

# Sustav kvalitete i kategorizacija hotela

---

Šorgo, Arlene

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:479094>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



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  
Sveučilišni prijediplomski studij

**ARLENE ŠORGO**

**Sustav kvalitete i kategorizacija hotela**  
**Quality Systems and Hotel Categorization**

Završni rad

Opatija, 2024.

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu  
Sveučilišni prijediplomski studij  
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu  
Menadžment u turizmu

**Sustav kvalitete i kategorizacija hotela**  
**Quality Systems and Hotel Categorization**

**Završni rad**

Kolegij: **Menadžment kvalitete**

Student: **Arlene Šorgo**

Mentor: **Prof. dr. sc. Ana-Marija**  
**Vrtodušić Hrgović**

Matični broj: **25100/19**

Opatija, rujan 2024.



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 ZAVRŠNOG RADA

Arlene Šorgo  
(ime i prezime studenta)

25100/19  
(matični broj studenta)

Sustav kvalitete i kategorizacije hotela  
(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 završnog 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 završnim 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 završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 11.9.2024.

Potpis studenta

## **Sažetak**

U završnom radu naglasak je stavljen na sustave upravljanja kvalitetom i standardizaciju u hotelijerstvu. Obilježja pojedinih sustava kategorizacije prikazana su na konkretnim primjerima Hrvatske i Francuske. Svrha ovog rada je ukazati na važnost sustava upravljanja kvalitetom, standardizacije i kategorizacije, te njihov doprinos unaprjeđenju kvalitete usluga u hotelijerstvu. Cilj završnog rada je istražiti i analizirati sustave upravljanja kvalitetom ISO 9001, te sustav kategorizacije u hotelijerstvu u Hrvatskoj i Francuskoj. U radu se teorijski obrađuju pojam kvalitete, načela upravljanja kvalitetom, te faze razvoja upravljanja kvalitetom. Važnost standardizacije u hotelijerstvu prikazana je kroz hotelske standarde i sustave kvalitete u hotelskim poduzećima (ISO 9001). U okviru završnog rada je provedena analiza sustava kategorizacije u hotelijerstvu u Hrvatskoj i Francuskoj. Uz opis ključnih obilježja sustava kategorizacije dviju država, prikazana je struktura hotela prema kategoriji, turistički promet u hotelima te broj ISO 9001 certifikata na razini cjelokupnog gospodarstva te posebno sektora „Hoteli i restorani“ prema službenim podacima ISO organizacije.

**Ključne riječi:** kvaliteta; kategorizacija; sustavi kvalitete; standardizacija; ISO 9001

## Sadržaj

Uvod .....	1
1. Sustav upravljanja kvalitetom .....	2
1.1. Faze razvoja upravljanja kvalitetom .....	2
1.2. Načela sustava upravljanja .....	5
2. Standardizacija u hotelijerstvu .....	8
2.1. Hotelski standardi.....	8
2.2. Sustavi kvalitete u hotelskim poduzećima .....	11
3. Kategorizacija i sustavi kvalitete.....	13
3.1. Kategorizacija i sustav kvalitete u Hrvatskoj .....	13
3.2. Kategorizacija i sustav kvalitete u Francuskoj .....	18
Zaključak.....	21
Bibliografija .....	22
Popis ilustracija .....	28

## Uvod

U današnjem dinamičnom okruženju na tržištu, u kojemu su očekivanja gostiju sve veća, sustav upravljanja kvalitetom postaje ključan element poslovnog uspjeha hotelskih poduzeća. Ovaj rad istražuje različite aspekte sustava upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu, s posebnim naglaskom na definiranje kvalitete, kontrolu kvalitete, osiguranje kvalitete te upravljanje kvalitetom.

Svrha ovog rada je ukazati na važnost sustava upravljanja kvalitetom, standardizacije i kategorizacije, te njihov doprinos unaprjeđenju kvalitete usluga u hotelijerstvu. Cilj rada je istražiti i analizirati sustave upravljanja kvalitetom ISO 9001, te sustav kategorizacije u hotelijerstvu u Hrvatskoj i Francuskoj.

Prilikom pisanja rada korištene su slijedeće znanstvene metode: komparativna, induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda deskripcije, metoda kategorizacije, povijesna metoda te metoda kompilacije.

U prvom se poglavlju opisuju temeljni koncepti vezani uz sustav upravljanja kvalitetom, uključujući definiciju kvalitete, kontrolu, osiguranje i upravljanje kvalitetom. Uz to su u ovom poglavlju prikazana i načela sustava upravljanja kvalitetom. U drugom poglavlju rada, razmatra se uloga standardizacije u hotelijerstvu, s posebnim naglaskom na hotelske standarde, i sustave kvalitete prema standardu ISO 9001. U zadnjem poglavlju rada, predstavljeni su sustavi kategorizacije u hotelijerstvu na primjeru Hrvatske i Francuske. Uz opis strukture hotela prema kategorijama, prikazan je i turistički promet (dolasci, noćenja i kreveti) u hotelima te broj ISO 9001 certifikata u analiziranim državama, na razini cjelokupnog gospodarstva te posebno sektora „Hoteli i restorani“. Na kraju su rada dani zaključak, popis korištene bibliografije i popis ilustracija.

# 1. Sustav upravljanja kvalitetom

U okviru ovog poglavlja definiraju se ključne faze razvoja upravljanja kvalitetom s posebnim naglaskom na njihov povijesni razvoj, te temeljna načela sustava upravljanja kvalitetom, pri čemu se svako načelo posebno obrađuje.

Kvaliteta u hotelijerstvu definirana je kao "kontinuirano pružanje proizvoda i usluga gostima prema očekivanim standardima". Sve više gostiju spremno je platiti više kada borave u hotelima koji pružaju uslugu koja zadovoljava ili nadmašuje njihova očekivanja. Stvaranjem vrijednosti za gosta, hoteli mogu uspješno zadržati svoje goste. Menadžeri moraju prepoznati važnost zadržavanja gosta, budući da se privlačenje novog gosta smatra skupljim i vremenski zahtjevnijim (Kapiki, 2025:2).

## 1.1. Faze razvoja upravljanja kvalitetom

Pojam "kvaliteta" može imati različita značenja ovisno o kontekstu. Kvaliteta shvaćena kao „nešto dobro“, vrlo je star pojam (Avelini Holjevac, 2002:8). „Kvaliteta je svojstvo koje obilježava neki predmet ili pojavu i razlikuje ih od ostalih predmeta ili pojava“ (Galičić, 1999:135).

Riječ "qualitas" je latinskog podrijetla a znači: vrsnoću neke stvari, kakvoću, odliku, svojstvo. Riječ "totus" je također latinskog podrijetla a znači cio, sav, potpun, totalan. Dakle, iz riječi "totus" (totalan, potpun) dolazi pojam; Total Quality Management - upravljanje potpunom kvalitetom. To je unaprjeđenje organizacije i efikasnosti poslovanja, a objedinjuje postojeće i buduće načine i modele rukovođenja i upravljanja, zahtijeva timski rad u svrhu unaprjeđenja sveukupnoga procesa rada i poslovanja (Pirija, 2006:63).

Definicija kvalitete je prema pionirima sustava kvalitete sažeta u slijedećim pojmovima (Avelini Holjevac, 2002:8):

- „prilagodljivost“ prema Crosbyu,
- „spremnost za uporabu“ prema Juranu,
- „zadovoljavanje očekivanja klijenata“ prema Feigenbaumu,
- „redukcija unutar varijacije“ prema Demingu.

Kvalitetu se opisuje kao sposobnost proizvoda ili usluge da dosljedno zadovolji ili čak premaši očekivanja kupaca. Također ističu da kvalitetu treba promatrati kao odnos između onoga što kupac dobije i onoga što plati. Kvalitetu vide kao nešto što je inherentno prisutno u



proizvodu ili usluzi, a ne kao nešto što se dodaje kao posebna karakteristika (Avelini Holjevac, 2002:8).

Prema "Europskoj povelji o kvaliteti", kvaliteta je cilj, jer organizacija mora precizno odgovarati na potrebe i očekivanja kupaca i korisnika ako želi ostati konkurentna na tržištu. Kvaliteta se promiče kao metodologija koja potiče sudjelovanje, jer se svjesno prihvaća da nitko ne može očekivati posvećenost od ljudi ako im istovremeno ne pruži i razvija odgovarajuću radnu okolinu (Avelini Holjevac, 2002:9). Prema Lazibat (2009:87) cilj svakog hotela jest postići i održati konkurentsku prednost, tako je kontinuirano unaprjeđivanje osnova za uspjeh. U nastavku slijedi opis razvoja sustava kvalitete kroz kontrolu, osiguranje i upravljanje kvalitetom.

Kontrola kvalitete definira se kao skup aktivnosti pomoću kojih se postiže sukladnost s utvrđenim standardima (Lazibat i sur., 2023:97). „Riječ „kontrola“ odnosi se na proces koji se primjenjuje radi zadovoljavanja standarda“ (Lazibat i sur., 2023:53). Rastući zahtjevi tržišta i razvoj tehnologije postavljaju sve strože standarde za kvalitetu proizvoda, što proizvođače prisiljava na neprekidno poboljšavanje njihovih proizvodnih procesa. U tom kontekstu, unutarnja kontrola kvalitete postaje ključni alat za upravljanje rizicima u proizvodnji (Drljača, 2019:29).

Druga vrsta kontrole kvalitete je vanjska kontrola, koju provode vanjski subjekti ili organizacije (Lazibat, 2005:117). Danas je sustav vanjske kontrole oblikovan kako bi se zaštitilo pojedince, i organizacije te okoliš od posljedica loše kvalitete proizvoda i usluga. To se postiže kroz indirektnu i direktnu vanjsku kontrolu kvalitete (Lazibat i sur., 2023:102). Indirektna vanjska kontrola kvalitete očituje se kroz porast ili pad konkurentnosti organizacije ili pad tržišnog udjela. Direktna vanjska kontrola kvalitete podrazumijeva propise i zakone kojima društvene strukture određuju minimalnu potrebnu kvalitetu i istodobno stvaraju zaštitu od nekvalitete (Lazibat i sur., 2023:102, prema Lazibat i Baković, 2012:161).

Galičić (1999:465) navodi šest faza razvoja unutarnje kontrole kvalitete koje obuhvaćaju:

- Faza predindustrijske kontrole kvalitete.
- Faza kontrole kvalitete nakon industrijske revolucije.
- Faza statističke kontrole kvalitete.
- Faza potpune kontrole kvalitete.
- Faza upravljanja potpunom kvalitetom.
- Faza poslovne izvrsnosti.

Prva faza predindustrijske kontrole kvalitete ima karakteristike po kojima se objekt razlikuje od drugih objekata i percepciju objekta kao dobrog ili lošeg (Drljača, 2019:29). Unutarnja kontrola kvalitete odlikuje se stalnim i izravnim uvidom vlasnika proizvodnje u sve faze nastanka proizvoda (Lazibat, 2005:117).

Druga faza obuhvaća razdoblje kraja 18 stoljeća i početka 19. stoljeća (Lazibat, 2005:117). Sustav kontrole obuhvaća postavljene standarde i ciljeve kako bi se pratila aktivnost i rezultati u skladu s planiranim zadacima i ciljevima (Galičić, 1999:1003).

„Razdoblje prije Prvog svjetskog rata već je pripremiло sve za uvođenje masovne industrijske proizvodnje: elemente standardizacije, uniformiranje proizvoda, prve proizvodne trake na kojima je mogla raditi malo ili nimalo kvalificirana radna snaga s nimalom obukom“ (Lazibat, 2005:118).

Faza potpune kontrole kvalitete se odnosi na sveobuhvatni pristup kontroli kvalitete koji uključuje sve aspekte organizacije (Drljača, 2019:35). Osnovna karakteristika faze upravljanja potpunom kvalitetom od 1955. do 1987. je njezin rast po hijerarhiji tvrtke od razine druge linije uprave (menadženta) i širenja na razine sektora nabave, prodaje, razvoja. S pojavom niza standarda ISO 9000, 1987. godine, pojam „kontrola kvalitete“ prerasta u integrirani sustav za osiguranje kvalitete i upravljanje kvalitetom (Drljača, 2019:121).

Osiguranje kvalitete dio je sustava upravljanja kvalitetom, koji se temelji na stvaranju povjerenja u ispunjenje svih zahtjeva kvalitete (Lazibat i sur., 2023:104). „Svrha osiguranja kvalitete je prevencija grešaka u proizvodnji i isporuci različitih proizvoda i usluga. U ovom smislu, osiguranje kvalitetom podrazumijeva fokusiranje na kvalitetu u samom začetku poslovnih procesa čiji je ishod isporuka određenog proizvoda ili usluge“ (Buntak i sur., 2021:22). Uključuje sve poslovne procese i sve zaposlenike organizacije (Lazibat i sur., 2023:105).

Upravljanje kvalitetom razvilo se kao odgovor na nedostatke sustava osiguranja kvalitete (Lazibat i sur., 2023:110). Ključni korak kod prelaska na upravljanje kvalitetom jest uključivanje kvalitete u strateško planiranje. Strateško planiranje može se definirati kao: „sustavni pristup definiranju dugoročnih ciljeva poduzeća, kao i sredstava za ostvarivanje tih ciljeva“ (Lazibat, 2009:75).

Razlozi za implementaciju sustava upravljanja kvalitetom su poboljšanje konkurentnosti, bolji poslovni rezultati i optimizirani procesi (Lazibat i sur., 2023:112). Istraživanja ističu potrebu za preispitivanjem postojećih teorija upravljanja kvalitetom i stvaranja novih modela

koji će omogućiti veću razinu fleksibilnosti sustava zbog iznimne društvene i poslovne dinamike koju nameću tržišni trendovi (Lazibat i sur., 2023:117).

ISO standardi su međunarodno priznati standardi koji pružaju smjernice i specifikacije za različite industrije i sektore. Međunarodna organizacija za standardizaciju je nastala kao savez nacionalnih organizacija za standarde i standardizaciju, a njen je zadatak priprema, prihvaćanje, objavljivanje i briga o internacionalnim (svjetskim) standardima (Injac, 1998:32).

Serijski standardi ISO 9000 objavljena je 1987. godine (Injac, 1999:12). Nakon izdavanja serije standarda ISO 9000ff:1987 prva revizija provedena je 1994. godine. Oznaka ff (full family) u ISO 9000ff:1994 označavala je niz međusobno povezanih standarda: ISO 8402, ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 i ISO 9004. ISO 9001, ISO 9002 i ISO 9003 su modeli koji su postojali u ranijim verzijama ISO 9000 serije standarda, ali nisu više u upotrebi u svojim izvornim oblicima (Lazibat i sur., 2023:268).

Zadnja revizija ISO 9001 standarda, objavljena je 2015. godine. Ova verzija standarda nosi naziv ISO 9001:2015 i predstavlja trenutno važeći standard za sustav upravljanja kvalitetom (ISO, 2015). ISO 9001:2015 donosi niz novih elemenata i pristupa, uključujući naglasak na kontinuiranom poboljšanju, upravljanju rizicima i prilagođavanju sustava upravljanja kvalitetom kontekstu organizacije. Ova verzija zamijenila je prethodnu verziju, ISO 9001:2008.

## **1.2. Načela sustava upravljanja**

Načela sustava upravljanja kvalitetom su konceptualizirana unutar ISO 9000 standarda (ISO, 2015). Uključuju: usmjerenost na kupca, vodstvo, uključenost ljudi, procesni pristup, poboljšanje, donošenje odluka na temelju činjenica i upravljanje odnosima.

Načelo „**Usmjerenost na kupca**“, postavlja kupca u središte svih aktivnosti organizacije. „Osnovno načelo upravljanja kvalitetom je zadovoljiti zahtjeve kupaca i težiti prema premašivanju očekivanja.“ Ključne prednosti načela „Usmjerenost na kupca“ uključuju povećanu vrijednost, zadovoljstvo, vjernost i ponovnu kupnju, poboljšani ugled, proširenje baze kupaca te povećanje prihoda i tržišnog udjela (Buntak, 2021:63). Aktivnosti koje organizacija može poduzeti uključuju identifikaciju kupaca, razumijevanje njihovih potreba, povezivanje ciljeva s njihovim očekivanjima, komunikaciju tih potreba, planiranje i pružanje proizvoda i usluga, mjerenje zadovoljstva kupaca te aktivno upravljanje odnosima s njima (ISO, 2015). Postavljanjem kupca u središte pozornosti, efikasnije se postavljaju ciljevi organizacije.

„**Vodstvo** ocjenjuje na koji način vodstvo definira vrijednosti i ciljeve te na koji način pokazuje odgovornost prema društvenoj zajednici“ (Drljača, 2018:372). Na svim razinama, vođe postavljaju svrhu i smjernice te stvaraju uvjete za uključenost zaposlenika u ostvarivanje ciljeva kvalitete organizacije. Uključenost osoblja je ključna za uspjeh organizacije, a zadovoljstvo osoblja postiže se kroz obuku, razvoj vještina i sudjelovanje u donošenju odluka (Saida i Taibi, 2021:132, prema Maxwell, 2011). „Uloga vodstva u sustavu upravljanja kvalitetom je strateško upravljanje, upravljanje promjenama i vođenje. Kako bi se ostvarila uloga vodstva u sustavu upravljanja kvalitetom, potrebno je uspostaviti politike, ciljeve i standarde, koji će predstavljati okvir za implementaciju sustava upravljanja kvalitetom“ (Lazibat i sur., 2023:63). Dobro vodstvo predstavlja osnovu za uspješno upravljanje kvalitetom jer uključenošću u različite procese, objedinjuje i upravlja svim sudionicima organizacije.

„**Uključenost zaposlenika** povezuje se s praksama menadžmenta kojima se motiviraju zaposlenici, provode edukacije i treninzi zaposlenika, provode prakse osnaživanja, priznanja i nagrađivanja zaposlenika.“ Svrha primjene načela uključenosti zaposlenika jest stvaranje okruženja u kojem će svaki zaposlenik preuzeti odgovornost za kvalitetu svog rada te će biti predan postizanju kvalitete (Lazibat i sur., 2023:134). Važnu ulogu i u ovom segmentu ima vodstvo organizacije koje mora prepoznati i nagraditi proaktivnost zaposlenika i povećan opseg njihovih obaveza i odgovornosti u slučajevima kada se time poboljšava kvaliteta. Načela „Uključenost zaposlenika“ i „Usmjerenost na kupca“ su povezana, jer je za ispunjavanje zahtjeva kupaca i učinkovitu brigu o zadovoljstvu svih korisnika, važno sudjelovanje svih zaposlenika. Proaktivna orijentacija na korisnike usmjerava zaposlenike prema razvoju inovacija kojima će zadovoljiti potrebe korisnika (Sakthivel i Raju, 2006:23).

**Procesni pristup** potiče organizacije da postižu svoje ciljeve putem niza povezanih procesa. „Procesni se pristup temelji na ideji da se bilo koja aktivnost ili funkcija poduzeća može prikazati kao proces. Proces se, u najširem smislu, može definirati kao pretvorba inputa u outpute“ (Sakthivel i Raju, 2006:23, prema Davenport, 1993). Primjena načela procesnog pristupa obično dovodi do sustavnog definiranja aktivnosti potrebnih za postizanje željenog rezultata te do uspostavljanja jasne odgovornosti za upravljanje ključnim aktivnostima, kao i za njihovu analizu i mjerenje (Radoica, 2015:109, prema ISO, 2019).

**Kontinuirano poboljšanje** je ključni element sustava za upravljanje kvalitetom. „Može se definirati kao neprekidan rad na poboljšanju proizvoda, usluga ili procesa kroz postupne manje promjene ili povremene radikalne promjene“ (Lazibat i sur., 2023:138). Ovaj pristup potiče

stalnu potragu za poboljšanjima, čak i kada stvari funkcioniraju kako treba (Skoko, 2000:93, prema Stevenson 1993:502). Bit znanosti o kvaliteti je u konceptu korištenja raznih alata i metoda kvalitete s ciljem ostvarivanja stalnog napretka. Ključno je educirati zaposlenike o različitim alatima i metodama za upravljanje kvalitetom koji će omogućiti ostvarenje tog kontinuiranog poboljšanja (Buntak, 2021:33). Kontinuirano poboljšanje potiče i otkrivanje i ispravljanje nedostataka, te samim time, smanjivanje potreba za rješavanjem izoliranih problema. Rješavanje izoliranih problema, bez ispravljanja nedostataka, dovodi do ponovnog ponavljanja problema (Lazibat, 2009:89).

Načelo **donošenje odluka na temelju činjenica** temelji se na procesu donošenja odluka unutar organizacije, ovaj postupak može biti iznimno složen i često se temelji na brojnim varijablama za koje vodstvo tvrtke možda nema dovoljno informacija. Stoga je rizik od donošenja nepovoljne poslovne odluke uvijek prisutan, u većoj ili manjoj mjeri (Lazibat, 2009:34). Analiza relevantnih podataka temeljenih na činjenicama smanjuje rizik donošenja subjektivnih odluka. Menadžeri moraju biti suzdržani u donošenju odluka za koje ne postoje provjerene informacije u praksi (Diamandescu, 2016:677). „Primjenom ovog načela mogu se ostvariti sljedeće koristi za organizacije: bolji proces donošenja odluka, bolja ocjena performansi procesa i sposobnost realizacije ciljeva, veća razina sposobnosti pregleda i promjene mišljenja i odluka, veća razina djelotvornosti i učinkovitosti operacija, veća razina sposobnosti za potvrđivanje učinkovitosti prethodnih odluka“ (Lazibat i sur., 2023:275).

Princip **upravljanja odnosima** implicira da je zadatak sustava za upravljanje kvalitetom upravljati odnosima s klijentima, dobavljačima i svim ostalim internim i eksternim dionicima tvrtke. U tom kontekstu, prvi korak je identificirati sve relevantne dionike i njihove veze s organizacijom, dok je drugi korak prepoznati najvažnije veze za organizaciju (Lazibat, 2004:34). Neki od pozitivnih učinaka dobrog upravljanja odnosima su bolje razumijevanje ciljeva i vrijednosti među dionicima, poboljšana sposobnost stvaranja vrijednosti za dionike dijeljenjem resursa i kompetencija i upravljanje rizicima sustava kvalitete te dobro upravljan opskrbni lanac koji osigurava stabilnost tijekom proizvoda i usluga (Lazibat i sur., 2023:275).

Opisana načela sustava upravljanja kvalitetom predstavljaju skup pravila i vrijednosti koji mogu značajno utjecati na realizaciju ciljeva poduzeća i uspostavljanju učinkovitog načina poslovanja.

## **2. Standardizacija u hotelijerstvu**

Fokus je stavljen na definiranje hotelskih standarda i proces standardizacije u hotelijerstvu, s posebnim naglaskom na sustav upravljanja kvalitetom u hotelskim poduzećima. Konkretno, poglavlje se bavi temom potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) te istražuje primjenu i prednosti koje proizlaze iz implementacije ovog sustava.

Standardizacija je ključna u osiguravanju kvalitete, sigurnosti i učinkovitosti u različitim industrijskim sektorima. „Standardizacija, po definiciji, je sporazumno ili zakonsko utvrđivanje uvjeta, koje mora zadovoljiti određeno rješenje u gospodarstvu (npr. izvršena usluga). Propisani uvjeti mogu obuhvatiti kvalitetu, sadržaj, vrstu, način isporuke i dr. Standardizacija omogućava specijalizaciju, osigurava stalnu kvalitetu, pridonosi racionalizaciji i većoj produktivnosti rada, pojednostavljuje službu kontrole, snižava troškove proizvodnje i dr.“ (Galičić, 1999:895). Standard je indikator kvalitete usluge prilagođen kategoriji hotela, a očituje se u broju zvjezdica koje omogućavaju tržišnu i globalnu prepoznatljivost (Pirića, 2006:51). Standardi se sastoje od propisanih i unaprijed zadanih pravila kojih se proizvođači moraju pridržavati.

### **2.1. Hotelski standardi**

„Uspješnost hotela ovisi o usvojenim standardima i naporima zaposlenih da održavaju te standarde u komuniciranju s gostima i pružanju kvalitetnih ugostiteljskih proizvoda i usluga. Prepoznatljivost se hotela postiže stalnim i velikim naporima svih zaposlenih da budu brži i bolji od drugih jer se samo tako postiže i održava optimalna kvaliteta hotelskih usluga“ (Avelini Holjevac, 2002:105).

Postoji mnogo područja gdje se primjenjuju standardi. „Hotelski su standardi i uspješnost poslovanja usko povezani jer standardi čine osnovnu usporednu veličinu ili normalu pri ocjenjivanju kadrova, imovine, poslovnog rezultata i uspješnosti poslovanja hotela“ (Avelini Holjevac, 2002:105).

Primjena standarda u hotelima izazovnija je u odnosu na proizvodne djelatnosti. Kao razlozi za to, navode se pretpostavke da se njime ograničava personalizacija usluge, uvodi industrijsko sivilo kroz izjednačavanje ugostiteljskih proizvoda i usluga, ograničava komunikacija između gosta i zaposlenika, koči kreativnost i inicijativa, gubi prepoznatljivost ugostiteljskog objekta

(Avelini Holjevac, 2002:106). Da bi standard mogao biti primjenjiv u praksi, nužno je da bude standardiziran jer je svrha standardizacije poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga u poslovanju poduzeća (Pirića, 2006:52).

Proces standardizacije je složen, dugotrajan i stalan proces, zahtijeva timski rad i prolazi kroz pet faza (Avelini Holjevac, 1994:219):

1. **Propisivanje standarda** - uključuje definiranje i dokumentiranje zahtjeva i očekivanja koje proizvodi i usluge moraju zadovoljiti, kao i načina njihove provjere i ocjenjivanja. Standardi mogu biti međunarodni, nacionalni, regionalni ili interni, ovisno o izvoru i području primjene.

2. **Obrazovanje i trening svih zaposlenika u hotelu** - uključuje informiranje i educiranje zaposlenika o standardima i njihovoj važnosti, kao i osposobljavanje za njihovo pravilno provođenje i poštivanje. Obrazovanje i trening mogu biti formalni ili neformalni, individualni ili grupni, teorijski ili praktični, ovisno o potrebama i ciljevima.

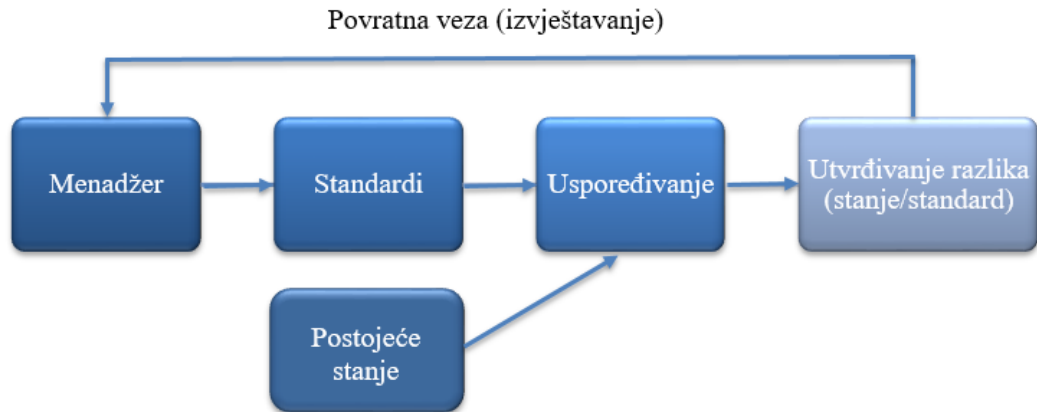
3. **Realizacija standarda (provođenje u praksu)** - uključuje implementaciju i primjenu standarda u svakodnevnom radu hotela, kao i praćenje i mjerenje njihovog utjecaja na kvalitetu i zadovoljstvo kupaca i zaposlenika. Realizacija standarda zahtijeva usklađenost i suradnju svih odjela i razina u hotelu, kao i korištenje odgovarajuće opreme i tehnologije.

4. **Permanentna kontrola poštivanja standarda i otklanjanje odstupanja** - uključuje provjeru i ocjenjivanje usklađenosti proizvoda i usluga sa standardima, kao i identifikaciju i rješavanje problema, grešaka ili nezadovoljstva koji mogu nastati. Kontrola poštivanja standarda može biti interna ili eksterna, redovita ili povremena, samoprocjena ili nezavisna procjena, ovisno o vrsti i razini standarda.

5. **Unaprjeđivanje standarda i permanentno obrazovanje** - uključuje analizu i evaluaciju rezultata i učinaka standardizacije, kao i prepoznavanje i iskorištavanje mogućnosti za poboljšanje kvalitete i inovacije. Unaprjeđivanje standarda zahtijeva kontinuirano učenje i prilagođavanje promjenama i potrebama tržišta, kupaca i zaposlenika.

U nastavku je prikazana povratna veza sustava kontrole standarda (slika 1).

**Slika 1.** Sustavi kontrole standarda



Izvor: Avelini Holjevac I.: Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998., str. 71.

Slika 1 objašnjava kako menadžer ili uprava ima ključnu ulogu u sustavu kontrole standarda. Takvim sustavom kontrole se uspoređuje postojeće stanje organizacije s postavljenim standardima kako bi se utvrdilo koliko organizacija odstupa.

Ove razlike mogu obuhvatiti nedostatke, odstupanja ili elemente koji zahtijevaju poboljšanje. Povratna veza je ključni korak koji uključuje izvještavanje o rezultatima usporedbe i utvrđenim razlikama. Menadžer ili odgovorna osoba izvještava zadužene osobe o stanju, odstupanjima i potrebnim akcijama. Ovaj ciklus sustava kontrole standarda je kontinuiran, a proces se ponavlja kako bi se osiguralo da organizacija održava visoke standarde i dosljednost u kvaliteti.

Standardizacija ima ključnu ulogu u stvaranju konzistentnog dojma o brendu hotela te pomaže u izgradnji povjerenja kod gostiju. Kroz definiranje i poštivanje standarda, hoteli mogu pružiti predvidljivo i visokokvalitetno iskustvo svojim gostima.



## 2.2. Sustavi kvalitete u hotelskim poduzećima

„TQM se definira i kao korporativna filozofija koja naglašava neprestanu usmjerenost na potrebe kupaca i poslovne ciljeve te promovira izvrsnost i sprječava greške“ (Skoko 2000:86, prema Pike i Barnes, 1994:23). „Potpuno upravljanje kvalitetom definira se i kao filozofija i skup koncepata i postupaka koji omogućuju stalno poboljšanje organizacije. Ističe se važnost uključivanja svih zaposlenika i razumijevanje koncepta varijacija“ (Skoko 2000:86, prema Hunt, 1993:10). „Isto tako, naglašava se posvećenost menadžmenta postizanju izvrsnosti, a TQM se definira kao napor cijele organizacije za postizanje zadovoljstva potrošača kroz uključenost svih zaposlenika i stalno poboljšanje“ (Heizer i Render, 1996:81, prema Evans 1997:12 i 326).

Mnogo istraživanja usmjereno je na mjerenje utjecaja i koristi standarda poput ISO 9001 za poslovanje (Heras-Saizarbitoria i sur., 2015:139, prema Benner 2008:611). Implementacija standarda ISO 9001 u hotelskoj industriji donosi niz prednosti koje doprinose poslovnim rezultatima i približavaju hotele potpunom upravljanju kvalitetom (Baković i Dužević, 2014:51). Usvajanje ISO 9001 povezano je s većom produktivnošću i učinkovitošću, zadovoljstvom kupaca, motivacijom zaposlenika te nizom drugih rezultata (Baković i Dužević, 2014:51, prema Kunnanatt, 2007:175).

Dodatno, implementacija ISO 9001 omogućuje hotelima da usklade svoje strategije s okruženjem u kojem posluju, što im pruža konkurentsku prednost. Kroz dosljednu primjenu načela sustava kvalitete hoteli mogu bolje zadovoljiti potrebe svojih gostiju, povećati njihovo zadovoljstvo i vjerojatnost ponovnog posjeta. Osim toga, ISO 9001 potiče kontinuirano poboljšanje procesa i sustava, što je ključno za održavanje visokih standarda kvalitete i konkurentnosti na tržištu (Baković i Dužević, 2014:51, prema Kunnanatt, 2007:175).

Mnogi su analizirali prednosti ISO 9001 standarda u različitim dimenzijama performansi (npr. operativne prednosti, rezultati za kupce, itd.). Na temelju 82 znanstvena rada, identificirano je sljedećih 13 prednosti (Tarí i sur., 2012:300):

- Povećanje tržišnog udjela
- Povećanje izvoza
- Rast prodaje

- Profitabilnost
- Poboljšanje konkurentske pozicije/konkurentske prednosti
- Poboljšanje sistemizacije (poboljšana dokumentacija, radni postupci, jasnoća rada, poboljšanje odgovornosti)
  - Učinkovitost (produktivnost, uštede u troškovima, smanjenje grešaka i dorade, kraće vrijeme isporuke, poboljšana kontrola upravljanja)
  - Poboljšana kvaliteta proizvoda/usluge
  - Poboljšani imidž
  - Poboljšanja u rezultatima zaposlenika (motivacija, zadovoljstvo, timovi, komunikacija, znanje)
  - Poboljšano zadovoljstvo kupaca (smanjenje pritužbi, itd.)
  - Poboljšani odnosi s dobavljačima
  - Poboljšani odnosi s vlastima i drugim dionicima.

Implementacija standarda ISO 9001 u hotelskoj industriji pruža hotelskim objektima priliku da poboljšaju kvalitetu svojih usluga, optimiziraju poslovne procese te povećaju zadovoljstvo gostiju. Kroz pažljivu pripremu, upravljanje kvalitete i dosljednu implementaciju, hoteli mogu postići konkurentsku prednost i izgraditi reputaciju pouzdanog partnera u industriji.

### **3. Kategorizacija i sustavi kvalitete**

U trećem poglavlju, naslovljenom "Kategorizacija i sustavi kvalitete," analiziraju se sustavi kvalitete u hotelijerstvu u Hrvatskoj i Francuskoj. Poglavlje se fokusira na analizu sustava kategorizacije u obje zemlje, razmatrajući važeće pravilnike i zakone koji reguliraju kategorizaciju hotela i sličnih smještajnih objekata. Analiziran je broj dolazaka, broj noćenja i broj kreveta, kao i pregled kategoriziranih objekata iz skupine hotela te broj ISO 9001 certifikata u Hrvatskoj i Francuskoj.

U svijetu postoji više od 30 sustava kategorizacije hotela, pri čemu se razina kvalitete prikazuje najčešće zvjezdicama ili dijamantima, pri čemu jedna zvjezdica označava osnovne sadržaje i standarde udobnosti, a pet zvjezdica predstavlja luksuz u sadržajima i uslugama (WTO, 2015). Neki od sustava kategorizacije hotela uključuju ocjenjivanje zvjezdicama, ocjenjivanje slovima od 'A' do 'F', dijamantima ili napomenom 'zadovoljavajuće' ili 'nezadovoljavajuće' za smještaje poput hostela i motela (Kosar i sur., 2015:28).

U nastavku su istaknuti najznačajniji sustavi kategorizacije (WTO, 2015):

- Europski sustavi/sustavi zvjezdica: Ovo je jedan od najpoznatijih sustava. Hotelu se dodjeljuje određeni broj zvjezdica prema određenim kriterijima poput opremljenosti, usluga, komfora i drugih kriterija. Više zvjezdica označava viši standard.
- AAA proces rangiranja dijamantima: U ovom sustavu, prisutnom u Sjedinjenim Američkim Državama, hoteli se kategoriziraju korištenjem dijamantata, od jednog do maksimalno pet dijamantata, pri čemu pet dijamantata označava najviši standard. Kategorije se dodjeljuju na temelju različitih kriterija poput usluga, opremljenosti i kvalitete smještaja.

#### **3.1. Kategorizacija i sustav kvalitete u Hrvatskoj**

Republika Hrvatska, kao i većina europskih država, koristi sustav zvjezdica (od 2 do 5). Ključna tijela koja sudjeluju u procesu kategorizacije su Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, turističke inspekcije i turističke zajednice na lokalnoj razini (Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli, NN 56/16). U ovom je poglavlju predstavljen sustav kategorizacije u Hrvatskoj, te statistički

podaci o broju hotela prema kategoriji, broju dolazaka, noćenja te broju kreveta u hotelima i sličnim smještajima. "Slični smještaji" u kontekstu kategorizacije prema NACE Rev. 2 uključuju različite vrste objekata koji pružaju usluge smještaja, a koji su slični hotelima.

U Tablici 1 je dan prikaz broja dolazaka, noćenja i kreveta u razdoblju od 2018. do 2022. godine s pripadajućim verižnim indeksima.

**Tablica 1.** Broj dolazaka, noćenja i kreveta u hotelima i sličnim smještajima Hrvatske (2018.-2022.)

<i>Godina</i>	<b>Dolasci</b>	<b>Verižni indeks</b>	<b>Noćenja</b>	<b>Verižni indeks</b>	<b>Kreveti</b>	<b>Verižni indeks</b>
2018.	7.477.719	-	25.339.346	-	169.108	-
2019.	7.913.483	106	25.904.793	102	171.005	101
2020.	1.923.331	24	7.000.417	27	153.263	90
2021.	4.081.121	212	15.705.364	224	165.102	108
2022.	6.466.444	158	23.028.353	147	170.737	103

Izvor: Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat> (pristupljeno 4.5.2024.)

Tablica 1 prikazuje kretanje dolazaka, noćenja i broja kreveta u Hrvatskoj od 2018. do 2022. godine. Broj dolazaka u hotele i slične objekte kontinuirano je rastao tijekom petogodišnjeg razdoblja prikazanog u tablici 1, s izuzetkom 2020. godine kada je došlo do značajnog pada zbog pandemije COVID-19. U 2022. godini broj dolazaka dostigao je 6.466.444, što predstavlja rast u odnosu na prethodnu godinu za 58%. Slično kao i broj dolazaka, broj noćenja također je bilježio rast tijekom analiziranog razdoblja, osim u 2020. godini. U 2022. godini zabilježen je rast od 47% u odnosu na prethodnu 2021. godinu. Kod kapaciteta iskazanih u broju kreveta nije bilo većih izmjena. Općenito, trend rasta dolazaka i noćenja u Hrvatskoj vidljiv je kroz veći dio petogodišnjeg razdoblja, s izuzetkom 2020. godine kada je došlo do značajnog pada zbog pandemije.

Postoje provedbeni propisi koji se odnose na razvrstavanje i kategorizaciju ugostiteljskih objekata iz skupine hotela, a to su:

- „Pravilnik za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste Hotel (NN 9/16)“
- „Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli (NN 56/16); Izmjene i dopune (NN 120/19)“.

Kategorizacija hotela u Hrvatskoj temelji se na Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli (NN 56/16). Prema hrvatskim

standardima, hoteli se mogu kategorizirati s dvije, tri, četiri ili pet zvjezdica. Ovaj proces kategorizacije ima za cilj standardizirati ponudu i osigurati kvalitetu usluge u hotelijerstvu (Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli, NN 56/16).

Pravilnikom za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste Hotel (NN 9/16) propisuje se vrsta ugostiteljskog objekta iz skupine Hoteli za koju ministarstvo nadležno za turizam može dodijeliti oznaku kvalitete, uvjeti za dodjelu oznake kvalitete te izgled oznake kvalitete (Pravilnik za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste Hotel, NN 9/16).

U skupinu "Hoteli", ulaze (Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli, NN 120/19):

- **Hotel baština (heritage):** Ovi hoteli obično predstavljaju povijesne znamenitosti i ne kategoriziraju se prema standardnim zvjezdicama. Njihova vrijednost se temelji na očuvanju kulturne baštine i autentičnosti.
- **Difuzni hotel:** Ova vrsta hotela također se ne kategorizira prema standardnim zvjezdicama. Difuzni hotel je funkcionalna cjelina koju čine tri i više građevina i/ili dijelova građevina uklopljenih u lokalnu sredinu i način života na području jednog naselja (Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli, NN 85/15).
- **Hotel (s depandansom), Aparthotel (s depandansom), Turističko naselje:** Ove vrste hotela mogu se kategorizirati s dvije do pet zvjezdica. To su obično veći kompleksi koji uključuju glavni hotel ili apartmane te dodatne objekte ili smještajne jedinice.
- **Turistički apartmani:** Kategoriziraju se s dvije do četiri zvjezdice. Ovi apartmani obično nude samostalni smještaj s dodatnim uslugama poput čišćenja i promjene posteljine.
- **Pansion:** Pansioni se kategoriziraju prema kategorijama standarda i komfora. Ovisno o ponudi i kvaliteti usluge, mogu se svrstati u određenu kategoriju.
- **Integralni hotel:** Ova vrsta hotela ne kategorizira se zvjezdicama, već se sastoji od objekata koji imaju utvrđene kategorije od tri do pet zvjezdica. Integralni hotel može uključivati različite vrste smještaja unutar istog kompleksa.

- **Lječilišne vrste (s depandansom):** Kategoriziraju se sukladno vrsti, što znači da imaju određenu kategoriju koja odgovara njihovoj namjeni i ponudi lječilišnih usluga.

- **Hotel posebnog standarda (s depandansom):** Ova vrsta hotela također nema kategoriju prema standardnim zvjezdicama. Umjesto toga, posebni standardi ovih hotela obično se odnose na specifične usluge ili sadržaje koji ih razlikuju od ostalih hotela.

Tablica 2 prikazuje strukturu objekata u skupini „Hoteli“ prema ukupnom broju objekata, broju smještajnih jedinica, te prema ukupnom broju stalnih kreveta.

**Tablica 2.** Popis kategoriziranih turističkih objekata iz skupine „Hoteli“ u Hrvatskoj u 2024. godini

<i>Kategorizacija</i>	<i>Objekti</i>	<i>Struktura</i>	<i>Smještajne jedinice</i>	<i>Struktura</i>	<i>Kreveti</i>	<i>Struktura</i>
2*	38	5,1%	3.193	5,2%	6.410	5,4%
3*	289	38,6%	18.074	29,8%	35.855	30,1%
4*	366	48,9%	32.194	53,0%	62.543	52,5%
5*	55	7,4%	7.289	12,0%	14.363	12,0%
<i>Ukupno</i>	748	100,0%	60.750	100,0%	119.171	100,0%

Izvor: Ministarstvo turizma i sporta: Kategorizacija, <https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/kategorizacija-11512/11512> (pristupljeno 4.5.2024.)

Prema podacima u tablici 2, u 2024. godini najzastupljeniji su hoteli s četiri zvjezdice (48,9%), nakon čega slijede hoteli s tri zvjezdice (38,6%), hoteli s pet zvjezdica (7,4%) te hoteli s dvije zvjezdice (5,1%), kojih je najmanje. Promatrajući strukturu smještajnih jedinica, vidljivo je da hoteli s četiri zvjezdice sudjeluju s najvećim brojem smještajnih jedinica (53,0%) i kreveta (52,5%). Slijede hoteli s tri zvjezdice s 28,8% smještajnih jedinica i 30,1% kreveta. Hoteli s pet zvjezdica sudjeluju u ukupnom broju s 12,0% smještajnih jedinica i kreveta, dok hoteli s dvije zvjezdice sudjeluju s 5,2% smještajnih jedinica i 5,4% kreveta.

Tablica broj 3, prikazuje broj certifikata prema ISO 9001:2015 u Hrvatskoj u razdoblju od 2018. do 2022. godine.

**Tablica 3.** Broj ISO 9001:2015 certifikata u Hrvatskoj

	<b>Hrvatska</b>	<b>Verižni indeks</b>	<b>Bazni indeks</b>
2018.	2.343	-	100
2019.	2.715	115,9	115,9
2020.	2.531	93,2	108
2021.	2.839	112,2	121,2
2022.	2.879	101,4	122,9

Izvor: ISO survey results 2022., <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>, (pristupljeno 29.01.2024.)

Analiza podataka o broju ISO 9001:2015 certifikata u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2018. do 2022. godine pruža uvid u dinamiku primjene ovog standarda na razini cjelokupnog gospodarstva. U promatranom je razdoblju zabilježen rast u svim godinama u odnosu na baznu 2018. godinu. Ako se promatra promjena u odnosu na prethodnu godinu tada je i tu zabilježen rast izuzev u 2020. godini u odnosu na 2019. godinu.

Tablica 4 prikazuje broj ISO 9001:2015 certifikata za skupinu hotela i restorana za razdoblje od 2018. do 2022.

**Tablica 4.** Broj ISO 9001:2015 certifikata u Hrvatskoj – hoteli i restorani

	<b>Hrvatska</b>	<b>Verižni indeks</b>	<b>Bazni indeks</b>
2018.	20	-	100
2019.	19	95	95
2020.	19	100	95
2021.	19	100	95
2022.	18	95	90

Izvor: ISO survey results 2022., <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>, (pristupljeno 29.01.2024.)

Broj izdanih ISO 9001:2015 certifikata za skupinu hotela i restorana je u razdoblju od 2018. do 2022. godine pao za 10% u odnosu na 2018. godinu, kada je broj certifikata iznosio 18.

U skladu s globalnim trendom, Republika Hrvatska aktivno primjenjuje međunarodne standarde za upravljanje kvalitetom kako bi osigurala konkurentnost i kvalitetu svojih proizvoda i usluga na međunarodnom tržištu. Jedan od ključnih alata za postizanje ovih ciljeva je ISO 9001 standard, koji pruža okvir za uspostavu, implementaciju i održavanje sustava upravljanja kvalitetom u organizacijama.

### 3.2. Kategorizacija i sustav kvalitete u Francuskoj

U Francuskoj, postoji dobrovoljni nacionalni sustav za kategorizacije hotela. Kategorizacija se temelji na kriterijima koji se odnose na opremu, uslugu za goste, pristupačnost i održivost. Nadležno tijelo Francuske vlade, Atout France (Agencija za razvoj turizma Francuske), upravlja sustavom kategorizacije hotela i dodjeljuje odgovarajući broj zvjezdica (ECC Net, 2009).

Tablica 5 prikazuje strukturu objekata u skupini „Hoteli“, u Francuskoj, prema ukupnom broju objekata i broju smještajnih jedinica u 2024. godini.

**Tablica 5.** Popis kategoriziranih turističkih objekata iz skupine „Hoteli“ u Francuskoj u 2024. godini

<i>Kategorizacija</i>	<b>Objekti</b>	<b>Struktura</b>	<b>Smještajne jedinice</b>	<b>Struktura</b>
<i>1*</i>	320	2,8%	12.000	2,3%
<i>2*</i>	3.260	28,3%	110.000	21,2%
<i>3*</i>	5.556	48,2%	236.000	45,6%
<i>4*</i>	2.034	17,7%	138.000	26,6%
<i>5*</i>	350	3,0%	22.000	4,3%
<i>Kategorizirani</i>	11.520	75,3%	518.000	85,8%
<i>Nekategorizirani</i>	3.788	24,7%	86.000	14,2%
<i>Ukupno</i>	15.308	100,0%	604.000	100,0%

Izvor: Institut national de la statistique et des études économiques, <https://www.insee.fr/fr/statistiques> (pristupljeno 24.3.2024.)

Pored kategoriziranih objekata postoje i nekategorizirani objekti (nije dodijeljena kategorija) i čine gotovo 25% ukupnog broja objekata. Godine 2010. je u Francuskoj promijenjen sustav kategorizacije hotela. Obvezni sustav zamijenjen je dobrovoljnim sustavom kojeg provodi Atout France. Kada je novi sustav pokrenut, 50% hotela bilo je kategorizirano (Koutoulas i Vagena, 2023). Kategorizacija hotela se provodi na zahtjev vlasnika (Arrêté fixant les normes et la procédure de classement en hôtels de tourisme, 2021).

Prema podacima iz tablice 5, u 2024. godini u Francuskoj, hoteli su podijeljeni na kategorizirane i nekategorizirane, pri čemu kategorizirani hoteli čine 75,3% ukupnog broja objekata. Kategorizirani hoteli ukupno dominiraju u strukturi smještajnih kapaciteta, s 85,8% svih smještajnih jedinica, dok nekategorizirani hoteli čine preostalih 14,2% ukupne smještajne ponude.



Među kategoriziranim hotelima, najzastupljeniji su hoteli s tri zvjezdice, koji čine 48,2% ukupnog broja kategoriziranih hotela i imaju najveći udio smještajnih jedinica (45,6%). Slijede hoteli s dvije zvjezdice, koji čine 28,3% kategoriziranih objekata i imaju 21,2% smještajnih jedinica, dok hoteli s četiri zvjezdice čine 17,7% kategoriziranih objekata, s udjelom od 26,6% u smještajnim jedinicama.

Najmanji udio među kategoriziranim hotelima imaju hoteli s jednom i pet zvjezdica. Hoteli s jednom zvjezdicom čine 2,8% objekata i 2,3% smještajnih jedinica, dok hoteli s pet zvjezdica čine 3,0% objekata i 4,3% smještajnih jedinica.

U nastavku (tablica 6) je dan prikaz broja dolazaka, noćenja i kreveta u kategoriziranim i nekategoriziranim objektima iz skupine „Hoteli“ u Francuskoj u razdoblju od 2018. do 2022. godine s pripadajućim verižnim indeksima.

**Tablica 6.** Broj dolaska, noćenja i kreveta u hotelima i sličnim smještajima Francuske (2018.-2022.)

<i>Godina</i>	<b>Dolasci</b>	<b>Verižni indeks</b>	<b>Noćenja</b>	<b>Verižni indeks</b>	<b>Kreveti</b>	<b>Verižni indeks</b>
2018.	121.347.730	-	219.468.088	-	1.305.914	-
2019.	123.427.258	102	219.255.965	100	1.308.956	100
2020.	59.668.239	48	106.872.856	49	1.315.642	101
2021.	77.227.709	129	137.468.675	129	1.305.906	99
2022.	115.313.668	149	211.765.254	154	1.305.906	100

Izvor: Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat> (pristupljeno 4.5.2024.)

Tablica 6 prikazuje kretanje turističkog prometa u Francuskoj od 2018. do 2022. godine. Rast broja dolazaka u 2019. godini, od 2%, u odnosu na prethodnu godinu, bio je prekinut pandemijom COVID-19, slično kao i u Hrvatskoj. Sličan pad je prisutan i kod broja noćenja, dok se broj kreveta nije značajno mijenjao. U 2021. i 2022. godini je Francuska zabilježila pozitivan trend broja dolazaka i noćenja s najvećim rastom od 54%; u noćenjima u 2022. godini u odnosu na 2021. godinu.

Tablica 7 prikazuje broj ISO 9001:2015 certifikata u Francuskoj za razdoblje od 2018. do 2022. godine za cjelokupno gospodarstvo.

**Tablica 7.** Broj ISO 9001:2015 certifikata u Francuskoj

	Francuska	Verižni indeks	Bazni indeks
2018.	21.095	-	100
2019.	21.696	102,9	102,9
2020.	21.880	100,9	103,7
2021.	21.918	100,2	103,9
2022.	21.880	99,8	103,7

Izvor: ISO survey results 2022., <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>, (pristupljeno 29.01.2024.)

Broj ISO 9001:2015 certifikata u Francuskoj je ostao stabilan u cijelom razdoblju od 2018. do 2022. godine. Rastom broja ISO 9001:2015 certifikata od 3% u 2019. godini u odnosu na prethodnu godinu, Francuska je došla do razine koju je približno održala i do kraja 2022. godine, u kojoj je bio zabilježen 4% veći broj ISO 9001:2015 certifikata u odnosu na 2018. godinu. Za promatrano razdoblje, od 2018. do 2022. godine, zabilježen je jedan certifikat, dok od 2019. do 2022. godine nije zabilježen niti jedan u skupini „Hoteli i restorani“.

Standardizacija i kategorizacija imaju ključnu ulogu u stvaranju povjerenja među potrošačima te u oblikovanju percepcije kvalitete. Standardizirani kriteriji za usluge, sigurnost, higijenu i druge aspekte poslovanja omogućuju hotelima da osiguraju dosljednost u procesu pružanja usluga. Kategorizacija doprinosi jasnijoj komunikaciji vrijednosti prema gostima, jer im pruža precizne informacije o očekivanom standardu usluge.

Zaključno, na temelju provedenih analiza, moguće je uočiti sličan trend kretanja broja dolazaka i noćenja u Hrvatskoj i Francuskoj. Sličnosti u trendu broja dolazaka i noćenja su: manji rast broja dolazaka i noćenja u 2019., pad u 2020. te značajni rast u 2021. i 2022. godini, pri čemu je u razdoblju od 2018. do 2022. godine, najveći utjecaj na taj trend imala upravo pandemija COVID-19 u 2020. godini, koja je dovela do većeg pada broja dolazaka i noćenja. Obje su države zabilježile ponovni rast broja noćenja i dolazaka u 2021. godini. U Hrvatskoj je u 2021. godini bio zabilježen rast broja noćenja od 124% u odnosu na 2020. godinu, dok u Francuskoj 29%. Hrvatska je zabilježila i rast broja kreveta u 2021. godini u odnosu na 2020. godinu (8%), dok je u Francuskoj broj kreveta u istom razdoblju pao za 1% u odnosu na 2020. godinu.

Nadalje, rast broja ISO 9001:2015 certifikata je u većoj mjeri izražen u Hrvatskoj. U odnosu na 2018. godinu, broj ISO 9001:2015 certifikata je u 2022. godini u Hrvatskoj bio 22,9% veći nego u 2018. godini, dok je broj certifikata u 2022. godini u Francuskoj bio za 3,7% veći u odnosu na 2018. godinu.

## Zaključak

U radu se ističe važnost sustava upravljanja kvalitetom i standardizacije u hotelijerstvu. Standardizacija i kategorizacija u hotelijerstvu imaju ključnu ulogu u osiguravanju dosljednosti, kvalitete i konkurentnosti unutar turističke industrije. Standardizacija se odnosi na uvođenje uniformnih kriterija i normi dok kategorizacija, s druge strane, omogućuje razvrstavanje hotela po kategorijama (sustav zvijezdica). Dodatno, kroz primjenu standarda kao što je ISO 9001, hoteli osiguravaju usklađenost s očekivanjima gostiju i kontinuirano poboljšavaju procese. Standardizacija, posebno kroz hotelske standarde, omogućava globalnu usporedivost i unaprjeđenje kvalitete usluga.

Mediterransko područje europskog kontinenta obiluje raznovrsnošću hotelske ponude. Države Mediterana poput Hrvatske i Francuske, godišnje ostvaruju značajan broj dolazaka i noćenja, uz izuzetno veliki broj hotela i prisutnih ISO 9001:2015 certifikata.

Analiza primjene sustava kvalitetom pokazuje da je broj ISO 9001:2015 certifikata u cjelokupnom gospodarstvu bio u Francuskoj u konstantnom rastu u razdoblju od 2018. do 2021. godine, međutim, u razdoblju od 2019. do 2022. godine u Francuskoj nije zabilježen niti jedan objekt iz skupine „Hoteli i restorani“ s ISO 9001:2015 certifikatom. U Hrvatskoj je zabilježen sličan trend broja ISO 9001:2015 u cjelokupnom gospodarstvu, uz 18 ISO 9001:2015 certifikata u skupini „Hoteli i restorani“ u 2022. godini.

U Hrvatskoj se sustav kategorizacije provodi na nacionalnoj razini te se kategorije izražavaju prema broju zvijezdica. Iako sustav kategorizacije u Francuskoj, kao i sustav kategorizacije u Hrvatskoj, koristi sustav zvijezdica, među spomenutim sustavima kategorizacije postoje razlike. Sustav kategorizacije Francuske je, za razliku od sustava kategorizacije Hrvatske, dobrovoljan.

Jedna od razlika je u samom broju zvijezdica koje se dodjeljuju. Naime, u Francuskoj se hotelima dodjeljuju minimalno jedna zvijezdica do maksimalno pet, dok je u Hrvatskoj minimalan broj zvijezdica ograničen na dvije. Kada se radi o broju dolazaka i noćenja, hoteli u Francuskoj i u Hrvatskoj su zabilježili sličan trend u petogodišnjem razdoblju od 2018. do 2022. godine, s većim padom broja noćenja i dolazaka zabilježenim u 2020. godini. Uz predstavljene sustave kategorizacije u Hrvatskoj i Francuskoj i statističke pokazatelje uspješnosti smještajnih objekata, u radu su opisana i teorijska načela kojima se potvrđuje da su sustavno upravljanje kvalitetom i razvijeni sustavi kategorizacije temelj za održivi razvoj hotelske industrije.

# Bibliografija

## Knjige:

1. Avelini Holjevac, I.: Kontroling - Upravljanje poslovnim rezultatom, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998.
2. Avelini Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2002.
3. Bosilj Vukšić, V. i Kovačić, A.: Upravljanje poslovnim procesima, Sinergija. Zagreb, 2004.
4. Buntak, K., Baković, T., Mišević, P., Damić, M. i Buntić, L.: Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2021.
5. Cerović, Z., Pavia, N. i Galičić, V.: Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2005.
6. Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
7. Drljača, M.: Kvaliteta kao razvojni koncept, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Zagreb, 2018.
8. Evans, J. R.: Production/operations Management: Quality, Performance, and Value, Fifth Edition, West Publishing Company, Minneapolis, Saint Paul, 1997.
9. Galičić, V.: Leksikon ugostiteljstva i turizma, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2014.
10. Galičić, V.: Rječnik ugostiteljsko-turističkih pojmova, Rijeka, 1999.
11. Heizer, J., Render, B.: Production and Operations Management: Strategic and Tactical Decisions, Fourth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1996.
12. Hunt, V. D.: Managing for Quality: Integrating Quality and Business Strategy, Business One Irwin, Homewood, Illinois, 1993.
13. Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete III. dio – Moderna povijest kvalitete, Oskar, Zagreb, 2001.
14. Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete, I dio, Oskar, Zagreb, 1998.
15. Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete, informacije, dokumentacija, auditi, II dio, Oskar, 2002.
16. Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete, upoznajte normu ISO 9000 I. Dio, Oskar, Zagreb, 2002.

17. Injac, N.: Sustav kvalitete 2000; Velika revizija normi ISO 9000, Oskar, Zagreb, 1999.
18. Juran, J. M. i Gryna, F. M.: Planiranje i analiza kvalitete, treće izdanje, Mate d.o.o., 1999.
19. Lazibat, T. i Baković, T.: Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2012.
20. Lazibat, T., Baković, T. i Dužević, I.: Upravljanje kvalitetom, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2023.
21. Lazibat, T.: Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005.
22. Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2004.
23. Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga d.o.o., Zagreb, 2009.
24. Pike, J. i Barnes, R.: TQM in Action: A Practical Approach to Continuous Performance Improvement, Chapman & Hall, London, 1994.
25. Pirija, D.: Poslovanje i upravljanje standardima turističkog ugostiteljstva od izgradnje hotelskih objekata do stvaranja branda, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik, 2006.
26. Skoko, H.: Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2000.
27. Stevenson, W. J.: Production and operations management, Fourth Edition, IRWIN, Homewood, Il., Boston, Ma., 1993.
28. Šiško Kuliš, M. i Grubišić, D.: Upravljanje Kvalitetom, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2010.

### **Članci:**

1. Avelini Holjevac, I.: Hotelski standardi – temelj poslovne uspješnosti hotela, Hotelska kuća '94., Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1994., str. 239-251.
2. Avelini Holjevac, I.: Total quality management for the hotel industry and tourism. Tourism and hospitality management, (1), 1996., str. 67-80. <https://doi.org/10.20867/thm.2.1.8> (pristupljeno 22.7.2024.)
3. Benner, M. J. i Veloso, F. M.: ISO 9000 practices and financial performance: a technology coherence perspective, Journal of Operations Management, 26 (5), 2008., str. 611-629.
4. Črnjar, K. i Vrtodušić Hrgović, A.-M.: Znanje i kvaliteta - uvjet konkurentnosti hotelijerstva hrvatske, Poslovna izvrsnost Zagreb, 2, 2013., str. 66-82.

5. Davenport, T.H.: Process Innovation: Reengineering work through Information technology, Harvard Business School Press, 1993., str. 100-103.
6. Diamandescu, A.: The main principles of total quality management, Challenges of the Knowledge Society, Bucharest, 2016., str. 672-678.
7. Drljača, M.: Kvaliteta – jučer, danas, sutra, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Zagreb, 20 (1), 2019, str. 29-53.
8. Foris, D.: Comparative Analysis of Hotel Classification and Quality Mark in Hospitality, Transilvania University of Brasov, Romania, Journal of Tourism and Hospitality Management, ISSN 2328-2169, January 2014, 2 (1), str. 26-39.
9. Heras-Saizarbitoria, I., Arana, G. i Boiral, O.: Do ISO 9001-certified hotels get a higher customer rating than non-certified ones?, International Journal of Hospitality Management, 2015., str. 138-146.
10. Kapiki, S.: The importance of quality. The importance of quality in tourism and hospitality, 2015., str. 1-18.
11. Kosar, Lj., Kosar, N. i Mašić, S.: The contribution of european standards in improving the quality of national hotel product, QUAESTUS Multidisciplinary Research Journal, QUAESTUS (6), 2015., str. 25-40., [https://www.academia.edu/94980650/The\\_Contribution\\_of\\_European\\_Standards\\_in\\_Improving\\_the\\_Quality\\_of\\_National\\_Hotel\\_Product](https://www.academia.edu/94980650/The_Contribution_of_European_Standards_in_Improving_the_Quality_of_National_Hotel_Product) (pristupljeno 22.7.2024.)
12. Koutoulas, D. i Vagena, A.: The present and future of hotel star ratings through the eyes of star rating operators, Journal of Tourism Futures, 2023., str. 1-17. <https://doi.org/10.1108/JTF-04-2022-0120> (pristupljeno 22.7.2024.)
13. Kunnanatt, J.T.: Impact of ISO 9000 on organizational climate: strategic change management experience of an Indian organization. Int. J. Manpow. 28 (2), 2007., 175-192.
14. Minazzi, R.: Hotel Classification Systems: A Comparison of International Case Studies, Acta Univ Danubius. 4, 2010., str. 65-88.
15. Oliveras-Villanueva, M., Llach, J. i Perramon, J.: Service Quality in Hospitality and the Sustainability Effect: Systematic Literature Review and Future Research Agenda. Sustainability 2020, 12, 8152., str. 1-16.
16. P.J., S., Singh, K., Kokkranikal, J., Bharadwaj, R., Rai, S. i Antony, J.: Service Quality and Customer Satisfaction in Hospitality, Leisure, Sport and Tourism: An Assessment of Research in Web of Science. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 24

- (1), 2023., str. 24-50., <https://doi.org/10.1080/1528008X.2021.2012735> (pristupljeno 22.7.2024.)
17. Radoica, L.: Quality Management Principles and Benefits of their Implementation in Central Banks, *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 2015., 3, str. 91-121.
  18. Saida, E. i Taibi N.: ISO 9001 Quality Approach and Performance Literature Review, *European Scientific Journal*, ESJ, 17(1), 2021., str. 128-145.
  19. Sakthivel, P.B. i Raju, R. : An instrument for Measuring Engineering Education Quality from Students' Perspective, 2006., *The Quality Management Journal*, 13 (3), str. 23-34
  20. Šuligoj, M.: Sodobni sistemi kategorizacij in kakovost v hotelirstvu - mednarodna primerjalna analiza, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, 2009., str. A48–A55.
  21. Tarí, J. J., Molina-Azorín, J. F. i Heras, I.: Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review, *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, ISSN 2013-0953, *OmniaScience*, Barcelona, 5 (2), 2012., str. 297-322.
  22. Visschedijk, M., Hendriks, R. i Nuyts, K.: How to Set Up and Manage Quality Control and Quality Assurance, *Qual Assur J*, 2005., 9, 95-107.
  23. Vrtodušić Hrgović, A., Rezultati poslovanja kao element sustava kvalitete, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2011., str. 239-249.
  24. Vrtodušić Hrgović, A.-M.: Standardi kvalitete i održivosti u ugostiteljstvu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Sveučilište u Rijeci, Hotelska kuća 2022., Zbornik radova konferencije, str. 119-129.
  25. Vrtodušić Hrgović, A.-M.: Upravljanje potpunom kvalitetom u hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Sveučilište u Rijeci, *Tour. hosp. manag.*, 1, str. 121-133.

#### **Internetski izvori:**

1. American Automobile Association, AAA Diamonds: Travel With Someone You Trust, [www.aaa.com](http://www.aaa.com) (pristupljeno 22.7.2024.)
2. Državni zavod za statistiku (DZSZ): <https://podaci.dzs.hr/hr/> (pristupljeno 29.1.2024.)
3. Euro Quality Standard (EQS): <https://www.eurostandard.rs/iso-9001-sistem-menadzmenta-kvalitetom/> (pristupljeno 29.1.2024.)

4. Euro Quality Standard (EQS): <https://www.eurostandard.rs/osam-principa-upravljanja-iso-9001/> (pristupljeno 29.1.2024.)
5. EUR-Lex: Pravo EU-a, <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html> (pristupljeno 23.3.2024.)
6. Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat> (pristupljeno 24.3.2024.)
7. Institut national de la statistique et des études économiques (Insee), <https://www.insee.fr/fr/statistiques> (pristupljeno 24.3.2024.)
8. International Organization for Standardization (ISO), ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements, 2015., <https://www.iso.org/standard/62085.html> (pristupljeno 4.5.2024.)
9. Mee, J. F.: Frederick W. Taylor, Encyclopedia Britannica, ožujak 17, 2023., <https://www.britannica.com/biography/Frederick-W-Taylor> (pristupljeno 16.3.2024.)
10. The AA, AA Hotel Recognition Scheme, [www.theaa.com](http://www.theaa.com) (pristupljeno 22.7.2024.)
11. Tyagi, N.: What is Statistical Quality Control?, 2021., <https://www.analyticssteps.com/blogs/what-statistical-quality-control> (pristupljeno 16.3.2024.)

#### **Ostali izvori:**

1. Eurostat: NACE Rev. 2, Statistical classification of economic activities in the European Community, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2008.
2. Légifrance: Arrêté fixant les normes et la procédure de classement en hôtels de tourisme, 2021., [legifrance.gouv.fr](http://legifrance.gouv.fr) (pristupljeno 22.7.2024.)
3. Ministarstvo Europe i Vanjskih Poslova Turizam, Francuzi izvan Francuske, Frankofonija, Mala i Srednja Poduzeća na francuskom jeziku, Naredba od 29. prosinca 2021. kojom se utvrđuju norme i postupak klasifikacije kao turističkog hotela, NOR: TMEI2138108A, <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/jo/2022/01/14/0011> (pristupljeno 18.02.2024.)
4. Ministarstvo gospodarstva, financija, industrijskog i digitalnog suvereniteta, Kriteriji za kategorizaciju, [economie.gouv.fr](http://economie.gouv.fr) (pristupljeno 22.7.2024.)
5. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli, NN 120/19, 2019. (pristupljeno 24.3.2024.)
6. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli, NN 56/16, 2016.



7. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Pravilnik za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste Hotel, NN 9/16, 2016., [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_01\\_9\\_240.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_01_9_240.html) (pristupljeno 25.06.2024.)
8. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, <https://www.zakon.hr/z/151/Zakon-o-ugostiteljskoj-djelatnosti> (pristupljeno 24.3.2024.)
9. Hrvatski zavod za norme (HZN), Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i terminološki rječnik, HRN EN ISO 9000:2015, peto izdanje, svibanj 2017.
10. Hrvatski zavod za norme (HZN), Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi (ISO 9001:2015; EN ISO 9001:2015), <https://repozitorij.hzn.hr/> (pristupljeno 29.1.2024.)
11. The European Consumer Centres' Network (ECC Net): Classification of hotel establishments within the EU, 2009., <https://www.europe-consommateurs.eu/en/index.html> (pristupljeno 24.3.2024.)
12. World Tourism Organization (WTO): Hotel Classification Systems: Recurrence of criteria in 4 and 5 stars hotels, UNWTO, Madrid, 2015., <https://m3.ithq.qc.ca/collection/00000396.pdf> (pristupljeno 30.01.2024.)

# Popis ilustracija

## Tablice

Tablica 1. Broj dolazaka, noćenja i kreveta u hotelima i sličnim smještajima Hrvatske (2018.-2022.).....	14
Tablica 2. Popis kategoriziranih turističkih objekata iz skupine „Hoteli“ u Hrvatskoj u 2024. godini.....	16
Tablica 3. Broj ISO 9001:2015 certifikata u Hrvatskoj .....	17
Tablica 4. Broj ISO 9001:2015 certifikata u Hrvatskoj – hoteli i restorani .....	17
Tablica 5. Popis kategoriziranih turističkih objekata iz skupine „Hoteli“ u Francuskoj u 2024. godini.....	18
Tablica 6. Broj dolaska, noćenja i kreveta u hotelima i sličnim smještajima Francuske (2018.-2022.).....	19
Tablica 7. Broj ISO 9001:2015 certifikata u Francuskoj .....	20

## Slike

Slika 1. Sustavi kontrole standarda .....	10
---	----