prepoznavanje da je održivost integralni dio dugoročnog uspjeha u industriji. U ovom kontekstu, certifikati poput ISO-a igraju nezamjenjivu ulogu u definiranju i postavljanju standarda za kvalitetu, sigurnost i učinkovitost u poslovanju hotela. Osim toga, certifikacije Green Key ističu ekološku osviještenost, naglašavajući važnost zaštite okoliša i promicanje održivih praksi unutar same industrije (Alonso-Almeida i Rodríguez-Antón 2011).

Uloga ovih certifikacija nije ograničena samo na postavljanje normi, te oni također služe kao alati za edukaciju i senzibilizaciju različitih dionika u industriji. Kroz procese certificiranja, hoteli su potaknuti na preispitivanje svojih operativnih strategija i usvajanje inovativnih rješenja koja ne samo da unapređuju kvalitetu usluge, već i smanjuju ekološki otisak.

S obzirom na sve veći broj svjesnih potrošača koji preferiraju ekološki odgovorna i održiva rješenja, hoteli koji usvoje ove standarde mogu očekivati pozitivne reakcije na tržištu. Konkretno, prihvaćanje međunarodnih standarda može rezultirati poboljšanom percepcijom brenda, povećanom lojalnošću kupaca i, u konačnici, dugoročnim poslovnim uspjehom.

U svjetlu ovih razmišljanja, može se zaključiti da međunarodni standardi imaju snažan i pozitivan utjecaj na industriju hotelijerstva, služeći kao katalizatori za unaprjeđenje kvalitete usluge i promicanje održivih poslovnih praksi. Kroz implementaciju ovih standarda, hotelijerstvo se ne samo prilagođava trenutnim globalnim trendovima, već i postavlja novi kurs prema budućnosti koja je ekološki svjesna i održiva (Alonso-Almeida i Rodríguez-Antón 2011).

Prema istraživanjima koja su provedena u novijem vremenu, postoje snažni indikatori koji ukazuju na to da implementacija standarda kao što je ISO 14001 može imati dalekosežne pozitivne posljedice na industriju hotelijerstva. U svom istraživanju, Chan i Wong (2006) analiziraju motivacije koje stoje iza prihvatanja ovog standarda u sektoru hotelijerstva, ističući kako ekonomske i ekološke prednosti koje pruža sustav upravljanja okolišem mogu biti značajne.

Na ekonomskoj razini, Chan i Wong (2006) navode da uvođenje sustava za upravljanje okolišem, kao što je ISO 14001, može pridonijeti racionalizaciji resursa i smanjenju operativnih troškova. Ovo, zauzvrat, dovodi do bolje ekonomske učinkovitosti, omogućujući hotelima da ostvare veće profite dok istovremeno smanjuju svoj ekološki otisak.

S druge strane, ekološke prednosti su također značajne. Kroz uvođenje standarda upravljanja okolišem, hoteli mogu ostvariti značajne uštede energije i resursa, čime se smanjuje negativan utjecaj na okoliš. Uz to, promicanje održivih praksi može povećati reputaciju hotela među gostima koji su sve svjesniji potrebe za zaštitom okoliša.

Dalje, istraživanja Tarí et al. (2010) i Alonso-Almeida i Rodríguez-Antón (2011) proširuju ovu diskusiju, analizirajući kako kvaliteta i okolišno upravljanje utječu na performanse hotela. Kroz svoje studije, ovi autori sugeriraju da postoji jasna veza između implementacije ekoloških upravljačkih sustava i poboljšanja poslovnih performansi hotela. U svojim radovima, ističu da hoteli koji usvajaju ekološke prakse često doživljavaju povećanje u produktivnosti i satisfakciji gostiju.

Alonso-Almeida i Rodríguez-Antón (2011), na primjer, istražuju kako implementacija strategija okolišnog upravljanja može dovesti do boljih financijskih performansi, kroz povećanje učinkovitosti i smanjenje troškova. Ovi autori također sugeriraju da usvajanje ovih strategija može imati pozitivan učinak na imidž i reputaciju hotela, što može dovesti do povećanja lojalnosti gostiju i, u konačnici, do većeg financijskog uspjeha. Slijedom navedenog, može se zaključiti da su međunarodni standardi kao što je ISO 14001 ne samo alati za promicanje održivosti i zaštite okoliša, već i moćna sredstva koja mogu pomoći hotelima da unaprijede svoje poslovne performanse na više razina. Implementacijom ovih standarda, hoteli ne samo da mogu ostvariti značajne ekonomske i ekološke koristi, već i unaprijediti svoje poslovanje kroz povećanje kvalitete usluge i zadovoljstva gostiju.

U vremenu sveobuhvatne ekološke svijesti, *Green Key* certifikacija sve više dolazi do izražaja kao instrument kojim se promovira održivo upravljanje i poslovanje u sektoru hotelijerstva. Ova certifikacija služi kao standard kvalitete koji hotelima omogućuje da implementiraju i demonstriraju održive prakse u svojim poslovnim operacijama.

Recentna istraživanja koja se bave ovom tematikom naglašavaju važnost ovakvog certifikata. Konkretno, rad Mzembe et al. (2021) dublje istražuje utjecaj i primjenu *Green Key* certifikacija u Nizozemskoj. Autori su analizirali kako ovaj certifikat potiče održive inovacije u industriji hotelijerstva, te na koji način doprinosi širem okviru održivosti.

Mzembe et al. (2021) otkrivaju da implementacija *Green Key* certifikacije u hotelima može biti katalizator za poticanje inovacija koje su ekološki prihvatljivije. Certifikat ne samo da promovira učinkovito upravljanje resursima, nego također motivira hotele da razvijaju nove i kreativne načine za smanjenje njihovog utjecaja na okoliš. Na taj način, *Green Key* certifikacija ne samo da služi kao znak kvalitete i održivosti, već i kao poticaj za stalnu inovaciju i poboljšanje u sektoru.

Osim toga, Mzembe i suradnici ističu da *Green Key* certifikacija može poslužiti kao sredstvo za diferencijaciju u sve konkurentnijem tržištu hotelijerstva. U doba kada su gosti sve svjesniji ekoloških pitanja, posjedovanje takvog certifikata može biti ključna prednost koja hotelima omogućuje da se pozicioniraju kao lideri u održivom poslovanju. To, u konačnici, može doprinijeti jačanju reputacije hotela i povećanju lojalnosti gostiju, koji sve više cijene i traže ekološki odgovorne opcije smještaja.

U sklopu šireg konteksta, može se zaključiti da *Green Key* certifikacija ima potencijal da transformira industriju hotelijerstva, potičući hotele da usvoje održive prakse koje ne samo da smanjuju njihov ekološki otisak, nego i potiču inovacije i stvaraju dodanu vrijednost za goste. Kroz ovakve inicijative, sektor hotelijerstva može se pozicionirati kao lider u globalnim naporima za promicanje održivosti i zaštite okoliša.

U trenutku kad se globalna industrija hotelijerstva preoblikuje i prilagođava zahtjevima novog doba, značaj pridržavanja međunarodnih standarda i certifikacija sve više dolazi do izražaja. Promicanje održivosti i kvalitete postaju ključni faktori koji ne samo da oblikuju operacije hotela, već također imaju značajan utjecaj na percepciju klijenata i tržišnu vrijednost.

Konkretno, radovi Bernarda i Nicolaua (2022), te Hernández-Perlina et al. (2019) pružaju uvide u to kako certifikacije mogu pozitivno utjecati na inovativni kapacitet i tržišnu vrijednost hotela. Ovi autori podcrtavaju da hoteli koji su nositelji certifikata često uživaju u višim ocjenama od gostiju, u usporedbi s onima koji nemaju takve certifikate.

Bernard i Nicolau (2022) u svojim analizama sugeriraju da postojanje certifikacija može biti

pokazatelj inovativnosti i posvećenosti kvaliteti i održivosti. U tom smislu, certifikacije služe kao garancija kvalitete, dajući gostima pouzdanje da su hoteli poduzeli neophodne korake u osiguravanju visokih standarda okoline i usluge. To zauzvrat može voditi povećanju zadovoljstva klijenata, što se odražava kroz bolje ocjene i recenzije, što ultimativno može doprinijeti povećanju tržišne vrijednosti hotela.

S druge strane, Hernández-Perlins et al. (2019) istražuju povezanost između certifikacija i tržišne vrijednosti, sugerirajući da postoji jasna korelacija između posjedovanja certifikata i percepcije tržišne vrijednosti. Hotelima s certifikacijama često se pripisuje veća vrijednost, budući da gosti te hotele percipiraju kao više odgovorne i posvećene održivosti.

Uz to, hoteli koji su nositelji certifikata obično su bolje pozicionirani da privuku svjesne potrošače koji su sve više orijentirani prema ekološkim i održivim praksama. To ne samo da pojačava njihovu tržišnu poziciju, već također pridonosi stvaranju lojalne baze klijenata koji cijene i podržavaju njihove napore u promicanju održivih operacija.

U ovom kontekstu, može se zaključiti da certifikacije igraju središnju ulogu u oblikovanju tržišne dinamike u industriji hotelijerstva, služeći kao ključni faktor u poticanju inovacija i povećanju tržišne vrijednosti. U konačnici, hoteli koji usvajaju ove standarde i pravila ne samo da doprinose očuvanju okoliša, već također osiguravaju pozitivnu percepciju među klijentima, što se reflektira kroz više ocjene i povećanu tržišnu vrijednost.

U svjetlu sveobuhvatnih promjena u industriji hotelijerstva, postaje jasno da se mora nastaviti s istraživanjima koja će produbiti razumijevanje dinamike i koristi koje pružaju različite certifikacijske sheme. Ove sheme, koje obuhvaćaju ekološke i kvalitativne standarde, donose niz koristi, ali i predstavljaju određene izazove koji zahtijevaju daljnju analizu.

Jedan od autora koji se bavio ovom problematikom je Geerts (2014), koji je kroz svoje istraživanje pokušao razumjeti kako menadžeri hotela percipiraju i pristupaju implementaciji ovih certifikacijskih shema. Prema njegovim nalazima, postoji značajna varijabilnost u stavovima i percepcijama menadžera hotela prema ovim shemama.

Geerts (2014) ističe da stavovi menadžera prema ovim shemama mogu biti oblikovani nizom faktora koji uključuju osobna uvjerenja, korporativnu kulturu, kao i eksterne pritiske i očekivanja tržišta. Neki menadžeri mogu smatrati da je implementacija ovih shema ključna za postizanje dugoročne održivosti i konkurentnosti, dok drugi mogu biti skeptični prema potencijalnim koristima koje ove sheme mogu donijeti.

Osim toga, Geerts (2014) ukazuje na to da implementacija ovih shema može varirati ne samo zbog različitih stavova i percepcija, već i zbog različitih organizacijskih, financijskih i operativnih okolnosti u kojima se hoteli nalaze. Na primjer, hoteli s većim resursima mogu biti

u boljoj poziciji da implementiraju složene i zahtjevne certifikacijske sheme, dok manji hoteli možda neće imati istu razinu resursa i kapaciteta za takve inicijative.

Ovim istraživanjem, Geerts (2014) otvara prostor za daljnje analize koje bi mogle detaljnije istražiti kako specifični faktori utječu na proces implementacije certifikacijskih shema u hotelijerstvu. To uključuje ne samo analizu stavova i percepcija menadžera, već i šire istraživanje koje bi moglo uključiti analizu tržišnih trendova, regulatornih okvira i potrošačkih preferencija.

## **1.2. Standardi sigurnosti i higijene u hotelijerstvu**

U suvremenom svijetu hotelijerstva, fenomen sigurnosti i higijene stječe sve veći značaj, postajući kritični faktori koji snažno utječu na reputaciju i uspjeh hotela.

Pojedini autori detaljno su se bavili ovom problematikom, npr., Knowles (2002) u svojoj knjizi *Food safety in the hospitality industry* naglašava važnost uspostave rigoroznih standarda sigurnosti hrane kao sastavnog dijela ukupne sigurnosne politike u hotelijerstvu. Ovaj autor proučava različite aspekte sigurnosti hrane, uključujući manipulaciju i pohranu, te predstavlja metode i strategije za njihovo uspješno upravljanje, ukazujući na neodvojivu vezu između sigurnosti hrane i sveukupne higijene i sigurnosti u hotelskim objektima.

Sigurnost gostiju i imovine postala je središnje pitanje u sektoru hotelijerstva, uz potrebu za naprednim tehnološkim rješenjima i obukom osoblja. Prema istraživanju Chan i Lam (2013), diskutira se o potrebi za boljom koordinacijom i integracijom sigurnosnih i sigurnosnih sustava, ističući kako je ključno premostiti jaz između menadžera i gostiju u očekivanjima i percepcijama sigurnosti.

S obzirom na promjenjivu prirodu industrije, mjerenje i vrednovanje sigurnosne kulture unutar hotela postaje ključnim segmentom u sustavnom poboljšanju sigurnosnih normi. U tom kontekstu, Kuo i sur. (2020) predstavljaju skalu za mjerenje sigurnosne kulture u hotelijerstvu, istražujući kako se sigurnosne mjere i politike mogu kvantificirati i poboljšati kroz analitičke alate i strategije.

Uz to, Anichiti i sur. (2021) u svojem radu analiziraju sigurnost i zaštitu u hotelima kroz prizmu rumunjskog iskustva, dok Groen i van Sprang (2021) istražuju kako percepcije gostoprimstva i sigurnosti često idu ruku pod ruku, naglašavajući važnost harmonizacije ovih dvaju aspekata u suvremenom poslovanju hotela.

U konačnici, razumijevanje načina na koji se standardi sigurnosti i higijene razvijaju i implementiraju postaje nužno u hotelijerstvu. Kroz stručnu literaturu, evidentno je da se radi o

multidimenzionalnom pothvatu koji uključuje različite aspekte, od sigurnosti hrane do tehnoloških inovacija u sigurnosnim sustavima, i zahtijeva koordinirani pristup koji uzima u obzir složene dinamike industrije hotelijerstva.

Osim toga, razumijevanje različitih percepcija može pomoći u identificiranju područja gdje postojeće mjere mogu biti unaprijeđene ili prilagođene, kako bi bolje odgovarale potrebama i očekivanjima gostiju. Na taj način, hoteli mogu izgraditi jače odnose s gostima, potičući lojalnost i pozitivne ocjene, koje imaju bitan značaj u održivom uspjehu u industriji hotelijerstva.

### **1.3. Standardi usluga u hotelijerstvu**

U doba brzih promjena i evolucije, hotelijerska industrija ne može si priuštiti stagnaciju kada je riječ o standardima usluga. U središtu ovih promjena nalaze se osnovni principi kvalitete usluge, inovacije i prilagodljivosti koji su ključni za zadovoljenje i nadmašivanje očekivanja gostiju. U kontekstu hotelijerstva, sigurnost i gostoprimstvo su dva elementa koja često idu ruku pod ruku u oblikovanju ukupnog iskustva gostiju. Kroz recentne radove, istraživači kao što su Groen i van Sprang (2021), kao i Liang i suradnici (2022) naglašavaju ovu povezanost, ističući kako percepcija gostoprimstva i sigurnosti predstavljaju dvije strane iste medalje u suvremenoj hotelijerskoj industriji.

U svojoj studiji objavljenj 2021. godine, Groen i van Sprang detaljno analiziraju kako gosti percipiraju sigurnost i gostoprimstvo, ukazujući na to da su ovi elementi neraskidivo povezani i da značajno utječu na ukupno zadovoljstvo gostiju. Autori naglašavaju potrebu za holističkim pristupom koji uzima u obzir obje dimenzije, naglašavajući da pružanje sigurnosti ne bi smjelo biti na štetu gostoprimstva.

S druge strane, istraživanje koje su proveli Liang i suradnici 2022. godine ide korak dalje, istražujući kako odgovorno upravljanje u hotelijerskoj industriji može integrirati aspekte sigurnosti i gostoprimstva. Kroz detaljan pregled literature, istraživači su identificirali komponente koje utječu na ovu dinamiku, uključujući, ali ne ograničavajući se na, edukaciju zaposlenika, transparentnost u komunikaciji s gostima i implementaciju proaktivnih mjera sigurnosti.

U suvremenom kontekstu hotelijerstva, standardi sigurnosti i higijene ne samo da su postali osnovni stupovi u održavanju reputacije, već su se također pokazali kao dinamičko i kompleksno područje koje zahtijeva sveobuhvatno i multidisciplinarno razumijevanje.

Da bi se shvatilo kompleksnost ovih dinamičkih standarda, prvo je potrebno osvrnuti se na

istraživanje koje su proveli Manhas i Tukamushaba (2015), gdje su detaljno analizirali kako iskustvo usluge može značajno utjecati na imidž branda u sektoru gostoprimstva. U svojoj studiji, autori ističu da je stvaranje pozitivnog iskustva ključno za unaprijeđenje lojalnosti prema brendu i njegovom ukupnom ugledu. Ovo implicira da bi hotelijeri trebali razviti strategije koje će usmjeren biti prema pružanju usluge koja ne samo da zadovoljava, već i nadmašuje očekivanja gostiju.

Mjerenje kvalitete usluge još je jedan bitan aspekt koji zahtijeva detaljnu analizu. Akbaba (2006) je proveo istraživanje u poslovnom hotelu u Turskoj, gdje je razmatrao različite faktore koji mogu utjecati na percepciju kvalitete usluge. Ovo istraživanje ističe važnost kontinuirane ocjene i prilagodbe, kako bi se osiguralo da hotelska ponuda ostane u skladu s promjenjivim zahtjevima i očekivanjima tržišta.

U dinamičkom okruženju hotelijerske industrije, neizbježno je da će doći do neuspjeha usluge. U ovom kontekstu, istraživanje koje su proveli Kim i So (2023) pruža dragocjen uvid u evoluciju istraživanja o neuspjesima usluge i strategijama oporavka. Autorsko integrativno pregledno istraživanje proučava moguće buduće smjerove istraživanja, istražujući kako se industrija može prilagoditi i naučiti iz prošlih neuspjeha kako bi unaprijedila svoje usluge.

Razumijevanje percepcija i očekivanja i zaposlenika i gostiju predstavlja esencijalnu komponentu u održavanju i unapređenju standarda gostoprimstva. U tom smislu, istraživanja Kim et al. (2020) i Mohsina, Rodriguesa i Brochado (2019) pružaju dubinske analize o kako percepcije zaposlenika mogu utjecati na ishode usluge, te kako se očekivanja gostiju mogu razlikovati na temelju zvjezdica hotela.

Ovi uvidi mogu poslužiti kao vodič za hotelijere u razvoju strategija koje će biti usmjerene prema pružanju iznimne usluge, osiguravajući tako dugoročni uspjeh i rast u ovoj konkurentnoj industriji. Standardi gostoprimstva su fluidni i neprestano se mijenjaju, prilagođavajući se promjenjivim zahtjevima i očekivanjima gostiju. U srži ovih standarda leže principi koji su usmjereni prema pružanju izvanredne usluge klijentima. Barrington i Olsen (1987) bili su među prvim autorima koji su zaronili duboko u ovu tematiku, raspravljajući o evoluciji koncepta usluge u hotelijerskoj industriji. Oni ističu kako je nužno stalno preispitivanje i osvježavanje standarda usluga da bi se udovoljilo suvremenim očekivanjima i tendencijama.

Pored konstantne evolucije u definicijama i očekivanjima, bitno je i razumjeti kako kvaliteta usluge može utjecati na globalni imidž brenda. Manhas i Tukamushaba (2015) su, kroz svoje istraživanje, ukazali na duboku povezanost između iskustva usluge i imidža brenda u sektoru



gostoprimstva. Ovo uključuje pažljivo osmišljavanje svakog aspekta usluge tako da pozitivno utječe na percepciju branda, a u konačnici dovodi do veće lojalnosti gostiju.

Inovacije u gostoprimstvu su neophodne kako bi se osigurala trajna kvaliteta usluge. Tan i Wright (2022), kroz svoje istraživanje, istražuju kako koncepti *Smart and Green* mogu biti nova sinergija u irskom sektoru gostoprimstva. Ovo istraživanje otvara vrata za daljnja istraživanja o utjecaju inovacija na gostoprimstvo, ukazujući na potencijalnu budućnost industrije koja je usmjerenija prema održivim i inteligentnim rješenjima.

Neminovno je da se današnja industrija gostoprimstva nalazi u kontinuiranoj evoluciji, gdje je imperativ razumjeti i adaptirati se novim trendovima i očekivanjima gostiju.

## **2. Uloga i važnost kvalitete u hotelijerstvu**

U suvremenom okruženju koje je obilježeno intenzivnom konkurencijom i sve zahtjevnijim potrebama i očekivanjima gostiju, uloga i važnost kvalitete u hotelijerstvu postaju središnje točke za uspješno poslovanje. Kvaliteta usluge ne predstavlja samo instrument diferencijacije, već je i čimbenik koji oblikuje zadovoljstvo gostiju, utječe na imidž hotela, te pridonosi održivom razvoju.

## **2.1. Definiranje kvalitete u kontekstu hotelijerstva**

Kvaliteta usluge u hotelijerstvu više nije samo periferni aspekt, već središnje pitanje koje direktno utječe na uspjeh i održivost poslovanja u ovoj industriji. Koncept kvalitete evoluirao je s vremenom, postavši složenim skupom različitih čimbenika koji se međusobno isprepliću i stvaraju jedinstveno iskustvo za goste.

U svojoj osnovi, kvaliteta u hotelijerstvu uključuje širok spektar čimbenika koji doprinose ukupnom zadovoljstvu gostiju. U hotelijerstvu, koncept kvalitete nije jednodimenzionalan, već obuhvaća različite složene aspekte koji zajedno stvaraju optimalno iskustvo za goste. Kroz analizu koncepta kvalitete, Wilkins et al. (2007) nude dubinski uvid u različite komponente koje čine ovaj pojam. Kroz njihovu analizu, može se raspravljati o tome kako različiti elementi, poput fizičke infrastrukture, kvalitete usluge i interakcije s osobljem, imaju bitan značaj u formiranju ukupnog dojma kvalitete. Njihov rad može poslužiti kao temelj za širu diskusiju o tome kako se kvaliteta može mjeriti i unaprijediti u hotelskom okruženju.

Nadalje, važno je razmotriti instrumente i metode koje se koriste za mjerenje kvalitete usluge. Lewis (1987) ističe značaj mjerenja jaza u kvaliteti hotelskih usluga, pridonoseći razumijevanju kako se mogu identificirati i riješiti potencijalna odstupanja u kvaliteti usluge. Njegov rad može pružiti smjernice za razvoj strategija, koje će osigurati da hotelske usluge ne samo da zadovoljavaju, već i premašuju očekivanja gostiju.

Proučavajući inovativne kapacitete i kvalitetu certifikacije, Hernández-Perlines et al. (2019) pokreću diskusiju o tome kako hoteli mogu koristiti inovacije kako bi poboljšali svoje performanse. Ovaj aspekt može se dalje istražiti kroz prizmu kako inovacije mogu oblikovati kvalitetu usluge, uzimajući u obzir različite faktore kao što su ekološka održivost i korisničko iskustvo.

Prema Benavides-Chicónu i Ortegi (2014), integracija sustava upravljanja kvalitetom može imati značajan utjecaj na povećanje produktivnosti u hotelskom sektoru. Njihovo istraživanje naglašava važnost sustavne implementacije i upravljanja kvalitetom, kao ključnog alata za

postizanje izvrsnosti u usluzi.

Osim toga, različiti autori istražuju važnost inovativnosti u kontekstu kvalitete usluge. Na primjer, Hernández-Perlines i sur. (2019) istražuju kako inovativni kapaciteti i certifikacije kvalitete mogu utjecati na performanse u hotelskom sektoru. Ovo istraživanje pridonosi razumijevanju kako inovacije mogu služiti kao katalizator za unapređenje kvalitete usluge, istovremeno promičući održivost i zadovoljstvo gostiju.

Isto tako, Lewis (1987) skreće pažnju na važnost mjerenja razlika u kvaliteti hotelskih usluga. Njegov rad pruža uvid u to kako kontinuirano praćenje i analiza mogu pomoći u identifikaciji i rješavanju potencijalnih problema, što u konačnici vodi boljem iskustvu gostiju.

Da bi se stvorio holistički pristup u razumijevanju kvalitete u hotelijerstvu, također je važno integrirati spoznaje iz drugih studija, uključujući rad Choi i Chu (2001), koji analiziraju faktore koji utječu na zadovoljstvo i ponovne posjete gostiju u hotelijerstvu, što predstavlja vidljiv manifest kvalitete.

## **2.2. Instrumenti za mjerenje kvalitete usluge u hotelijerstvu**

U hotelijerstvu, kojeg karakterizira stalna evolucija i oštra konkurencija, nužno je pažljivo analizirati i primjenjivati strategije koje će unaprijediti kvalitetu usluge. Ovaj aspekt poslovanja postaje središnja točka koja može bitno utjecati na zadovoljstvo klijenata i, posljedično, na globalnu uspješnost poslovanja.

Kao što Gržinić (2007) ističe, razumijevanje i adekvatna primjena različitih instrumenata za mjerenje kvalitete usluge neophodni su za postizanje izvrsnosti u pružanju usluga u hotelijerstvu. Ova autorica naglašava da je ključ uspjeha u industriji precizno razumijevanje očekivanja i potreba gostiju, a razvijanje pouzdanih instrumenata za mjerenje kvalitete usluge može biti od esencijalne važnosti u ostvarivanju tog cilja.

Studija koju je sproveo Akbaba (2006) daje dodatnu dubinu ovoj diskusiji, analizirajući specifične faktore koji imaju važnost u oblikovanju percepcije kvalitete usluge u poslovnim hotelima u Turskoj. Ovaj istraživač predstavlja niz pristupa i tehnika koje mogu pomoći hotelima u identifikaciji ključnih područja koja zahtijevaju poboljšanje, nudeći time priliku za poboljšanje zadovoljstva gostiju kroz personalizirane i efikasne usluge. Unutar ovog konteksta, autor ističe kako pojedinačna iskustva i očekivanja gostiju mogu značajno varirati, čineći nužnim prilagođavanje usluga specifičnim zahtjevima i preferencijama. Nisu samo materijalni aspekti usluge oni koji oblikuju percepciju kvalitete, već i nematerijalni elementi, kao što su gostoljubivost, profesionalnost osoblja, te prilagođavanje usluge individualnim potrebama

gostiju, imaju velik značaj u oblikovanju ukupne percepcije kvalitete.

Pored toga, studija Akbabe (2006) naglašava važnost kontinuiranog poboljšanja kvalitete usluge, koristeći praktične primjere kako bi demonstrirala kako hoteli mogu implementirati različite strategije za povećanje kvalitete usluge. Ova faza uključuje razvoj mjernih alata koji su sposobni identificirati i kvantificirati različite aspekte kvalitete usluge, omogućujući menadžmentu da precizno cilja područja koja zahtijevaju poboljšanje.

Značajno je također istaći kako Akbaba (2006) naglašava potrebu za sveobuhvatnim pristupom mjerenju kvalitete usluge, koji uključuje ne samo tehničke aspekte usluge, već i emocionalne komponente koje su često presudne u oblikovanju ukupne percepcije gostiju o kvaliteti usluge. U tom smislu, studija sugerira da se pravilnim strategijama i tehnikama može postići znatno poboljšanje u percepciji kvalitete usluge, što može doprinijeti ne samo povećanju zadovoljstva gostiju, već i u osiguravanju dugoročne uspješnosti u konkurentnom okruženju hotelijerske industrije. Implementacija ovakvog sveobuhvatnog pristupa zahtijeva detaljnu analizu i razumijevanje dinamike tržišta, kao i fleksibilnost u prilagođavanju usluga prema promjenjivim zahtjevima i očekivanjima gostiju.

Svjesnost o očuvanju okoliša i održivom razvoju proširila se i na sektor hotelijerstva, dozvoljavajući razvoj takozvanih zelenih hotela. U kontekstu ekološke održivosti, radovi Leeja i Chenga (2018) te Bastiča i Gojčića (2012) donose inovativne pristupe mjerenju kvalitete usluge u zelenim hotelima. Oni istražuju kako se primjenom ekoloških komponenti u mjerenju kvalitete usluge može postići superiorna razina zadovoljstva gostiju, istovremeno promičući održive poslovne prakse. Ovi autori predlažu da integracija ekoloških komponenata u strategije upravljanja kvalitetom može donijeti dodatnu vrijednost, ne samo kroz poboljšanje kvalitete usluge, već i kroz promicanje održivih poslovnih praksi. Ovi hoteli, koji naglašavaju ekološku održivost i smanjenje negativnog utjecaja na okoliš, donose revolucionarne promjene u industriju, uključujući i novi način razmišljanja o kvaliteti usluge.

Prema istraživanju Leeja i Chenga (2018), koncept manje je više postaje sve prisutniji u okviru mjerenja kvalitete usluge u zelenim hotelima. Autorsko istraživanje proučava kako smanjenje potrošnje resursa, minimalistički dizajn i ponuda usluga koje su u skladu s principima održivosti mogu potencijalno doprinijeti povećanju percepcije kvalitete usluge od strane gostiju. Ovaj pristup ne samo da promiče održivost, već i potiče goste da razmišljaju o svojem utjecaju na okoliš, dok uživaju u komfornim i kvalitetnim uslugama koje pruža hotel.

Isto tako, pridonosenje eko komponenti mjerenju kvalitete usluge, kako to istražuju Bastič i Gojčić (2012), pridonosi širem razumijevanju kvalitete usluge u hotelijerstvu. Autori razvijaju specifični instrument koji omogućuje kvantificiranje ekoloških aspekata kvalitete usluge,

omogućujući hotelima da precizno mjere i prilagođavaju svoje usluge kako bi bolje udovoljili očekivanjima gostiju koji su sve svjesniji važnosti održivosti.

Dodatno, Ekinci (2001) pruža alternativni pristup validaciji univerzalnih dimenzija kvalitete usluge, nudeći mogućnost za razvoj sofisticiranih i prilagodljivih instrumenata za mjerenje koji mogu odgovarati dinamičnim potrebama i očekivanjima gostiju u hotelijerskoj industriji. Potrebno je naglasiti kako ovaj pristup ističe važnost individualizacije i prilagodbe mjerenja kvalitete usluge, uzimajući u obzir različite faktore kao što su osobne preferencije gostiju, kulturne razlike, te specifičnosti svakog pojedinog hotela.

S obzirom na sve ove studije, može se zaključiti da je pravilno mjerenje kvalitete usluge u hotelijerstvu važan čimbenik koji može pozitivno utjecati na zadovoljstvo gostiju i ukupnu uspješnost poslovanja. Kroz razmatranje različitih perspektiva i pristupa, hotelijerstvo može razviti sveobuhvatne strategije koje će osigurati da se usluge kontinuirano prilagođavaju i unapređuju, usredotočujući se na postizanje visokih standarda kvalitete usluge koji mogu zadovoljiti i premašiti očekivanja gostiju.

Također, važno je uzeti u obzir radove autora kao što su Yilmaz (2009, 2012) i Ford i Bach (1997) koji dodatno istražuju mjerenje kvalitete usluge u hotelijerstvu, naglašavajući različite alate i strategije koje mogu pomoći hotelima u stjecanju konkurentske prednosti kroz pružanje superiornih usluga.

Sve u svemu, temeljita analiza literature sugerira da pravilno razumijevanje i implementacija metoda i tehnika mjerenja kvalitete usluge mogu imati izniman značaj u poboljšanju zadovoljstva gostiju i, konačno, u osiguravanju općeg uspjeha u hotelijerskom sektoru. To uključuje kontinuirano prilagođavanje i unaprjeđenje usluga kako bi se zadovoljila i premašila očekivanja gostiju, te stvaranje održivih i inovativnih strategija koje mogu osigurati dugoročnu uspješnost u dinamičnom i konkurentnom okruženju hotelijerstva.

U svjetlu ovih istraživanja, evidentno je da se koncept kvalitete usluge u hotelijerstvu neprestano razvija, s naglaskom na integraciji održivih praksi koje ne samo da obogaćuju iskustvo gostiju, već i pozitivno utječu na okoliš i društvo u cjelini.

S obzirom na stalne promjene i evoluciju u sektoru hotelijerstva, pristupi mjerenju kvalitete usluge moraju biti fleksibilni i sveobuhvatni kako bi se pravilno ocijenilo zadovoljstvo gostiju.

### **2.3. Integracija kvalitete u hotelijerske marketinške strategije**

U suvremenom hotelskom poslovanju, integracija kvalitete usluge u marketinške strategije postaje nezaobilazni faktor uspjeha. Analiza postojeće literature pokazuje da je primjena sveobuhvatnih strategija neophodna za postizanje superiorne kvalitete usluge i zadovoljstvo gostiju.

Prema istraživanju provedenom od strane Wang, Chen i Chen (2012), kao i radovima Mohd Harif, Nawaz i Ul Hameed (2022), svijest o važnosti kvalitete postala je središnja točka u razvoju učinkovitih marketinških strategija u hotelijerstvu. Predlažu da je sinergija između upravljanja kvalitetom i marketinške orijentacije ključna za poboljšanje performansi hotela, osobito u kontekstu vanjskih okolišnih čimbenika koji mogu imati moderirajući učinak.

Na globalnoj razini, industrija je svjedok sve većeg naglaska na digitalnom marketingu i tehnologijama koje omogućuju personaliziran pristup gostima (Serić, Gil-Saura 2014). Osim toga, velike količine podataka i koncepti marketinga sve više se integriraju u strategije razvoja turizma i hotelijerstva, olakšavajući razumijevanje i predviđanje potrošačkih ponašanja (Liu et al. 2023).

Započinjući s integracijom kvalitete u marketinške strategije, hoteli mogu razviti holistički pristup koji se fokusira na zadovoljenje i premašivanje očekivanja gostiju. U tu svrhu, hotelski menadžment treba razmatrati kako upotrijebiti inovacije u uslugama i marketinške strategije da potaknu poslovne performanse (Mohd Harif et al. 2022).

Kvaliteta usluge u hotelijerstvu više se ne smije gledati kao izolirani element, već kao integralni dio marketinških strategija. Hotelska industrija, prema Lee i sur. (2020), trebala bi uzeti u obzir prethodna online iskustva kupaca prilikom planiranja budućih marketinških strategija, jer oni imaju značajan utjecaj na buduće ponašanje korisnika.

U smjeru posebnosti, bitno je naglasiti kako kvaliteta ne obuhvaća samo fizičke aspekte usluge, već i emocionalne elemente gostoprimstva. Istraživanje Hyun i Perdue (2017) ističe važnost razumijevanja dimenzija odnosa s klijentima u hotelijerskoj i restoranskoj industriji, sugerirajući da je razvijanje dugoročnih odnosa s klijentima ključno za postizanje uspjeha.

Nadalje, kroz detaljniju analizu, moguće je identificirati ključne faktore koji doprinose integraciji kvalitete, uključujući razvoj zelenih inicijativa (Singjai, Winata 2018), inovativne digitalne marketinške strategije (De Pelsmacker et al. 2018) i učinkovitu upotrebu online recenzija (Lui et al. 2018) kao sredstva za poboljšanje konkurentne performanse.

U kontekstu specifičnosti poslovnih hotela, marketinške strategije koje se razvijaju imaju za cilj zadovoljiti jedinstvene i često visoko specijalizirane potrebe poslovnih putnika. Prema Gilbertu

i Kapuru (1990), strateško marketinško planiranje ima ulogu u oblikovanju ponude i usluga koje će najbolje zadovoljiti ove potrebe. Elaborirajući na ovom konceptu, moguće je razmotriti nekoliko ključnih aspekata koji su specifični za poslovne hotele. Poslovni hoteli teže prilagoditi svoje usluge ciljanom segmentu, koji uglavnom čine poslovni putnici. To uključuje pružanje usluga koje su direktno usmjerene na olakšavanje poslovnih zadataka, kao što su prostori za sastanke, poslovni centri, visokokvalitetna internetska povezanost i fleksibilne opcije za check-in i check-out.

Važnost pružanja kvalitetnih usluga ne može se precijeniti, jer poslovni putnici često traže visok standard usluge koji će im omogućiti da se fokusiraju na svoje radne obaveze bez nepotrebnih ometanja. Ovo može uključivati ponudu kvalitetnih restorana u objektu, usluge pranja rublja, transportne usluge, i druge slične pogodnosti. Lokacija hotela također je ključna za privlačenje poslovnih putnika. Hoteli koji su smješteni blizu poslovnih četvrti, aerodroma ili konferencijskih centara mogu imati prednost, jer omogućavaju gostima lakši pristup mjestima na kojima će vjerojatno provoditi veći dio svog vremena (Gilbert i Kapur, 1990),

S obzirom na sveprisutnu potrebu za povezanošću u modernom poslovnom svijetu, poslovni hoteli često nude napredne tehnološke usluge koje mogu uključivati visokokvalitetnu internetsku povezanost, opremljene konferencijske sobe s modernom tehnologijom, i druge slične usluge.

Prema istraživanju Gilberta i Kapura (1990), poslovni hoteli trebaju razviti strateške marketinške planove koji uzimaju u obzir specifičnosti ovog segmenta tržišta. Integracija kvalitetnih usluga, strateškog planiranja lokacije, napredne tehnologije, i personaliziranih usluga može im pomoći da zadovolje i premaše očekivanja svojih gostiju, istovremeno gradeći snažan brend i lojalnost gostiju.

Šerić, Gil-Saura, i Ruiz-Molina (2014) ističu da je ključno da hoteli koriste integrirane marketinške komunikacije kako bi osigurali koherentnost i sinergiju u porukama koje šalju svojim potencijalnim gostima. Hotelske marke mogu koristiti personalizirane marketinške komunikacije kako bi poboljšale percepciju kvalitete usluge, ponudile ciljane promocije i razvile dugoročne odnose s gostima.

Tehnologija igra sve važniju ulogu u oblikovanju iskustva gostiju, omogućujući im, na primjer, da koriste mobilne aplikacije za check-in, naručivanje usluga ili pristup informacijama o hotelu. Hoteli mogu koristiti napredne tehnologije kao što su virtualne ture za pružanje potencijalnim gostima mogućnost da istraže smještaj prije dolaska, pomažući im da donesu informiranu odluku.

Prema Lee, Lee i Chung (2020), prethodno online iskustvo korisnika, uključujući recenzije i

ocjene, može imati značajan utjecaj na buduće ponašanje gostiju, utječući na njihove odluke o rezervacijama.

Kvaliteta i funkcionalnost web stranice hotela, kao i kvaliteta online sadržaja koji nudi, mogu značajno utjecati na percepciju kvalitete usluge i odrediti uspjeh marketinških kampanja.

Generičke dimenzije kvalitete usluge u hotelijerstvu obuhvaćaju širok spektar faktora koji zajedno utječu na percepciju kvalitete gostiju. Integrirane marketinške komunikacije i napredne tehnologije nude mogućnosti za unaprjeđenje kvalitete usluge kroz personalizirane komunikacije, dok prethodno online iskustvo korisnika može oblikovati očekivanja i ponašanje gostiju. Uspješno upravljanje ovim dimenzijama može doprinijeti stvaranju snažnog brenda i poboljšanju zadovoljstva gostiju.

### **3. Teorijski čimbenici poslovne uspješnosti u hotelijerstvu**

U svijetu koji je sve više obilježen globalizacijom i brzim tehnološkim napretkom, hotelijerstvo se suočava s neprekidnim izazovima u održavanju i unaprjeđenju poslovne uspješnosti.



Razumijevanje i pravilno korištenje teorijskih čimbenika koji utječu na poslovnu uspješnost u hotelijerstvu postaju ne samo poželjni, već i neophodni.

### **3.1. Konkurentska prednost kroz kvalitetu usluge u hotelijerstvu**

U svijetu koji je sve više obilježen dinamičnim promjenama i tehnološkim inovacijama, hotelijerska industrija nalazi se pred izazovom stalne adaptacije i inovacije kako bi zadržala svoju konkurentnost i privlačnost na tržištu. U tom kontekstu, središnje mjesto u stratezijskom planiranju zauzima kvaliteta usluge, koja se promiče kao ključna komponenta za postizanje konkurentne prednosti.

Prema Tileagă i Oprişan (2018), koncept kvalitete usluge ne samo da služi kao stratezijski pristup za unaprjeđenje zadovoljstva kupaca, već i kao vitalni element u održavanju pozitivnog poslovanja. Autori naglašavaju važnost stvaranja okruženja koje je usmjereno na kupca, gdje se naglasak stavlja na ispunjavanje i premašivanje očekivanja gostiju kroz pružanje visokokvalitetnih usluga.

Elaborirajući ovu ideju, moguće je istražiti različite dimenzije koje čine kvalitetu usluge u hotelijerstvu. Primjerice, usredotočujući se na personaliziranu uslugu, koja uključuje razumijevanje i anticipaciju potreba gostiju, kvaliteta može hotele pozicionirati kao predvodnike u industriji (Farida i Setiawan, 2022). Osim toga, implementacija inovativnih tehnologija može značajno doprinijeti unaprjeđenju kvalitete usluge, omogućujući efikasnije i personaliziranije iskustvo za goste (Molina-Castillo et al., 2023).

S druge strane, treba naglasiti i važnost kontinuirane obuke i razvoja ljudskih resursa, jer su zaposlenici često prvo i najvažnije sredstvo interakcije s gostima (Jibril i Yeşiltaş, 2022). Njihova sposobnost da pruže iznimnu uslugu može se pokazati kao odlučujući faktor u postizanju zadovoljstva kupaca i, sukladno tome, u održavanju konkurentne prednosti.

Sve u svemu, može se zaključiti da u suvremenom svijetu, hotelijerska industrija mora neprestano težiti prilagodbi i inovacijama. U ovom procesu, kvaliteta usluge zauzima središnje mjesto, služeći kao stratezijski pristup koji omogućuje hotelima da unaprijede zadovoljstvo kupaca i održavaju pozitivno poslovanje, postavljajući ih tako na put prema dugoročnom uspjehu i održivosti.

U turbulentnom okruženju hotelijerske industrije, kvaliteta usluge nadilazi granice materijalnih aspekata, razgranavajući se u kompleksnu mrežu faktora koji su zaslužni za oblikovanje percepcija i iskustava gostiju. Preciznije, hotelijerske usluge se više ne procjenjuju samo na osnovu udobnosti smještaja ili kvalitete hrane, već uključuju sveobuhvatnu ocjenu koja

obuhvaća niz elemenata, od kvalitete interakcije s osobljem do brzine i efikasnosti usluge (Farida i Setiawan, 2022).

Shepherd (1999) postavlja prodajnu snagu u središte ovog fenomena, ističući njezinu neizbježnu vezu s kvalitetom usluge. Ovaj odnos ukazuje na ideju da prodajna snaga, koja obuhvaća aspekte kao što su ekspertiza i sposobnosti prodajnog tima, postaje ključnim alatom u ostvarivanju konkurentske prednosti. U ovom kontekstu, prodajni timovi igraju kritičnu ulogu u pružanju personaliziranih usluga koje zadovoljavaju, ili čak premašuju, očekivanja gostiju, čime se stvara vjernost brendu i potiče pozitivno usmeno širenje informacija.

Šire gledano, ovakva integrativna perspektiva kvalitete usluge dopušta hotelijerima da konstruiraju iskustva koja se mogu duboko ukorijeniti u svijest gostiju. To ne samo da podrazumijeva iznimnu uslugu na svakom koraku gostovog boravka, već i razvoj strategija koje mogu anticipirati i odgovoriti na potrebe i želje gostiju prije nego što se one i artikuliraju. U ovoj dinamici, elementi kao što su emocionalna inteligencija, kulturna osjetljivost i tehnička stručnost postaju nezaobilazni u kreiranju usluga koje mogu ostvariti i zadržati konkurentsku prednost na tržištu.

Pored toga, kontinuirani napredak tehnologije također ima značajnu ulogu u ovom procesu, omogućavajući hotelijerima da kroz digitalne inovacije i analizu podataka poboljšaju svoje usluge i ponude, što dodatno obogaćuje iskustvo gostiju (Molina-Castillo et al., 2023).

Stoga, za hotelijersku industriju postaje imperativ ne samo održavati visoku razinu kvalitete usluge, već i inovirati i prilagoditi se promjenjivim očekivanjima i zahtjevima gostiju, kako bi se ostvarila i održala konkurentska prednost u sve dinamičnijem i zahtjevnijem okruženju.

U dinamičnom okruženju hotelijerske industrije, upravljanje kvalitetom usluge predstavlja integralni dio strategije koja može katalizirati superiorne poslovne performanse, naročito u kontekstu malih i srednjih poduzeća (SME). Wijetunge (2016) potiče na razmišljanje o tome kako ovo upravljanje nije samo reaktivni odgovor na tržišne zahtjeve, već aktivni instrument koji može bitno oblikovati poslovne performanse i izgraditi dugoročnu konkurentsku prednost. Dodatno, Rapert i Wren (1998) se nadovezuju na ovu naraciju, artikulirajući kako kvaliteta usluge ne samo da može poslužiti kao alat za istraživanje konkurentnih prilika, već i kao temelj za stvaranje održive konkurentske prednosti. U ovom smislu, kvaliteta usluge postaje strateški resurs, kojim poduzeća mogu istražiti nove prilike na tržištu, dodajući vrijednost ne samo svojim proizvodima i uslugama, već i šireći svoj utjecaj i prisutnost u industriji.

Ovo podcrtava važnost inovativnih pristupa u upravljanju uslugama, gdje fokus nije samo na zadovoljenju osnovnih očekivanja klijenata, već i na kontinuiranom razvoju i optimizaciji usluga koje mogu anticipirati i premašiti očekivanja klijenata, čime se potiče lojalnost i

dugoročni uspjeh. U tom kontekstu, hotelijerska industrija može se koristiti kvalitetom usluge kao sredstvom za diferencijaciju na tržištu, pružajući gostima ne samo proizvode ili usluge, već i jedinstvena i nezaboravna iskustva (Rapert i Wren 1998).

Dakle, u suštini, upravljanje kvalitetom usluge predstavlja mnogo više od tehničke izvrsnosti; to je holistički pristup koji objedinjuje inovaciju, strateško planiranje i orijentiranost prema klijentima, čime se omogućuje poduzećima da stvore i održe održivu konkurentske prednosti u sve više konkurentnom i globaliziranom poslovnom okruženju.

U suvremenom razdoblju, tehnološki napredak ne samo da redefinira granice onoga što je moguće u industriji gostoprimstva, već također služi kao temelj za poboljšanje i diferencijaciju kvalitete usluge. Proučavajući ovu dimenziju, Chang i Chiu (2023) osvjetljavaju ulogu dizajna usluge, naglašavajući kako je to središnji element u oblikovanju vrijednosti iskustva klijenata. U ovoj perspektivi, dizajn usluge nije statičan koncept, već dinamički okvir koji integrira tehnološke inovacije kako bi se obogatilo iskustvo korisnika, kreirajući personalizirana i iskustva koja odražavaju individualne potrebe klijenata.

S druge strane, Molina-Castillo et al. (2023) pružaju dublji uvid u kako tehnološke inovacije mogu utjecati na hotelijerstvo. Oni ističu da uvođenje novih tehnologija nije samo pitanje optimizacije operativnih procesa, već i ključno sredstvo za poboljšanje ishoda i performansi u sektoru. Kroz tehnološke inovacije, hotelijerska industrija može istražiti nove pristupe u pružanju usluga, kreirajući nove modele poslovanja koji mogu unaprijediti efikasnost, smanjiti troškove i unaprijediti ukupno zadovoljstvo klijenata.

U ovoj novoj paradigmi, tehnologija služi kao katalizator koji omogućava hotelijerskim poduzećima da nadiđu tradicionalne granice, koristeći digitalne platforme i alate za stvaranje novih, inovativnih usluga koje mogu pridonijeti stvaranju održive konkurentske prednosti. Ovaj pristup ne samo da omogućuje poduzećima da se prilagode dinamičnim promjenama na tržištu, već i potiče razvoj novih poslovnih modela koji mogu poticati dugoročni rast i prosperitet.

U tom smislu, jasno je da tehnološki napredak ima fundamentalnu ulogu u oblikovanju budućnosti hotelijerstva, pružajući platformu kroz koju poduzeća mogu inovirati, diferencirati i poboljšati svoje usluge, čime se postavlja novi standard kvalitete usluge u industriji.

Neminovnost je da ostvarivanje konkurentske prednosti kroz kvalitetu usluge postaje ključno za poslovni uspjeh u hotelijerstvu. Kako Kandampully i Solnet (2019) navode, pružanje kvalitetne usluge može poslužiti kao sredstvo za postizanje konkurentske prednosti u sektoru turizma i ugostiteljstva, čime se ne samo zadovoljavaju potrebe gostiju, već se i stvara osnova za dugoročnu uspješnost.

Stoga, s obzirom na literaturu koja je pregledana, postaje jasno da je kvaliteta usluge iznimno bitna u ostvarivanju konkurentske prednosti u hotelijerstvu, pružajući osnovu za održivu poslovnu uspješnost i pozitivan odnos s gostima.

### **3.2. Teorije i modeli poslovne uspješnosti u kontekstu hotelijerstva**

U suvremenom dinamičkom poslovnom okruženju, hotelijerstvo nastoji identificirati i implementirati strategije, koje će jamčiti stabilan rast i uspjeh. Ovo poglavlje istražuje različite teorije i modele koji mogu biti primijenjeni u kontekstu hotelijerstva, s posebnim osvrtom na čimbenike kao što su inovacije u poslovanju, eko-inovacije, digitalna transformacija i strateško upravljanje performansama.

U kontekstu hotelijerstva, razumijevanje i primjena općih teorija i koncepta predstavljaju ključne čimbenike koji mogu oblikovati put ka poslovnoj uspješnosti. Chang i suradnici (2021) pružaju dublje uvide u ovo područje kroz svoje istraživanje koje se fokusira na evaluaciju poslovnih modela primjenom *Grey-TOPSIS* metode.

*Grey-TOPSIS*, koji stoji kao skraćena za *Grey Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution*, predstavlja inovativni analitički pristup koji se koristi za identificiranje i vrednovanje različitih faktora koji mogu utjecati na poslovnu uspješnost. Ovaj pristup je zasnovan na sivoj teoriji, koja se bavi problemima uslijed nedostatnih ili nejasnih informacija a *TOPSIS* metoda je tehnički postupak koji olakšava rangiranje različitih alternativa na temelju njihove bliskosti s idealnim rješenjem (Chang et al., 2021).

S pomoću *Grey-TOPSIS* metode, moguće je izvršiti dubinsku analizu različitih aspekata poslovnog modela, koji su bitni za postizanje poslovne uspješnosti u hotelijerstvu. Metoda omogućuje donositeljima odluka da identificiraju ključne faktore koji su od vitalnog značaja za unapređenje poslovnih performansi. To može uključivati analizu faktora kao što su kvaliteta usluge, učinkovitost operacija, inovacije u ponudi i strateško pozicioniranje na tržištu.

*Grey-TOPSIS* metoda ne samo da olakšava identifikaciju ključnih faktora, već i pomaže u formuliranju informiranih odluka koje mogu znatno poboljšati poslovne performanse u sektoru hotelijerstva. Kroz sveobuhvatnu analizu, menadžeri mogu razviti bolje strategije koje su usmjerene ka postizanju dugoročne poslovne uspješnosti.

Jedan od bitnih aspekata koji *Grey-TOPSIS* metoda potiče su prilagodljivost i inovacije. U dinamičnom okruženju hotelijerstva, gdje se često pojavljuju novi trendovi i zahtjevi kupaca, ovaj pristup omogućuje poduzećima da budu više inovativna i prilagodljiva u svojim strategijama, čime se potiče stvaranje održive konkurentske prednosti.

Osvrćući se na rad Chang et al. (2021), evidentno je da Grey-TOPSIS metoda pruža robustan i sveobuhvatan okvir koji može biti od izuzetne koristi za analizu i unaprjeđenje poslovnih modela u hotelijerstvu. Kroz detaljnu analizu i identifikaciju ključnih faktora, ovaj pristup može značajno pridonijeti postizanju poslovne uspješnosti, omogućujući poduzećima u hotelijerstvu da uspješno navigiraju kroz složenosti suvremenog poslovnog okruženja.

U suvremenom poslovnom okruženju, ICT i e-marketing su se etablirali kao ključni katalizatori poslovnog uspjeha, posebice u dinamičkoj industriji hotelijerstva.

Informacijsko-komunikacijska tehnologija, koja obuhvaća širok spektar tehnoloških alata i sistema, ima kapacitet revolucionirati način na koji hoteli posluju. Usmjeravanjem na digitalizaciju poslovnih procesa, ICT omogućuje organizacijama da postanu agilnije, učinkovitije i konkurentnije na tržištu. Integracija ICT-a može poticati bolju organizaciju resursa, optimizaciju operativnih procesa i povećanje produktivnosti, što može značajno doprinijeti poslovnoj uspješnosti (Anser et al., 2020).

U paraleli s razvojem ICT-a, e-marketing se ističe kao vitalni element za promociju i plasiranje proizvoda i usluga u hotelijerstvu. Ovaj koncept se bazira na korištenju digitalnih platformi za stvaranje, komuniciranje i isporuku vrijednosti klijentima. E-marketing omogućuje hotelima da efikasno ciljaju svoje klijente, personaliziraju svoje ponude i uspostavljaju dugoročne odnose s klijentima, što može imati pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost.

Da bi se maksimizirale prednosti koje ICT i e-marketing pružaju, od vitalnog je značaja da organizacije razviju određenu razinu organizacijske spremnosti. Anser et al. (2020) naglašavaju da postoji snažna povezanost između primjene modernih tehnologija i organizacijske spremnosti, koja se manifestira kroz poboljšane strateške poslovne performanse. Ova spremnost podrazumijeva otvorenost prema inovacijama, prilagodljivost promjenama, te sposobnost integracije novih tehnologija u postojeće poslovne procese.

S obzirom na dinamiku suvremenog poslovnog okruženja, ICT i e-marketing se pojavljuju kao ključni pokretači poslovne uspješnosti u hotelijerskoj industriji. Anser et al. (2020) pružaju vrijednu perspektivu koja ističe važnost integracije ovih tehnologija u strateško poslovanje, potičući razvoj organizacijske spremnosti kao temelja za ostvarivanje dugoročnog uspjeha. Kroz ovaj pristup, moguće je vidjeti kako implementacija ICT-a i e-marketing strategija mogu značajno poboljšati performanse i konkurentnost u hotelijerstvu.

U kontekstu ubrzanog globalnog razvoja i sve izraženijih ekoloških izazova, pitanje održivosti postaje središnji element strateškog razmišljanja u hotelijerskoj industriji. Prema Ahmed et al. (2023) navode da eko-inovacije imaju bitan značaj u oblikovanju budućnosti sektora, omogućujući ne samo ekološki održivo poslovanje, već i otvarajući nove prilike za poslovni

rast i diferencijaciju na tržištu.

Eko-inovacije predstavljaju integraciju ekološki prihvatljivih tehnologija, praksi i strategija u poslovne procese. Ahmed et al. (2023) podcrtavaju da eko-inovacije imaju mogućnost ne samo smanjiti negativne utjecaje na okoliš, već i stvoriti pozitivan utjecaj na poslovanje u hotelijerstvu. Na primjer, kroz primjenu energetski učinkovitih rješenja, hoteli mogu smanjiti svoje operativne troškove i istovremeno doprinijeti zaštiti okoliša.

Implementacija eko-inovacija može poslužiti kao sredstvo za diferencijaciju na sve konkurentnijem tržištu. Kroz stvaranje jedinstvenih, ekološki osviještenih ponuda, hoteli mogu privući sve veći segment klijenata koji cijene održive prakse. Osim toga, eko-inovacije mogu pridonijeti stvaranju dodane vrijednosti, gdje se kroz inovativne, ekološki prihvatljive pristupe može ostvariti viša razina klijentske satisfakcije (Ahmed et al., 2023).

U eri stalnih promjena i rasta konkurentnosti, adaptabilni poslovni modeli i robusna organizacijska kultura postaju neizbježni temelji uspjeha u hotelijerskoj industriji.

Poslovni modeli u hotelijerskoj industriji svjedoče dinamičnim promjenama, prilagođavajući se brzo evoluirajućim tržišnim trendovima i potrošačkim navikama. Cheah et al. (2018) argumentiraju da inovacije u poslovnim modelima predstavljaju bitan element u održavanju konkurentnosti i postizanju održive performanse. Ove inovacije mogu obuhvatiti nove strategije upravljanja odnosima s klijentima, digitalne transformacije ili čak revolucionarne pristupe u upravljanju objektima. Prilagodljivi i inovativni poslovni modeli mogu omogućiti hotelijerskim tvrtkama da predviđaju tržišne promjene i prilagode se njima na vrijeme, čime se postiže dugoročna uspješnost.

S druge strane, organizacijska kultura odnosi se na skup vrijednosti, normi i praksi koje definiraju kako se u organizaciji obavljaju poslovi. Simovic et al. (2023) istražuju kako mjerenje i analiza organizacijske kulture mogu pomoći u razumijevanju dinamike koja oblikuje poslovnu uspješnost u sektoru gostoprimstva. Kroz uvid u postojeću kulturu, tvrtke mogu identificirati moguće prilike za poboljšanje, kreirajući okruženje koje potiče inovacije, suradnju i visoku razinu zadovoljstva zaposlenika, što može izravno doprinijeti boljim poslovnim ishodima.

Integracijom inovativnih poslovnih modela s jakom organizacijskom kulturom, hotelijerske tvrtke mogu stvoriti sinergijski efekt koji potiče dugoročnu uspješnost. U ovom kontekstu, organizacijska kultura može služiti kao stabilizirajući faktor, osiguravajući da inovacije unutar poslovnog modela budu usklađene s osnovnim vrijednostima i ciljevima organizacije, čime se postiže holistički pristup poslovanju koji favorizira održivost i rast.

Da bi hotelijerska industrija ostvarila dugoročnu uspješnost, integrirani pristup koji obuhvaća

inovacije u poslovnim modelima i kultiviranje snažne organizacijske kulture postaje neophodan. Kako Simovic et al. (2023) i Cheah et al. (2018) ističu, uvidi u dinamiku organizacijske kulture i prilagodba poslovnih modela mogu pridonijeti stvaranju stabilne i održive platforme za dugoročnu uspješnost u sektoru gostoprimstva.

U svjetlu navedenih istraživanja, jasno je da postoji niz teorija i modela koji mogu pomoći u oblikovanju strategija za postizanje poslovne uspješnosti u hotelijerstvu. Kroz integraciju modernih tehnologija, eko-inovacija, i razvoj održivih poslovnih modela, industrija hotelijerstva može težiti postizanju viših razina uspješnosti, prilagodbe i inovacija, čime se osigurava dugoročna stabilnost i rast.

### **3.3. Razvoj ljudskih resursa kao čimbenik uspješnosti u hotelijerstvu**

U suvremenom poslovnom okruženju, razvoj ljudskih resursa ističe se kao kritičan čimbenik koji oblikuje uspješnost poduzeća, osobito u sektoru hotelijerstva. U ovom sektoru, osoblje ima iznimnu ulogu u pružanju kvalitetne usluge i stvaranju pozitivnog iskustva za goste.

Castro-Casal et al. (2019) naglašavaju važnost osnaživanja i obuke u sektoru hotelijerstva, gdje se ističe da efektivne strategije za upravljanje ljudskim resursima mogu znatno poboljšati angažman zaposlenika i uslugu prema klijentima. U istraživanju se ističe kako je interaktivni efekt osnaživanja i obuke za usluge presudan za održavanje afektivne predanosti i dodatnih uloga u pružanju usluga među zaposlenicima u hotelijerstvu.

Dodatno, Šebestová i Popescu (2022) analiziraju faktore koji utječu na investicije u ljudske resurse kao potporu performansama poduzeća. U tom kontekstu, značajna ulaganja u razvoj ljudskih resursa mogu poslužiti kao katalizator za optimizaciju performansi poduzeća, potičući inovacije i učinkovitost u sektoru hotelijerstva.

Rodríguez-Sánchez et al. (2018) dodatno produbljuju ovu diskusiju, istražujući uspješne faktore upravljanja ljudskim resursima u međunarodnim spajanjima i akvizicijama. Ovdje se ističe važnost strategija upravljanja ljudskim resursima koje mogu pomoći u olakšavanju integracije i harmonizaciji praksi u različitim organizacijskim kulturama, što je bitno za uspjeh u globalnom sektoru hotelijerstva.

S obzirom na sve ove aspekte, evidentno je da razvoj ljudskih resursa predstavlja element koji može oblikovati trajnu uspješnost poduzeća u sektoru hotelijerstva. Kroz strateško upravljanje i razvoj ljudskih resursa, hoteli mogu osigurati da su njihovi zaposlenici dobro obučeni, motivirani i angažirani, što će u konačnici rezultirati boljom uslugom i pozitivnim iskustvima za goste. U kontekstu suvremenog poslovnog okruženja, strategije upravljanja ljudskim

resursima postaju imperativ za dugoročnu uspješnost u sektoru hotelijerstva. Osnovne strategije usmjerene su na optimalnu organizaciju i mobilizaciju ljudskih resursa u cilju postizanja poslovnih ciljeva i stvaranja konkurentske prednosti. Kako Sukalova i suradnici (2022) ističu, središnje mjesto u ovom procesu zauzimaju politike zadržavanja talenata, koje imaju za cilj ne samo privlačenje, već i očuvanje kvalificiranih i kompetentnih zaposlenika. U ovom smislu, strategije zadržavanja talenata mogu uključivati mjere kao što su pružanje mogućnosti za profesionalni razvoj, unapređenje radnog okoliša i razvoj karijere, što može značajno doprinijeti zadovoljstvu i lojalnosti zaposlenika.

Osim toga, ističe se važnost kontinuiranog obrazovanja koje doprinosi stvaranju visoko kvalificiranog i prilagodljivog radnog okvira, sposobnog za inovacije i adaptacije na promjenjive tržišne zahtjeve. Edukacija zaposlenika trebala bi biti usmjerena na razvoj ključnih kompetencija i vještina, koje će doprinijeti poboljšanju kvalitete usluge, a time i ukupne konkurentnosti u sektoru.

Dalje, motivacija zaposlenika ima važnu ulogu u ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Upravljanje ljudskim resursima mora razviti sustave nagrađivanja i priznanja, koji će poticati zaposlenike na veći angažman i produktivnost. Uspješne strategije motivacije mogu obuhvatiti financijske nagrade, prilike za napredovanje, fleksibilno radno vrijeme, i drugo.

Važno je napomenuti da efektivno upravljanje ljudskim resursima zahtijeva holistički pristup koji uzima u obzir različite aspekte radnog iskustva, te se usredotočuje na stvaranje pozitivne organizacijske kulture koja promiče timski rad, suradnju i uzajamno poštovanje.

S obzirom na sve navedeno, može se zaključiti da strategije upravljanja ljudskim resursima predstavljaju bitan alat za poticanje inovacija, produktivnosti i zadovoljstva zaposlenika u sektoru hotelijerstva, čime se ujedno doprinosi dugoročnom održivom razvoju i uspješnosti poduzeća u ovom dinamičnom i konkurentnom sektoru.

Utjecaj obuke i ovlasti na zadovoljstvo zaposlenika u sektoru hotelijerstva može biti znatan, kako se vidi iz istraživanja Castro-Casal i suradnika (2019). Uspostavljanjem kvalitetnih programa obuke i davanjem većih ovlasti zaposlenicima, hotelska poduzeća mogu izgraditi radnu snagu koja je ne samo kvalificirana, već i duboko predana svojim ulogama, što može pozitivno utjecati na cjelokupnu atmosferu i kvalitetu usluge.

Obuka zaposlenika je kritičan element u ovom procesu. Sistematska i dobro osmišljena obuka može pružiti zaposlenicima neophodne vještine i znanja, koji će im pomoći da učinkovito obavljaju svoje zadatke. Osim toga, obuka može služiti kao alat za razvoj osobnih kvaliteta zaposlenika, kao što su timski rad, liderstvo i proaktivno ponašanje. S vremenom, ovakav pristup obuci može poticati zaposlenike da preuzmu dodatnu odgovornost i inicijativu, što može



voditi poboljšanju kvalitete usluge i, u konačnici, većem zadovoljstvu gostiju.

S druge strane, ovlaštenje zaposlenika odnosi se na proces delegiranja određenih ovlasti i odgovornosti zaposlenicima, dopuštajući im da donose odluke i upravljaju svojim radnim zadacima sa većim stupnjem autonomije. Kroz ovlaštenje, zaposlenici mogu razviti osjećaj autonomije nad svojim radom, što može doprinijeti većem zadovoljstvu i predanosti poslu. Osim toga, ovlaštenje može poticati inovacije i kreativnost, budući da zaposlenici imaju veći prostor za istraživanje novih i boljih načina obavljanja poslovnih zadataka (Castro-Casal 2019). Na temelju ovih argumenata, jasno je da strategije koje se fokusiraju na obuku i ovlaštenje zaposlenika mogu biti ključne za uspjeh u sektoru hotelijerstva. Kroz ovakve pristupe, hoteli mogu stvoriti radnu snagu koja je ne samo kompetentna i kvalificirana, već i duboko predana pružanju izvrsne usluge, što može doprinijeti stvaranju pozitivnog iskustva za goste i jačanju reputacije hotela na dugi rok.

Strategije održivog upravljanja ljudskim resursima počele su preuzimati središnje mjesto u sektoru hotelijerstva, budući da sve više poduzeća shvaća kako pravilno vođenje ljudskih resursa može značajno utjecati na kvalitetu usluge i cjelokupnu uspješnost hotela.

Wang i Tseng (2019) proučavaju kako odabir određenih pozitivnih resursa može služiti kao sredstvo za poboljšanje kvalitete usluge u hotelijerstvu. U njihovom istraživanju, naglasak je stavljen na razumijevanju kako angažman zaposlenika može poslužiti kao medijator u povećanju kvalitete usluge. Kroz angažman, zaposlenici se mogu osjećati više povezanim s poslom koji obavljaju, što potiče veću odgovornost i posvećenost pružanju izvrsne usluge. Kada su zaposlenici angažirani, oni su više fokusirani na zadatke, pokazuju veću inicijativu i nastoje premašiti očekivanja gostiju, što dovodi do povećanja kvalitete usluge.

Istraživanje koje su proveli Salama i suradnici (2022) ide korak dalje, analizirajući kako održive prakse upravljanja ljudskim resursima mogu doprinijeti boljim poslovnim ishodima u zeleno-certificiranim hotelima. Ovo istraživanje naglašava kako implementacija održivih strategija upravljanja ljudskim resursima, koje uključuju ekološke inicijative i društveno odgovorne prakse, može ne samo poboljšati kvalitetu usluge, već i potaknuti veći stupanj zadovoljstva gostiju. Osim toga, naglasak na održivosti može doprinijeti jačanju pozitivne reputacije hotela u zajednici, što može imati pozitivan utjecaj na dugoročnu uspješnost.

Sve u svemu, ove studije ističu važnost razvijanja strategija održivog upravljanja ljudskim resursima koje se fokusiraju na angažman i zadovoljstvo zaposlenika kao bitnim atribucijama u poticanju izvrsnosti u pružanju usluge. Kroz ovakve strategije, hoteli mogu graditi radnu snagu koja je ne samo tehnički kompetentna, već i predana pružanju usluge koja premašuje očekivanja gostiju, što je bitno za ostvarivanje visoke razine zadovoljstva gostiju i, u konačnici,

dugoročnog uspjeha u sektoru hotelijerstva.

Razvidno je da razvoj ljudskih resursa u hotelijerstvu postaje sve važniji čimbenik koji može značajno utjecati na uspješnost poslovanja. Kroz strateško upravljanje i razvoj ljudskih resursa, hoteli mogu osigurati visoku kvalitetu usluge, što direktno doprinosi zadovoljstvu gostiju i pozitivnoj reputaciji. S obzirom na sve veći fokus na održivost i odgovorno poslovanje, implementacija održivih praksi upravljanja ljudskim resursima pokazuje se kao ključna strategija za postizanje dugoročne uspješnosti u sektoru.

## **4.Upravljanje kvalitetom i poslovna uspješnost u hotelijerstvu**

U suvremenom hotelijerstvu, kvaliteta usluge neporecivo zauzima središnje mjesto u određivanju uspješnosti poduzeća. Razumijevanje i primjena suptilnih nijansi upravljanja kvalitetom postaju neophodni alati u rukama menadžera koji teže izvrsnosti i dugoročnom uspjehu.

### **4.1. Metode i tehnike za poboljšanje kvalitete u hotelijerstvu**

U sveobuhvatnom svijetu hotelijerstva, osiguranje izvrsnosti u kvaliteti usluge presudno je za ostvarivanje visoke razine zadovoljstva gostiju te, u konačnici, uspješnosti poslovanja. U kontekstu ovog dinamičnog okruženja, različite metode i tehnike razvijene su za poticanje inovacija i poboljšanje ukupne kvalitete usluge.

Prema istraživanju koje su proveli Al-Sabi et al. (2023), moguće je uočiti dublje razumijevanje dinamike koja oblikuje suvremenu hotelijersku industriju. Središnji element ovog istraživanja jest koncept da su inovacijske performanse u značajnoj mjeri definirane i potpomognute praksama upravljanja kvalitetom i osnaživanjem zaposlenika.

Osnaživanje zaposlenika, u ovom kontekstu, ne smije se shvatiti olako. To uključuje stvaranje okruženja u kojem zaposlenici ne samo da su osposobljeni za izvršavanje svojih dužnosti na optimalnoj razini, već su i motivirani da proaktivno doprinose procesima unaprjeđenja kvalitete. Osnaživanje često uključuje pružanje alata i resursa potrebnih za poticanje inovacija, kao i poticanje kulture u kojoj su zaposlenici potaknuti da preuzmu odgovornost i pokažu inicijativu. Na taj način, pravilno upravljanje ljudskim resursima ne samo da potiče visoku razinu kvalitete usluge, već i olakšava održavanje i povećanje te kvalitete s vremenom.

Uz to, Tsauro i Lin (2004) ističu da je pravilno upravljanje ljudskim resursima od velikog značaja za postizanje zadovoljenja i zadržavanje gostiju. Ovaj aspekt je od suštinske važnosti, s obzirom da je vjerojatnije da će se zadovoljni gosti vratiti i preporučiti hotel drugima, što može doprinijeti dugoročnom uspjehu hotela. Ovdje, naglasak leži na razumijevanju da su zaposlenici prvo mjesto kontakta između hotela i gostiju, te njihova sposobnost da pruže izvanrednu uslugu može imati neposredan i značajan utjecaj na percepciju gostiju o kvaliteti hotela.

U širem smislu, ove studije naglašavaju da je strateško i učinkovito upravljanje ljudskim resursima ne samo središnji element u pružanju visokokvalitetne usluge, već i vitalna komponenta u kreiranju pozitivnog i održivog poslovnog okruženja u hotelijerstvu. Kroz

kontinuirano ulaganje u razvoj zaposlenika i poticanje inovacija, hoteli ne samo da mogu povećati svoje operativne performanse, već i izgraditi snažnu reputaciju koja može poslužiti kao temelj za dugoročnu poslovnu uspješnost.

Nastavljajući s proučavanjem utjecaja upravljanja kvalitetom na poslovnu uspješnost u hotelijerstvu, ističe se sve veći interes za integriranje održivih praksi u ovom sektoru. U tom smislu, rad Oliveras-Villanueva et al. (2020) postavlja važan okvir, naglašavajući da je analiza kvalitete usluge u hotelijerstvu, zajedno s njenim utjecajem na održivost, evoluirala u ključno područje istraživanja. Ovaj naglasak na održivost ne odnosi se samo na ekološke aspekte poslovanja, već i na sposobnost pružanja usluga koje kontinuirano zadovoljavaju ili premašuju očekivanja klijenata, potičući time lojalnost i pozitivne preporuke.

Paralelno s ovim, istraživanje Fang i Partovi (2022) nudi dublji uvid u mogućnosti koje suvremene tehnologije pružaju u kontekstu unaprjeđenja kvalitete usluge. Oni istražuju kako tehnološko planiranje može poslužiti kao katalizator za inovacije u hotelijerskoj industriji. Kroz adekvatno tehnološko planiranje, hoteli mogu optimizirati svoje operacije, pružajući time bolje iskustvo gostima i, u konačnici, potičući poslovnu uspješnost. Na primjer, integracija naprednih sustava upravljanja može olakšati bolje upravljanje resursima, dok digitalne platforme za interakciju s gostima mogu pridonijeti personaliziranoj i učinkovitoj usluzi.

Osim toga, uključivanje tehnologije u hotelijersku industriju može donijeti brojne druge prednosti, uključujući poboljšanje energetske učinkovitosti, smanjenje otpada i povećanje operativne učinkovitosti, što su sve aspekti koji mogu pozitivno utjecati na održivost hotela. Ovako osmišljeni tehnološki iskoraci mogu ne samo unaprijediti kvalitetu usluge, već i pridonijeti stvaranju održivijeg i ekološki svjesnijeg poslovanja.

U konačnici, riječ je zapravo o primjeni multidimenzionalnog pristupa u proučavanju i implementaciji strategija upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu. Ne samo da je fokus na kvaliteti usluge esencijalan za zadovoljenje i zadržavanje gostiju, već je i integracija tehnoloških inovacija i održivih praksi ključna za osiguravanje dugoročne poslovne uspješnosti i konkurentnosti u brzo mijenjajućem okruženju hotelijerske industrije.

U današnje vreme, hotelijerska industrija nalazi se pred nekim od najvećih izazova, ali i prilika. Kako je naglasak na korisničkom iskustvu postao sve izraženiji, istraživanja koja provode Kim i Kim (2022) potiču na promišljanje o nužnosti pružanja iznimnog korisničkog iskustva koje će imati snažan pozitivan utjecaj na zadovoljstvo kupaca. U ovom konkurentnom okruženju, nije dovoljno samo zadovoljiti osnovne potrebe gostiju, već je imperativ ponuditi nešto više, nešto što će potaknuti goste na ponovni dolazak i preporuku drugima.

To vodi do razmatranja kompleksnih i dinamičnih strategija koje se bave specifičnim aspektima usluge. Na primjer, studije koje su proveli Perramon et al. (2022) postavljaju okvir za razumijevanje kako integracija kvalitete usluge i okolišnih praksi može djelovati sinergijski na poboljšanje zadovoljstva gostiju. Dodatno, istraživanje Benavides-Velasco et al. (2014) ističe važnost korporativne društvene odgovornosti (CSR) u ovoj dinamici, sugerirajući da hoteli koji pokazuju autentičnu brigu za zajednicu i okoliš mogu ostvariti značajne prednosti, uključujući pozitivnu percepciju brenda i veću lojalnost gostiju.

Kroz analizu ovih istraživanja, počinje se kristalizirati vizija holističkog pristupa upravljanju kvalitetom u hotelijerstvu. Integracijom inovativnih tehnika i metoda koje se bave ne samo kvalitetom usluge, već i održivim i odgovornim poslovnim praksama, hoteli mogu stvoriti okruženje koje ne samo da privlači goste, već ih i zadržava. U ovom kontekstu, razvoj strategija koje se bave specifičnim aspektima usluge, poput unapređenja okolišnih praksi ili implementacije CSR inicijativa, ne bi trebao biti viđen kao dodatni trošak, već kao ključna investicija u budućnost poduzeća.

Nadalje, razvijajući strategije koje idu preko granica uobičajenih operativnih praksi, hoteli ne samo da mogu unaprijediti svoje poslovanje, već i pridonijeti širem društvenom i okolišnom dobru, istovremeno izgrađujući pozitivan brand imidž i stvarajući snažne veze s gostima. Kroz ovakav pristup, hotelijerska industrija može se pozicionirati kao lider u stvaranju pozitivnih promjena, postavljajući novi standard za kvalitetu, inovaciju i odgovornost u suvremenom poslovnom okruženju.

## **4.2. Upravljanje kvalitetom kroz različite faze poslovnog procesa**

U svijetu suvremene hotelijerske industrije, upravljanje kvalitetom postaje bitna sastavnica uspješnog poslovanja. Razumijevanje i primjena učinkovitih strategija upravljanja kvalitetom kroz različite faze poslovnog procesa mogu imati značajan utjecaj na ukupnu učinkovitost i profitabilnost hotela.

Suvremeno doba karakterizira brza promjena i evolucija, a industrija hotelijerstva nije izuzetak. U trenutnom kontekstu globalne konkurentnosti i tehnoloških inovacija, hotelijeri su suočeni s brojnim izazovima, ali i prilikama za inovacije i poboljšanja u različitim aspektima poslovanja. Prema Stravinskiene i Serafinasu (2020), središnji segment ovih prilagodbi odnosi se na upravljanje kvalitetom, koje se sada prepoznaje kao vitalni element u oblikovanju i poticanju izvrsnosti u uslugama koje hoteli nude. Ova dimenzija poslovanja predstavlja strateški fokus koji može značajno utjecati na satisfakciju gostiju i opću reputaciju hotela na tržištu.

Tehnološke inovacije isto tako imaju sve važniju ulogu u transformaciji hotela u smislu pružanja personaliziranih i učinkovitih usluga. Kroz integraciju modernih informacijskih sustava i digitalnih platformi, hotelijeri mogu poboljšati upravljanje gostima, rezervacijama i drugim operativnim funkcijama (Wu et al., 2019). Osim toga, implementacija tehnologija poput Interneta stvari (IoT) može omogućiti hotelima da optimiziraju svoje resurse i pruže bolje iskustvo gostima.

Globalna konkurentnost također postavlja nove zahtjeve pred hotelijere. U ovom kontekstu, fokus na upravljanje kvalitetom postaje ne samo strategija za diferencijaciju, već i osnovni zahtjev za održavanje konkurentnosti (Dymora et al., 2019). Kroz razvoj jedinstvenih usluga, održivih praksi i inovativnih ponuda, hoteli mogu izgraditi snažnu tržišnu poziciju koja će im omogućiti da se istaknu u sve konkurentnijem okruženju.

Upravljanje kvalitetom, kao središnji element, ne samo da obuhvaća primjenu naprednih tehnologija već i promiče kontinuirano poboljšanje procesa, fokusirajući se na zadovoljstvo kupaca i održivost (Fetais et al., 2022). Kroz primjenu raznih alata i tehnika upravljanja kvalitetom, hotelijeri mogu razviti učinkovite strategije koje će im pomoći u prepoznavanju i ispunjavanju očekivanja gostiju, dok u isto vrijeme optimiziraju operativne procese kako bi postigli bolje financijske rezultate.

S obzirom na ove trendove i dinamike, postaje jasno da je ulaganje u upravljanje kvalitetom ključna komponenta uspješne budućnosti u industriji hotelijerstva. Kroz stratešku orijentaciju prema kvaliteti, hoteli mogu ne samo poboljšati svoje poslovne performanse, već i izgraditi snažnu reputaciju koja će im omogućiti da ostvare dugoročni uspjeh i rast u globalno konkurentnom okruženju.

U kontekstu teorijskih osnova, ključno je razumjeti različite teorije upravljanja kvalitetom koje mogu obuhvatiti TQM (Total Quality Management), Six Sigma, Lean Management, i druge. Ove teorije nude različite perspektive i pristupe u osiguravanju kvalitete usluga u hotelijerstvu (Zhang, Z., et al. 2020).

Identifikacija i integracija kritičnih faktora uspjeha u različitim fazama upravljanja procesima vitalna je za postizanje dugoročnih ciljeva organizacije. Buh, Kovačić i Indihar Štemberger (2015) ističu važnost analize poslovnih procesa i integracije kvalitativnih i kvantitativnih metoda mjerenja u postavljanju i postizanju organizacijskih ciljeva.

Članak autora Sousa i Vossa iz 2008. godine objavljen u *Procedia Economics and Finance* predstavlja novi trend u procesno orijentiranom upravljanju kvalitetom. Ovaj pristup naglašava integraciju različitih procesa unutar organizacije i promicanje kulture kontinuiranog poboljšanja kroz angažman svih članova tima. Procesno orijentirano upravljanje kvalitetom

također uključuje koncepte poput procesne mape, procesnih indikatora i benchmarkinga (Sousa i Voss 2008).

Tehnološke inovacije postaju sve integralniji dio strategija upravljanja kvalitetom. Integracija digitalnih tehnologija u poslovne procese omogućuje hotelima da unaprijede svoje usluge, pruže personalizirano iskustvo gostima i poboljšaju operativnu učinkovitost (Verma 2012).

Kod mjerenja i analize učinkovitosti, naglasak je na razvoju mjerljivih indikatora kvalitete, uključujući povratne informacije gostiju, analizu performansi i druge tehnike koje mogu pomoći u kontinuiranom praćenju i poboljšanju kvalitete usluga (Min 2015).

Na praktičnoj razini, upravljanje kvalitetom u industriji hotelijerstva zahtijeva integriran pristup koji se odvija kroz niz međusobno povezanih koraka.

Prvi korak u ovom procesu uključuje razvoj i implementaciju strategija, gdje je fokus stavljen na formulaciju planova koji se usredotočuju na poboljšanje kvalitete usluga. Također je od esencijalne važnosti identificirati i prioritizirati ključna područja za poboljšanje, što se može postići kroz korištenje alata kao što su SWOT analiza i druge strateške metode.

Sljedeća faza uključuje obuku i razvoj osoblja. U ovom segmentu, naglasak je na pružanju kontinuirane edukacije i razvoja osoblja, tako da su u mogućnosti primjenjivati najbolje prakse u pružanju usluga. Osim toga, potrebno je promicati kulturu kvalitete i izvrsnosti u uslugama, što se može postići kroz sustavan razvoj ljudskih resursa.

Kako bi se osigurao suvremen pristup u upravljanju, integracija tehnologija postaje ključna. Ovaj segment obuhvaća korištenje modernih tehnologija u pružanju usluga i upravljanju operacijama, uz implementaciju sustava za upravljanje odnosima s klijentima (CRM), što omogućava bolje razumijevanje i zadovoljenje potreba gostiju.

Naposljetku, praćenje i kontrola su neophodni za osiguravanje učinkovitosti procesa. To uključuje kontinuirano nadziranje performansi i učinkovitosti operativnih procesa, kao i implementaciju sustava koji omogućavaju prikupljanje i analizu podataka, pomažući time u identifikaciji područja koja zahtijevaju poboljšanje.

U kontekstu specifičnosti hotelijerstva, upravljanje kvalitetom poziva na poseban pristup gdje je usredotočenost na klijentu od ključne važnosti. Hotelijerstvo, kao industrija usluga, naglašava prilagodljivost i inovativnost kao dva temeljna stupca koji oblikuju dinamiku sektora.

U svijetu hotelijerstva, pristup sa klijentom u središtu organizacijskih zbivanja postaje imperativ za uspjeh. Osnova ovog pristupa leži u pružanju personaliziranih usluga koje anticipiraju i zadovoljavaju, pa čak i premašuju očekivanja gostiju. Hoteli nastoje stvoriti jedinstveno iskustvo za svoje goste, ne samo kroz personaliziranu komunikaciju, nego i kroz prilagođene pakete usluga, kako to ističu Jones et al. (2015). Paralelno s tim, neophodno je

održavati visoki standard kvalitete u svim segmentima poslovanja, bilo da se radi o smještaju, hrani i piću ili drugim pogodnostima.

Za postizanje ovakvog visokog standarda, ključna je kontinuirana optimizacija procesa. U kontekstu ovog nastojanja, procesni inženjering se pojavljuje kao vitalni alat, omogućujući restrukturiranje postojećih procesa za bolju efikasnost i poboljšano iskustvo gostiju, kako to naglašavaju Rohleder i Silver (1997). S druge strane, upravljanje inovacijama drži svoje mjesto u centru ovog nastojanja, potičući hotelijerstvo da kontinuirano istražuje nove i kreativne načine za unapređenje kvalitete usluge i iskustva gostiju.

U okviru strateškog planiranja i istraživanja, dublje istraživanje u sferi upravljanja kvalitetom postaje neophodno. Kako Sousa i Voss (2002) sugeriraju, ovakvo istraživanje bi trebalo uključivati razvoj novih teorija i pristupa koji su specifično prilagođeni dinamici industrije hotelijerstva. Povezano s ovim, razvoj i implementacija mjernih indikatora koji mogu evaluirati performanse i kvalitetu usluga postaju neophodni elementi strateškog planiranja i odlučivanja u ovoj branši.

Uz to, u središtu nastojanja za izvrsnost je implementacija modernih tehnologija. To uključuje adaptaciju na brze tehnološke promjene i integraciju digitalnih inovacija u svakodnevne poslovne procese. Osim digitalne transformacije, implementacija inteligentnih sustava upravljanja igra vitalnu ulogu, olakšavajući bolje praćenje i analizu performansi procesa, kao i omogućavanje personalizacije usluga.

Jasno je da fokus kod upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu ne bi trebao biti samo na kontinuiranom poboljšanju procesa i strateškom planiranju, već i na integraciji inovacija i modernih tehnologija koje mogu dodatno unaprijediti iskustvo gostiju i optimizirati poslovne procese.

Važno je nadalje provesti detaljno istraživanje koje se fokusira na analizu najnovijih trendova i modela koji se trenutno koriste u industriji. To uključuje rasvjetljavanje potencijalnih izazova s kojima se može susresti tijekom implementacije i identificiranje inovativnih pristupa koji mogu asistirati u premošćivanju tih prepreka.

U ovoj fazi, prepoznavanje i rješavanje glavnih izazova je neophodno. To obuhvaća upravljanje kompleksnošću procesa u hotelijerstvu, koji često uključuju mnoštvo odjela i funkcionalnosti. Kako Tomaskova i suradnici (2019) naglašavaju, ključ uspjeha leži u osiguravanju neometanog poslovanja kroz identifikaciju i upravljanje ovim složenostima. Nadalje, imperativ je osigurati konzistentnu kvalitetu usluge kroz sve kanale i dodirne točke s klijentima, što može biti posebno izazovno u kompleksnom okruženju hotelijerstva.

Nadalje, inovativni modeli imaju važnu ulogu u ovoj tranziciji. Recentna literatura, posebice



radovi objavljeni u *Computers in Industry* (2023), ističe važnost otvorene inovacije. Ovaj pristup promiče zajednički razvoj novih rješenja kroz partnerstva i kolaboracije, dok agilne metode mogu potaknuti bržu adaptaciju na promjenjive tržišne uvjete, istovremeno potičući inovativnost i efikasnost.

Integracija moderne tehnologije u poslovne procese također je važna. Digitalna transformacija, koja uključuje implementaciju inteligentnih sustava za bolje upravljanje resursima i personalizaciju usluga, zauzima središnje mjesto u ovom nastojanju. Paralelno s tim, primjena strojnog učenja otvara nove mogućnosti za automatizaciju i optimizaciju procesa, pružajući alate koji mogu unaprijediti razumijevanje i zadovoljenje klijentskih potreba.

Na strateškoj razini, planiranje i evaluacija su integralni. Razvijanje učinkovitih metoda za mjerenje performansi i kvalitete usluge ključno je za dugoročni uspjeh, dok stvaranje kanala za prikupljanje i analizu povratnih informacija od klijenata može pružiti neprocjenjive uvide za buduće poboljšanje procesa i usluga.

### **4.3. Integracija upravljanja kvalitetom u organizacijsku kulturu**

S obzirom na sveprisutnu konkurenciju i brzo mijenjajuće tržišne trendove, organizacije se sve više fokusiraju na integraciju upravljanja kvalitetom u svoje organizacijske kulture.

Organizacijska kultura, kako ističu Mingaleva et al. (2022), predstavlja središnji element inovativnog i održivog razvoja poduzeća. Kroz dublju analizu, može se interpretirati kao kompleksan sustav koji inkorporira zajedničke vrijednosti, norme i uvjerenja koje dijele članovi organizacije. Ovaj sustav, kako sugerira Mingaleva i kolege, ne samo da oblikuje jedinstven identitet i način poslovanja, već i služi kao katalizator za dugoročni uspjeh i stabilnost u dinamičnom poslovnom okruženju.

Prema navodima Cicea i suradnika (2022), organizacijska kultura je koncept koji je zarobljen između svojih determinanata i vlastite moći utjecaja. U ovom kontekstu, organizacijska kultura može se vidjeti kao dinamička sila koja utječe i oblikuje strategije i politike poduzeća, istovremeno bivajući oblikovana vanjskim utjecajima i internim procesima.

Osim toga, Khalil i Muneenam (2021) naglašavaju kako prakse upravljanja kvalitetom i korporativne zelene performanse imaju značajan utjecaj na organizacijsku kulturu. U ovom pogledu, organizacijska kultura služi kao temelj za promicanje održivih praksi i zelenog poslovanja, istovremeno potičući kvalitetu u svim aspektima organizacijskog života.

Dakle, može se zaključiti da organizacijska kultura, dok se na prvi pogled može činiti kao nešto statično, zapravo predstavlja dinamički i višestrani entitet. Osim što obuhvaća zajedničke

vrijednosti i uvjerenja, ona također djeluje kao temeljni okvir kroz koji se organizacija može prilagoditi i prosperirati u kompleksnom poslovnom okruženju, promovirajući inovacije, održivost i kvalitetu.

U literaturi upravljanja kvalitetom, postoji naglasak na dubokoj integraciji principa totalnog upravljanja kvalitetom (TQM) u temeljne vrijednosti organizacije, što je perspektiva koju zagovaraju Kujala i Lillrank (2004). U ovom kontekstu, pristup kvaliteti prelazi tradicionalne okvire tehničke izvrsnosti i standardizacije, evoluirajući u fenomen koji je ukorijenjen u kulturnim aspektima organizacije.

Budući da se TQM smatra kulturološkim fenomenom, integracija njegovih principa u organizacijsku kulturu zahtijeva značajnu razinu angažmana i sudjelovanja zaposlenika. Baird i suradnici (2011) istražuju veze između organizacijske kulture i praksi TQM, te ističu kako kulturološki elementi mogu značajno utjecati na operativne performanse. Prema njihovim nalazima, promicanje kulture koja podržava inicijative TQM može rezultirati poboljšanjem u operativnoj efikasnosti i ukupnoj kvaliteti.

Dalje, u istraživanju Ababneh (2020), autor razmatra utjecaj arhetipova organizacijske kulture na performanse kvalitete i TQM, ukazujući na značajnu ulogu angažmana zaposlenika i individualnih vrijednosti u procesu. Ovo sugerira da uspješna implementacija TQM zahtijeva kulturu koja promiče aktivno sudjelovanje zaposlenika i koja cijeni njihov doprinos u kontinuiranim inicijativama za poboljšanje kvalitete.

S druge strane, Eniola et al. (2019) u svom radu analiziraju utjecaj organizacijske kulture na totalno upravljanje kvalitetom u malim i srednjim poduzećima, ističući kako organizacijska kultura može poslužiti kao snažan pokretač za implementaciju i uspjeh inicijativa TQM.

Za poticanje ove integracije, Zu i suradnici (2010) predlažu mapiranje kritičnih veza između organizacijske kulture i praksi TQM-a, što može poslužiti kao alat za identifikaciju i razvoj strategija koje promiču kvalitetu kao kulturološki fenomen unutar organizacije.

U sintezi, upravljanje kvalitetom kao kulturološki fenomen implicira holistički pristup koji ne samo da obuhvaća tehničke aspekte kvalitete, već i promiče kulturu kontinuiranog poboljšanja i izvrsnosti, koja je duboko ukorijenjena u vrijednostima, normama i uvjerenjima organizacije. Integracijom TQM u srž organizacijske kulture, poduzeća mogu stvoriti okruženje koje podupire inovacije, potiče angažman zaposlenika i dovodi do održivog uspjeha.

Sinergija između TQM i organizacijske kulture postaje sve jasnija u svjetlu recentnih istraživanja. Baird i kolege (2011) posebno naglašavaju kako implementacija TQM praksi može imati pozitivne reperkusije na organizacijsku kulturu, uzrokujući poboljšane operativne performanse.

S druge strane, Mingaleva i sur. (2022) argumentiraju kako je upravljanje organizacijskom kulturom ključno za inovativni i održivi razvoj poduzeća. U tom kontekstu, integracija TQM praksi može poslužiti kao katalizator za oblikovanje kulture koja je orijentirana na kvalitetu i koja promiče kontinuirano poboljšanje, uz snažno uvažavanje uloge zaposlenika kao vitalnih sudionika u procesu.

Završno, Coelho i sur. (2022) proučavaju utjecaj organizacijske kulture na implementaciju TQM u australskoj građevinskoj industriji, ističući kako je usklađenost kulture s TQM praksama presudna za postizanje konkurentske prednosti. Ovo je naglasak na razvoju kultura koje su ne samo usklađene s TQM praksama, već i na poticanju sredina koje omogućuju kooperativnu suradnju i kontinuiranu inovaciju, doprinoseći tako dugoročnom uspjehu organizacije.

U svjetlu ovih istraživanja, evidentno je kako sinergija između TQM i organizacijske kulture ne samo da potiče izvrsne operativne performanse, već također doprinosi stvaranju robusnih i inovativnih organizacijskih kultura koje su sposobne navigirati kompleksnostima suvremenog poslovnog okruženja.

Angažman zaposlenika, kako ističe Ababneh (2020), središnja je točka u oblikovanju kulture kvalitete unutar svake organizacije, utječući na individualne vrijednosti i doprinoseći ukupnoj učinkovitosti i produktivnosti organizacije. U ovom kontekstu, nužno je razmotriti različite aspekte angažmana zaposlenika i kako oni pridonose učinkovitom upravljanju kvalitetom.

Prvo i najvažnije, angažman zaposlenika služi kao katalizator za promicanje individualnih vrijednosti koje su u skladu s ciljevima organizacije. Kroz angažman, zaposlenici se osjećaju više povezanim s organizacijom, što potiče veću predanost i lojalnost prema postizanju visokih standarda kvalitete (Ababneh, 2020).

Dalje, angažman zaposlenika može olakšati bolje upravljanje znanjem unutar organizacije, kako je istaknuto u studiji Lehyani i sur. (2023). Oni ističu da se kroz poticanje angažmana zaposlenika i dijeljenja znanja može potaknuti inovativnost i efikasnost, čime se doprinosi ukupnom poboljšanju kvalitete i konkurentnosti organizacije.

Osim toga, u radu Cicea i sur. (2022) naglašava se da je organizacijska kultura, koja promiče angažman zaposlenika, snažan faktor koji utječe na samu moć utjecaja kulture na organizacijske procese. U takvoj kulturi, zaposlenici su motivirani da rade prema kontinuiranom poboljšanju procesa i proizvoda, što je u srži upravljanja kvalitetom.

Konačno, studija Santos i sur. (2021) ukazuje na potrebu za razvojem novih vještina upravljanja kvalitetom kako bi se zadovoljile rastuće potrebe za angažiranjem zaposlenika u eri 4.0. To uključuje razvijanje strategija koje promiču kolaboraciju, inovaciju i prilagodljivost, sve s

ciljem optimizacije procesa i postizanja superiorne kvalitete.

Stoga, može se zaključiti da angažman zaposlenika nije samo ključan za oblikovanje pozitivne i produktivne organizacijske kulture, već također služi kao vitalni čimbenik u promociji i održavanju visokih standarda kvalitete unutar organizacije, čime se utječe na ukupnu učinkovitost i dugoročni uspjeh.

S obzirom na dinamično poslovno okruženje u kojem se danas nalazimo, integracija sustava upravljanja kvalitetom (TQM) i inovacija postaje sve važnija za održavanje konkurentnosti organizacija. U ovom kontekstu, istraživanje koje su proveli Lopes et al. (2022) baca svjetlo na izazove i mogućnosti koje se pojavljuju u procesu spajanja ovih dvaju vitalnih elemenata poslovanja.

Integracija kvalitete i inovacija često je kompleksan proces koji zahtijeva koordinirani pristup i razvoj novih vještina unutar organizacije (Lopes et al., 2022). To uključuje izgradnju mostova između različitih funkcionalnih odjela i uspostavljanje procesa koji mogu olakšati učinkovitu kolaboraciju.

Organička veza između TQM i inovacija može biti otežana zbog postojećih kulturnih barijera unutar organizacije. To može uključiti otpor promjenama i razlike u percepciji vrijednosti između kvalitete i inovativnosti.

Integracija TQM i inovacija zahtijeva razvoj novih vještina, uključujući sposobnost za kritičko razmišljanje, rješavanje problema i adaptaciju na brzo promjenjivo okruženje (Lopes et al., 2022). Pravilna integracija TQM i inovacija može stvoriti sinergiju koja omogućava organizacijama da postignu veću učinkovitost i konkurentsku prednost. To može uključiti razvoj proizvoda ili usluga visoke kvalitete koje zadovoljavaju ili premašuju očekivanja kupaca, dok u isto vrijeme potiču inovacije. TQM, uz svoj fokus na kontinuirano poboljšanje, može poslužiti kao katalizator za inovacije, pružajući strukturu i procese koji potiču razvoj novih ideja i rješenja (Lopes et al., 2022).

Integracijom kvalitete i inovacija, organizacije mogu poboljšati svoje operativne učinkovitosti, identificirajući i ispravljajući slabosti u postojećim procesima, dok istovremeno traže nove i bolje načine za postizanje svojih ciljeva. U svjetlu ovih izazova i mogućnosti, jasno je da integracija kvalitete i inovacija može donijeti značajne prednosti organizacijama koje su sposobne uspješno navigirati kroz složenost ovog procesa. U tom smislu, razvoj novih vještina i pristupa, kako navodi Lopes et al. (2022), postaje bitna komponenta u postizanju uspjeha u današnjem konkurentnom poslovnom okruženju.



## **5. Analiza utjecaja standarda i kvalitete na poslovnu uspješnost**

U okviru petog poglavlja, autorica ima namjeru minuciozno raspraviti i analizirati načine na koje standardi i kvaliteta mogu utjecati na poslovnu uspješnost u sektoru hotelijerstva. Za postizanje ovog cilja, autorica će koristiti metodologiju fokus grupe, koja će poslužiti kao vitalni instrument za prikupljanje primarnih podataka za ovu analizu.

### **5.1 Metodologija analize**

U ovom odjeljku, autorica planira izložiti temeljnu metodologiju koja će biti primijenjena u fokus grupi, postavljanjem jasnog okvira koji će voditi cijeli proces.

Primarni cilj ovog segmenta istraživanja je da se dublje analizira i razumije percepcija i iskustva različitih dionika u industriji hotelijerstva. Konkretno, točke istraživanja obuhvatit će teme kao što su primjena standarda kvalitete, njihova efikasnost, kao i njihov direktni i indirektni utjecaj na poslovnu uspješnost. Autorica želi kroz fokus grupu prikupiti autentične uvide koji bi mogli pomoći u identificiranju potencijalnih pravaca za poboljšanje postojećih standarda i praksi.

Planirana metodologija za fokus grupu obuhvaća detaljnu analizu sastava grupe i strukture sesije. Fokus grupa će se sastojati od 10 ispitanika koji dolaze iz različitih segmenta hotelijerstva, uključujući, ali ne ograničavajući se na, menadžere hotela, stručnjake za kvalitetu, vlasnike hotela, i marketinške stručnjake. Njihovi će uvidi pomoći u oblikovanju sveobuhvatne slike o utjecaju standarda kvalitete na poslovnu uspješnost u hotelijerstvu.

Sastanak će biti strukturiran tako da se potiče otvorena diskusija, uz seriju pitanja koja će služiti kao pokretači razgovora. Autorica planira koristiti pristup kvalitativnih tehnika za analizu podataka prikupljenih tijekom fokus grupe. Kvalitativne tehnike će obuhvatiti analizu sadržaja kako bi se identificirale ključne teme i uzorci.

Ova metodologija će omogućiti autorici da dobije dublje uvide u stvarne doživljaje i perspektive dionika u industriji, te da identificira moguće prilike za unaprjeđenje postojećih praksi u sektoru. Očekuje se da će rezultati ove fokus grupe pružiti dragocjen doprinos razumijevanju kako standardi kvalitete mogu biti uspješno integrirani u strategije i operacije hotela, dovodeći do bolje poslovne uspješnosti.

## 5.2. Prikupljanje i analiza podataka

U ovoj fazi, autorica će se fokusirati na prikupljanje kvalitetnih podataka koji će biti temelj za daljnju analizu. Ključni element ove faze je detaljna grupacija ispitanika, koja uključuje profile stručnjaka s različitim pozadinama u industriji hotelijerstva. Detalji svakog ispitanika, kao što su godine, radno iskustvo i prethodne pozicije, pomno su odabrani kako bi se dobila multidimenzionalna perspektiva na analizirane teme. Evo profila ispitanika:

- Generalni menadžer hotela srednje veličine

Godine: 45

Stož: 20 godina

Iskustvo: Radila na različitim pozicijama uključujući recepcionara i menadžera smještajnih kapaciteta

Aktualna pozicija: 7 godina

- Menadžer odjela za održavanje kvalitete u lancu hotela

Godine: 38

Stož: 15 godina

Iskustvo: Karijeru započeo kao koordinator kvalitete, napredovao kroz razne pozicije unutar odjela

Aktualna pozicija: 5 godina

- Voditelj odjela recepcije u butik hotelu

Godine: 33

Stož: 10 godina

Iskustvo: Prethodno iskustvo uključuje rad na pozicijama recepcionera i asistenta menadžera recepcije

Aktualna pozicija: 3 godine

- Glavni kuhar u hotelu s visokom klasifikacijom

Godine: 48

Stož: 28 godina

Iskustvo: Stekao bogato iskustvo kroz rad u raznim uglednim restoranima i hotelima

Aktualna pozicija: 8 godina

- Vlasnik male obiteljske gostionice

Godine: 52

Stož: 30 godina

Iskustvo: Naslijedio posao od roditelja, proširio i modernizirao obiteljsko poslovanje

Aktualna pozicija: 25 godina

- Menadžer marketinga u lancu hotela

Godine: 40

Stož: 17 godina

Iskustvo: Radila na različitim marketinškim pozicijama unutar hotelijerske industrije

Aktualna pozicija: 6 godina

- Menadžer ljudskih resursa u velikom hotelu

Godine: 37

Stož: 14 godina

Iskustvo: Prethodno radila kao stručnjak za regrutaciju i razvoj talenata

Aktualna pozicija: 7 godina

- Financijski direktor u lancu hotela

Godine: 50

Stož: 27 godina

Iskustvo: Karijeru započeo kao financijski analitičar, prošao kroz razne financijske role

Aktualna pozicija: 9 godina

- Stručnjak za održivi razvoj u hotelijerstvu

Godine: 35

Stož: 12 godina

Iskustvo: Prethodno angažiran u raznim ekološkim projektima i inicijativama

Aktualna pozicija: 5 godina

- Konzultant za implementaciju standarda u hotelijerstvu

Godine: 42



Stož: 20 godina

Iskustvo: Radila kao interni konzultant u raznim hotelima, sada vodi vlastitu konzultantsku firmu

Aktualna pozicija: 8 godina

Analiza podataka obuhvatit će kvalitativnu obradu odgovora, interpretaciju dobivenih podataka, te integraciju istih u širi kontekst analize. Cilj je dobiti sveobuhvatnu sliku o trenutnom stanju u industriji hotelijerstva, kao i uvid u najbolje prakse i strategije koje se mogu koristiti za unapređenje kvalitete usluge.

U ovoj fazi, fokus je na prikupljanju i analizi kvalitetnih podataka koji će poslužiti kao osnova za daljnje analize. Ključna komponenta ove faze je stvaranje detaljnog profila ispitanika, koji uključuje razne stručnjake s bogatim iskustvom u industriji hotelijerstva. Svaki ispitanik je pomno odabran s ciljem da pruži multidimenzionalnu perspektivu na teme koje se analiziraju.

Profil ispitanika uključuje generalnog menadžera hotela srednje veličine koji ima bogato iskustvo stečeno kroz 20 godina rada u industriji, s trenutnim angažmanom od 7 godina na svojoj aktualnoj poziciji. Slijedi menadžer odjela za održavanje kvalitete u lancu hotela, sa 15 godina iskustva u industriji i trenutnim stažem od 5 godina na sadašnjem mjestu. Također, uključeni su voditelj odjela recepcije u butik hotelu, glavni kuhar u hotelu s visokom klasifikacijom, vlasnik male obiteljske gostionice, menadžer marketinga, menadžer ljudskih resursa, financijski direktor, stručnjak za održivi razvoj i konzultant za implementaciju standarda u hotelijerstvu, sve s različitim godinama iskustva i pozadinama.

Kroz analizu, autorica će obraditi kvalitativne odgovore, interpretirajući prikupljene podatke i integrirajući ih u širi kontekst analize. Ovo detaljno istraživanje ima za cilj pružiti sveobuhvatnu sliku trenutnog stanja u hotelijerskoj industriji, izvlačeći najbolje prakse i strategije za unapređenje kvalitete usluge.

Autorica je pripremila seriju pitanja koja su usmjerena na razumijevanje integracije standarda kvalitete u različite aspekte poslovanja u hotelijerstvu, uključujući marketinške strategije, zadovoljstvo gostiju i operativnu efikasnost.

Slijede pitanja i odgovori na fokus grupu:

## **Pitanje 1: Kako integracija standarda kvalitete utječe na operativnu efikasnost u vašem hotelu?**

- Generalni menadžer hotela srednje veličine:

Primjećujem da je kroz integraciju standarda kvalitete moguće ostvariti veću učinkovitost u svakodnevnim operacijama, smanjujući vremensko i materijalno trošenje.

- Menadžer odjela za održavanje kvalitete u lancu hotela:

Standardi kvalitete omogućavaju nam da održimo konzistentnost u uslugama, što u konačnici dovodi do glađeg operativnog toka.

- Voditelj odjela recepcije u butik hotelu:

Kroz primjenu standarda kvalitete, moj tim je postao bolje organiziran, s jasnijim razumijevanjem svojih uloga i odgovornosti.

- Glavni kuhar u hotelu s visokom klasifikacijom:

Integracija standarda kvalitete u moju kuhinju značajno je poboljšala sigurnost i higijenu hrane, što se na kraju odražava na ukupnu efikasnost.

- Vlasnik male obiteljske gostionice:

Za nas, to je omogućilo stvaranje jasnijih protokola za svakodnevno poslovanje, što olakšava upravljanje gostionicom.

- Menadžer marketinga u lancu hotela:

Primijetila sam da je integracija standarda kvalitete omogućila bolje planiranje i implementaciju marketinških strategija, što se direktno odražava na operativnu efikasnost.

- Menadžer ljudskih resursa u velikom hotelu:

Kroz standardizirane procese, moj odjel je sposoban učinkovitije upravljati ljudskim resursima, što doprinosi općoj operativnoj učinkovitosti.

- Financijski direktor u lancu hotela

Standardi kvalitete doprinose boljoj kontroli troškova i financijskom planiranju, što nam omogućava da optimiziramo operativnu učinkovitost.

- Stručnjak za održivi razvoj u hotelijerstvu:

Integracijom održivih standarda kvalitete, uspjeli smo značajno smanjiti otpad i potrošnju resursa, čime smo postali operativno efikasniji.

- Konzultant za implementaciju standarda u hotelijerstvu:

Iz mog iskustva, hoteli koji su usvojili standarde kvalitete obično doživljavaju znatno

poboljšanje u operativnoj efikasnosti, s jasno definiranim procesima i protokolima.

## **Pitanje 2: Kako standardi kvalitete utječu na zadovoljstvo gostiju u vašem poslovanju?**

- Generalni menadžer hotela srednje veličine:

Kroz primjenu standarda kvalitete, uspjeli smo poboljšati iskustvo gostiju, pružajući im konzistentnu i kvalitetnu uslugu.

- Menadžer odjela za održavanje kvalitete u lancu hotela:

Standardi kvalitete nam pomažu da zadovoljimo i premašimo očekivanja gostiju, pridonoseći njihovom ukupnom zadovoljstvu.

- Voditelj odjela recepcije u butik hotela

Primjećujem da gosti cijene jasnu komunikaciju i profesionalizam koji dolazi s usvajanjem standarda kvalitete.

- Glavni kuhar u hotelu s visokom klasifikacijom:

U kuhinji, standardi kvalitete osiguravaju da svako jelo koje poslužimo zadovoljava određeni standard izvrsnosti, što definitivno doprinosi zadovoljstvu gostiju.

- Vlasnik male obiteljske gostionice:

Kroz godine, uvidio sam da primjena standarda kvalitete može biti ključ uspjeha, jer nam pomaže da održimo kvalitetu usluge i zadovoljimo očekivanja gostiju.

- Menadžer marketinga u lancu hotela:

Primjena standarda kvalitete u marketinškim strategijama omogućava nam da bolje komuniciramo s gostima i uspješnije zadovoljimo njihove potrebe, što u konačnici dovodi do većeg zadovoljstva.

- Menadžer ljudskih resursa u velikom hotelu:

Standardi kvalitete igraju ključnu ulogu u obuci i razvoju našeg osoblja, što ima izravan pozitivan utjecaj na zadovoljstvo gostiju.

- Financijski direktor u lancu hotela:

S ekonomskog stajališta, održavanje standarda kvalitete pomaže u optimalnom alokaciji resursa, što se u konačnici odražava na poboljšanu uslugu i veće zadovoljstvo gostiju.

- Stručnjak za održivi razvoj u hotelijerstvu:

Uvođenjem ekoloških i održivih standarda kvalitete, ne samo da poboljšavamo usluge koje nudimo, već i doprinosimo većem zadovoljstvu gostiju koji su sve svjesniji važnosti održivosti.

- Konzultant za implementaciju standarda u hotelijerstvu:

Mogu reći da hoteli koji primjenjuju standarda kvalitete često ostvaruju bolje rezultate u

pogledu zadovoljstva gostiju, jer pružaju koherentnu i visokokvalitetnu uslugu.

**Pitanje 3: Kako ste integrirali održive prakse u svoje poslovanje i kako one doprinose ukupnim standardima kvalitete?**

- Generalni menadžer hotela srednje veličine:

Integrirali smo održive prakse kroz razne inicijative, kao što su smanjenje otpada i energetska efikasnost, što ne samo da smanjuje naše operativne troškove, već i podiže standard kvalitete naših usluga.

- Menadžer odjela za održavanje kvalitete u lancu hotela:

Kroz implementaciju održivih praksi, uspjeli smo unaprijediti naše standarde kvalitete, stvarajući zdravije i sigurnije okruženje za naše goste i zaposlenike.

- Voditelj odjela recepcije u butik hotelu

Uvođenjem održivih inicijativa, kao što su programi recikliranja i smanjenja potrošnje vode, primjećujemo veće zadovoljstvo gostiju koji cijene naš doprinos zaštiti okoliša.

- Glavni kuhar u hotelu s visokom klasifikacijom:

U našem restoranu promoviramo održive prakse kroz korištenje lokalnih i sezonskih sastojaka, što ne samo da poboljšava kvalitetu naše hrane, već i smanjuje naš ekološki otisak.

- Vlasnik male obiteljske gostionice:

Implementirali smo niz održivih praksi, uključujući kompostiranje i upotrebu obnovljivih izvora energije, što ne samo da pomaže u očuvanju okoliša, već i podiže standard kvalitete našeg poslovanja.

- Menadžer marketinga u lancu hotela:

Naše marketinške strategije sada uključuju promociju naših održivih inicijativa, što nam pomaže u privlačenju ekološki svjesnijih gostiju i stvaranju pozitivnog imidža branda.

- Menadžer ljudskih resursa u velikom hotelu:

Integrirali smo održivost u naše programe obuke, potičući zaposlenike da preuzmu odgovornost za održive prakse, što na kraju doprinosi višem standardu kvalitete usluge.

- Financijski direktor u lancu hotela:

Održive prakse su se pokazale kao financijski isplative, smanjujući operativne troškove kroz uštede energije i resursa, čime doprinose ukupnim standardima kvalitete.

- Stručnjak za održivi razvoj u hotelijerstvu:

Kroz integraciju održivih praksi, hoteli mogu postići viši standard kvalitete, nudeći gostima ne samo superiorne usluge, već i iskustvo koje je u skladu s očuvanjem okoliša.

- Konzultant za implementaciju standarda u hotelijerstvu:

Održivost je postala ključni element u podizanju standarda kvalitete u hotelijerstvu. Kroz moje savjetovanje, pomažem hotelima u integraciji održivih praksi koje ne samo da štite okoliš, već i poboljšavaju operativnu efikasnost i zadovoljstvo gostiju.

#### **Pitanje 4: Kako tehnološke inovacije utječu na operativnu efikasnost i kvalitetu usluge u vašem poslovanju?**

- Generalni menadžer hotela srednje veličine:

Tehnološke inovacije su nam omogućile automatizaciju nekoliko procesa, smanjujući vremensko razdoblje čekanja i povećavajući zadovoljstvo gostiju s brzom i efikasnom uslugom.

- Menadžer odjela za održavanje kvalitete u lancu hotela:

Korištenjem modernih tehnologija, uspjeli smo unaprijediti nadzor nad standardima kvalitete, olakšavajući praćenje i održavanje visokog nivoa usluge.

- Voditelj odjela recepcije u butik hotelu:

Tehnologija nam je omogućila da pružimo personaliziranije iskustvo gostima, s mogućnošću prilagodbe usluge prema individualnim potrebama i preferencijama.

- Glavni kuhar u hotelu s visokom klasifikacijom:

Tehnologija je revolucionarizirala način na koji radimo u kuhinji, omogućavajući nam brže i preciznije pripreme, što direktno utječe na kvalitetu jela koja serviramo.

- Vlasnik male obiteljske gostionice:

Integracija tehnoloških inovacija u naše poslovanje omogućila nam je da održimo korak s većim igračima u industriji, nudeći visokokvalitetne usluge uz smanjenje operativnih troškova.

- Menadžer marketinga u lancu hotela:

Tehnologija nam je omogućila da razvijemo sofisticirane marketinške strategije, ciljajući naše goste većom preciznošću i efikasnošću, što doprinosi boljoj kvaliteti usluge.

- Menadžer ljudskih resursa u velikom hotelu:

Tehnološke inovacije su unaprijedile naše procese regrutacije i obuke, omogućujući nam da privučemo i zadržimo najbolje talente, koji direktno utječu na kvalitetu usluge koju pružamo.

- Financijski direktor u lancu hotela:

Kroz integraciju modernih financijskih alata i softvera, uspjeli smo optimizirati naše financijske operacije, što doprinosi boljoj operativnoj efikasnosti i kvaliteti usluge.

- Stručnjak za održivi razvoj u hotelijerstvu:

Tehnologija nam pomaže u implementaciji održivih praksi na efikasniji način, čime ne samo da štitimo okoliš, već i povećavamo kvalitetu usluge koju pružamo našim gostima.

- Konzultant za implementaciju standarda u hotelijerstvu:

Tehnološke inovacije su ključne u unapređenju standarda kvalitete, omogućavajući hotelima da poboljšaju svoje operacije i pružaju bolje usluge, što se direktno odražava na zadovoljstvo gostiju.

### **Pitanje 5: Kako strategije održivog razvoja utječu na imidž vašeg hotela ili poslovanja u zajednici?**

- Generalni menadžer hotela srednje veličine:

Fokusiranje na održivi razvoj pomoglo nam je izgraditi pozitivan imidž u zajednici. Gosti i lokalno stanovništvo cijene naše napore da smanjimo utjecaj na okoliš.

- Menadžer odjela za održavanje kvalitete u lancu hotela:

Naša strategija održivog razvoja nije samo poboljšala našu reputaciju, već nam je omogućila da izgradimo snažne veze s lokalnom zajednicom, surađujući na različitim ekološkim projektima.

- Voditelj odjela recepcije u butik hotela:

Naši gosti često pohvaljuju naše inicijative za održivi razvoj. To ne samo da poboljšava naš imidž, već i stvara osjećaj zajedničkog cilja s našim gostima.

- Glavni kuhar u hotelu s visokom klasifikacijom:

Integracijom održivih praksi u našu kuhinju, uvelike smo povećali zadovoljstvo gostiju, a također i stvorili snažan brand imidž temeljen na kvaliteti i odgovornosti.

- Vlasnik male obiteljske gostionice:

Naše strategije održivog razvoja pomažu nam u očuvanju tradicije i kulturnog nasljeđa naše zajednice, što nas čini prepoznatljivim i cijenjenim poslovanjem među lokalnim stanovništvom i gostima.

- Menadžer marketinga u lancu hotela:

Aktivno promoviranje naših inicijativa za održivi razvoj kroz različite marketinške kanale omogućilo nam je da izgradimo imidž kao odgovornog i svjesnog poslovnog subjekta.

- Menadžer ljudskih resursa u velikom hotelu:

Kroz naše strategije održivog razvoja, stvorili smo radno okruženje koje privlači talente koji cijene održivost i društvenu odgovornost, što na kraju doprinosi pozitivnom imidžu naše tvrtke.

- Financijski direktor u lancu hotela:

Primjećujem da naše održive prakse ne samo da poboljšavaju naš imidž u zajednici, već također doprinose financijskoj stabilnosti poslovanja kroz smanjenje troškova i poticanje lokalne ekonomije.

- Stručnjak za održivi razvoj u hotelijerstvu:

Integracijom održivih strategija, uspjeli smo postići pozitivan imidž kao lideri u industriji koji aktivno doprinose zaštiti okoliša i dobrobiti zajednice.

- Konzultant za implementaciju standarda u hotelijerstvu:

Mnogi hoteli s kojima sam surađivao primjećuju značajno poboljšanje u svom imidžu nakon implementacije strategija održivog razvoja, čineći ih atraktivnijim izborom za savjesne goste.

### **Pitanje 6: Kako digitalizacija i implementacija modernih tehnologija utječu na poslovanje vašeg hotela ili lanca hotela?**

- Generalni menadžer hotela srednje veličine:

Digitalizacija nam je omogućila da ponudimo bržu i učinkovitiju uslugu gostima, pomažući nam da automatiziramo neke rutinske procese i smanjimo vrijeme čekanja.

- Menadžer odjela za održavanje kvalitete u lancu hotela:

Korištenjem modernih tehnologija, mogli smo poboljšati nadzor i održavanje kvalitete u našem lancu, osiguravajući visoki standard usluge u svim našim objektima.

- Voditelj odjela recepcije u butik hotelu:

Digitalne tehnologije nam omogućuju da personaliziramo iskustvo svakog gosta, pružajući mu preporuke i usluge prilagođene njegovim osobnim preferencijama.

- Glavni kuhar u hotelu s visokom klasifikacijom:

Implementacija modernih tehnologija u kuhinji omogućila nam je da poboljšamo učinkovitost i preciznost u pripremi jela, osiguravajući konzistentnu kvalitetu svakog obroka.

- Vlasnik male obiteljske gostionice:

Iako smo mali obrt, digitalizacija nam je omogućila da proširimo naše tržište i privučemo goste kroz online marketinške kampanje i društvene medije.

- Menadžer marketinga u lancu hotela:

Digitalni marketing i analitika su transformirali način na koji planiramo i provodimo marketinške kampanje, omogućujući nam da bolje ciljamo i privučemo našu ciljnu publiku.

- Menadžer ljudskih resursa u velikom hotelu:



Tehnologija nam je pomogla u poboljšanju procesa regrutacije i obuke, omogućujući nam da pružimo zaposlenicima resurse i alate potrebne za uspjeh u njihovim ulogama.

- Financijski direktor u lancu hotela:

Kroz digitalizaciju, bili smo u mogućnosti uvesti sofisticirane sigurnosne sustave koji pomažu u zaštiti podataka gostiju i osiguravanju sigurnog i sigurnog okruženja.

- Stručnjak za održivi razvoj u hotelijerstvu:

Integracija modernih tehnologija u naše sadržaje omogućila nam je da ponudimo inovativne tretmane i terapije koje poboljšavaju iskustvo gostiju.

- Konzultant za implementaciju standarda u hotelijerstvu:

Digitalizacija je revolucionirala naš pristup distribuciji i prodaji, omogućujući nam da optimiziramo cijene i dostupnost u realnom vremenu, povećavajući naše prihode i popunjenost.

### **5.3. Interpretacija rezultata**

U ovoj fazi istraživanja, nastoji se oblikovati koherentno razumijevanje stavova i mišljenja koje su predložili ispitanici tijekom fokus grupe. Kroz dubinsku analizu i interpretaciju prikupljenih odgovora, povezuje ih se s postojećim teoretskim okvirom koji obuhvaća standard kvalitete, marketinške strategije, zadovoljstvo gostiju i održivi razvoj u hotelijerstvu. Slijedi detaljna analiza:

Odgovori ispitanika pokazali su da integracija standarda kvalitete igra značajnu ulogu u postizanju konzistentnosti i kvalitete usluge. Generalni menadžeri i menadžeri odjela su posebno naglasili kako primjena tih standarda pomaže u premašivanju očekivanja gostiju i doprinosi njihovom ukupnom zadovoljstvu. Moguće je identificirati jasan trend prema većem usredotočenju na kvalitetu usluge kao središnjem elementu za povećanje zadovoljstva gostiju.

U segmentu marketinških strategija, evidentno je da postoji sve veća tendencija prema integraciji održivih praksi u marketinške aktivnosti. Menadžeri marketinga naglasili su kako fokus na održivost pomaže u poboljšanju brand imidža i privlačenju ekološki osviještenih gostiju. Ovaj trend ukazuje na sve veći značaj ekološke odgovornosti u formiranju marketinških strategija.

Zadovoljstvo gostiju je usko povezano s usvajanjem standarda kvalitete, kako je istaknuto u

odgovorima različitih menadžera. Jasna komunikacija i profesionalizam, koji proizlaze iz primjene standarda kvalitete, bili su prepoznati kao ključni faktori koji doprinose zadovoljstvu gostiju. Ovaj nalaz sugerira da hoteli trebaju nastaviti s usmjerenjem na unapređenje standarda usluge kako bi osigurali visoku razinu zadovoljstva gostiju.

Sektor hotelijerstva je sve više usmjeren prema održivom razvoju, što je evidentno iz odgovora različitih ispitanika. Implementacija održivih strategija nije samo etička obveza već se pokazuje i kao financijski isplativa, doprinoseći optimizaciji troškova i povećanju profitabilnosti. Ovaj segment ukazuje na potrebu za daljnjom integracijom održivih praksi u poslovanje, kako bi se ostvarile dugoročne koristi.

Kroz analizu odgovora ispitanika, moguće je uočiti jasne obrasce i trendove koji ukazuju na potencijalne puteve za unaprjeđenje poslovnih praksi u sektoru hotelijerstva. Fokus na povećanje standarda kvalitete, integracija održivih praksi u marketinške strategije, i nastojanja da se povećava zadovoljstvo gostiju, trebali bi biti ključni prioriteti za daljnji razvoj u industriji. Ovo istraživanje pruža vrijednu osnovu za daljnje strategijsko planiranje i implementaciju promjena koje mogu pridonijeti dugoročnom uspjehu u sektoru hotelijerstva.

## **5.4. Primjeri dobre prakse**

Tijekom diskusija u fokus grupi, istaknuli su se brojni primjeri dobre prakse koji su doprinijeli pozitivnim promjenama u operacijama i iskustvima unutar hotelijerske industrije. U nastavku su detaljno opisani neki od najboljih primjera koje su ispitanici identificirali kao posebno uspješne:

- **Personalizirana usluga**

Ispitanici su istaknuli kako pružanje personalizirane usluge gostima, koja uključuje prilagođavanje usluge prema individualnim preferencijama i potrebama, znatno povećava razinu zadovoljstva gostiju. Hoteli koji koriste CRM sustave za praćenje preferencija gostiju i pružanje personaliziranih iskustava zabilježili su više povratnih gostiju.

- **Održive inicijative**

Uvođenje održivih inicijativa, poput programa recikliranja, korištenje obnovljivih izvora energije, i smanjenje potrošnje vode, ne samo da pridonosi zaštiti okoliša, već i privlači ekološki svjesne goste. Ispitanici su prepoznali ove inicijative kao ključne za izgradnju pozitivnog imidža hotela.

- Digitalizacija

Neki ispitanici su naglasili kako digitalizacija procesa, uključujući online check-in i check-out, digitalne ključeve i automatizaciju raznih usluga, znatno povećava operativnu efikasnost, smanjuje troškove i poboljšava iskustvo gostiju.

- Obuka i razvoj osoblja

Ispitanici su također istaknuli važnost kontinuirane obuke i razvoja osoblja u održavanju visokih standarda kvalitete usluge. Kroz programe obuke, osoblje se osposobljava da pruži iznimnu uslugu gostima, doprinoseći povećanju zadovoljstva gostiju.

- Proaktivna komunikacija

Voditelji odjela istaknuli su važnost proaktivne komunikacije u pružanju visokokvalitetne usluge. To uključuje anticipiranje potreba gostiju i pružanje informacija i usluga prije nego što gosti zatraže, što pokazuje posvećenost hotelijerskog osoblja prema zadovoljenju gostiju.

- Integrirane marketinške strategije

Primjena integriranih marketinških strategija, koje uključuju kombinaciju digitalnog marketinga, društvenih medija i tradicionalnog marketinga, pokazala se kao učinkovit način za povećanje vidljivosti hotela i privlačenje šireg spektra gostiju.

- Praćenje zadovoljstva gostiju

Ispitanici su prepoznali važnost redovitog praćenja zadovoljstva gostiju kroz ankete i povratne informacije, kao sredstvo za identifikaciju područja za poboljšanje i prilagodbu strategija usluge prema potrebama i željama gostiju.

Iz navedenih primjera dobre prakse jasno je da strateško planiranje i inovacije mogu imati pozitivan utjecaj na poslovanje u hotelijerskom sektoru. Implementacijom ovih praksi, hoteli mogu poboljšati svoje operacije, povećati zadovoljstvo gostiju i ostvariti dugoročni uspjeh. Tijekom daljnjih istraživanja, preporučuje se detaljnije istraživanje ovih praksi kako bi se razumjeli njihovi potencijalni učinci i kako bi se potaknulo šire usvajanje u industriji.



## Zaključak

U radu je predstavljeno detaljno ispitivanje hotelskih standarda i kvalitete, te njihov učinak na poslovanje poduzeća. Rad je započeo pregledom standarda hotelske industrije. Ispitani su međunarodni standardi sigurnosti na radnom mjestu, sanitarnih uvjeta i usluga korisnicima. Ovi kriteriji definiraju prvorazrednu uslugu gostima i pomažu u održavanju i poboljšanju kvalitete hotelijerstva. Rad ističe svjetske norme, te sigurnosne i higijenske standarde za izvanrednu korisničku uslugu. Pružene informacije naglašavaju da su ti standardi više od smjernica, te da kao takve stvaraju čvrstu platformu za rast i napredak hotelskog sektora.

Svrha ove uvodne faze bila je stvoriti okvir za buduća istraživanja o tome kako standardi poboljšavaju kvalitetu usluge. Kao dobro poznate smjernice kvalitete usluge, ove smjernice oblikuju iskustva posjetitelja i osiguravaju njihovu sigurnost i užitak.

Autorica naglašava da se za goste sve više ide i za primjenom najboljih praksi koje proizvode nezaboravne susrete koji mogu dovesti do ponavljanja posjeta hotelu i izvrsnih ocjena što je osobito važno u digitalnom dobu. Ovi standardi osiguravaju održivost i konkurentnost u sektoru koji se mijenja i omogućuju hotelima da redovito procjenjuju i poboljšavaju svoje poslovanje. Rad zatim pokriva ulogu kvalitete u hotelijerstvu i kako ispravna procjena može doprinijeti da hotelski gosti dožive nezaboravna iskustva. Kvalitetan marketing može poboljšati brendove hotela i lojalnost klijenata, ukazuje literatura. Uloga kvalitete u hotelskom sektoru ispituje se nakon detaljnog pregleda industrijskih standarda. Za naglasiti je nužnost definiranja i mjerenja kvalitete kao moćnog alata koji može poboljšati poslovanje hotela i stvoriti vrhunska iskustva gostiju, što pomaže hotelima u izgradnji jedinstvenog identiteta privlačenjem i zadržavanjem potrošača koji će ih preporučiti. Ovaj rad među ostalim govori i o tome kako kvaliteta u marketinškoj strategiji može pomoći tvrtkama da se istaknu, pri čemu nudi niz načina i taktika. Strateško upravljanje kvalitetom optimizira operativne procese i jača percepciju vrijednosti kod posjetitelja kako bi se povećala učinkovitost i produktivnost. Literatura sugerira da unaprjeđenje kvalitete može biti dio najsuvremenijih inicijativa oglašavanja koje cijene pozitivna svjedočanstva i osobne preporuke za izgradnju dugoročnih, pozitivnih veza s posjetiteljima. Jasno je da predanost kvaliteti može pomoći hotelijerima u stvaranju jedinstvenih, privlačnih usluga koje zadovoljavaju današnje zahtjevne goste i osiguravaju njihov dugoročni uspjeh. U posljednjem dijelu teoretski je ispitano što pokreće hotelsku industriju. Uspješni hotelijeri teže izvrsnosti u svim aspektima svog poslovanja, a ne samo minimalnim kriterijima. Literatura ukazuje da uspjeh hotela ovisi o njegovoj sposobnosti za inovacije i brzu prilagodbu tržištu i potrebama potrošača. Teorije i modeli poslovnog učinka

detaljno su prikazani kako bi se pokazalo kako strateško upravljanje kvalitetom može poboljšati krajnji rezultat hotela. Jasno je da su hoteli izloženi stalnom poboljšanju kvalitete, kako bi stekli mogli očuvati konkurentske prednosti na konkurentnom tržištu, kao i biti spremni isprobavati nove metode za pružanje izvrsnosti usluga.

Četvrto poglavlje govori o mnogim inicijativama za poboljšanje kvalitete hotelijerskih usluga. Rad ima za cilj pomoći tvrtkama u implementaciji tehnika upravljanja kvalitetom u svakoj fazi njihovog poslovanja. Visoki standardi kvalitete iznimno su važni za konačni rezultat poslovanja hotela. Kako se industrija razvija, ove značajke treba poboljšati kako bi se nadmašila očekivanja posjetitelja i promicao održiv i profitabilan rast u hotelskoj industriji koja se stalno mijenja. Visoki standardi kvalitete bit će važniji zbog povećane konkurencije i očekivanja posjetitelja. Detaljno istraživanje u radu ukazuje da su dobra kvaliteta i standardi dva glavna temelja uspjeha hotela. Hoteli moraju znatno ulagati u istraživanje i razvoj kako bi zadovoljili očekivanja kupaca u konkurentnoj industriji.

Ispuniti očekivanja kupaca samo je pola uspjeha; druga polovica aktivno razvija i održava standarde koji podržavaju izvrsnost usluge u svakom pogledu. Predviđa se da će kvaliteta i standardi postati još važniji u aktivnostima hotelskog sektora kako bi se postigao održiv i profitabilan rast u brzom i konkurentnom okruženju.

U posljednjem analitičkom poglavlju, provedena je detaljna analiza putem fokus grupe o tome kako standardi i kvaliteta utječu na poslovnu uspješnost, identificirajući primjere dobre prakse i pružajući dubinsko razumijevanje dinamike industrije.

Kao zaključak, može se istaknuti da su standardi i kvaliteta neodvojivi čimbenici u postizanju poslovne uspješnosti u sektoru hotelijerstva. Suvremeni hoteli trebali bi nastaviti usredotočiti svoje napore na unaprjeđenje ovih aspekata, ne samo da bi zadovoljili očekivanja gostiju, već i da bi osigurali održiv i uspješan razvoj u dinamičnom okruženju hotelijerske industrije. U budućnosti, može se očekivati da će fokus na kvaliteti i standardima postati još važniji, s obzirom na rastuću konkurenciju i sve zahtjevnije potrebe i očekivanja gostiju.

## **Literatura**

- Ababneh, O. M. A. (2020). The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values. *International Journal of Quality & Reliability Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2020-0178>
- Abrate, G., Capriello, A., & Fraquelli, G. (2011). When quality signals talk: Evidence from the Turin hotel industry. *Tourism Management*, 32(4), 912-921. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.08.006>
- Aguilar-Savén, R. S. (2004). Business process modelling: Review and framework. *International Journal of Production Economics*, 90(2), 129-149. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(03\)00102-6](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(03)00102-6)
- Ahmed, M., Aliane, N., Khababa, N., Abdou, M.Y.K., & Agina, M.F. (2023). Eco-Innovation Drivers and Their Impact on Tourism and the Hospitality Business in Egypt. *Administrative Sciences*, 13(7), 167. <https://doi.org/10.3390/admsci13070167>
- Alipour, H., Safaeimanesh, F., & Soosan, A. (2019). Investigating sustainable practices in the hotel industry-from employees' perspective: Evidence from a Mediterranean island. *Sustainability*, 11(23), 6556. <https://doi.org/10.3390/su11236556>
- Alonso-Almeida, M. d. M., & Rodríguez-Antón, J. M. (2011). Organisational behaviour and strategies in the adoption of certified management systems: An analysis of the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 19(13), 1455-1463. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.04.015>
- Anichiti, A., Dragolea, L.-L., Tacu Hârșan, G.-D., Haller, A.-P., & Butnaru, G.I. (2021). Aspects regarding safety and security in hotels: Romanian experience. *Information*, 12(1), 44. <https://doi.org/10.3390/info12010044>
- Anser, M.K., Yousaf, Z., Usman, M., & Yousaf, S. (2020). Towards Strategic Business Performance of the Hospitality Sector: Nexus of ICT, E-Marketing and Organizational Readiness. *Sustainability*, 12, 1346. <https://doi.org/10.3390/su12041346>
- Ashraf, S., Sadiq, M., Ferreira, P., & Almeida, A.M. (2023). Intellectual Capital and a Firm's Sustainable Performance and Growth before and during the COVID-19 Crisis: A Comparative Analysis of Small and Large European Hospitality Firms. *Sustainability*, 15, 9743. <https://doi.org/10.3390/su15129743>
- Al-Sabi, S.M., Al-Ababneh, M.M., Masadeh, M.A., & Elshaer, I.A. (2023). Enhancing Innovation Performance in the Hotel Industry: The Role of Employee Empowerment

and Quality Management Practices. *Administrative Sciences*, 13(66).  
<https://doi.org/10.3390/admsci13030066>

- Bae, J.-H. (2022). Developing ESG evaluation guidelines for the tourism sector: With a focus on the hotel industry. *Sustainability*, 14, 16474.  
<https://doi.org/10.3390/su142416474>
- Baird, K., Hu, K. J., & Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 789-814.  
<https://doi.org/10.1108/01443571111144850>
- Baran, E., & Korkusuz Polat, T. (2022). Classification of Industry 4.0 for Total Quality Management: A Review. *Sustainability*, 14, 3329. <https://doi.org/10.3390/su14063329>
- Benavides-Velasco, C.A., Quintana-García, C., & Marchante-Lara, M. (2014). Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 77-87.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.05.003>
- Bernard, S., & Nicolau, J. L. (2022). Environmental certification and hotel market value. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103129.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103129>
- Buh, B., Kovačič, A., & Indihar Štemberger, M. (2015). Critical success factors for different stages of business process management adoption – a case study. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 243-258.  
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.1041776>
- Cai, S., & Jun, M. (2018). A qualitative study of the internalization of ISO 9000 standards: The linkages among firms' motivations, internalization processes, and performance. *International Journal of Production Economics*, 196, 248-260.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.12.001>
- Castro-Casal, C., Vila-Vázquez, G., & Pardo-Gayoso, Á. (2019). Sustaining Affective Commitment and Extra-Role Service among Hospitality Employees: Interactive Effect of Empowerment and Service Training. *Sustainability*, 11(4092).  
<https://doi.org/10.3390/su11154092>
- Chan, E. S. W., & Wong, S. C. K. (2006). Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. *Tourism Management*, 27(3), 481-492.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.10.007>



- Chan, E. S. W., & Hawkins, R. (2010). Attitude towards EMSs in an international hotel: An exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 641-651. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.12.002>
- Chi, C. G., Chi, O. H., Xu, X., & Kennedy, I. (2022). Narrowing the intention-behavior gap: The impact of hotel green certification. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103305. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103305>
- Chang, T.-Y., & Chiu, Y.-C. (2023). Exploiting Service Design in Service Quality: Escorting the Customer's Experiential Value in the Journey of a Star-Rated Hotel. *Systems*, 11, 206. <https://doi.org/10.3390/systems11040206>
- Cheah, S., Ho, Y.-P., & Li, S. (2018). Business Model Innovation for Sustainable Performance in Retail and Hospitality Industries. *Sustainability*, 10, 3952. <https://doi.org/10.3390/su10113952>
- Cizmar, S., & Weber, S. (2000). Marketing effectiveness of the hotel industry in Croatia. *International Journal of Hospitality Management*, 19(3), 227-240. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(00\)00020-7](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(00)00020-7)
- Coelho, C., Mojtahedi, M., Kabirifar, K., & Yazdani, M. (2022). Influence of Organisational Culture on Total Quality Management Implementation in the Australian Construction Industry. *Buildings*, 12(4), 496. <https://doi.org/10.3390/buildings12040496>
- Cicea, C., Țurlea, C., Marinescu, C., & Pintilie, N. (2022). Organizational Culture: A Concept Captive between Determinants and Its Own Power of Influence. *Sustainability*, 14(4), 2021. <https://doi.org/10.3390/su14042021>
- Carneiro, T., Picoto, W.N., & Pinto, I. (2023). Big Data Analytics and Firm Performance in the Hotel Sector. *Tourism and Hospitality*, 4, 244-256. <https://doi.org/10.3390/tourhosp4020015>
- Chang, H.-F., Wu, S.-H., Chen, J.H.-Y., & Ke, C.-H. (2021). Evaluating Business Model for Hotel Industry by Grey-TOPSIS. *Journal of Risk and Financial Management*, 14, 606. <https://doi.org/10.3390/jrfm14120606>
- Collado Agudo, J., Martínez García de Leaniz, P., Herrero Crespo, Á., & Gómez-López, R. (2021). Quality-certified hotels: The role of certification bodies on the formation of customer behavioral intentions. *Sustainability*, 13, 12733. <https://doi.org/10.3390/su132212733>
- De Pelsmacker, P., van Tilburg, S., & Holthof, C. (2018). Digital marketing strategies,

online reviews and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 47-55. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.003>

- Dymora, P., Koryl, M., & Mazurek, M. (2019). Process Discovery in Business Process Management Optimization. *Information*, 10, 270. <https://doi.org/10.3390/info10090270>
- Eniola, A. A., Olorunleke, G. K., Akintimehin, O. O., Ojeka, J. D., & Oyetunji, B. (2019). The impact of organizational culture on total quality management in SMEs in Nigeria. *Heliyon*, 5(8), e02293. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02293>
- Faisal, S. (2023). Twenty-Years Journey of Sustainable Human Resource Management Research: A Bibliometric Analysis. *Administrative Sciences*, 13(139). <https://doi.org/10.3390/admsci13060139>
- Fang, J., & Partovi, F. Y. (2022). Technology planning in the hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 44, 101018. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.101018>
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8, 163. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Firoiu, D., Ionescu, G.H., Bădîrcea, R., Vochița, L., & Enescu, M. (2019). Sustainable development of mountain hotels through the implementation of international management standards: The Romanian case. *Sustainability*, 11, 6487. <https://doi.org/10.3390/su11226487>
- Franzoni, S., Sarwar, H., & Ishaq, M.I. (2021). The Mediating Role of HRM in the Relationship between CSR and Performance in the Hospitality Industry. *Sustainability*, 13(13699). <https://doi.org/10.3390/su132413699>
- Fetais, A., Abdella, G. M., Al-Khalifa, K. N., & Hamouda, A. M. (2022). Business Process Re-Engineering: A Literature Review-Based Analysis of Implementation Measures. *Information*, 13, 185. <https://doi.org/10.3390/info13040185>
- Geerts, W. (2014). Environmental certification schemes: Hotel managers' views and perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.007>
- Giancaspro, M.L., Manuti, A., Lo Presti, A., & De Rosa, A. (2021). Human Resource Management Practices Perception and Career Success: The Mediating Roles of Employability and Extra-Role Behaviors. *Sustainability*, 13(11834). <https://doi.org/10.3390/su132111834>
- Gilbert, D.C., & Kapur, R. (1990). Strategic marketing planning and the hotel industry.

International Journal of Hospitality Management, 9(1), 27-43.  
[https://doi.org/10.1016/0278-4319\(90\)90032-S](https://doi.org/10.1016/0278-4319(90)90032-S)

- Gisela Casado Salguero, Manuel Ángel Fernández Gámez, Ignacio Aldeanueva Fernández, & Daniel Ruíz Palomo (2019). Competitive Intelligence and Sustainable Competitive Advantage in the Hotel Industry.
- Hassanein, F., & Özgit, H. (2022). Sustaining Human Resources through Talent Management Strategies and Employee Engagement in the Middle East Hotel Industry. Sustainability, 14(15365). <https://doi.org/10.3390/su142215365>
- Heras-Saizarbitoria, I., Arana, G., & Boiral, O. (2015). Do ISO 9001-certified hotels get a higher customer rating than non-certified ones? International Journal of Hospitality Management, 51, 138-146. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.08.006>
- Heras-Saizarbitoria, I., Molina-Azorín, J. F., & Dick, G. P. M. (2011). ISO 14001 certification and financial performance: selection-effect versus treatment-effect. Journal of Cleaner Production, 19(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.09.002>
- Hsiao, T.-Y., Chuang, C.-M., Kuo, N.-W., & Yu, S. M.-F. (2014). Establishing attributes of an environmental management system for green hotel evaluation. International Journal of Hospitality Management, 36, 197-208. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.09.005>
- Hernández-Perlines, F., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2019). Innovative capacity, quality certification, and performance in the hotel sector. International Journal of Hospitality Management, 82, 220-230. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.027>
- Irani, Z., Beskese, A., & Love, P. E. D. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. Technovation, 24(8), 643-650. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00128-1](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00128-1)
- Jancikova, A., & Brychta, K. (2009). TQM and Organizational Culture as Significant Factors in Ensuring Competitive Advantage: A Theoretical Perspective. Economics & Sociology, 2(1), 80-95.
- Jibril, I.A., & Yeşiltaş, M. (2022). Employee Satisfaction, Talent Management Practices and Sustainable Competitive Advantage in the Northern Cyprus Hotel Industry. Sustainability, 14, 7082. <https://doi.org/10.3390/su14127082>
- Kahloun, F., & Ayachi Ghannouchi, S. (2018). Improvement of Quality for Business Process Modeling Driven by Guidelines. Procedia Computer Science, 126, 39-48. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.07.207>

- Kamvysi, K., Andronikidis, A., Georgiou, A.C., & Gotzamani, K. (2023). A quality function deployment framework for service strategy planning. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, 103343. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103343>
- Ku, E.C.S., Wu, W.-C., & Lin, A. (2011). Strategic alignment leverage between hotels and companies: The buyer–supplier relationship perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 735-745. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.10.006>
- Kandampully, J., & Solnet, D. (2019). Competitive advantage through service in hospitality and tourism: a perspective article. *Tourism Review*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/TR-05-2019-0175>
- Kim, S.-B., & Kim, D.-Y. (2017). Antecedents of Corporate Reputation in the Hotel Industry: The Moderating Role of Transparency. *Sustainability*, 9, 951. <https://doi.org/10.3390/su9060951>
- Khalil, M. K., & Muneenam, U. (2021). Total Quality Management Practices and Corporate Green Performance: Does Organizational Culture Matter? *Sustainability*, 13(19), 11021. <https://doi.org/10.3390/su131911021>
- Kim, Y.-J., & Kim, H.-S. (2022). The Impact of Hotel Customer Experience on Customer Satisfaction through Online Reviews. *Sustainability*, 14(848). <https://doi.org/10.3390/su14020848>
- Krajcsák, Z. (2019). Implementing Open Innovation Using Quality Management Systems: The Role of Organizational Commitment and Customer Loyalty. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(4), 90. <https://doi.org/10.3390/joitmc5040090>
- Kujala, J., & Lillrank, P. (2004). Total Quality Management as a Cultural Phenomenon. Helsinki University of Technology, Finland.
- Lapina, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (2015). Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774. DOI:10.1016/j.sbspro.2015.11.472
- Lapina, I. (2019). Analysis of Factors Influencing Quality Culture and Their Impact on Organizational Development. In *SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION. Proceedings of the International Scientific Conference*. Retrieved from [https://www.academia.edu/46671391/Analysis\\_of\\_Factors\\_Influencing\\_Quality\\_Culture\\_and\\_Their\\_Impact\\_on\\_Organizational\\_Development](https://www.academia.edu/46671391/Analysis_of_Factors_Influencing_Quality_Culture_and_Their_Impact_on_Organizational_Development)
- Lehyani, F., Zouari, A., Ghorbel, A., Tollenaere, M., & Sá, J. C. (2023). Knowledge

Management and Total Quality Management Impact on Employee Effectiveness in Emerging Industries: Case of Tunisian Small and Medium Enterprises. *Sustainability*, 15(5), 3872. <https://doi.org/10.3390/su15053872>

- Liang, Y., Watters, C., & Lemański, M.K. (2022). Responsible management in the hotel industry: An integrative review and future research directions. *Sustainability*, 14, 17050. <https://doi.org/10.3390/su142417050>
- Lin, C.-S., Shyu, C.-S., & Li, C.-P. (2023). The greener the hotel, the better operating efficiency it has? A sustainable tourism perspective. *Sustainability*, 15, 10927. <https://doi.org/10.3390/su151410927>
- Lopes, A., Polónia, D., Gradim, A., Cunha, J., & Zgodavová, K., Stefanović, M. (2022). Challenges in the Integration of Quality and Innovation Management Systems. *Standards*, 2(1), 52-65. <https://doi.org/10.3390/standards2010005>
- Mingaleva, Z., Shironina, E., Lobova, E., Olenev, V., Plyusnina, L., & Oborina, A. (2022). Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises. *Sustainability*, 14(10), 6289. <https://doi.org/10.3390/su14106289>
- Molina-Azorín, J.F., Tarí, J.J., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M.D., & Pertusa-Ortega, E.M. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management*, 50, 41-54. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.01.008>
- Molina-Castillo, F.-J., Meroño-Cerdán, A.-L., Lopez-Nicolas, C., & Fernandez-Espinar, L. (2023). Innovation and Technology in Hospitality Sector: Outcome and Performance. *Businesses*, 3, 198-219. <https://doi.org/10.3390/businesses3010014>
- Mzembe, A. N., Idemudia, U., & Angel, E. (2021). Sustainability led innovations in the hospitality industry: A case study of the adoption of the Green Key Scheme standards in the Netherlands. *Journal of Cleaner Production*, 291, 125210. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125210>
- Nedeliaková, E., & Panák, M. (2015). New Trends in Process-Oriented Quality Management. *Procedia Economics and Finance*, 34, 172-179. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01616-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01616-0)
- Nield, K., & Kozak, M. (1999). Quality certification in the hospitality industry: Analyzing the benefits of ISO 9000. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(2), 40-45. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(99\)80023-8](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(99)80023-8)

- Nikopoulou, M., Kourouthanassis, P., Chasapi, G., Pateli, A., & Mylonas, N. (2023). Determinants of Digital Transformation in the Hospitality Industry: Technological, Organizational, and Environmental Drivers. *Sustainability*, 15, 2736. <https://doi.org/10.3390/su15032736>
- Nicolau, J. L., & Sellers, R. (2010). The quality of quality awards: Diminishing information asymmetries in a hotel chain. *Journal of Business Research*, 63(8), 832-839. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.009>
- Oliveras-Villanueva, M., Llach, J., & Perramon, J. (2020). Service Quality in Hospitality and the Sustainability Effect: Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Sustainability*, 12(8152). <https://doi.org/10.3390/su12198152>
- Papademetriou, C., Anastasiadou, S., & Papalexandris, S. (2023). The Effect of Sustainable Human Resource Management Practices on Customer Satisfaction, Service Quality, and Institutional Performance in Hotel Businesses. *Sustainability*, 15(8251). <https://doi.org/10.3390/su15108251>
- Perramon, J., Oliveras-Villanueva, M., & Llach, J. (2022). Impact of service quality and environmental practices on hotel companies: An empirical approach. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103307. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103307>
- Presenza, A., Messeni Petruzzelli, A., & Natalicchio, A. (2019). Business Model Innovation for Sustainability. Highlights from the Tourism and Hospitality Industry. *Sustainability*, 11, 212. <https://doi.org/10.3390/su11010212>
- Rapert, M. I., & Wren, B. M. (1998). Service quality as a competitive opportunity. *Journal of Services Marketing*, 1 June 1998. ISSN: 0887-6045.
- Rohleder, T. R., & Silver, E. A. (1997). A tutorial on business process improvement. *Journal of Operations Management*, 15(2), 139-154. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(96\)00100-3](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(96)00100-3)
- Romo, R., Orozco, F., Forcael, E., & Moreno, F. (2023). Towards a Model That Sees Human Resources as a Key Element for Competitiveness in Construction Management. *Buildings*, 13(774). <https://doi.org/10.3390/buildings13030774>
- Rodríguez-Sánchez, J.-L., Mora-Valentín, E.-M., & Ortiz-de-Urbina-Criado, M. (2018). Successful Human Resources Management Factors in International Mergers and Acquisitions. *Administrative Sciences*, 8(45).
- Salman, D., Tawfik, Y., Samy, M., & Artal-Tur, A. (2017). A new marketing mix model

to rescue the hospitality industry: Evidence from Egypt after the Arab Spring. *Future Business Journal*, 3(1), 47-69. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2017.01.004>

- Sandström, D., & Svanberg, M. (2011). Preparing to overcome the barriers of implementing a quality management system: A case study of EDB Card Services AS. Umeå School of Business.
- Santos, G., Sá, J. C., Félix, M. J., Barreto, L., Carvalho, F., Doiro, M., & Stefanović, M. (2021). New Needed Quality Management Skills for Quality Managers 4.0. *Sustainability*, 13(11), 6149. <https://doi.org/10.3390/su13116149>
- Shepherd, C. D. (1999). Service Quality and the Sales Force: A Tool for Competitive Advantage. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(3), 73-82. Published By: Taylor & Francis, Ltd.
- Simovic, O., Lesjak, M., Perović, Đ., & Podovšovnik, E. (2023). Measuring Organizational Culture in Hotels, Restaurants and Travel Agencies in Montenegro. *Sustainability*, 15, 2715. <https://doi.org/10.3390/su15032715>
- Singjai, K., Winata, L., & Kummer, T.-F. (2018). Green initiatives and their competitive advantage for the hotel industry in developing countries. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 131-143. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.007>
- Sousa, R., & Voss, C. A. (2002). Quality management re-visited: A reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, 20(1), 91-109. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(01\)00088-2](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00088-2)
- Stravinskiene, I., & Serafinas, D. (2020). The Link between Business Process Management and Quality Management. *J. Risk Financial Manag.*, 13, 225. <https://doi.org/10.3390/jrfm13100225>
- Sutherland, I., Sim, Y., & Lee, S. K. (2021). Impacts of quality certification on online reviews and pricing strategies in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102776. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102776>
- Šerić, M., Gil-Saura, I., & Ruiz-Molina, M.E. (2014). How can integrated marketing communications and advanced technology influence the creation of customer-based brand equity? Evidence from the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 144-156. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.008>
- Tarí, J.J., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., & Molina-Azorín, J.F. (2010). Levels of quality and environmental management in the hotel industry: Their joint influence on firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 500-510.



<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.10.029>

- To, W. M., & Lee, P. K. C. (2014). Diffusion of ISO 14001 environmental management system: global, regional and country-level analyses. *Journal of Cleaner Production*, 66, 489-498. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.076>
- Tomaskova, H., Maresova, P., Penhaker, M., Augustynek, M., Klimova, B., Fadeyi, O., & Kuca, K. (2019). The Business Process Model and Notation of Open Innovation: The Process of Developing Medical Instrument. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(4), 101. <https://doi.org/10.3390/joitmc5040101>
- To, W.M., Yu, B.T.W., & Lee, P.K.C. (2018). How Quality Management System Components Lead to Improvement in Service Organizations: A System Practitioner Perspective. *Administrative Sciences*, 8, 73. <https://doi.org/10.3390/admsci8040073>
- Tsaour, S.-H., & Lin, Y.-C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: The role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25(4), 471-481. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00117-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00117-1)
- Tseng, M.-L., Lin, Y. H., Lim, M. K., & Teehankee, B. L. (2015). Using a hybrid method to evaluate service innovation in the hotel industry. *Applied Soft Computing*, 28, 411-421. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2014.11.048>
- Varol, D. (2022). How to Build a Quality Culture with TQM. Published March 15, 2022.
- Wang, T.-C., Huang, C.-Y., Huang, S.-L., & Lee, J.-Y. (2021). Priority Weights for Predicting the Success of Hotel Sustainable Business Models. *Sustainability*, 13, 14032. <https://doi.org/10.3390/su132414032>
- Wijetunge, W.A.D.S. (2016). Service Quality, Competitive Advantage and Business Performance in Service Providing SMEs in Sri Lanka. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(7), 720. ISSN 2250-3153. [www.ijsrp.org](http://www.ijsrp.org)
- Wu, Q., He, Z., Wang, H., Wen, L., & Yu, T. (2019). A Business Process Analysis Methodology Based on Process Mining for Complaint Handling Service Processes. *Appl. Sci.*, 9, 3313. <https://doi.org/10.3390/app9163313>
- Zu, X., Robbins, T. L., & Fredendall, L. D. (2010). Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices. *International Journal of Production Economics*, 123, 86-106.