

# Standardizacija ugostiteljskih usluga u hotelskoj korporaciji

---

**Zuban, Luka**

**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:191:086519>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-04**



*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**

**Luka Zuban**

**Standardizacija ugostiteljskih usluga u hotelskoj korporaciji**

**Standardization of catering services in the hotel corporation**

Diplomski rad

Opatija 2023.

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

**Standardizacija ugostiteljskih usluga u hotelskoj korporaciji**

**Standardization of catering services in the hotel corporation**

Diplomski rad

Kolegij : **Standardi u ugostiteljstvu**

Student : **Luka Zuban**

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

Matični broj : **ds 3650/21**

Opatija, 2023.



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

**Luka Zuban**

(ime i prezime studenta)

**d: 3650/21**

(matični broj studenta)

**Standardizacija ugostiteljskih usluga u hotelskoj korporaciji**

(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, 12.09.2023.

Potpis studenta

## Sažetak

U ovom radu govorit će se o standardima u ugostiteljstvu i kako oni utječu na cjelokupno hotelsko poslovanje. Ovaj diplomski rad istražuje temu standardizacije ugostiteljskih usluga u hotelskom poduzeću s ciljem poboljšanja kvalitete usluga i postizanja dosljednosti u pružanju iskustva gostima. Pregledava se važnost standardizacije i kvalitete koji utječu na uslugu.

Objašnjava se što standardizacija podrazumijeva, kako se provodi i koji su koraci u postizanju standardiziranih usluga. Osim toga, navode se i primjeri standardiziranih postupaka u pripremi hrane i pića te organizaciji rada u hotelskim restoranima. Rad proizlazi iz povijesti ugostiteljstva i standardizacije do današnjeg dana te se naglašava važnost pojedinih standarda poput Iso standarda koji su vodilja za sve uspješne ugostiteljske objekte. U konačnici, ovaj diplomski rad pruža dublje razumijevanje standardizacije ugostiteljskih usluga u hotelskom poduzeću i nudi smjernice za primjenu standardiziranih postupaka u poslovanju.

Ključne riječi: standardi, kvaliteta, ugostiteljstvo

## SUMMARY

This thesis will discuss standards in hospitality and how they affect the entire hotel business. This graduate thesis investigates the topic of standardization of catering services in a hotel company with the aim of improving the quality of services and achieving consistency in providing an experience to guests. The importance of standardization and quality affecting service is reviewed. It explains what standardization entails, how it is implemented and what the steps are in achieving standardized services. In addition, examples of standardized procedures in the preparation of food and beverages and the organization of work in hotel restaurants are given. The work derives from the history of catering and standardization up to the present day, and emphasizes the importance of individual standards such as ISO standards, which are a guide for all successful catering establishments. Ultimately, this thesis provides a deeper understanding of the standardization of catering services in the hotel business and offers guidelines for the application of standardized procedures in business.

Key words : standards, quality, catering services

# Sadržaj

<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>1.Standard.....</b>	<b>2</b>
1.1.Standardizacija kroz povijest.....	3
<b>2. ISO standardi.....</b>	<b>7</b>
2.1. Iso 9001 .....	8
2.2. ISO 9004.....	9
2.3 Upravljanje standardom kvalitete ISO 9001 .....	10
2.4. Certificiranje prema ISO standardu .....	12
<b>3. Kvaliteta .....</b>	<b>14</b>
3.1. TQM .....	17
3.2. Servqual.....	20
<b>4. Pojam i primjena ugostiteljstva .....</b>	<b>21</b>
4.1. Povijest ugostiteljstva .....	21
4.2. Podjela ugostiteljskih usluga .....	23
4.3. Trendovi u ugostiteljstvu .....	25
4.4. Restoran kao dio ugostiteljske usluge .....	27
4.4.1. Organizacija i vrste restorana.....	27
<b>5. Standardi u ugostiteljstvu.....</b>	<b>30</b>
5.1. Ekološki standardi .....	30
5.1.1. ISO 14000 .....	31
5.1.2. Green globe 21 .....	32
5.1.3. EMAS .....	33
5.2. Standardi sigurnosti hrane i pića .....	33
5.2.1. HACCP .....	34
5.2.2. ISO 22000 .....	38
5.2.3. Halal standard .....	40
5.2.4. Košer standard .....	43
5.3. Standardi u hrvatskom ugostiteljstvu .....	45
5.3.2. Michelin guide .....	46
5.3.3. JRE.....	48

5.3.4. Gault & Millau .....	49
<b>6. Empirijsko istraživanje.....</b>	<b>51</b>
6.1.Ciljevi i metode istraživanja .....	51
6.2.Hipoteza istraživanja .....	51
6.3.Analiza i interpretacija rezultata istraživanja .....	52
<b>Zaključak .....</b>	<b>59</b>
<b>Bibliografija .....</b>	<b>60</b>
<b>Popis ilustracija .....</b>	<b>65</b>
Tablice .....	65
Slike .....	65
Grafikoni.....	65
Prilozi.....	65

## Uvod

U današnjem konkurentnom hotelskom sektoru, pružanje vrhunske usluge postaje ključni faktor za uspjeh i održivost hotelskog poduzeća. Kako bi se postigla dosljednost u pružanju visokokvalitetnih usluga, standardizacija ugostiteljskih usluga postaje neophodna. Ovaj diplomski rad istražuje upravo tu temu - standardizaciju ugostiteljskih usluga u hotelskom poduzeću. U prvom poglavlju objašnjava se važnost standarda i kvalitete kroz povijest od njegovih početaka do današnjeg dana i što je prethodilo standardizaciji kakvu danas poznajemo. Drugo poglavlje govori o ISO standardima, najpoznatijim i najprimijenjenim standardima vezano uz kvalitetu usluge. Objašnjavaju se najbitniji standardi i govori se o njihovom upravljanju i certifikaciji istih. Nakon toga rad se nadovezuje na kvalitetu i što ona znači te kako ju primijeniti u ugostiteljstvu. TQM kao najpoznatiji pojam po pitanju kvalitete i njegova važnost. U četvrtom poglavlju govori se o samom pojmu ugostiteljstva njegovoj povijesti, trendovi vezanim uz njega, njegovoj podjeli i restoranu koji predstavlja temelj samog ugostiteljstva i usluge koje se tamo pružaju. Poslije toga opisuju se razni standardi u ugostiteljstvu počevši od ekoloških standarda koji predstavljaju ključ održive kvalitete i razvoja, do HACCP kao bitnog faktora u sigurnosti rukovanja hranom i pićem i svim njegovim smjericama, preko ISO 2000 standarda i posebnih vrsta prehrambenih standarda u raznim svjetskim kulturama poput Halal i Košer standarda. Prije samog zaključka posebna pažnja biti će pridodana standardima u hrvatskom ugostiteljstvu, biti će navedene i objašnjene najprestižnije nagrade koju hrvatski ugostitelji mogu dobiti poput Michelin zvjezdice, JRE nagrade koja se dodjeljuje mladim ugostiteljima i njihovim restoranima za izvanrednost na određenim kulinarskim poljima te Gault & Millau nagrada za inovativnost i novu kuhinju. Naposljetku istraživački element diplomskog rada daje uvid u upoznatost stanovništva sa standardima ugostiteljske ponude u hotelskom poduzeću i prikazuje njihovo mišljenje i zapažanja oko elemenata ponude i kvalitete usluge.



# 1.Standard

Standard je rezultat procesa standardizacije kao određenog specifičnog postupka kojim se utvrđuje način postizanja istih karakteristika ugostiteljskih proizvoda i usluga. Standardi su zapisani sporazumi koji sadrže tehničke specifikacije ili druge precizno određene kriterije kako bi se konstantno koristili kao pravila, smjernice ili definicije karakteristika i osigurali da materijali, proizvodi, procesi i usluge odgovaraju svojoj svrsi.<sup>1</sup> Standard je rezultat procesa standardizacije kao određenog specifičnog postupka kojim se utvrđuje način postizanja istih karakteristika određenog proizvoda u svrhu boljeg pružanja usluga i zadovoljstva potrošača. Glavna zadaća pojma standard i standardizacija u hotelskom poslovanju je zadovoljstvo korisnika usluga te što manja šansa za pružanjem usluge koja ne odgovara onome što gost zahtjeva. Standard ili ponekad korišteno norma ima za cilj definirati unaprijed propisanu kvalitetu i kvantitetu. Kada i ako se standard prihvati on postaje propis kojima poprima određeni značaj i status u društvu. Standardizacija je proces uspostavljanja standarda ili zajedničkih specifikacija za proizvode, usluge ili procese, kako bi se osigurala dosljedna kvaliteta, sigurnost i učinkovitost. Standardizacija se primjenjuje u mnogim industrijama i sektorima, uključujući proizvodnju, ugostiteljstvo, zdravstvo, graditeljstvo i druge. Cilj standardizacije je stvoriti zajednički jezik i pravila za uporabu u industriji, što olakšava komunikaciju i suradnju između različitih sudionika. Primjena standarda također može smanjiti troškove proizvodnje i poboljšati učinkovitost i kvalitetu proizvoda i usluga. U kontekstu ugostiteljstva, standardizacija se primjenjuje kako bi se osigurala dosljedna kvaliteta i usluga u različitim hotelima, restoranima i drugim ugostiteljskim objektima. Primjeri standardizacije uključuju razne međunarodne standarde kao što su ISO, ASTM, IEC, ITU, IEEE i druge organizacije koje utvrđuju standarde za različite sektore i proizvode. U sektoru ugostiteljstva primjeri standardizacije uključuju smjernice za pripremu hrane, standardne postupke posluživanja hrane i pića, standardne procedure za čišćenje i održavanje prostora, standardne procedure za pružanje usluga gostima i druge. Zakoni i propisi također igraju važnu ulogu u standardizaciji. Primjerice, državni propisi o sigurnosti hrane i pića postavljaju standarde i smjernice za pripremu i posluživanje hrane u ugostiteljskim objektima, dok propisi o zaštiti okoliša propisuju standarde za održavanje i čišćenje prostora.

---

<sup>1</sup> Avelini Holjevac, *Estetika i dizajn kao dimenzija kvalitete proizvoda i usluga primjer*

U kontekstu ugostiteljstva, standardizacija se primjenjuje kako bi se osigurala dosljedna kvaliteta i usluga u različitim hotelima, restoranima i drugim ugostiteljskim objektima. Primjena standardizacije u ugostiteljstvu može pomoći u povećanju zadovoljstva gostiju, smanjenju troškova, povećanju učinkovitosti i povećanju konkurentnosti na tržištu. Uspostavom ispravnih i konciznih standarda omogućujemo sebi i poduzeću uspješno ispunjavanje želja gostiju i dobroj poziciji na tržištu u kojem poslujemo. Može se zaključiti da je standard zapravo propisana kvaliteta.

## **1.1. Standardizacija kroz povijest**

Početak standardizacije u povijesti možemo označiti i povezati sa početkom industrijske revolucije krajem 18. stoljeća gdje se pojavom velikih strojeva proizvodnja počela odmicati od stare zanatske i ručno izrađene do masovne proizvodnje. Proizvodi su se mogli proizvoditi u velikim količinama, što je dovelo do potrebe da budu jednaki u pogledu kvalitete, veličine i oblika. U sferama hotela i hotelijerstva standardizaciju vežemo ponajviše uz nekoliko velikih imena koji su bili pioniri u određenim dijelovima hotelske ponude i načina pružanja usluga . Prva primjena standarda u restoraterstvu i hotelijerstvu vezana je uz pojavu vrsnih gastronomi. Marie-Antoine Carême (1784.-1833.) francuski gurman i kuhar i kulinarski stručnjak. Bio je poznat po svojoj sposobnosti da kreira raskošne kulinarske kreacije, a njegove su prezentacije jela postale uzorom za mnoge kuhare koji su kasnije slijedili njegov stil. Marie-Antoine Carême bio je jedan od prvih kuhara koji su se usredotočili na uspostavljanje standarda u kuhinji. U svoje vrijeme, bilo je vrlo malo standarda ili pravila u kuhinji, što je značilo da su jela bila vrlo različita i često nedosljedna. Marie-Antoine Carême razvio je mnoge tehnike i metode kuhanja, što je dovelo do standardizacije u kuhinji i poboljšanja higijenskih standarda u kuhinji. Carêmeov utjecaj na standardizaciju kuhinje nastavio se i nakon njegove smrti. Njegove su tehnike i recepti postali standard u mnogim kuhinjama, a njegove su ideje o organizaciji kuhinje, uređenju jela i prezentaciji jela ostale važne u kulinarskom svijetu i danas. Jedan od njegovih najvećih doprinosa kuhinji bio je uvođenje bijele kute i šešira, ta promjena trebala je poboljšati prezentaciju kuhara. Ostavio je pisani trag knjigom „Francuska kuharska umjetnost XIX. stoljeća” 1833.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Wright, „ Marie-Antoine Careme: Biografija, djela i prilozi ”

Auguste Escoffier (1846.-1935.) francuski kuhar i jedan od najutjecajnijih kulinarskih stručnjaka u povijesti. Smatra se ocem modernog francuskog kuharstva i poznat kao "kralj kuhinje i kuhar kraljeva",<sup>3</sup> te je najpoznatiji po svojoj revolucionarnoj kuharskoj filozofiji koja je temeljila na standardizaciji, organizaciji i hijerarhiji u kuhinji. Auguste Escoffier je bio prvi kuhar koji je sistematično razdijelio obroke na sljedove i ključna osoba u uspostavljanju standarda u kuhinji i stvaranju pravila koja su se morala poštivati kako bi se postigla dosljednost u kuhinji. Uveo je brojne inovacije u kuharstvu, uključujući klasifikaciju umaka i jela, kao i standardne recepte i tehnike kuhanja. Autor je brojnih knjiga te je surađivao i sa Césarom Ritzom. Njegova najpoznatija knjiga je *Le Guide culinaire* koju je napisano u suradnji s Philéasom Gilbertom i Émileom Fétuom 1903.godine, ona je popisivala jela prema redoslijedu prezentacije i uključivala prve *à la carte* jelovnike.<sup>4</sup>

Howard Dearing Johnson (1897.-1972.) bio je američki poduzetnik koji je stvorio lanac motela Howard Johnson's, koji je postao poznat po svom standardiziranom pristupu poslovanju i kvaliteti usluge. Howard Johnson je bio pionir u primjeni standardizacije u ugostiteljstvu i turizmu te je uveo inovativne ideje u ugostiteljstvo, uključujući uvođenje strojeva za pranje posuđa što je ubrzalo proces čišćenja i omogućilo da se više pažnje posveti gostu i pripremi hrane te korištenje smrznute hrane što je omogućilo lakši prijevoz namirnica, konzistentnost u kvaliteti hrane cijele godine i smanjilo troškove nabave. Postao je poznat i kao „Otac lanca restorana“. Johnson je također razvio koncept jedinstvenog sustava poslovanja koji je omogućio dosljednost u brzom širenju njegovih prodavaonica sladoleda, restorana i smještajnih objekata.<sup>5</sup>

Cesar Ritz (1850.-1918.) bio je poznati švicarski hotelijer i osnivač poznatog lanca hotela Ritz, koji je postao sinonim za luksuz i ugled u hotelijerstvu. Njegova najveća inovacija bila je koncept hotela kao mjesta za boravak i ugostiteljstvo, umjesto samo mjesta za spavanje. Jedna od najvećih inovacija Cesara Ritza bila je stvaranje prvog hotela sa zasebnim kupaonicama za svaku sobu, što je bio neviđen luksuz u to vrijeme. *Le Grand-Hôtel* bio je prvi hotel na svijetu koji je imao vlastitu kupaonicu u svakoj sobi.<sup>6</sup>

Conrad Hilton (1887.-1979.) osnivač je lanca hotela „Hilton“. Hilton je bio poznat po tome što je naglašavao kvalitetu i uslugu, te je poticao svoje zaposlenike da budu ljubazni i pažljivi

---

<sup>3</sup> Telegram, „Što je Epikurova večera koja se jede u cijelom svijetu i tko je bio veliki Auguste Escoffier ”

<sup>4</sup> Myhrvold, „ Auguste Escoffier”

<sup>5</sup> University of Houston, „Howard Dearing Johnson”

<sup>6</sup> Cooks info, „Cesar Ritz:Hotelier to the stars”

prema gostima. Osim toga, Hilton je stvorio koncept "The Hilton Standard", koji su svi njegovi hoteli morali slijediti. U ovom standardu su bili uključeni elementi kao što su čistoća, udobnost, visokokvalitetna hrana i piće te prijateljski i profesionalni odnos prema gostima.<sup>7</sup> Hilton je bio pionir u uvođenju novih sadržaja u hotelske sobe, poput telefona, televizora i klima uređaja. Također je bio prvi hotelijer koji je uveo mini bar u hotelske sobe. Bio je prvi hotelijer koji je koristio televiziju za oglašavanje svojih hotela.

Ernest Henderson (1897.-1967.) osnivač je hotelskog „Sheraton“. Bio je prvi koji je u hotelijerstvo ušao kao poduzetnik odnosno dobar poznavatelj organizacije i financija. Kao poslovni čovjek, Henderson je bio poznat po svom poštenju i integritetu te je smatrao da je dobar odnos s kupcima i osobljem ključan za uspjeh poslovanja. Važno mu je bilo sve odluke temeljiti na znanju a ne na osjećajima. Bio je jedan od prvih koji su shvatili važnost marketinga u hotelskoj industriji i koristio je različite marketinške strategije kako bi privukao nove goste i zadržao postojeće. Prvi je uveo korištenje upitnika. Upitnici bi se nalazili u sobama gosta, a čim bi se utvrdili neki nedostaci koje je gost naveo u upitnicima, ti nedostaci su se ispravljali u najkraćem mogućem roku.<sup>8</sup>

Wilson Kemmons (1913.-2003.) osnovao Holiday Inn 1952. godine nakon što je bio razočaran lošim iskustvom u motelu tijekom obiteljskog putovanja. S namjerom da stvori hotel koji bi pružao ugodniji boravak za putnike, Kemmons je uveo niz inovacija u hotelijerstvo. Kemmons je također bio jedan od prvih koji su uveli otvoreni bazen u hotelskom kompleksu, što je postalo popularno u hotelskoj industriji. Osim toga, Kemmons je razvio novi model franšize, što je omogućilo brzi rast Holiday Inna širom SAD-a i svijeta. Jedna od njegovih ključnih inovacija bila je standardizacija hotela, što je omogućilo gostima da imaju slično iskustvo bez obzira na to u kojem se Holiday Inn hotelu nalaze. On je bio stručnjak za građevinu i trgovinu te počinje koristiti građevinske standarde, ali i standarde opremanja hotela kojima je uvelike racionalizirao građevinske troškove.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Kostuch Media Ltd, „Hilton defining new standards for hotel cleanliness”

<sup>8</sup> Bruža, „Utjecaj globalizacije na razvoj i poslovanje međunarodnog hotelskog menadžmenta”

<sup>9</sup> Kemmons Wilson Family Foundation, „Kemmons and Dorothy Wilson”

Willard Marriot ( 1900.-1985.) jedan je od rijetkih koji je uveo inovacije u hotelijerstvu i restoraterstvu. Osnivač hotelskog lanca „Mariott”. Willard Marriott također je bio jedan od prvih hotelijera koji je shvatio važnost informatičke tehnologije u hotelijerstvu.

Uveo je računalne sustave za rezervaciju i upravljanje hotelskim poslovanjem, što je značajno povećalo učinkovitost i smanjilo troškove poslovanja. Godine 1957. Marriott je otvorio prvi motel svoje tvrtke, a tijekom 1950-ih i 60-ih godina Marriott-Hot Shoppes, Inc., kako se tvrtka tada zvala, postala je poznata kao najbrže rastuća i najprofitabilnija organizacija u američkom poslovanju s hranom i smještajem.<sup>10</sup> Uz to, Marriott je bio poznat po svom usmjerenju na kvalitetu usluge i zaposlenika. Uveo je sustav obuke i razvoja zaposlenika, a kasnije i nagrađivanja zaposlenika za njihovu izvrsnost u poslu. Ovo je rezultiralo visokom razinom lojalnosti zaposlenika i kvalitetom usluge za goste. Danas Marriott International ima preko 8500 hotela u 138 zemlji svijeta i jedan je od najvećih hotelskih lanaca na svijetu.<sup>11</sup>

Vidimo da se kroz povijest dogodila velika promjena u odnosu na standarde , nešto što je prije 50 godina izgledalo kao luksuz sada je normalno i u hotelima manjih kategorija , što nam je sjajan pokazatelj da se nikad ne smije stati na onome što je u tom trenutku prihvatljivo i uvijek treba težiti boljitku kako bi i poduzeće i gost bili zadovoljni. Osim ljudi koji su doprinijeli napretku hotelijerstva i ugostiteljstva postoje i druge smjernice koje pomažu vlasniku i zaposlenima da pružaju kvalitetniju uslugu.

---

<sup>10</sup> The Editors of Encyclopaedia Britannica, „J. Willard Marriott”

<sup>11</sup> Marriott International, „We Are Marriott International”

## 2. ISO standardi

Između svih standarda međunarodnog karaktera najistaknutije mjesto pripada seriji standarda ISO 9000 koji su prvenstveno usmjereni na upravljanje kvalitetom. ISO označava kraticu za „International Organization for Standardization”, no također prefiks „iso-” označava jednako, prema grčkoj riječi „isos”. Unutar standarda ISO 900 često se spominju ISO 9001 standardi. Razlika između njih je što ISO 9000 predstavlja cijelu seriju standarda dok je ISO 9001 samo standard unutar te serije.

Ciljeve standardizacije razradila je i prezentirala Međunarodna organizacija za standardizaciju i sadrži 6 točaka :

1. Pojednostavljenje sve većeg broja varijanti i postupaka u životu čovjeka
2. Sporazumijevanje
3. Opća ekonomičnost
4. Sigurnost , zdravlje i zaštita čovjeka
5. Zaštita interesa potrošača i društva
6. Uklanjanje zapreka u trgovini

Od 1947. godine do danas ISO je objavio više od 19 000 međunarodnih normi. Međunarodni standardi ISO 9000 prvi su puta donijeti još 1987.godine u Ženevi. <sup>12</sup> Što se samih standarda tiče oni su podijeljeni u tri skupine, a dijele se na primarne standarde, sekundarne standarde i standarde potpore. Primarni standardi smatraju se najbitnijima, a podrazumijevaju internu kvalitetu odnosno same sustave kvalitete u proizvodnji i zadovoljstvo krajnjeg potrošača, dakle samog korisnika proizvoda. Sekundarni standardi odnose se na softver koji je potreban za ispunjavanje upravo primarnih standarda kvalitete, dok se standardi potpore pojavljuju kao treća skupina standarda te podrazumijevaju standarde koji osiguravaju preduvjete za uspješan razvoj. ISO norme koje se odnose na sustav upravljanja kvalitetom, a izdala ih je međunarodna organizacija za normizaciju su:

1. ISO 9000 - Postavlja osnovne pojmove i terminologije, opisuje osnove sustava upravljanja kvalitetom. Ovi standardi usmjereni su na djelotvornost sustava u ispunjavanju zahtjeva i očekivanja.

---

<sup>12</sup> Svijet kvalitete, „ISO”

Neka od načela propisana ovom normom su: vodstvo, usmjerenost na kupce, uključivanje ljudi, stalno poboljšanje i sustavni pristup upravljanju.

2. ISO 9001 - Precizira zahtjeve koji se odnose na sustav upravljanja kvalitetom, koje organizacija mora ispuniti kako bi dokazala sposobnost da svoje proizvode i usluge isporučuje u skladu sa standardima i zahtjevima turista
3. ISO 9004 – Služi kao dopuna ISO 9001 i fokusira se na unapređenje sustava upravljanja kvalitetom iznad onih zahtjeva koji su definirani standardima ISO 9001. Glavni cilj ove norme je postizanje trajnog poboljšanja koje je mjereno zadovoljstvom kupaca i drugih strana.
4. ISO 19011 – Ova norma sadrži smjernice to jest uputstva za provjeru sustava, definiran je kao standard koji postavlja smjernice o auditiranju sustava upravljanja. Norma ISO 19011 primjenjiva je na sve organizacije koje provode sustave upravljanja.<sup>13</sup>

## 2.1. Iso 9001

ISO 9001 je međunarodni standard za Sustave upravljanja kvalitetom, objavljen od strane ISO (Međunarodne organizacije za standardizaciju). Standard je ažuriran 2015. godine, i naziva se ISO 9001:2015. Da bi bio objavljen i ažuriran, ISO 9001 je morao biti odobren od strane većine zemalja članica kako bi postao međunarodno priznat standard, što znači da je prihvaćen od većine zemalja diljem svijeta.<sup>14</sup> Organizacije se koriste ovim standardom kako bi mogle demonstrirati sposobnost stalnog unapređivanja usluga i proizvoda sa kojima se susreću potrošači. To je najpopularniji standard u seriji standarda ISO 9000 te jedini standard u seriji pomoću kojega organizacije mogu obaviti certifikaciju. Objavljeni 1987. godine od Internacionalne Organizacije za Standardizaciju (koja broji 168 zemalja u 2023. godini<sup>15</sup>) standard je može primijeniti na svakom tipu organizacije bez obzira na njenu djelatnost, veličinu i broju zaposlenih. ISO 9001 se temelji na metodologiji planiranja, učenja, provjere i djelovanja te pruža procesno orijentiran pristup pregledavanju i dokumentiranju strukture, odgovornosti i procedura koje su potrebne da bi se postigao efikasan i precizan menadžment za upravljanje sustava kvalitetom u svim organizacijama. Unutar standarda postoje posebni odjeljci koji sadrže informacije o temama kao što su zahtjevi za menadžmentom sustava upravljanja kvalitetom koja uključuju dokumentirane informacije te planiranje i određivanje

---

<sup>13</sup> Svijet kvalitete, „ISO norme za sustav upravljanja kvalitetom”

<sup>14</sup> Advisera, „Što je ISO 9001? ”

<sup>15</sup> ISO „About us”

interakcija procesa, zatim odgovornost menadžmenta, upravljanje resursima uključujući i ljudske resurse te radno okruženje organizacije, realizaciju proizvoda uključujući korake od dizajniranja proizvoda pa do njegove isporuke i na kraju mjerenje, analiziranje te poboljšavanje menadžment sustava upravljanja kvalitetom kroz aktivnosti kao što su interni auditi te aktivnosti ispravljanja i prevencije. Od zadnje promjene u 2015.godini napravljene su promjene koje osiguravaju da ISO sustav bude prilagođen svakom organizacijskom okruženju.

Noviteti koji su uvedeni najviše se odnose na novu tehnologiju i terminologiju koja pomaže organizacijama suočavanje i rješavanja rizika , poboljšavanje i primjenu poslovnog procesa te bolju primjenjivost usluga i zadovoljstvo korisnika. Ono što ISO donosi je pomoć organizacijama da njihovi kupci tj. krajnji korisnici dobiju vrhunsku uslugu što naravno doprinosi zadovoljstvu kupca , zadovoljstvu zaposlenih, menadžmenta te same organizacije. Specifični zahtjevi ISO sustava donose napretku cijele organizacije i dovode do težnje za stalnim napredovanjem. Dobrom primjenom sustava i kvalitetnim radom smanjuju se troškovi organizacije te se pruža povećana financijska korist. Kao što je već rečeno ISO 9001 je jedini koji je podložan certifikaciji i donosi organizaciji koje posjeduje certifikat povećanje kredibiliteti kod kupaca, partnera i konkurencije. Dobivanje certifikata naravno nije jednostavno te se mora ispuniti sljedeće korake: slijediti smjernice standarda ISO 9001, ispunjavati sve njegove zahtjeve, zadovoljavati zahtjeve korisnika te zakonske i regulatorne zahtjeve i na kraju održavati.

## **2.2. ISO 9004**

ISO 9004 je norma koju je razvila Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) koja daje smjernice o tome kako postići održivi uspjeh pristupom upravljanja kvalitetom. Namijenjen je nadopuni ISO 9001, standarda za sustave upravljanja kvalitetom. Usmjeren je na pružanje smjernica organizacijama za poboljšanje njihove ukupne izvedbe, uključujući upravljanje njihovim sustavom upravljanja kvalitetom. Naglašava važnost vodstva, strateškog planiranja, stalnog poboljšanja i uključenosti ljudi u uspjeh organizacije. Norma ISO 9004 sadrži: područja primjene, upućivanje na druge norme, nazive i definicije, upravljanje održivim uspjehom organizacije, politike i strategije, upravljanje procesom i resursima, mjerenje, analizu i preispitivanje, te poboljšanje, učenje i inovacije.<sup>16</sup> Smjernice koje pruža ISO 9004 trebaju biti

---

<sup>16</sup> Svijet kvalitete, „HRN EN ISO 9004:2010”



fleksibilne i prilagodljive različitim vrstama i veličinama organizacija, kao i različitim kulturnim i društvenim kontekstima. To nije certifikacijski standard, već alat koji pomaže organizacijama da poboljšaju svoju izvedbu i postignu trajni uspjeh. ISO 9004 temelji se na istim načelima kao i ISO 9001, a to su usmjerenost na kupca, vodstvo, uključenost ljudi, procesni pristup, stalno poboljšanje, donošenje odluka temeljeno na dokazima i upravljanje odnosima. Međutim, dok se ISO 9001 usredotočuje na zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom, ISO 9004 pruža smjernice o tome kako postići održivi uspjeh usvajanjem holističkog pristupa upravljanju kvalitetom. Naglašava važnost kulture kvalitete unutar organizacije i daje smjernice o tome kako stvoriti i održavati takvu kulturu. Također pruža smjernice o tome kako upravljati rizicima i prilikama, kako izmjeriti i poboljšati izvedbu organizacije te kako razviti i implementirati strategiju za održivi uspjeh. Namijenjen je za korištenje organizacija svih vrsta i veličina, uključujući organizacije javnog i privatnog sektora, nevladine organizacije i dobrovoljne organizacije. Također je namijenjen za korištenje organizacijama u bilo kojoj industriji. ISO 9004 nije certifikacijski standard, već skup smjernica koje organizacije mogu koristiti za poboljšanje svoje izvedbe i postizanje trajnog uspjeha. Organizacije mogu koristiti ISO 9004 u kombinaciji s ISO 9001 za razvoj sveobuhvatnog pristupa upravljanju kvalitetom koji je usredotočen na ispunjavanje potreba kupaca, poboljšanje učinka i postizanje trajnog uspjeha.

## **2.3 Upravljanje standardom kvalitete ISO 9001**

ISO 9001 temelji se na skupu načela upravljanja kvalitetom. Oni se dijele na osam različitih principa koji obuhvaćaju :

1. Fokus na kupce – sve organizacije zavise od svojih kupaca i trebaju razumjeti trenutne i buduće potrebe istih. Osim što je bitno da ispune njihove potrebe najbolje što je moguće organizacija mora težiti tome da nadmaši njihova očekivanja. Prednosti ovoga principa su : povećanje lojalnosti potrošača , povećanje prihoda i udjela na tržištu zbog brzih i fleksibilnih reakcija na tržišne prilike i povećanje efikasnosti u korištenju resursa organizacije te povećanje zadovoljstva kupaca
2. Rukovođenje – lideri imaju zadatak postaviti jedinstvo svrhe i pravac za organizaciju. Moraju kreirati i održavati radnu atmosferu u kojoj su zaposlenici zadovoljni i potpuno uključeni u ostvarivanje ciljeva organizacije. Prednosti ovoga principa su : motiviranje i razumijevanje zaposlenih koji će razumjeti rad organizacije i težiti ostvarivanju njihovih

ciljeva , poboljšanje komunikacije i svođenje loše komunikacije na minimum i aktivnosti se vrednuju, organiziraju i provode na jedinstven način

3. Uključivanje zaposlenih - Zaposlenici na svim razinama su srž organizacije i njihova puna uključenost omogućava da se njihove sposobnosti koriste za dobrobit organizacije. Prednosti ovoga principa su motivirani i posvećeni zaposlenici koji su uključeni u rad organizacije, inovativnost i kreativnost za postizanje ciljeva organizacije, zaposlenici koji su odgovorni za svoje performanse i zaposlenici željni sudjelovanja i doprinosa stalnom poboljšanju organizacije
4. Procesni pristup – željeni rezultat postiže se efikasnije kada aktivnostima i potrebnim resursima upravljamo kao procesom. Prednosti ovoga principa su : efikasnija upotreba resursa , fokus na mogućnosti unapređenja , poboljšani , konzistentni i predvidivi rezultati i smanje troškova i smanjivanje vremena trajanja cjelokupnog procesa
5. Sistemski pristup upravljanju – ovdje govorimo o identifikaciji , razumijevanju i upravljanju međusobno povezanim procesima kao sistemu koji doprinosi efektivnosti i efikasnosti organizacije u ostvarivanju ciljeva. Prednosti su : mogućnost usmjeravanja napora u ključne proces, integracija i unapređivanje procesa koji će najbolje doprinijeti ostvarenju željenih rezultata i ulijevanju povjerenja zainteresiranim stranama u dosljednosti, efektivnosti i efikasnosti organizacije.
6. Kontinuirano poboljšanje – kontinuirano poboljšanje ukupnih performansi treba biti trajni cilj svake organizacije, a glavne prednosti su : poboljšanje performansi kroz unaprjeđenje organizacijske sposobnosti, fleksibilnost organizacije da brzo djeluje na tržišne prilike i usuglašavanje i poboljšanje aktivnosti na svim nivoima organizacije sve do strateškog plana
7. Činjenični pristup u donošenju odluka – efikasne odluke zasnovane su na analizi raspoloživih informacija i podataka. Prednosti su : donošenje odluka na temelju raspoloživih informacija , povećana sposobnost da se pokaže efektivnost prethodnih odluka kroz poznavanje činjenica i povećana sposobnost razmatranja, osporavanja i promjena mišljenja i odluka.
8. Uzajamno korisni odnosi s dobavljačima – između organizacije i dobavljača postoji međuovisnost , a uzajamno dobri odnosi povećavaju sposobnost za kreaciju vrijednosti. Prednosti su : optimizacija troškova i resursa , povećana sposobnost za obje strane da

stvore vrijednost i fleksibilnost i brzine zajedničkih odgovora na promjene tržišta i potrebe i očekivanja klijenata <sup>17</sup>

## 2.4. Certificiranje prema ISO standardu

Kako bi uspješno u praksi implementirali standard ISO potrebno je napraviti certifikaciju. Certifikacija je postupak kojim neovisna treća strana, poznata kao certifikacijsko tijelo ili certifikacijska agencija, provjerava i potvrđuje da organizacija, proizvod, usluga ili sustav ispunjava određene zahtjeve utvrđene određenim standardom ili specifikacijom. To je proces kojim se potvrđuje da organizacija ili proizvod zadovoljava određene standarde kvalitete, sigurnosti, okoliša ili drugih relevantnih aspekata. Certifikacijsko tijelo koje provodi certifikaciju ocjenjuje dokumentaciju i rad u praksi organizacije koja se želi certificirati prema određenim normativnim dokumentima. <sup>18</sup> Ako su ispunjeni svi uvjeti prema propisanim normativnim dokumentima certifikacijska tijela odobravaju dodjelu certifikata organizaciji. Na temelju provedenog ocjenjivanja sukladnosti certifikacijsko tijelo dodjeljuje certifikat podnositeljima zahtjeva za certifikaciju, ako su ispunjeni svi uvjeti prema propisanim normativnim dokumentima, u ovom slučaju prema normi ISO. Postoji 12 koraka koje svaka organizacija mora proći prilikom dobivanja certifikata, a to su :

1. Organizacija treba odlučiti što želi , koji su njeni ciljevi i koliko će certifikacija pomoći poslovanju
2. Odabrati zaposlenike koji će raditi na poslovima dobivanja certifikata
3. Nabaviti potrebnu normu po kojoj se želi certificirati
4. Proći kroz sve zahtjeve norme da se vidi može li organizacija i na koji način ispuniti željene norme
5. Poslati zaposlenike koji će raditi na poslovima dobivanja certifikata na edukacije
6. Procijeniti trebaju li organizaciji još i dodatne konzultantske usluge. Ako se odluči za konzultante treba paziti koga će se odabrati. Konzultanti prije početka ugovaranja poslova moraju moći dokazati da su osposobljeni za poslove konzultiranja koji su potrebni
7. Izraditi dokumentaciju sustava upravljanja organizacije. Ona se sastoji od Priručnika za kvalitetu, postupaka i radnih uputa

---

<sup>17</sup> Euro Quality Standard, „Osam principa upravljanja – ISO”

<sup>18</sup> Svijet kvalitete, „Certifikat ISO 9001”

8. Potrebno je upoznati sve zaposlenike s tom dokumentacijom i da je svi primjenjuju
9. Odabrati certifikacijsko tijelo koje će certificirati organizaciju. Preporuka je da se odabere akreditirano certifikacijsko tijelo
10. Nakon odluke o tome tko će u organizaciji provesti certifikaciju sustava upravljanja potrebno je dogovoriti rokove i termine certificiranja
11. Slijedi posljednja faza, a to je sam proces certificiranja koje provodi certifikacijsko tijelo
12. Rezultat napora biti će vidljiv kroz dodijeljeni certifikat, ali što je najvažnije organizacija će imati uveden sustav upravljanja koji će pomoći u poslovanju organizacije <sup>19</sup>

Nakon dobivanja certifikata organizacija dobiva mnoge mogućnosti unaprjeđenja. Neke od brojnih prednosti uvođenja ISO certifikata su :

- Povećanje prihoda
- Veće zadovoljstvo zaposlenika i kupaca
- Međunarodno priznanje
- Kontinuirano poboljšanje
- Poboljšanje odnosa s dobavljačima
- Strukturirana dokumentacija <sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Svijet kvalitete, „Certifikat ISO 9001”

<sup>20</sup> Staneković, „7 prednosti sustava upravljanja kvalitetom-Zašto uvesti ISO 9001?”

### 3. Kvaliteta

Kvaliteta je pojam koji se koristi za opisivanje mjere u kojoj proizvod, usluga ili proces ispunjava očekivanja korisnika ili drugih zainteresiranih strana. Kvaliteta se može mjeriti različitim čimbenicima, poput izvrsnosti, pouzdanosti, efikasnosti, inovativnosti i usklađenosti sa standardima. Vizualno se kvaliteta lako iskazuje, ali veoma je teško univerzalno definirati taj pojam. Ono što možemo je pristupiti kvaliteti s različitih aspekata kao na primjer :

1. Proizvodno zasnovan definiciji u kojoj se kvaliteta bazira na objektivnim kriterijima koji se mogu primijeniti kod fizički opipljivih dobara, gdje okus, potrebe ili preferencije nemaju utjecaj na viđenje kvalitete.
2. Definicije kvalitete zasnovane na korisniku kod koje se polazi od toga da kvaliteta leži u potrebama potrošača i izjednačava se s njihovim zadovoljstvom
3. Procesno zasnovanoj definiciji u kojoj se kvaliteta bazira na procjeni poduzeća o kvaliteti njihove usluge gdje ključnu ulogu imaju specijalisti
4. Vrijednosno zasnovanoj definiciji u kojoj se kvaliteta gleda kao vrijednost koja ima cijenu
5. Transcendentalnom pristupu u kojem određivanje pojma kvalitete polazi od pretpostavke da se radi o vrhunskoj usluzi koja zadovoljava korisnika.

ISO definira kvalitetu kao razina do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve, dok su američke definicije kvalitete :

- Kvaliteta upućuje na sposobnost proizvoda i usluge da konzekventno zadovoljava ili nadmašuje očekivanja kupaca
- Kvaliteta znači dobiti ono za što si platio
- Kvaliteta nije nešto što se usvaja kao specijalna osobina, već nešto što je integralni dio proizvoda ili usluge<sup>21</sup>

W. Edwards Deming kvalitetu definira kao kontinuirano poboljšanje stabilnog sustava. Definicija kvalitete W. Edwardsa Deminga naglašava važnost kontinuiranog poboljšanja stabilnog sustava. Smatra se osnivačem menadžment filozofije kvalitete, produktivnosti i konkurentnosti. Deminga se naširoko smatra pioninom u području upravljanja kvalitetom, a njegove ideje imale su dubok utjecaj na modernu poslovnu praksu. Vjerovao je da kvaliteta nije samo stvar inspekcije i kontrole, već temeljni dio kulture i filozofije organizacije. Njegov

---

<sup>21</sup> Avelini Holjevac, „Menadžment kvalitete i poslovna izvrsnost”,117.

pristup kvaliteti naglašavao je važnost statističke kontrole procesa, stalnog poboljšanja i uključenosti svih zaposlenika u proces poboljšanja kvalitete. Demingove ideje utjecale su na razvoj različitih sustava upravljanja kvalitetom, uključujući ISO 9001. Njegov naglasak na stalnom poboljšanju i uključenosti svih zaposlenika u proces poboljšanja kvalitete ogleda se u standardu ISO 9001. Standard zahtijeva od organizacija da uspostave i održavaju sustav upravljanja kvalitetom koji je usmjeren na kontinuirano poboljšanje i zadovoljstvo kupaca. Deming je također razvio svoj poznati program od 14 točaka koje uključuje :

1. Stvorite stalnu svrhu prema poboljšanju
2. Prihvatiti nove filozofije
3. Zaustaviti ovisnost o inspekcijama
4. Koristiti jednog dobavljača za jedan proizvod
5. Konstantno poboljšati proizvodnju i uslugu
6. Uvesti obuku na svim radnim mjestima
7. Implementirati vodstvo
8. Eliminirati strah
9. Srušiti barijere između odjeljenja
10. Eliminirati nejasne parole i slogane
11. Eliminirati ciljni menadžment
12. Ukloniti prepreke koje oduzimaju zaposleniku pravo da se ponosi svojim radom
13. Uvesti intenzivan program obrazovanja i samo unaprjeđenja
14. Svi u poduzeću sudjeluju u provedbi transformacija<sup>22</sup>

Philip B. Crosby, poznati američki stručnjak za kvalitetu i autor knjige "Quality is free", smatra da je kvaliteta besplatna. Prema njegovom mišljenju, kvaliteta nije poklon, ali je besplatna jer se postiže eliminiranjem nekvalitetnih postupaka koji stvaraju dodatne troškove u poslovanju. Nekvalitetne stvari uključuju sve što uzrokuje pogreške, odgađanja i popravke proizvoda. Crosby smatra da se kvaliteta postiže kroz sistematičan pristup uklanjanju nekvalitetnih postupaka i stvaranju okoline u kojoj se radnici potiču da rade kvalitetno. Crosby je svoju teoriju potkrijepio brojnim primjerima uspješnih tvrtki koje su primijenile sustav kvalitete i postigle značajno poboljšanje u svojem poslovanju. Njegov pristup naglašava važnost prevencije u odnosu na ispravljanje grešaka i grešaka u poslovanju.

---

<sup>22</sup> Svijet kvalitete, „Demingovih 14 principa upravljanja”

Ova teorija ima značajan utjecaj na područje kvalitete i upravljanja kvalitetom u poslovanju. Mnoge tvrtke su primijenile Crosbyjeve metode kako bi poboljšale svoje procese i proizvode, što je rezultiralo smanjenjem troškova i povećanjem zadovoljstva kupaca.

Na području kvalitete dodjeljuju se različite nagrade koje prepoznaju izvrsnost u upravljanju kvalitetom. Među najpoznatijim su nagrade :

1. Malcolm Baldrige Nacionalna Nagrada za Kvalitetu (MBNQA) je najviše priznanje koje američka vlada dodjeljuje organizacijama koje se ističu u području kvalitete i poslovne izvrsnosti. Nagrada se dodjeljuje organizacijama koje imaju izvrsne rezultate u području kvalitete, zadovoljstva kupaca, inovacija, ljudskih resursa, financijskog rezultata i društvene odgovornosti. Ustanovljena je 1987. godine u čast Malcolma Baldrigea, bivšeg tajnika za trgovinu SAD-a koji je bio poznat po svojim težnjama za poboljšanjem kvalitete u američkoj industriji. Nagrada se dodjeljuje u pet kategorija: proizvodnja, usluge, mala poduzeća, neprofitne organizacije i vlada.<sup>23</sup>
2. Deming nagrada za kvalitetu je japanska nagrada za kvalitetu koja se dodjeljuje organizacijama koje su postigle izvanredna postignuća u području kvalitete i poslovne izvrsnosti. Ova nagrada prvi put je dodijeljena 1951. godine. Deming nagrada za kvalitetu sastoji se od dve razine: nagrada za pojedince i nagrada za organizacije. Nagrade se dodjeljuju na temelju procjene prema Demingovim principima i metodologijama te uključuju ocjenu poslovnih procesa, upravljanja kvalitetom, inovacija, angažmana zaposlenika, održivosti i društvene odgovornosti. Smatra se jednom od najprestižnijih nagrada za kvalitetu u svijetu, a mnoge organizacije i tvrtke diljem svijeta primjenjuju Demingove principe i metodologije kako bi poboljšale svoje poslovanje i postigle izvrsne rezultate u području kvalitete.<sup>24</sup>
3. Europska nagrada za kvalitetu (EFQM) je prestižno priznanje koje se dodjeljuje organizacijama koje postižu izvanredne rezultate u području kvalitete i poslovne izvrsnosti. EFQM nagrada za kvalitetu ustanovljena je 1991. godine u suradnji s Europskom komisijom, a cilj joj je potaknuti organizacije da se usredotoče na postizanje izvrsnosti u svim aspektima poslovanja. Nagrada se dodjeljuje organizacijama koje demonstriraju izvrsnost u pet kategorija: vodstvo, strategija, ljudi, partnerstvo i resursi

---

<sup>23</sup> ASQ, „What is the Malcolm Baldrige national quality award (MBNQA)? ”

<sup>24</sup> Svijet kvalitete, „Demingova nagrada”

te procesi, proizvodi i usluge. Osim toga, organizacija mora pokazati dokaze o postizanju izvrsnosti u svim aspektima poslovanja te imati sustav za stalno poboljšanje.<sup>25</sup>

### 3.1. TQM

Total quality management (TQM) je upravljanje cjelokupnom (ukupnom ili potpunom) kvalitetom, a proces upravljanja sadrži aktivnosti poput planiranja, organiziranja, rukovođenja, kadroviranja i kontrolinga. TQM je sustav unapređenja, povećanja fleksibilnosti, efektivnosti i efikasnosti poslovanja. Nastoji osigurati, stvoriti uvjete da svi zaposleni zajedničkim snagama ostvare maksimalno efikasno i efektivno jedan cilj: proizvesti proizvod i pružiti usluge onda kada, gdje i kako kupac i potrošač žele i očekuju, i to prvi i svaki sljedeći put.<sup>26</sup> Temelji se na konceptu stalnog unapređenja i poboljšanja procesa, na trajnoj kvaliteti i timskom radu, što sve ima za rezultat stalno unapređenje. Tablica 1. prikazuje faze implementacije TQM sustava kroz fazu pripreme, preko organizacije kvalitete do implementacije samog sustava kojim se pospješuje rad organizacije.

Tablica 1. Faze implementacije sustava upravljanja potpunom kvalitetom

Faze implementacije sustava upravljanja potpunom kvalitetom		
Razvijanje svijesti o kvaliteti - priprema	Organizacija kvalitete	Implementacija
Izraditi strategiju kvalitete	Odrediti ciljeve za svakog zaposlenika	Izgraditi procese i projekte razvoja
Definirati politiku kvalitete	Formirati timove za kvalitetu i za razvoj	Koristiti metode procjene i povratnih informacija
Razvijati metodologiju	Definirati mjerila za kvalitetu	Upravljanje potpunom kvalitetom
Izraditi sustav podrške		
Obrazovanje, trening zaposlenika		

Izvor: Izrada autora po uzoru na: 14 Avelini Holjevac, I. (2002.) Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji. Str. 47.

Treba spriječiti grešku na samom početku, jer najskuplja je greška koju otkrije kupac, potrošač, gost. TQM sustav je potpuno orijentiran na tržište i vođen kupcem. U sustavu potpune kvalitete kupac je kralj jer proces njime počinje (što kupac želi) i završava (zadovoljan kupac).<sup>27</sup>

<sup>25</sup> Svijet kvalitet, „Nagrada EFQM Award”

<sup>26</sup> Avelini Holjevac, „Estetika i dizajn kao dimenzija kvalitete proizvoda i usluga primjer: Hrvatski turistički proizvod”, 5.

<sup>27</sup> Avelini Holjevac, „Estetika i dizajn kao dimenzija kvalitete proizvoda i usluga primjer: Hrvatski turistički proizvod”, 7.



Provođenje TQM zahtjeva privrženost, disciplinu i stalan napor svih zaposlenih jer on uključuje sve i ovisi o svakomu. TQM je sustav koji osigurava sistematično i kontinuirano unapređenje svih procesa rada, povećanje kvalitete proizvoda i usluga, ali i kulture života danas i u budućnosti. Osigurava izbjegavanje beskorisna napora i nepotrebno trošenje resursa jer omogućava ostvarenje cilja u najkraćem vremenu i uz najniže troškove.<sup>28</sup>

Tablica 2. Prednosti i nedostaci TQM

<b>Prednosti implementacije TQM</b>	<b>Problemi prilikom uvođenja TQM</b>
⇒ Povećava se kvaliteta proizvoda i usluga	⇒ Top menadžment (često teško prihvaća, ne želi učiti)
⇒ Povećava se zadovoljstvo kupaca i zadržava njegovu vjernost	⇒ Ne traži se promjena (zadovoljstvo postojećim stanjem)
⇒ Jača se konkurentska sposobnost i tržišna snaga poduzeća	⇒ Nema povjerenja u TQM (nepovjerljivost prema novinama)
⇒ Smanjuju se troškovi poslovanja poduzeća	⇒ Ne obvezuju se da će sudjelovati (teško se prihvaćaju nove obveze)
⇒ Povećava se produktivnost i profitabilnost poslovanja	⇒ Nerazumijevanje (neznanje rada nerazumijevanje)
⇒ Povećava se zadovoljstvo zaposlenih	⇒ Ne ulaže se dodatno (strah od većih troškova)
⇒ Povećava se kvaliteta upravljanja	⇒ Traže se kratkoročni rezultati (to je dugotrajan proces)
⇒ Povećava se ugled i i vrijednost poduzeća	⇒ Česte zamjene (traži se stalno prilagodavanje)

Izvor: Izrada autora po uzoru na: Avelini Holjevac, I. (2002.) Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji. Str. 3.

Kroz povijest sustav upravljanja kvalitete je napredovao što se najbolje vidi na prikazu razvoja gospodarstva u SAD-u:

- 1900.-1920.- Funkcija kontrole kvalitete - Funkcija kontrole kvalitete nastaje otvaranjem Ford kompanije 1907. godine kada se u poduzeće uvela organizacija rada prema Friedrichu W. Tayloru. Serijska proizvodnja automobila je postala jednostavna te su se smanjili troškovi radnika tako što su se unajmljivali nekvalificirani radnici koje nije

<sup>28</sup> Avelini Holjevac, „Kontroling - upravljanje poslovnim rezultatom”, 85.

trebalo platiti kao kvalificirane majstore. Kontrola kvalitete se razvijala od 1910. godine kada se funkcija kontrole odvaja od proizvodnje.

- 1920.-1945.- Statističko praćenje kvalitete – Fokus je prebačen s kontrole kvalitete na statističko praćenje kvalitete. Tijekom ovog razdoblja, znanstvenici su primijenili statističke metode kako bi se poboljšala kvaliteta proizvoda. Joseph M. Juran, jedan od najvažnijih stručnjaka u ovom razdoblju, razvio je niz statističkih alata za kontrolu kvalitete, uključujući histogram, dijagram tijeka, kontrolnu kartu i Pareto analizu. Pareto načelo, također poznato kao "80-20 pravilo", koje je razvio Vilfredo Pareto, postalo je popularno u ovom razdoblju. Ovo načelo navodi da 20% uzroka često uzrokuje 80% posljedica, što se može primijeniti na kontrolu kvalitete kako bi se identificirali najvažniji problemi koji trebaju biti riješeni kako bi se poboljšala kvaliteta proizvoda ili usluga.
- 1950.-TQC (Total quality control ) - kompanija General Electric prva u svojem poslovanju počinje koristiti TQC ( Total quality control ), prije toga 1938. Deming uvodi metodu uzoraka pri popisivanju stanovništva te je zajedno sa J.M.Juranom razvio edukativan program upravljanja kvalitetom.
- 1960.-Čovjek postaje dio kvalitete - Philip B. Crosby objavljuje koncept „zero defects“, u kojem navodi kako stvaranje kvalitete mora sadržavati ljudski faktor, što znači da radnici u procesu proizvodnje također moraju snositi dio odgovornosti za kvalitetu proizvoda. Do 1960. godine za kvalitetu su se brinuli samo inženjeri i upravitelji tvrtki. Ovaj koncept temeljio se na odgovornosti radnika za poslove koji im bili dodijeljeni.
- 1975.-Kvaliteta kao strategija - Naftna kriza pridonosi jačanju japanske konkurencije u odnosu na američka poduzeća. Njihova kvaliteta proizvoda bila je mnogo veća nego američka te su kupci to i prepoznali. Kupci nisu gledali samo konačnu cijenu proizvoda već i cijenu održavanja tokom korištenja proizvoda. Počinje se raditi na programima koji mijenjaju metode rada i ulogu čovjeka u poduzeću. Hijerarhijske razine su smanjene sa sedam na tri, skraćeni su rokovi razvoja, a programi unapređenje se uvode za sve aktivnosti <sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Avelini Holjevac, „Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji”,3.

## 3.2. Servqual

SERVQUAL je pouzdan sistem za mjerenje kvalitete usluga, a razvijen je kako bi pružio sveobuhvatni i strukturirani okvir za mjerenje kvalitete usluga. Prije njegove pojave nedostajao je standardizirani način procjene kvalitete usluga, te je bilo teško kvantificirati percepciju korisnika o tome koliko su usluge zadovoljavajuće. Njegov razvoj potiče iz potrebe za boljim razumijevanjem kvalitete usluge iz aspekta korisnika usluga. SERVQUAL je koncept koji je razvijen 1985. godine.<sup>30</sup> Dijeli se na 5 ključnih dimenzija : pouzdanost , sigurnost , empatija , odgovornost i susretljivost. U praksi se obično koristi akronim RATER koji označava svaku od tih dimenzija.

R (reliability) – pouzdanost se odnosi na sposobnost pružatelja usluge da dosljedno i precizno isporuče uslugu prema očekivanju korisnika.

A (assurance ) – sigurnost se odnosi na osjećaj povjerenja kojeg korisnici imaju prema pružatelju usluga.

T (tangibles) – susretljivost se odnosi na fizičke aspekte okoline te interakcije s korisnicima , klijenti uočavaju fizičke aspekte okoline poput čistoće, izgled objekta i profesionalnost osoblja.

E (empathy) – empatija se odnosi na pažnju, brižnost i razumijevanje koje korisnici usluga osjećaju od pružatelja usluga.

R ( responsiveness) – odgovornost se odnosi na brzinu i spremnost pružatelja usluge da odgovori na zahtjeve i potrebe korisnika .

Pojavom SERVQUAL modela njegova primjena se protegnula na razne sektore uključujući i ugostiteljstvo. U ugostiteljstvu ovaj model omogućava restoranima , hotelima i drugim objektima da bolje razumiju preference i potrebe svojih gostiju i da prilagode usluge prema njihovim željama kako bi postigli višu razinu zadovoljstva. Anketna istraživanja provedena temeljena na servqual modelu pomažu organizacijama da bolje razumiju očekivanja i potrebe svojih gostiju te da razviju strategiju za poboljšanje usluga kako bi se postigla veća korisnička lojalnost i satisfakcija. Na temelju rezultata pristiglih iz ovih anketa organizacija može identificirati svoje slabosti i usmjeriti resurse na konkretne aspekte u kojima je potrebno unaprjeđenje. Temeljna značajka SERVQUAL modela u mjerenju kvalitete usluga je utvrđenje jaza ili razlike između očekivanja i percepcije klijenta o pruženoj usluzi.

---

<sup>30</sup> Parasuraman, Berry, Zeithaml : „*Servqual : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions Service Quality*„

## 4. Pojam i primjena ugostiteljstva

Prije svega važno je definirati pojam ugostiteljstva; ugostiteljstvo je uslužna gospodarska djelatnost koja se sastoji u pružanju usluga smještaja, prehrane i pića. Ugostiti nekoga značilo bi primiti posjetitelja, smjestiti ga i poslužiti hranom i pićem. Obuhvaća pripremanje i posluživanje usluga prehrane i pića. Ugostiteljska djelatnost također obuhvaća i pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu sa ili bez usluživanja i opskrba tom hranom (catering).<sup>31</sup> Ugostiteljstvo ima poseban značaj za gospodarstvo jer se prodajom svojih usluga stranim turistima vrši određeni oblik izvoza roba i usluga. S obzirom na karakter poslova, za ugostiteljstvo se može reći da je mješovita proizvodno-uslužna djelatnost. Proizvodi se uglavnom po narudžbi, a proizvedena roba se odmah prodaje gostu. Ugostiteljstvo i njegova djelatnost predstavljaju zapravo osnovu turizma i ključni su faktor njegovog razvoja na određenom području. Ono može definirati kao gospodarska, proizvodna i uslužna djelatnost koja se bavi prodajom, proizvodnjom (pripremom) raznovrsne hrane, napitaka i pića te njihovim posluživanjem, pružanjem usluga smještaja u posebno opremljenim sobama i apartmanima te pružanjem usluga zabave i rekreacije te njihovom prodajom u ugostiteljskom objektu.

### 4.1. Povijest ugostiteljstva

Današnji izgled ugostiteljstva i usluga nema puno dodirnih točaka sa ranim razvojem te djelatnosti. Od prošlih vremena pa do danas ugostiteljstvo je prošlo dalek put. Ljudi su oduvijek bili skloni druženju i razmjeni iskustava uz hranu i piće, te se ugostiteljstvo može smatrati jednom od najstarijih djelatnosti u svijetu. U antičkoj Grčkoj i Rimu ugostiteljstvo je imalo važnu ulogu u društvenom životu. U Grčkoj su postojale gostionice, tzv. "estiatorio", koje su pružale hranu i piće putnicima i strancima. Također su postojale i "thermopolia" - vrste trgovina koje su prodavale gotovu hranu. U rimsko doba, takve trgovine su nazivane "popinae" i bile su popularne među radničkom klasom. U Rimu su postojali i veći ugostiteljski objekti, poput "cauponae", koji su se bavili pružanjem smještaja, hrane i pića putnicima i strancima. Također su postojali i restorani (lat. "thermopolium") koji su pružali gotove obroke. Rimljani su također imali običaj organizirati bankete i svečanosti, za koje bi unajmili profesionalne kuhare i poslužitelje.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Bunja, „Turističko ugostiteljstvo”,3.

<sup>32</sup> Bunja, „Turističko ugostiteljstvo”,7.

Ugostiteljstvo u antičkoj Grčkoj i Rimu bilo je u velikoj mjeri usmjereno na zadovoljavanje potreba putnika i stranaca, kao i na organiziranje svečanosti i banketa. Vrste ugostiteljskih objekata koje su se razvile u to vrijeme prilično su se razlikovale od današnjih hotela i restorana, ali su i tada imale važnu ulogu u društvenom životu. U srednjem vijeku, ugostiteljstvo je bilo podijeljeno na dvije kategorije: gostioničarstvo i hostele. Gostioničarstvo se odnosilo na pružanje hrane i pića u određenim prostorima, dok su hosteli pružali smještaj putnicima. Kako je putovanje bilo vrlo opasno u to vrijeme, hosteli su imali ulogu sigurnih mjesta za noćenje putnika. 1550. godine u Hrvatskoj stupa na snagu Zakon o krčmarenju to jest pravo na točenje alkoholnih pića.<sup>33</sup> Ugostiteljska industrija u srednjem vijeku bila je pod utjecajem Crkve i njenih obreda. To je značilo da su jela bila pripremana prema vjerskim pravilima i obredima. Restorani su bili vrlo rijetki, a hrana je uglavnom bila pripremana kod kuće ili u samostanima. U tom razdoblju, ugostiteljstvo je bilo usko povezano s obrtničkim zanatima, kao što su pekari, mesari i vinari. Ovi obrtnici su pružali hranu i piće u svojim radionicama, a kasnije su se razvili u restorane. Također su postojale i razne udruge ugostitelja koje su utvrđivale standarde za pripremu hrane i pića. Srednjovjekovni gradovi bili su važni centri trgovine i sastajanja ljudi, što je potaknulo razvoj ugostiteljstva. Razni sajmovi, proslave i vjerski obredi zahtijevali su hranu i piće, što je doprinijelo razvoju ugostiteljske industrije u tom razdoblju. U 19. stoljeću ugostiteljstvo se počelo razvijati u modernom smislu, posebice u gradovima. Tada su se pojavili prvi restorani, kavane i hoteli u Europi i Sjevernoj Americi. U ovo doba, veliku ulogu u razvoju ugostiteljstva imale su promjene u društvenoj strukturi, urbanizacija, napredak u transportu, rast trgovine i turizma. Restorani su se prvenstveno razvijali u gradovima, gdje su postali sastavnim dijelom društvenog života. Hrana u restoranima postajala je sve sofisticiranija, a i sami restorani su postali sve elegantniji, čime su privlačili više slojeva društva. Kavane su se također proširile u ovom razdoblju, a postale su poznata mjesta za druženje i poslovne sastanke. Uz to, razvijali su se i hoteli koji su postali omiljeni među putnicima i turistima. Hotelijerstvo se razvijalo posebice u gradovima koji su imali značajan turistički potencijal, kao što su Pariz, London, New York i Berlin. U ovom razdoblju, hoteli su postajali sve moderniji i sofisticiraniji, a pružali su sve veći broj usluga gostima, uključujući i restorane, kafiće i barove. U 19. stoljeću počela su se razvijati i prva međunarodna udruženja ugostitelja, koja su imala za cilj unaprijediti kvalitetu usluge i standardizirati poslovanje u ugostiteljskoj industriji.

Primjerice, 1859. godine u Koblenzu (Njemačka) osnovano je Međunarodno udruženje hotela i restorana (IH&RA). IH&RA je jedina poslovna organizacija koja predstavlja ugostiteljsku

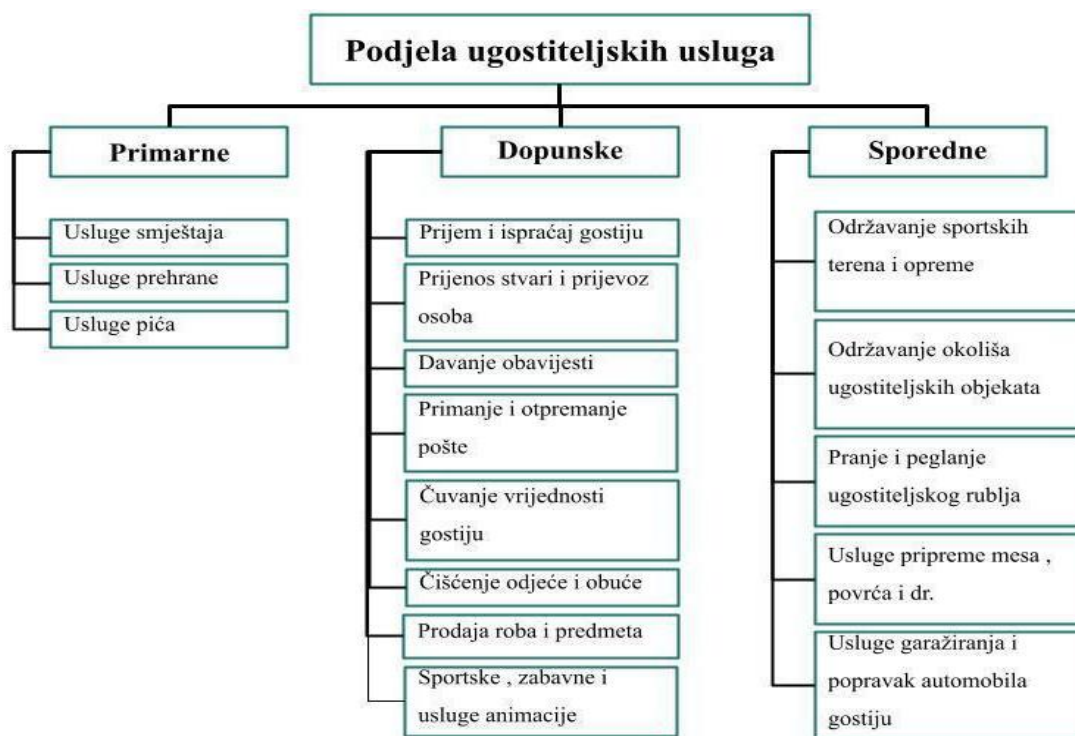
---

<sup>33</sup> Bunja, „Turističko ugostiteljstvo”,7.

industriju u cijelom svijetu. Članovi su mu nacionalna udruženja hotela i restorana diljem svijeta te međunarodni i nacionalni lanci hotela i restorana koji zastupaju 50-ak brendova.<sup>34</sup> U ovom razdoblju, ugostiteljstvo je postalo značajan gospodarski sektor u mnogim zemljama, a broj restorana, kavana i hotela je rapidno rastao. To je utjecalo i na razvoj drugih industrija, kao što su poljoprivreda i prehrambena industrija, koje su se morale prilagođavati rastućoj potražnji za hranom i namirnicama.

## 4.2. Podjela ugostiteljskih usluga

Ugostiteljsku uslugu treba promatrati kao kompleksnu cjelinu koja se spajanjem različitih djelatnosti i različitih poslova pretvara u skup koji je onda u mogućnosti pružiti kvalitetnu uslugu. Posebnost ugostiteljske usluge je u njejoj heterogenosti ,neopipljivosti ,neodvojivosti i istodobnosti stvaranja i potrošnje. Sastoji se od poslova proizvodnog, organizacijskog, zdravstvenog, rekreativnog, trgovačkog i uslužnog obilježja. Kada pričamo o podjeli poslova najlakše se podijeliti poslove na : primarne , dopunske i sporedne (Slika 2.).



Slika 1. Podjela ugostiteljskih usluga

Izvor: Vlado Galičić, Vlado. Polovanje hotelskog odjela smještaja, str. 57.

<sup>34</sup> Hospitalitynet, „International Hotel & Restaurant Association (IH&RA)“

Primarne usluge su središnje usluge koje objekt nudi i predstavljaju najbitniji razlog poslovanja objekta. One su glavni razlog dolaska gosta i pružanje tih usluga je ključno za zadovoljavanje njihovih potreba. One se mogu još podijeliti na robne i nerobne prema tome zahtjeva li korištenje tih usluga potrošnju nekih robnih materijala (hrana i piće) ili ne u većoj mjeri ( usluge smještaja). Dopunske usluge nisu obvezne no njihovom ponudom dodaje vrijednost u očima potrošača i podižu reputaciju objekta. One nadopunjuju osnovne usluge i njih možemo podijeliti na evidentirane i plaćene i neevidentirane i neplaćene. Što je izbor usluga veći, njihovo pružanje kvalitetnije i kulturnije to su veće šanse da gost izađe zadovoljan iz objekta. Sporedne usluge mogu se voditi kao evidentirane i neevidentirane. To su usluge, koje se u hotelu pružaju gostima s ciljem podizanja razine njihova zadovoljstva, ali isto tako i opravdavanja određene cijene odnosno poticanja gostiju na duži i sadržajni boravak u hotelu. Sve navedeno trebalo bi na kraju rezultirati ponovnim dolaskom gosta u hotel.<sup>35</sup>

Glavna podjela u ugostiteljstvu je prema vrsti usluga a ona se sastoji od :

1. Hotelijerstvo – to su ugostiteljski objekti za smještaj , odnosi na pružanje smještaja i raznih usluga u hotelu, kao što su doručak, ručak, večera, bazen, spa, sala za sastanke i drugi sadržaji za goste.<sup>36</sup> Sagledavajući model razvrstavanja ugostiteljskih objekata u Republici Hrvatskoj, u hotelijerstvo se od 6 skupina ugostiteljskih objekata svrstavaju skupine: hoteli i kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj.<sup>37</sup>
2. Restoraterstvo – to su ugostiteljski objekti u kojima se pružaju usluge prehrane i pića. Može se odvijati u okviru hotela ili kao neovisni posao. Restorani obično služe obroke na licu mjesta, a usluge dostave hrane i cateringa također su uobičajene. Sagledavajući model razvrstavanja ugostiteljskih objekata u Republici Hrvatskoj, u restoraterstvo se od 6 skupina ugostiteljskih objekata svrstavaju skupine: restorani, barovi, catering objekti i objekti jednostavnih usluga.<sup>38</sup>

Podjela između ova 2 pojma nastaje na temelju razlika koje proizlaze iz tehnološkog procesa, oblika finalnog proizvoda ili usluga, organizacijsko tehničkih karakteristika i načina pružanja usluga.

---

<sup>35</sup> Galičić, „Polovanje hotelskog odjela smještaja”,58.

<sup>36</sup> Bunja, „Turističko ugostiteljstvo”,9.

<sup>37</sup> Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, čl.8,st.1.

<sup>38</sup> Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, čl.8,st.1.

Osim prema ovoj glavnoj podjeli razlikujemo još prema :

- Korisnicima usluga (komercijalno i nekomercijalno ugostiteljstvo)
- Vremenskom razdoblju poslovanja (stalno , sezonsko i povremeno)
- Mjestu pružanja usluga (stacionarno i pokretno )
- Duljini boravka (tranzitno i pansionsko)
- Vlasništvu objekta (privatno , državno i mješovito )<sup>39</sup>

### 4.3. Trendovi u ugostiteljstvu

Ugostiteljstvo se smatra djelatnošću globalnog karaktera kojemu se pridaje velika važnost zbog njegove raznolikosti. Trenutno u svijetu postoji ogroman broj različitih vrsta ugostiteljske usluge no postoji i nešto što se naziva „trendom „ ili ono što je popularnije u nekom određenom razdoblju na nekom mjestu. Kroz povijest ugostiteljstva trendovi su se mijenjali , odlazili i vraćali se , a ono što je najbitnije je prepoznati klimu u kojoj djelujemo i prema tome prilagoditi svoju ponudu zahtjevima tržišta. Grana ugostiteljstva koja igra posebnu ulogu u svom segmentu je gastronomija, a želja za kvalitetnom hranom i pićem je jedna od primarnih značajki koju turist bira kod odabira svoje destinacije. Hrana koja je danas u trendu na globalnoj razini je zdrava hrana. Najvažnija stvar za restoratere je pronaći svježiu i kvalitetnu namirnicu. U današnje vrijeme to je pogotovo teško jer se kupovina sve više preselila sa tržnice u trgovačke centre , što ne znači nužno da je namirnica loša no prosječna namirnica nije ono što će zadovoljiti gosta. Bitna stavka je pronaći dobrog dobavljača sa svježim proizvodom makar po nešto većoj cijeni jer kako smo već naveli loša kvaliteta je najskuplja greška. Potrebno je koristiti sezonske namirnice u pripremi jela.

Neki od najznačajnijih trendova danas posebice kod mladih ljudi su :

- Slow food je pokret koji se razvio u Italiji 1986. godine kao reakcija na brzu hranu (fast food) i industrijsku prehrambenu proizvodnju. Pokret je rođena kao reakcija protiv otvaranja Mc'Donaldsa u blizinu povijesnih Španjolskih stuba u Rimu, a osnivač mu je bio Carlo Petrini. Cilj ovog pokreta je promovirati kvalitetnu, zdravu i održivu prehranu koja poštuje tradiciju, lokalnu kulturu, okoliš i dobrobit životinja. Slow food se temelji na ideji da se hrana treba uzgajati, pripremati i konzumirati na način koji cijeni prirodne

---

<sup>39</sup> Bogdan, „Pravo u turizmu”,151.



resurse, tradiciju i kulturu lokalne zajednice. Ovaj pokret potiče ljude da se više povežu sa svojim izvorima hrane, uključujući male proizvođače hrane i lokalne farmerove. Trendovi u ugostiteljstvu su sve više okrenuti slow food konceptu, što znači da se sve više promovira lokalno uzgojena hrana, sezonska hrana, i hrana koja se priprema na tradicionalni način, s minimalnim dodacima i obradama.<sup>40</sup> Mnogi restorani diljem svijeta promoviraju slow food koncept, nudeći lokalnu kuhinju i sezonske jelovnike, čime se naglašava važnost održivog razvoja, očuvanja okoliša i lokalne kulture. U Hrvatskoj, primjerice, trend slow food-a je također u porastu, a mnogi restorani, kafići i trgovine hrane su se okrenuli prodaji lokalno uzgojene hrane i proizvoda.

- Street food je hrana koja se prodaje i konzumira na javnom prostoru, kao što su ulice, trгови, parkovi i slično. Obično se priprema u mobilnim kuhinjama ili štandovima, a često predstavlja lokalnu kuhinju ili specijalitete određenog područja. Street food je postao popularan diljem svijeta zbog svoje pristupačnosti, brzine i jednostavnosti. U nekim gradovima postoji i organizirana scena street fooda, kao što su festivali hrane, sajmovi i slično, koji omogućuju lokalnim prodavačima hrane da promoviraju svoje proizvode i pruže posjetiteljima jedinstveni doživljaj.<sup>41</sup> U Hrvatskoj su se u posljednjih nekoliko godina pojavile razne inovativne i zanimljive street food ponude, od tradicionalnih ćevapa i pljeskavica, do fusion kuhinje i egzotičnih specijaliteta.
- Vegetarijanska prehrana podrazumijeva prehranu koja isključuje meso, ribu i plodove mora, a ponekad i proizvode koji sadrže sastojke od životinjskog porijekla poput mlijeka, jaja i meda. Vegetarijanci prehranu baziraju na biljnim namirnicama poput žitarica, povrća, voća, mahunarki, orašastih plodova i sjemenki. U kuhinji, vegetarijanska prehrana otvara mnoge mogućnosti za kreativnu i ukusnu pripremu jela. Na primjer, umjesto mesa i ribe, vegetarijanski kuhari često koriste mahunarke poput leće, slanutka i graha kao izvor proteina i teksture u jelu. Tofu i tempeh, proizvodi od soje, također su popularni u vegetarijanskoj prehrani kao izvor proteina. Postoje i mnogi vegetarijanski restorani diljem svijeta koji nude raznolike i ukusne vegetarijanske i veganske obroke.<sup>42</sup> U Hrvatskoj su vegetarijanski restorani još uvijek manje zastupljeni, ali se trend polako mijenja, a broj restorana koji nude vegetarijanske opcije se povećava. Osim prehrane,

---

<sup>40</sup> Dee Vanilla papers, „What is slow food?(And 5 tips to start) ”

<sup>41</sup> ScienceDirect, Street food

<sup>42</sup> NHS, „The vegetarian diet”

vegetarijanski način života se često povezuje s ekološkim i etičkim načelima, kao što su zaštita životinja, održivost i smanjenje utjecaja na okoliš.

#### **4.4. Restoran kao dio ugostiteljske usluge**

Uobičajeno ugostiteljski objekti većinu svojih primanja ostvaruju prodajom usluga hrane i pića, a kao glavni predstavnik takve ugostiteljske ponude ističe se restoran. Dio ugostiteljske ponude koja se zove restoraterstvo se i zove upravo po restoranu. Pojam restorana označava objekt u kojem se nude jela i pića gostima koji sjede za stolom i konzumiraju ih. Prvi restoran u svijetu otvorio je Monsieur Boulanger u Parizu 1765. godine. Restoran je bio mjesto gdje su se posluživala jela pripremljena u kuhinji, a ne u sobi u kojoj su gosti sjedili. Boulanger je svoj restoran nazvao "restaurator" jer je vjerovao da će poslužena hrana obnoviti zdravlje svojih gostiju. Restoran se brzo proširio Europom i svijetom, postajući popularan oblik ugostiteljskog objekta. Za razliku od gostionica toga vremena restorana si bili puno profinjeniji, stolovi su se počeli prikrivati stolnjacima, pazilo se na kulturu u posluživanju te se ponuda jela osuvremenila i proširivala. Od svih vrsta ugostiteljskih objekata za pružanje usluga hrane, pića i napitaka, restorani su najbrojniji i smatraju se najboljim njegovim predstavnikom zbog kvalitete i širine asortimana usluga koje mogu ponuditi.

##### **4.4.1. Organizacija i vrste restorana**

Posluje li restoran samostalno ili je dio nekoga većega ugostiteljskog objekta, vlasnici i voditelji restorana mogu se odlučiti između nekoliko načina organizacijskog oblika poslovanja, no u restauratorstvu četiri osnovna sustava poslovanja tj. pružanja usluga:

1. Sustav poslovanja „po narudžbi“, odnosno „a la carte“ - sustav koji se često koristi u restoranima i drugim ugostiteljskim objektima. Ovaj sustav podrazumijeva da gosti biraju pojedina jela s jelovnika, koja se zatim pripremaju i poslužuju u određenom redosljedju. Ova vrsta poslovanja je vrlo fleksibilna, budući da gosti mogu naručiti samo ono što žele i izbjeći jela koja ne vole ili koja ne mogu jesti zbog prehrambenih ograničenja. Restorani koji posluju po ovom sustavu često imaju veliki izbor jela na jelovniku, kako bi mogli udovoljiti različitim ukusima i prehrambenim potrebama gostiju. Osim toga, ovaj sustav zahtijeva i određenu organizaciju u kuhinji, budući da se svako jelo priprema "po narudžbi" i treba biti dostupno u kratkom vremenu. Sustav poslovanja "a la carte" uveden je u Francuskoj u 18. stoljeću, a tijekom vremena se

proširio na cijeli svijet. Danas se ova vrsta poslovanja primjenjuje u raznim vrstama ugostiteljskih objekata, uključujući restorane, kafiće, hotele i druge.<sup>43</sup>

2. Pansionski sustav poslovanja „po dogovorenoj cijeni“, „a prix fix“ – odnosi se na ugostiteljske objekte koji nude smještaj i hranu po dogovorenoj cijeni, često nazvanu i pansionskom cijenom. U pansionskom sustavu poslovanja, gosti unaprijed plaćaju za određeni broj obroka i noćenja, a hrana se obično služi u obliku gotovih menija s određenim brojem jela. Pansionski sustav poslovanja se često koristi u manjim hotelima, motelima i pansionima te obično uključuje doručak i večeru. U nekim slučajevima, gosti mogu birati između nekoliko opcija za večeru, dok se doručak obično sastoji od kontinentalnog ili švedskog stola. U takvom sustavu poslovanja, cijena hrane se uračunava u ukupnu cijenu smještaja, što olakšava gostima planiranje i budžetiranje svojih troškova. Ovaj sustav poslovanja također omogućuje ugostiteljskim objektima da unaprijed planiraju i pripreme hranu, što može smanjiti troškove i otpad hrane. Takav način poslovanja može biti vrlo uspješan za ugostiteljske objekte koji žele ponuditi gostima sveobuhvatno iskustvo smještaja i prehrane po povoljnoj cijeni, te za one koji se žele izdvojiti od konkurencije svojom kvalitetom hrane i usluge.<sup>44</sup>
3. Abonentski ili pretplatnički sustav poslovanja – poslovni je model u kojem gosti unaprijed plaćaju za određeni period korištenja ugostiteljskih usluga. To obično uključuje neograničeni pristup hrani i piću tijekom boravka u objektu. Ovaj sustav je često popularan u all-inclusive odmaralištima i klubovima gdje gosti plaćaju jedinstvenu cijenu za svoj boravak i mogu koristiti sve usluge koje se nude. Prednost ovog sustava je što gosti unaprijed znaju koliko će potrošiti na hranu i piće, a hoteli i restorani mogu unaprijed planirati količine hrane i pića koje će biti potrebne. Nedostatak ovog sustava je što gosti nemaju veliki izbor hrane i pića, a također se ne podrazumijeva pružanje posebnih usluga kao što su catering, događaji ili specijalne narudžbe.<sup>45</sup>
4. Catering ili sustav poslovanja izvan ugostiteljskog objekta - sustav poslovanja u kojem se hrana i piće pripremaju i dostavljaju izvan ugostiteljskog objekta, na mjesto događaja ili prema narudžbi klijenta. Ovaj sustav se koristi u situacijama kada se ne organizira klasični događaj u restoranu ili drugom ugostiteljskom objektu, već se hrana i piće dostavljaju na neko drugo mjesto. Catering može biti organiziran za različite prigode,

---

<sup>43</sup> Bratić i drugi, „Ugostiteljsko posluživanje”,11.

<sup>44</sup> Bratić i drugi, „Ugostiteljsko posluživanje”,11.

<sup>45</sup> Zubović, Marošević, „ Vođenje i organizacija restauracije”,95.

poput konferencija, vjenčanja, rođendana, banketa i drugih svečanosti. U takvim slučajevima, hrana i piće se obično pripremaju unaprijed prema narudžbi, a dostavljaju se na mjesto događanja u prikladnoj ambalaži kako bi se održala kvaliteta i toplina hrane. Catering se može organizirati u različitim varijantama, od jednostavnijih sendviča i grickalica do kompleksnih jela i pića koja uključuju kuharsku uslugu i osoblje za posluživanje. Catering je obvezan imati kuhinju i prostor za čuvanje hrane, dostavna vozila koja udovoljavaju propisima o higijeni hrane i osoblje koje će posluživati hranu.<sup>46</sup>

Nakon objašnjenja organizacijskog sustava restorana važno je i navesti vrste restorana koje posluju na tržištu. Restorani dobivaju svoju vrstu ovisno o vrsti namirnica, vrsti kuhinje, vrsti jela i po samom načinu na koje se jelo priprema. Tako da po samim karakteristikama restorani se dijele prema :

- Podrijetlu jela ( internacionalna , nacionalna i regionalna kuhinja )
- Osnovnim namirnicama ( riblji , vegetarijanski , lovački i mliječni restoran )
- Načinu pripremanja ( grill , grill-room i pečenjarnica )
- Osnovnim uputama za pripremanje jela ( makrobiotički i dijetalni)
- Načinu posluživanja (klasični i samoposlužni)
- Vrsti gostiju ( zatvorenog i otvorenog tipa )
- Vrsti poslovanja ( sezonski i cjelogodišnji )
- Poslovanju ( samostalnu i u sastavu objekta za smještaj )

---

<sup>46</sup> Pravilnik o razvrstavanju i minimalnim uvjetima ugostiteljskih objekata iz skupina »restorani«, »barovi«, »catering objekti« i »objekti jednostavnih usluga«, čl.28.

## 5. Standardi u ugostiteljstvu

Standardi u ugostiteljstvu su skup smjernica, pravila i specifikacija koje se primjenjuju kako bi se osigurala visoka razina kvalitete i usklađenost s određenim standardima u pružanju ugostiteljskih usluga. Ti standardi mogu se odnositi na različite aspekte poslovanja u ugostiteljstvu, uključujući hranu, piće, uslugu, higijenu, sigurnost, okolišnu održivost i upravljanje. Važnost standarda u ugostiteljstvu je višestruka. Oni igraju ključnu ulogu u održavanju dosljednosti, kvalitete i zadovoljstva gostiju. Implementacijom standardiziranih procesa, tvrtke mogu isporučiti dosljednu razinu usluge i osigurati ispunjenje ili premašivanje očekivanja kupaca. Standardizacija također pomaže pojednostaviti operacije, povećati učinkovitost i smanjiti troškove pružanjem jasnih protokola i postupaka koji vode zaposlenike u njihovim svakodnevnim zadacima. Jedna od značajnih prednosti standardizacije je osiguranje sigurnosti i higijene hrane. Standardi opisuju najbolje prakse za pripremu, rukovanje, skladištenje i posluživanje hrane kako bi se spriječile bolesti koje se prenose hranom i održalo čisto i sigurno okruženje za zaposlenike i kupce. Usklađenost s ovim standardima ne samo da štiti zdravlje potrošača, već i čuva ugled i vjerodostojnost ustanove. Štoviše, standardi doprinose održivosti ugostiteljstva. Oni obuhvaćaju ekološki prihvatljive prakse, poput smanjenja otpada, recikliranja, štednje energije i upotrebe lokalnih i sezonskih sastojaka. Pridržavajući se ovih standarda, poduzeća mogu smanjiti svoj utjecaj na okoliš i pridonijeti očuvanju prirodnih resursa. U ovom poglavlju bavit ćemo se primjenom standarda u ugostiteljstvu i njegovog utjecaja na poslovanje hotelske korporacije.

### 5.1. Ekološki standardi

Ekologija je znanost o mnogostrukim odnosima između živih organizama i okoline u kojoj oni žive, a često se pogrešno poistovjećuje samo sa zaštitom okoline.<sup>47</sup> To je znanost koja proučava odnose između organizama i sredine u kojoj ti organizmi žive i znanost o održavanju života na cijelom planetu. Ekološki standardi danas čine sastavni element definicija kvalitete svih proizvoda, usluga, ali i svih ljudskih aktivnosti na radu i životu ljudi. Oni trebaju zaštititi prirodu i kvalitetu života i rada ljudi kao dijela te prirode. Ekološki standardi u kontekstu ugostiteljske industrije odnose se na skup smjernica, praksi i kriterija čiji je cilj promicanje održivosti okoliša i smanjenje ekološkog utjecaja poslovanja. Ovi standardi se bave različitim aspektima ugostiteljskog poslovanja, uključujući korištenje energije, upravljanje otpadom, očuvanje vode,

---

<sup>47</sup> Kovačec, August. Hrvatski opći leksikon,

nabavu održivih proizvoda i smanjenje emisije ugljika. Provedba ekoloških standarda u ugostiteljstvu od iznimne je važnosti zbog značajnog utjecaja sektora na okoliš. Usvajanjem i pridržavanjem ovih standarda, poduzeća mogu doprinijeti očuvanju prirodnih resursa, smanjenju onečišćenja i ublažavanju klimatskih promjena. Nadalje, prihvaćanje ekoloških praksi može poboljšati ugled ustanove, privući ekološki osviještene goste i uskladiti se s rastućom potražnjom za održivim turizmom.

### **5.1.1. ISO 14000**

Predstavlja sustav upravljanja okolišem, što pomaže organizacijama da povećaju svoju uspješnost u upravljanju okolišem kroz učinkovito korištenje resursima te izbjegavanje i smanjivanje nastajanja otpada . ISO 14000 odnosi se na niz međunarodnih standarda koji se odnose na upravljanje okolišem. ISO 14000 uključuje standarde koji pokrivaju aspekte praksi upravljanja unutar objekata, u neposrednom okruženju oko objekata i tijekom životnog ciklusa stvarnog proizvoda. To uključuje razumijevanje utjecaja sirovina korištenih za izradu proizvoda, kao i utjecaja njegovog konačnog zbrinjavanja.<sup>48</sup> Standardi ISO 14000 daju smjernice i okvire za organizacije za uspostavljanje i održavanje učinkovitih sustava upravljanja okolišem (EMS). EMS je kratica za sustav upravljanja okolišem. To je sustavni pristup koji koriste organizacije za upravljanje i kontinuirano poboljšavanje svoje ekološke učinkovitosti. EMS je okvir koji pomaže organizaciji da postigne svoje ekološke ciljeve kroz dosljedan pregled, procjenu i poboljšanje svoje ekološke učinkovitosti.<sup>49</sup> ISO 14000 ekološki standardi zahtijeva od kompanija da osiguraju informacije o njihovom EMS izdavanjem godišnjih ekoloških izvješća. Serija ISO 14000 uključuje nekoliko pojedinačnih standarda, pri čemu je ISO 14001 temeljni standard za implementaciju EMS-a. ISO 14001 razvila je Međunarodna organizacija za standardizaciju 1996. godine, a temelji se na metodologiji Plan-Do-Check-Act.<sup>50</sup> Ovaj standard postavlja zahtjeve za organizaciju za uspostavljanje učinkovitog EMS-a, uključujući aspekte kao što su politika zaštite okoliša, planiranje, implementacija, praćenje i pregled. Omogućuje sustavan pristup organizacijama za prepoznavanje i kontrolu svojih aspekata okoliša, postavljanje ciljeva za poboljšanje i demonstriranje svoje predanosti održivosti okoliša. Takvi standardi pomažu organizacijama identificirati i upravljati svojim utjecajima na okoliš, pridržavati se relevantnih propisa i neprestano poboljšati svoj učinak na okoliš. Implementacijom standarda ISO 14000

---

<sup>48</sup> Kenton, „ISO 14000 Defintion,Standars, Certification and Costs”

<sup>49</sup> EPA, „Learn About Environmental Management Systems”

<sup>50</sup> EPA, „Learn About Environmental Management Systems”

organizacije mogu učinkovito upravljati svojim ekološkim odgovornostima, smanjiti svoj utjecaj na okoliš i poboljšati svoju reputaciju ekološki odgovornih subjekata. Ovi su standardi primjenjivi na organizacije svih veličina i u različitim sektorima, promičući održive prakse i doprinoseći globalnim naporima za zaštitu okoliša. Neki od ostali standardi unutar serije ISO 14000 uključuju ISO 14004 (Sustavi upravljanja okolišem - Opće smjernice o principima, sustavima i tehnikama podrške), ISO 14006 (Sustavi upravljanja okolišem - Smjernice za uključivanje ekološkog dizajna) i ISO 14064 (Računovodstvo i verifikacija stakleničkih plinova). Ovi standardi pružaju dodatne smjernice o specifičnim temama upravljanja okolišem, kao što su ekološki dizajn, obračun stakleničkih plinova i verifikacija.

### **5.1.2. Green globe 21**

Green Globe 21 sustav je certificiranja održivosti i upravljanja dizajniran posebno za industriju putovanja i turizma. Pruža okvir za tvrtke u ugostiteljskom sektoru za procjenu, praćenje i poboljšanje njihove ekološke učinkovitosti i društvene odgovornosti. Osnovan je 1992. godine i od tada je postao jedan od vodećih programa certificiranja održivosti u turističkoj industriji.<sup>51</sup> Postavlja međunarodno priznate kriterije i standarde za održivo poslovanje, fokusirajući se na područja kao što su energetska i vodna učinkovitost, gospodarenje otpadom, očuvanje biološke raznolikosti, društveni i kulturni utjecaji i angažman zajednice. Proces certifikacije uključuje sveobuhvatnu procjenu okolišnih i društvenih praksi hotela ili odmarališta, koju provode neovisni revizori. Procjena pokriva različite aspekte poslovanja, uključujući potrošnju energije i vode, gospodarenje otpadom, emisije stakleničkih plinova, obuku zaposlenika, angažman zajednice i edukaciju gostiju. Nakon ispunjavanja traženih kriterija, imanje dobiva certifikat Green Globe, što označava njegovu predanost održivim praksama. Green Globe 21 pruža nekoliko pogodnosti certificiranim tvrtkama. Prvo, unapređuje njihovu reputaciju ekološki odgovornih i društveno osviještenih ustanova, privlačeći ekološki osviještene putnike i doprinose njihovoj krajnjoj liniji. Također pomaže tvrtkama smanjiti operativne troškove poboljšanjem učinkovitosti resursa i implementacijom održivih praksi. Štoviše, proces certifikacije pomaže tvrtkama identificirati područja za poboljšanje i implementirati strategije za stalnu održivost. Sudjelovanjem u programu Green Globe 21, poduzeća u turističkoj industriji mogu doprinijeti globalnim naporima prema održivom razvoju, smanjiti svoj utjecaj na okoliš i podržati dobrobit lokalnih zajednica i ekosustava.

---

<sup>51</sup> Easy, „Green Globe”

### 5.1.3. EMAS

EMAS je kratica za Eco-Management and Audit Scheme. To je sustav upravljanja okolišem i shema certificiranja koju je razvila Europska unija (EU) za organizacije koje žele poboljšati svoj učinak na okoliš i pokazati svoju predanost održivosti. EMAS je osnovan 1993. godine i temelji se na načelima stalnog poboljšanja, transparentnosti i angažmana dionika.<sup>52</sup> Organizacijama pruža okvir za procjenu utjecaja na okoliš, postavljanje ciljeva za poboljšanje, implementaciju učinkovitih sustava upravljanja i podvrgavanje redovitim neovisnim revizijama kako bi se osigurala usklađenost s propisima i standardima zaštite okoliša.

Ključni elementi EMAS-a su učinkovitost, vjerodostojnost i transparentnost. Učinkovitost je upotreba sustava upravljanja okolišem i kontinuiranu procjenu i unapređenje. Vjerodostojnost je osigurana vanjskim i nezavisnim ocjenjivanjem i provjerom procesa EMAS. Transparentnost provedbe EMAS sustava jamči priopćavanje informacija o učincima poslovanja.<sup>53</sup>

EMAS certifikat je dobrovoljan, ali nudi nekoliko pogodnosti organizacijama. Povećava njihov ugled pokazujući njihovu predanost održivosti okoliša, pružajući konkurentsku prednost na tržištu. EMAS također pomaže organizacijama u smanjenju rizika i troškova za okoliš kroz poboljšanu učinkovitost resursa i prakse upravljanja otpadom. Dodatno, sudjelovanje u EMAS-u potiče povjerenje i angažman dionika uključivanjem zaposlenika, lokalnih zajednica i drugih zainteresiranih strana u proces upravljanja okolišem.

## 5.2. Standardi sigurnosti hrane i pića

Standardi sigurnosti hrane i pića su skupovi smjernica, propisa i postupaka čiji je cilj osigurati visoku razinu sigurnosti u proizvodnji, rukovanju i konzumaciji hrane i pića. Osmišljeni su kako bi zaštitili potrošače od bolesti koje se prenose hranom, kontaminacije i drugih opasnosti povezanih s industrijom hrane i pića. Takvi standardi obično pokrivaju širok raspon aspekata koji se odnose na sigurnost hrane, kao što su rukovanje hranom, skladištenje, obrada, transport, označavanje i sljedivosti. Ocrtavaju najbolje prakse, zahtjeve i postupke za sprječavanje kontaminacije, osiguravanje odgovarajuće higijene i upravljanje potencijalnim opasnostima u cijelom lancu opskrbe hranom. Pridržavanje standarda sigurnosti hrane i pića ključno je za organizacije kako bi zaštitile potrošače, održale usklađenost s propisima i zaštitile svoj ugled. Usklađenost s ovim standardima često zahtijeva redovite inspekcije, revizije i testiranja kako

---

<sup>52</sup> Ministarstvo zaštite okoliša i prirode Republika Hrvatska

<sup>53</sup> Zovko, Katić, Pofuk, *Sustav ekološkog upravljanja i neovisnog ocjenjivanja (EMAS) kao dobrovoljni instrument upravljanja okolišem u poslovanju organizacija Hrvatske*, 2.



bi se potvrdilo pridržavanje utvrđenih smjernica i osigurala sigurnost hrane i pića. Povijest standarda sigurnosti hrane seže nekoliko desetljeća unazad, uz prepoznavanje potrebe za sustavnim pristupima kako bi se osigurala sigurnost globalne opskrbe hranom. Evoluirali su tijekom vremena, vođeni napretkom u znanstvenim spoznajama, tehnološkim inovacijama i povećanjem svijesti potrošača i zahtjeva za sigurnim i kvalitetnim proizvodima. Primjena standarda sigurnosti hrane i pića široko je rasprostranjena u raznim sektorima prehrambene industrije, uključujući proizvodnju, preradu, pakiranje, transport, skladištenje i maloprodaju. Usklađenost s ovim standardima ključna je za prehrambene tvrtke kako bi pokazale svoju predanost osiguravanju sigurnosti i dobrobiti potrošača. Ovi standardi daju okvir za provedbu dobre proizvođačke prakse, analize opasnosti i kritičnih kontrolnih točaka (HACCP), sustava sljedivosti, zahtjeva za označavanje te redovitih inspekcija i revizija.

Oni također služe kao referenca regulatornim tijelima, industrijskim udruženjima i certifikacijskim organizacijama u uspostavljanju i provođenju sigurnosnih propisa i provođenju procjena i certificiranja objekata za proizvodnju hrane i pića. Pridržavajući se ovih standarda, dionici u industriji hrane i pića mogu ublažiti rizike, zaštititi javno zdravlje, povećati povjerenje potrošača i olakšati međunarodnu trgovinu osiguravanjem sigurnosti i kvalitete hrane i pića u cijelom opskrbnom lancu.

### **5.2.1. HACCP**

HACCP (engl. Hazard Analysis Critical Control Point) ili analiza opasnosti kritičnih kontrolnih točaka je sustav kojim se jamči sigurnost i neškodljivost namirnica s ciljem osiguranja zdravstvene ispravnosti hrane u svrhu zaštite potrošača . To je preventivni sustav koji identificira, procjenjuje i kontrolira opasnosti koje tijekom procesa proizvodnje ili pripreme hrane mogu utjecati na njegovu kvalitetu i zdravstvenu ispravnost. <sup>54</sup>Prvi je put uveden i implementiran 1960-ih. Razvijen je kao zajednički projekt NASA-e, tvrtke Pillsbury i Prve pomoći za astronaute. Cilj je bio osigurati sigurnu hranu za astronaute tijekom svemirskih misija. HACCP je postao prvi sustav temeljen na analizi opasnosti i kritičnih kontrolnih točaka. Prva godina uvođenja HACCP sustava bila je 1971. godina kada je tvrtka Pillsbury primijenila HACCP u proizvodnji hrane. Od tada je HACCP postupno prihvaćen u industriji hrane i pića, posebice u Sjedinjenim Državama. Od tada se sustav počeo primjenjivati u prehrambenoj industriji. Agencija za namirnice i lijekove (Food and Drug Administration) ugradila je HACCP u svoje propise za ne zakiseljenu konzerviranu hranu 1973. i za proizvodnju i pripremu riblje

---

<sup>54</sup> Jozić i drugi, *Domaćin/ica turističkog seoskog obiteljskog gospodarstva*, 72.

hrane. 1980-ih HACCP je dobio međunarodno priznanje i prihvatile su ga razne organizacije i zemlje diljem svijeta, uključujući Komisiju Codex Alimentarius, koja je zajedničko tijelo Organizacije za hranu i poljoprivredu (FAO) i Svjetske zdravstvene organizacije (WHO). Sustav HACCP je službeno priznat i potvrđen 1993. godine od strane Nacionalnog savjetodavnog odbora za mikrobiološke kriterije za hranu (NACMCF) u Sjedinjenim Državama. Ova potvrda označila je značajnu prekretnicu u razvoju i implementaciji HACCP-a kao standardiziranog pristupa sigurnosti hrane. Komisija za Codex Alimentarius 1995. utvrdila je Opća načela higijene hrane, koja uključuju HACCP kao ključnu komponentu. Američka Agencija za hranu i lijekove (FDA) naložila je korištenje HACCP načela za preradu plodova mora i implementirala propis HACCP za plodove mora 1997. U 2005. godini Komisija za Codex Alimentarius revidirala je i ažurirala HACCP smjernice, pružajući detaljnije smjernice o primjeni HACCP načela.

HACCP sistem je baziran na 7 glavnih načela :

1. Prepoznavanje i analiza opasnosti: Identificiranje i procjenjivanje potencijalne biološke, kemijske i fizičke opasnosti koje se mogu pojaviti tijekom proizvodnje, obrade, rukovanja i distribucije hrane.
2. Određivanje kritične kontrolne točke (CCP): Identificiranje točaka u procesu proizvodnje hrane gdje se opasnosti mogu kontrolirati ili spriječiti. CCP su specifični koraci u kojima se primjenjuju kontrolne mjere kako bi se spriječila, uklonila ili smanjila identificirane opasnosti na prihvatljivu razinu.
3. Uspostavljanje kritične granice: Uspostavljanje mjerljivih kriterija za svaki CCP kako bi se osiguralo da su opasnosti učinkovito kontrolirane. Kritične granice su maksimalne ili minimalne vrijednosti koje moraju biti zadovoljene da bi se spriječila ili uklonila opasnost.
4. Uspostavljanje postupka praćenja: Razvijati i implementirati postupke za praćenje i provjeru, te jesu li CCP-ovi pod kontrolom. Praćenje uključuje planirana promatranja ili mjerenja kako bi se procijenilo jesu li zadovoljene kritične granice.
5. Uspostavljanje korektivnih mjera: Definiranje odgovarajuće radnje koje treba poduzeti kada praćenje pokaže da CCP nije pod kontrolom. Nužne su korektivne radnje kako bi se spriječila proizvodnja ili distribucija nesigurne hrane i kako bi se proces vratio pod kontrolu.
6. Verifikacija provedbe u skladu s HACCP sustavom: Potrebno je uspostaviti postupke za provjeru da HACCP sustav učinkovito radi. Aktivnosti verifikacije uključuju pregled

zapisa, provođenje periodičnih revizija i testiranje uzoraka kako bi se osiguralo da se sustav ispravno implementira.

7. Uspostavljanje vođenja zapisa i dokumentacija: Održavanje točne i detaljne zapise o HACCP sustavu, uključujući analizu opasnosti, CCP, rezultate praćenja, korektivne radnje i aktivnosti verifikacije. Dokumentacija pruža dokaze da sustav ispravno funkcionira i mogu je pregledati regulatorna tijela.<sup>55</sup>

Prije same implementacije sustava provode se uvodne radnje počevši od :

- Formiranja HACCP tima
- Opis i popis proizvoda
- Utvrđivanje namjena proizvoda
- Razvoj dijagrama toka
- Verifikacija dijagrama toka

Uspješnom primjenom HACCP sustava omogućavamo standarde koji povećavaju sigurnost potrošača, smanjuju troškove, povećavaju zadovoljstvo potrošača, štite reputaciju isporučioaca proizvoda i osiguravaju profit. Primjena ovog sustava je namijenjena za sve, pa tako i za srednja i mala poduzeća. Potrebno je napomenuti da je vođenje HACCP sustava zakonski obvezno te svako njegovo ne provođenje ukoliko se otkrije zakonski je kažnjivo i popraćeno izrazito visokim novčanim kaznama koje će snositi poduzeće ukoliko ne provodi isti. To sve ukazuje na značaj i važnost provođenja ovog sustava u cilju smanjenja izvora moguće kontaminacije prilikom konzumiranja hrane i pića a sve kako bi se zaštitio gost te kako bi mu se osigurao standard vrhunske kvalitete. Osim što postoji mogućnost kontaminiranih namirnica, postoji jednaka mogućnost kontaminacije na radnom prostoru prije nego što je sama namirnica uvedena. Pranje ruku je od izuzetne važnosti u kuhinji i redovitim pranjem u trajanju od pola minute do minute može se odstraniti do 99% tranzitornih mikroorganizama.

---

<sup>55</sup> Jozić i drugi ,*Domaćin/ica turističkog seoskog obiteljskog gospodarstva*,74-75.

Tablica 3. Postupci, opasnosti i kontrolne mjere u odjelu hrane i pića

<b>Postupak</b>	<b>Opasnost</b>	<b>Kontrolna mjera</b>
Nabava/Prijem robe	Patogeni mikroorganizmi	Pribavljanje iz sigurnih izvora , određivanje popisa dobavljača
Skladištenje u smrznutom stanju	Rast mikroorganizama na smrznutim namirnicama	Držanje u zamrznutom stanju do uporabe, postupci praćenja uključuju mjerenje temperature
Skladištenje u hladnjaku	Rast mikroorganizama ako su temperature suviše visoke ili je trajanje skladištenja suviše dugo	Brzo trošenje zaliha
Suho skladištenje	Oštećenje pakiranja, visoka vlažnost, otrovi pohranjeni u blizini namirnica, izbijanje kanalizacije, nametnici	Održavanje odgovarajuće temperature i uvjeta vlažnosti
Otapanje	Rast bakterija, kontaminacija okoliša vodom od otapanja, nepotpuno otapanje	Nadgledanje otapanja
Rehidracija	Kontaminacija	Korištenje čiste vode i posude
Priprema	Kontaminacija od strane osoblja, prljave opreme i pribora,	Izbjegavanje dodirivanja namirnica
Kuhanje	Preživljavanje patogenih mikroorganizama	Praćenje temperature u geometrijskom centru namirnica
Rukovanje proizvoda koji se odmah ne zagrijavaju	Križana kontaminacija sa sirovim proizvodima, kontaminaciji od strane osoblja	Provođenje osobne higijene djelatnika
Čuvanje na sobnoj ili vanjskoj temperaturi	Rast bakterija	Ograničeno vrijeme takvog čuvanja
Čuvanje na toplom	Rast bakterija	Praćenje temperature, vremenski limit, cirkulacija zraka
Hlađenje	Razmnožavanje patogenih bakterija	Brzo hladiti u širokim posudama ili koristiti druge načine brzog hlađenja, čuvati što bliže temperaturi zamrzavanja
Podgrijavanje	Patogeni mikroorganizmi mogu preživjeti, a toksini otporni na toplinu i hoće preživjeti	Pranje , ispiranje i dezinficiranje

Izvor: Izrada autora po uzoru na: [https://moodle.srce.hr/2022-2023/pluginfile.php/7172559/mod\\_resource/content/1/7%20tematska%20jedinica%20SSU.pdf](https://moodle.srce.hr/2022-2023/pluginfile.php/7172559/mod_resource/content/1/7%20tematska%20jedinica%20SSU.pdf)

Navedena tablica jasno prikazuje postupke kojima se pristupa u organizaciji hranom i pićem , opasnosti koje vrebaju za vrijeme provođenja postupaka te kontrolne mjere koje je potrebno poduzeti da bi se postupak izvršio sigurno i kvalitetno.

Primjena HACCP sustava u ugostiteljstvu ima ključnu ulogu u osiguranju sigurnosti hrane i zadovoljstva gosta. U ovom segmentu neminovan je susret s brojnim rizicima te je potrebno izvršiti brojna ispitivanja i testiranja i vjerojatnost kontaminacije. Rizici od kontaminacije ovise o izvoru namirnica , metodama za očuvanje namirnica , trajanju i uvjetima držanja i izlaganja i

vremenu koje je proteklo od toplinske obrade do potrošnje.<sup>56</sup> Postoje brojne opasnosti i kritični trenuci za vrijeme nabave i rukovanja namirnica, ali za svaki od tih postupaka osim rizika postoji i rješenje tj. pravilno postupanje.

Osim što postoji mogućnost kontaminiranih namirnica, postoji jednaka mogućnost kontaminacije na radnom prostoru prije nego što je sama namirnica uvedena. Pranje ruku je od izuzetne važnosti u kuhinji i redovitim pranjem u trajanju od pola minute do minute može se odstraniti do 99% tranzitornih mikroorganizama. Osim običnog pranja treba provoditi i dezinfekcijsko pranje higijensku dezinfekciju i dekontaminaciju ruku.

Higijena radnog okoliša sastavni je dio higijenske prakse. Čišćenje i dezinfekcija obuhvaćaju čitav niz različitih postupaka kojima se uništavaju ili uklanjaju vegetativni oblici mikroorganizama, ali ne nužno i bakterijske spore. Dezinfekcija se provodi mehaničkim, fizikalnim i kemijskim postupcima. Mehanički postupci uključuju čišćenje, pranje i filtriranje, te tako uklanjaju mikroorganizme s predmeta i površina. Fizikalni postupci uključuju primjenu zračenja i topline, dok u kemijskim postupcima se upotrebljavaju kemijska sredstva to jest dezinficijensi.<sup>57</sup>

### **5.2.2. ISO 22000**

Između ISO 22000 i HACCP sustava vlada sinergija. ISO 22000 je međunarodna norma za sustave upravljanja sigurnošću hrane. Pruža sveobuhvatan okvir za organizacije u prehrambenoj industriji za uspostavljanje, implementaciju, održavanje i kontinuirano poboljšavanje sustava upravljanja sigurnošću hrane. Norma je usmjerena na osiguravanje sigurnosti prehrambenih proizvoda kroz cijeli lanac opskrbe hranom, od farme do stola, te ju može koristiti svaka organizacija unutar lanca opskrbe hranom. Uključuje načela analize opasnosti i kritičnih kontrolnih točaka (HACCP) te ih kombinira sa sustavnim pristupima upravljanju kako bi se poboljšala sigurnost i kvaliteta hrane.<sup>58</sup> ISO 22000 prvi je međunarodni standard koji se bavi problemima sigurnosti hrane (Food safety management systems) – 1.9.2005. ISO 22000 temelji se na zahtjevima HACCP sustava, standardima ISO 9000 i ISO 14000, te postoji i mogućnost ugrađivanja u već postojeće sustave. Zahtjevi koje taj sustav stavlja pred organizaciju su dobra i točna komunikacija, spremnost u kriznim situacijama,

---

<sup>56</sup> Jozić i drugi *,Domaćin/ica turističkog seoskog obiteljskog gospodarstva,75.*

<sup>57</sup> Horvatić, „Dezinfekcija na putovanju”

<sup>58</sup> Controlunion Certifications, „ISO 22000- Food safety management system”

primjena preduvjetnih programa koji obuhvaćaju dobru proizvođačku , trgovačku , higijensku poljoprivrednu i distributivnu praksu i funkcionalne preduvjetne programe koji se ustanovljuju na osnovi analize opasnosti.

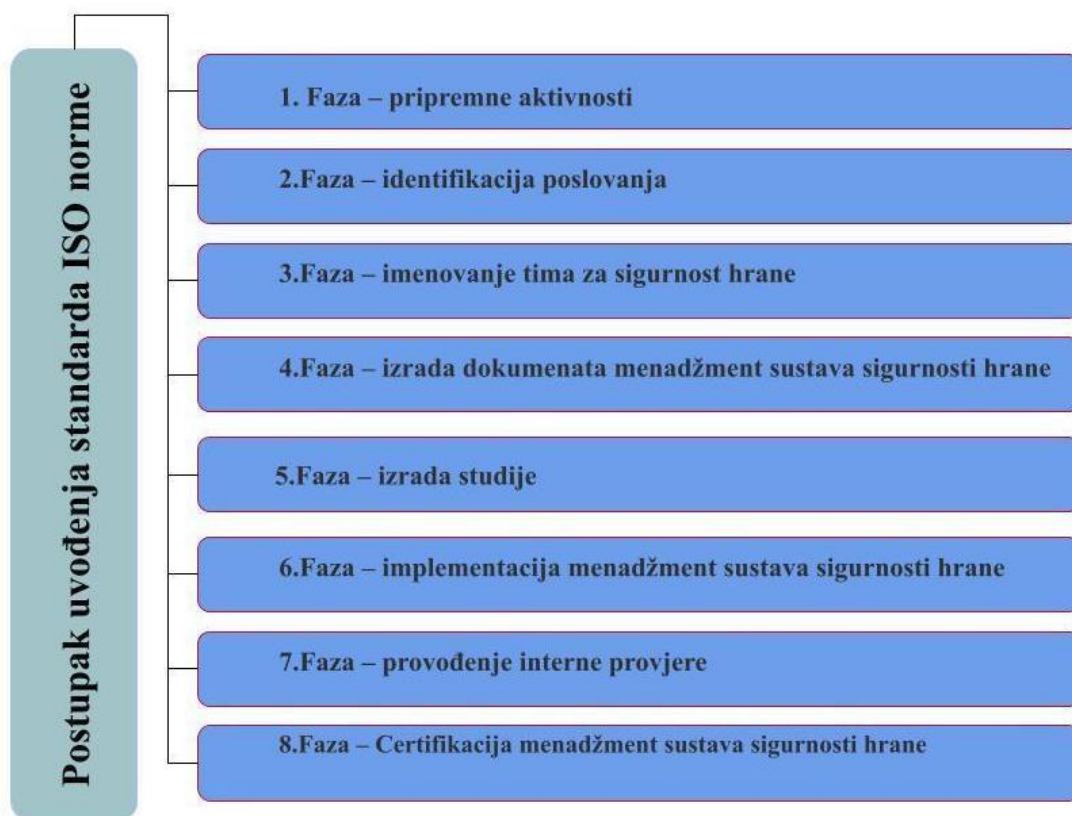
Međunarodna norma ISO 22000 utvrđuju zahtjevi za sustav upravljanja sigurnošću hrane za sve organizacije koje izravno ili neizravno sudjeluje u lancu hrane, te im omogućuje da:

- planiraju, uvode, održavaju i osuvremenjuje sustav upravljanja sigurnošću hrane
- ispunjavaju zahtjeve zakona i provedbenih propisa povezanih sa sigurnošću hrane
- vrednuje i procijeni obostrano dogovorene zahtjeve kupaca koji se odnose na sigurnost hrane i pokaže sukladnost s njima
- komuniciraju o pitanjima sigurnosti hrane i pokažu sukladnost zainteresiranim stranama
- traže certifikaciju ili registraciju svoga sustava upravljanja sigurnošću hrane od vanjske organizacije ili provede samo procjenu ili samo deklaraciju o sukladnosti s tom međunarodnom normom.<sup>59</sup>

Koristi od uvođenja ISO 22000 su mnogostruke no neke od njih su : poboljšanje kvalitete gotovog proizvoda , smanjenje opasnosti od trovanja hranom , povećanje sigurnosti gotovog proizvoda , poboljšanje komunikacije unutar lanca opskrbe , jasno definirana pravila u slučaju izvanrednih situacija , stalna kontrola u toku realizacije procesa, veća konkurentnost na tržištu, smanjenje troškova , smanjenje pritužbi gostiju ,usklađenost s propisima , bolji pristup na međunarodnom tržištu i povećanje povjerenja kupaca i drugih stakeholdera. Postupak kojim se provodi uvođenja standarda ISO norme dijeli se na 8 faza.

---

<sup>59</sup> HZN, „HRN EN ISO 22000- Sigurnost hrane”



Slika 2. Postupak uvođenja standarda ISO norme

Izvor: Izrada autora po uzoru na: [https://moodle.srce.hr/2022-2023/pluginfile.php/7172559/mod\\_resource/content/1/7%20tematska%20jedinica%20SSU.pdf](https://moodle.srce.hr/2022-2023/pluginfile.php/7172559/mod_resource/content/1/7%20tematska%20jedinica%20SSU.pdf)

Cilj je norme ISO 22000 na svjetskoj razini uskladiti zahtjeve za upravljanje sigurnošću hrane u organizacijama u lancu hrane. Posebno je namijenjena organizacijama koje traže usmjereniji, skladniji i potpuniji sustav upravljanja sigurnošću hrane nego što to inače zahtijeva zakon. Normom se od organizacije zahtijeva da svojim sustavom upravljanja sigurnošću hrane ispuni sve primjenjive zahtjeve zakona i provedbenih propisa povezanih sa sigurnošću hrane.

### 5.2.3. Halal standard

Koncept Halala predstavlja sve ono što pridonosi boljem životu njegovog korisnika na zdrav, odgovoran, pošten i uravnotežen način kako na osobnoj razini tako i u pogledu odnosa s društvom i okolinom. Ukorijenjen u Islamskoj duhovnoj praksi pojam „Halal“ u 21. stoljeću predstavlja simbol u kojem treba napraviti i odgovoriti na niz prilika i izazova, što ovaj koncept čini izuzetno važnim u međunarodnim odnosima i nacionalnoj svijesti. Uz to što je religija Islam je i način života s posebnim pravilima, protokolima, uvjerenjima i načinima koji upravljaju svakim aspektom muslimanskog života. Budući na važnost hrane u svakodnevnom

životu, zakoni o hrani su veoma temeljiti i specifični. Definicija Halala odnosi se na sve aspekte života te određuje kakvo je ponašanje dopušteno, kakav govor, odijevanje i način prehrane. Halal je danas postao jedan od univerzalnih koncepata kada govorimo o „čistoj „ hrani . U Islamu on podrazumijeva da njegovi konzumenti unose u sebe samo zdrave i dozvoljene proizvode. Riječ Halal potječe od arapskih riječi Halla, Yahillu i Hillan. Halal na arapskom jeziku je pojam koji znači dozvoljeno i odnosi se na proizvode i usluge. Njegov motiv u Islamu ima zadatak čuvati značajke vjere, čistoću religije, zaštititi sebe, bližnje, svoju imovinu, buduće generaciji, svoj integritet te naposljetku svoj život. U Islamu on podrazumijeva da njegovi konzumenti unose u sebe samo zdrave i dozvoljene proizvod. Prema islamskim konzumnim i prehrambenim zakonima, postoje tri ključne skupine hrane za muslimansko tržište: Halal, haram i mushbooh (Syubha). U vezi s hranom, koncept Halal je dijetalna norma, propisana Kur'anom (muslimansko pismo). Suprotnost Halalu je haram, što znači zabranjeno dok mushbooh znači sumnjivo i smatra se haramom dok se ne dokaže da je halal. <sup>60</sup>Halal i haram su globalni pojmovi koji se tiču svih aspekata života. Ovi se izrazi uobičajeno upotrebljavaju u odnosu na prehrambene proizvode, mesne proizvode, kozmetiku, proizvode za osobnu njegu, lijekove, sastojke hrane i materijale koji su u doticaju s hranom. Razlika između Halala i Harama temeljni je princip u određivanju je li proizvod pogodan za muslimansku konzumaciju.

Halal hrana znači hrana dozvoljena prema šerijatskom zakonu i ispunjava sljedeće uvjete:

1. Ne sadrži niti jedan dio ili produkt životinje koja nije Halal ili proizvod životinje koja nije zaklana prema šerijatskom zakonu.
2. Ne sadrži sastojke koji su nečisti po šerijatskom zakonu.
3. Hrana ili njezini sastavi ne sadrže ljudske dijelove ili njihove derivate.
4. Za vrijeme procesa pripreme, obrade ili prijevoza hrana se fizički odjeljuje od bilo koje druge hrane koja nije po propisima šerijatskog zakona.
5. Nije pripremljena, prerađena ili proizvedena uporabom onečišćene opreme.<sup>61</sup>

Primjena Halal standarda, oznaka, certifikata imaju korijene u Islamskom zakonu. U industrijskom lancu on se javlja kao kontrolirajući proces te kao međunarodni standard. Halal certifikacija postala je izuzetno rasprostranjena, a u sebi zadržava skup pravila, normi i uputa za proizvodnju i pripremanje hrane prema muslimanskim standardima, metodama pripreme hrane i religijskim navikama. U Republici Hrvatskoj nadležan je Centar za certificiranje halal

---

<sup>60</sup> Made in Croatia, „Halal oznaka”

<sup>61</sup> HCS, „Halal Certification Requirements”



kvalitete za dobivanje halal certifikata.<sup>62</sup> Standardi Halal hrane impliciraju faze proizvodnje hrane animalnog, biljnog ili kemijskog porijekla u skladu s vjerskim pravilima iz sirovina, dodataka, pomoćnih tvari, sastavnicama, načinima obrade, radnih uvjeta i ambalažiranja.<sup>63</sup>

Zahtjevi Halala imaju korijene iz Kur'ana i Šerijatskog zakona. Spomenuti zakoni određuju ono što zapravo Halal predstavlja (što je odobreno), a što je zapravo nedopušteno odnosno harama. Halal standard sadrži skup pravila i naputaka za proizvodnju i pripremu hrane prema muslimanskim religioznim navikama i metodama pripreme hrane. Ono što je dopušteno je sva hrana koja je spremljena sukladno takvim zakonima i mnogo muslimana diljem svijeta hranu sprema isključivo na taj način . Standard propisuje smjernice kojima se treba voditi industrija hrane za vrijeme pripremanja , obrade i rukovanja Halal hranom među muslimanima. Halal standard je spojiv s ostalim internacionalnim standardima koji obrađuju sustav upravljanja kvalitetom (ISO).

Za razliku od ostalih standarda i HACCP sustava, Halal certifikacija nije u tipičnom sustavu ovjere i certifikacije. Najveći broj zahtjeva za Halal standarde istovjetni su s ISO 9001 standardom i HACCP sustavom, što tvrtkama koje već imaju implementiran jednog od ova dva sustava znatno olakšava pripremu za potvrđivanje Halal standardom. Halal je primjenjiv na razne kategorije osim hrane kao što su : lijekovi, odjeća, obuća, kozmetika, turizam i ugostiteljstvo te se primjenjuje i u prehrambenoj, farmaceutskoj industriji te u proizvodnji kozmetike. Halal zahtjevi osim ISO norme zadovoljavaju i druge uobičajene norme poput dobre higijenske prakse, analize opasnosti, veterinarske inspekcije i dobre proizvodne prakse. Muslimanski potrošači obično traže Halal oznake ili logotipe i potvrde za osjećaj sigurnosti prilikom kupovine Halal hrane. Halal standard sadrži skup pravila i naputaka za proizvodnju i pripremu hrane prema muslimanskim religioznim navikama i metodama pripreme hrane.

Halal certificiranje je najvažniji pokazatelj Halal status proizvoda. Dokumentacija za njim uključuje dokumente novoj tvrtki koja želi dobiti Halal potvrde . Halal dokumentacija je dokument koji definira sve što je potrebno za dobivanje certifikata , a to su proizvodni procesi i postupci poput HACCP i GMP ( dobra proizvodna praksa ), naziv i adresa proizvođača i dobavljača , sastojaka , proizvoda koji će se certificirati i regije u kojima će se proizvod proizvoditi i stavljati na tržište s određenim podacima o sastojcima.

---

<sup>62</sup> Made in Croatia, „Halal oznaka”

<sup>63</sup> EUROLAB Laboratory Services, „Što je to Halal standardi hrane? ”

Odgovornost uprave odnosi se na aktivnosti i ponašanje menadžmenta hotela u uspostavljanju hotelskog odbora koji se sastoji od muslimanskog osoblja koje je odgovorno za osiguranje učinkovitosti u primjeni internog Halal sustava kontrole. Npr. u Maleziji je praksa da tvrtka imenuje muslimanskog Halal izvršnog službenika koji će postupati i osigurati da se Halal postupci poštuju. Uprava će također osigurati da su osposobljeni za Halalske principe i njegovu primjenu. Vlasnik Halal certifikata potreban je za obučavanje osoblja i razumijevanje Malezijskog priručnika o Halal certifikaciji i potrebno pohađa obuku o Halal certificiranju. Konačno, menadžment mora osigurati dovoljno resursa (tj. radna snaga, olakšice, financijska sredstva i infrastruktura) za provedbu Halal sustava kontrole.

#### **5.2.4. Košer standard**

Košer standard je religijski propis koji se odnosi na prehrambene proizvode i njihovu pripremu u skladu s židovskim zakonima. Glavna svrha košer standarda je osigurati da hrana bude prikladna za konzumaciju prema židovskim prehrambenim propisima. Riječ košer znači pripremljeno to je hrana koju dopušta Tora i koja je pripremljena u skladu sa židovskim zakonom.<sup>64</sup> Dakle, sama riječ košer za Židove označava nešto što ih vodi do duhovnosti, zdravlja i moralnih vrijednosti.

Neke od ključnih karakteristika košer standardu su :

1. Izbor namirnica - Odabir namirnica u skladu s košer standardima igra ključnu ulogu u osiguravanju usklađenosti s židovskim prehrambenim propisima. Postoje određena pravila koja se primjenjuju na odabir namirnica u košer prehrani. Na primjer u košer prehrani, meso mora potjecati od životinja koje su odobrene za konzumaciju prema židovskim zakonima, o trebaju proći poseban proces klanja pod nadzorom rabina. Ribe koje se smatraju košer obično moraju imati ljuske i peraje. Školjke, rakovi i drugi mekušci obično se smatraju nekošer. Košer standardi također određuju način pripreme i konzumacije mliječnih proizvoda. Mliječni proizvodi moraju biti odobreni kao košer, a ne smiju se miješati s mesnim proizvodima u istom obroku. Svježe voće i povrće obično se smatraju se košer, ali treba obratiti pažnju na moguću kontaminaciju. Prije konzumacije, treba ih pravilno očistiti od prljavštine i insekata.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Svijet kvalitete, „Kosher”

<sup>65</sup> Warwick, Hill, „Kosher Food: Everything You Need to Know”

2. Priprema hrane - u kontekstu košer standarda također zahtijeva specifične smjernice i pravila kako bi se osigurala usklađenost s židovskim prehrambenim propisima. Važno je koristiti posebnu opremu koja je namijenjena za pripremu košer hrane. To uključuje noževe, daske za rezanje, tave, pećnice i ostale kuhinjske alate. Oprema koja je bila u kontaktu s nekošer namirnicama ne smije se koristiti za pripremu košer hrane. Kuhinje ili prostori za pripremu hrane trebaju biti temeljito očišćeni prije početka pripreme košer obroka. Ove površine trebaju biti odvojene od prostora u kojem se pripremaju nekošer obroci kako bi se izbjeglo miješanje i kontaminacija. Tijekom pripreme hrane, važno je držati odvojeno meso i mliječne proizvode. To uključuje korištenje različitih posuda, pribora za jelo i radnih površina za mesne i mliječne obroke. Ovo se pravilo odnosi i na odvojeno kuhanje, pečenje i serviranje mesnih i mliječnih jela. Površine, posuđe i pribor za jelo koji su došli u kontakt s nekošer namirnicama moraju biti temeljito očišćeni prije nego se koriste za pripremu košer hrane. Također je važno koristiti posebne deterdžente i metode pranja kako bi se osigurala odgovarajuća higijena.<sup>66</sup>
3. Supervizija - U kontekstu hrane i ugostiteljstva, supervizija se odnosi na nadzor, mentorstvo i podršku nadzornika ili iskusnijih osoba nad osobljem u prehrambenim i ugostiteljskim operacijama. Uključuje praćenje i nadzor rada osoblja u pripremi hrane kako bi se osigurala usklađenost s propisima, standardima kvalitete, higijene i sigurnosti hrane. Mashgaich na hebrejskom znači nadzornik, a u ovom kontekstu odnosi se na agenta organizacije za nadzor košera koji nadzire restoran, ugostiteljski objekt ili tvornicu.<sup>67</sup> Nadzornik provjerava radne postupke, tehnike pripreme, manipulaciju namirnicama, čistoću i druge važne aspekte. Nadzornik pruža smjernice, mentorstvo i podršku osoblju u pripremi hrane. Dijeli znanje, iskustvo i stručnost kako bi osoblju pomogli da razviju vještine, unaprijede kvalitetu pripreme hrane i rade u skladu s propisima i standardima. Također prati performanse osoblja u pripremi hrane kako bi identificirao snage, slabosti i područja koja treba poboljšati. Ovo uključuje evaluaciju rada, pružanje povratnih informacija i postavljanje ciljeva za daljnji razvoj i napredak. Supervizija uključuje i obuku i edukaciju osoblja o propisima, postupcima, sigurnosti hrane, higijeni i drugim relevantnim temama. Nadzornik provodi ili

---

<sup>66</sup> Menachem Posner, „What Is a Kosher Kitchen? ”

<sup>67</sup> Chabad.org, „What is a Mashgiach? ”

organizira treninge i radionice kako bi osigurao da osoblje ima potrebno znanje i vještine za sigurnu i kvalitetnu pripremu hrane.

4. Označavanje - označavanja košer proizvoda uključuje nekoliko koraka kako bi se osiguralo da proizvod udovoljava košer standardima i da je pogodan za konzumaciju prema židovskim prehrabnim propisima. Proizvođač ili distributer proizvoda podnosi zahtjev za certifikacijom košer organizaciji. U zahtjevu se pružaju informacije o proizvodu, sastojcima i proizvodnom postupku. Košer hrana se klasificira kao mliječna, mesna i neutralna. Košer organizacija pregledava sve sastojke koji se koriste u proizvodu kako bi provjerila njihov košer status. Svi sastojci moraju biti košer certificirani ili potvrđeni kao košer od relevantnih autoriteta. Provodi se inspekcija proizvodnih postrojenja kako bi se uvjerila da se poštuju košer standardi. Pregledava se oprema, skladišni prostor, higijena i ostali faktori koji mogu utjecati na košer status proizvoda. Tijekom proizvodnje, košer organizacija može provesti neovisni nadzor kako bi osigurala da se pridržavaju košer standardi. To uključuje nadzor postupaka pripreme hrane, manipulaciju sastojcima, čistoću i slično. Ako proizvod udovoljava svim košer standardima, košer organizacija izdaje košer certifikat koji potvrđuje da je proizvod košer. Oznaka košer može biti postavljena na pakiranje proizvoda ili drugačije označena kako bi bila vidljiva potrošačima. Hrana koja zadovoljava košer standard označena je simbolom K, te može sadržavati još slovo D, ako sadrži mliječne proizvode, riječ Parave ili Parve ako je neutralana (ne sadrži mliječni proizvod ili meso), slovo P koji označava Košer za Pashu (židovski praznik koji ima posebne prehrabne zakone).<sup>68</sup>

### **5.3. Standardi u hrvatskom ugostiteljstvu**

U Hrvatskoj, ugostiteljski objekti se kategoriziraju u četiri skupine: restorani, catering objekti, barovi i objekti koji pružaju jednostavne usluge. Ti objekti mogu gostima ponuditi hranu, piće ili oboje. Svaki objekt iz tih kategorija pokazuje svoju kvalitetu na različite načine, kroz priznanja, nagrade, recenzije od strane gostiju ili stručnjaka, novinske članke ili pozitivne priče koje se prenose s usta na usta. Da bi objekt bio izvrstan, potrebno je imati visokokvalitetne proizvode, a osoblje treba posjedovati vještine u pripremi ukusnih jela i pića. Originalnost je također ključna kako bi se objekt izdvojio od konkurencije, a cijene trebaju biti u skladu s

---

<sup>68</sup> Living with Food Allergies, „Kosher Labeling and Food Allergies”

kvalitetom, lokacijom i standardima koje pružaju. U hrvatskom ugostiteljstvu postoje određeni standardi i certifikati koji se koriste za ocjenu i prepoznavanje kvalitete ugostiteljskih objekata.

### **5.3.2. Michelin guide**

Michelin je renomirana francuska tvrtka koja je osnovana 1889. godine. Prvobitno je bila poznata kao proizvođač guma i pneumatika, ali je tijekom godina proširila svoje poslovanje i postala prepoznatljiva po svom Michelinovom vodiču. Michelinov vodič (Michelin Guide) prvi put je objavljen 1900. godine kao besplatni vodič za vozače koji je pružao informacije o benzinskim postajama, popravcima automobila, hotelima i restoranima. No, ubrzo se fokus vodiča usmjerio na ocjenjivanje i preporučivanje restorana, s posebnim naglaskom na kvaliteti i gastronomskoj izvrsnosti. Godine 1926., Michelin je uveo revolucionaran sustav ocjenjivanja restorana koristeći zvjezdice. Ova ocjenjivačka metoda je postala prepoznatljivi simbol Michelinovog vodiča.<sup>69</sup> Počevši s jednom zvjezdicom za izuzetnu kuhinju, Michelin je kasnije dodao drugu i treću zvjezdicu kako bi naglasio iznimnu kvalitetu, kreativnost i uslugu. Michelin zvjezdice dodjeljuju se restoranima koji nude vrhunsku kvalitetu. Svaka zvjezdica ima svoje značenje i predstavlja određeni standard izvrsnosti. Kriteriji po kojima se dobiva Michelinova zvjezdica su: kvaliteta sastojaka, harmonija okusa, majstorstvo tehnike.<sup>70</sup> Restoran s jednom Michelinovom zvjezdicom se smatra vrlo dobrim s kvalitetnim jelovnikom i pripremanjem jela dosljednog visokog standarda. Restoran s dvije zvjezdice ima izvrsnu kuhinju i nešto izuzetno za ponuditi. Restoran s tri zvjezdice ima iznimnu kuhinju i poslužuje različita jela koja su izvedena do savršenstva.<sup>71</sup>

Dobivanje Michelin zvjezdica je izuzetno prestižno i zahtijeva izvanredan talent, predanost kvaliteti, dosljednost i izvrsnost u svakom aspektu restorana. Michelin zvjezdice su priznanje vrhunskim restoranima, ali također mogu biti izazov za kuhare i restorane kako bi uvijek održali visoke standarde i nastavili poboljšavati svoju ponudu. Tijekom godina, Michelin Guide je postao svjetski poznat i utjecajan vodič za restorane. Trenutno obuhvaća 4 kontinenta (Europa, Azija, Sjeverna Amerika i Južna Amerika) i jedan je od najvažnijih vodiča za ljubitelje fine hrane i gastronomije, te je stekao reputaciju kao autoritet u ocjenjivanju kvalitete restorana. Michelin Guide je također proširio svoje kategorije ocjenjivanja, uključujući priznanja za restorane s izvrsnim omjerom cijene i kvalitete (Bib Gourmand), kao i nagrade za

---

<sup>69</sup> Michelin Guide, „History of the Michelin”

<sup>70</sup> MICHELIN Guide UK Editorial Team, „What is a Michelin Star?”

<sup>71</sup> ICE Staff, „What Michelin Stars Mean”

mlade i talentirane kuhare (Michelinov talent). Trenutno, Michelin Guide ima i izdanje za Hrvatsku, koje se prvi put pojavilo 2017. godine , te pruža recenzije, preporuke i ocjene restorana diljem zemlje. Michelin Guide Hrvatska je važan resurs za ljubitelje hrane i gastronomije koji posjećuju Hrvatsku. Kroz svoje preporuke, vodič pomaže gostima u odabiru restorana koji nude vrhunski gastronomski doživljaj. Ovo priznanje Michelin Guidea također pridonosi promociji i prepoznatljivosti hrvatske kulinarske scene na međunarodnoj razini. Michelin u hrvatskoj je nagradio nekoliko restorana moderne kuhinje. Zvezdica se dodjeljuje restoranima na temelju procjene pet važnih elemenata: svježine namirnica, kvalitete jela, vještine pripreme, kreativnosti i omjera kvalitete i cijene. Nagrada poput zvezdice znatno uzdiže ugostiteljski objekt u očima pravih gurmana. Spoj modernog i autohtonih namirnica zajedno s kvalitetom daje odlične okuse i rezultate.

U 2023. godini ukupno 81 restoran ima michelinovu preporuku , od toga 2 restorana posjeduju Michelin green star ( odnosi se na održivost i ekološku svijest ugostiteljskog objekta) , 12 Bib Gourmand i 10 restorana posjeduje 1 michelinovu zvezdicu.

Ti restorani su :

- Noel ( Zagreb )
- Nebo ( RIjeka )
- Draga di Lovrana ( Lovran )
- Boškinac ( Novalja )
- Monte ( Rovinj )
- Alfred Keller ( Mali lošinj )
- Pelegrini ( Šibenik )
- Restaurant 360 ( Dubrovnik )
- LD Restaurant ( Korčula )
- Agli Amici Rovinj ( Rovinj )

Rezultat navedenih oznaka je tajni obilazak restorana od strane Michelinovih inspektora. Popis restorana objavljen je na stranicama Michelina.

### 5.3.3. JRE

JRE, što znači *Jeunes Restaurateurs d'Europe* je međunarodna udruga mladih kuhara i ugostitelja koji se ističu svojim talentom i strašću za gastronomiju. Udruga je osnovana 1974. godine u Francuskoj i obuhvaća premo 350 restorana, a njezin cilj je promovirati i podržati mlade talente u ugostiteljskoj industriji. Ime "Jeunes Restaurateurs" doslovno znači "mladi restorateri", što odražava svrhu udruge u poticanju i podršci mladim kuharima i ugostiteljima u razvoju njihove karijere. JRE okuplja mlade stručnjake iz različitih zemalja i pruža im priliku za razmjenu iskustava, usavršavanje vještina i promociju svojih restorana.<sup>72</sup> Njegov značaj leži u tome što predstavlja platformu za mlade talente da pokažu svoje kulinarsko umijeće, kreativnost i inovativnost. Članovi obično rade u restoranima visoke kvalitete i posvećeni su pružanju izvanrednog iskustva gostima. Bitno je napomenuti da JRE nije povezan s Michelinovim vodičem, iako mnogi restorani koji su članovi JRE-a također imaju Michelinove zvjezdice. JRE predstavlja svoj vlastiti standard izvrsnosti u ugostiteljstvu, s fokusom na mlade talente i inovaciju. Članstvo u JRE dostupno je svim restoraterima i kuharima mlađim od 42 godine. Kada član napuni 50 godina dobiva počasni status i imaju priliku pridružiti se *Table d'Honneur* tj. stolu časti. U Hrvatskoj trenutno je trenutno uvršteno 14 restorana na JRE popis, a to su :

- Boškinac
- Pelegrini
- Monte
- LD Restaurant
- Draga di Lovrana

Navedeni restorani također su restorani s michelinovom zvjezdicom , a ostali su :

- San Rocco
- Boba
- Restaurant Navis
- Dubravkin Put
- Konoba Zijavica
- Foša
- Restaurant Korak
- Plavi podrum

---

<sup>72</sup> Istra, „Jeunes Restaurateurs d'Europe (JRE) ”

- Badi<sup>73</sup>

U JRE (Jeunes Restaurateurs) asocijaciji, sve se vrti oko dijeljenja, inspiriranja i podržavanja drugih kroz strast i talent za vrhunskom gastronomijom. Gosti koji odaberu jedan od 14 restorana uključenih u JRE mrežu mogu očekivati izuzetnu kvalitetu u gastronomskom iskustvu. Da bi restoran postao član udruge, glavni kuhar mora biti vlasnik ili imati najmanje 50% udjela u poslovanju, pokazati strast za finom kuhinjom, aktivno sudjelovati u zajednici i uskladiti svoje poslovanje s europskim i belgijskim zakonodavstvom te pridržavati se pravila i uvjeta JRE-a. U JRE-u se vrednuje i potiče talent, a cilj je unaprijediti kvalitetu gastronomije kroz razmjenu ideja i iskustava među članovima udruge. Restorani članovi JRE-a prepoznati su kao simbol izvrsnosti i pružaju nezaboravno gastronomsko iskustvo. Ova asocijacija promiče i podržava visoke standarde u industriji ugostiteljstva te potiče svoje članove da stalno nadmašuju očekivanja svojih gostiju.

Svake druge godine JRE dodjeljuje nagrade za:

1. Inovaciju
2. Sommelier
3. Talent godine
4. Nasljeđe
5. Autohtoni okus
6. Poduzetnika godine<sup>74</sup>

#### **5.3.4. Gault & Millau**

Gault & Millau istaknuti je francuski vodič za restorane osnovan 1972. godine. Utemeljili su ga Henri Gault i Christian Millau te je vodič revolucionirao način na koji se restorani ocjenjuju i prepoznaju. Odigrao je ključnu ulogu u oblikovanju kulinarskog krajolika, zagovarajući inovacije i pokazujući nove talente.<sup>75</sup> Jedna od karakterističnih značajki je sustav ocjenjivanja, koji koristi ljestvicu od 1 do 20 s ocjenom 20 kao najvišom ocjenom. Ovaj vodič pomno ocjenjuje restorane na temelju različitih kriterija kao što su kvaliteta sastojaka, tehnike kuhanja, kreativnost, prezentacija i servis. Za razliku od drugih vodiča koji se usredotočuju isključivo na tradicionalne vrhunske restorane, Gault & Millau je uvijek bio na čelu prihvaćanja i slavljenja

---

<sup>73</sup> JRE, „Croatian cuisine”

<sup>74</sup> JRE, „The Nominees JRE-Awards 2022”

<sup>75</sup> Castro, „Gault&Millau, the 10 commandments of the new cuisine”



različitih kulinarskih iskustava. Ključan u otkrivanju i promicanju kuhara u usponu koji pomiču granice i izazivaju kulinarske norme, vodič je poslužio kao poletna rampa za mnoge talentirane pojedince, gurajući njihove karijere do novih visina. Priznanje i odobravanje Gaulta često je djelovalo kao znak vrhunskog doživljaja, privlačeći i lokalne i međunarodne goste koji traže izvanredna gastronomska iskustva. Kroz svoju povijest vodič nije samo naglašavao tehničke aspekte kuhanja, već je također stavljao snažan naglasak na emocionalne i osjetilne aspekte objedovanja. Cijeni se cjelokupno iskustvo, uključujući čimbenike kao što su ambijent, gostoprimstvo i opća atmosfera restorana. Ovaj holistički pristup osigurava da preporuke vodiča odjekuju među posjetiteljima koji traže ne samo izvrsnu hranu već i nezaboravan i ugodan provod. Razlika između Michelinovog vodiča i Gault & Millau je u fokusu u popularnosti i hrani. Dok se Michelin više fokusira na visoku kuhinju koja je u ponudi u luksuznim hotelima i restoranima te ima karakteristike detaljne pripreme hrane s puno detalja koje prati pažljiva prezentacija i visoka cijena, Gault & Millau fokus stavlja na novu kuhinju, te lakša, delikatnija jela i naglasak na prezentaciju. Dok Gault et Millau često prepoznaje inovaciju i suvremene pristupe, Michelin Guide ističe izvrsnost u tehnikama i kvaliteti hrane s naglaskom na tradicionalne vrijednosti.

Hrvatski restorani i ugostiteljski objekti s najvećim ocjenama su : 360, Monte, NAV, Pelegrini, Nebo, Noel, Cap Aureo Grand Park Hotel i Zinfandels svi s ocjenom 17 i 17,5 , što je u samom vrhu kulinarskih dostignuća.<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> Gault&Millau, „Otkrijte Gault&Millauov izbor restorana”

## **6. Empirijsko istraživanje**

U ovome dijelu diplomskog rada opisuje se empirijsko istraživanje na temu Standardizacija ugostiteljskih usluga u hotelskoj korporaciji. U svrhu istraživanja provedena je anketa na 60 ispitanika. Navedeni su ciljevi istraživanja, postavljene su hipoteze, te je opisana metodologija istraživanja i rezultati ankete.

### **6.1. Ciljevi i metode istraživanja**

Cilj istraživanja je utvrditi kolika je upoznatost potrošača sa standardima ugostiteljskih usluga. Empirijsko istraživanje provedeno je primjenom metode ispitivanja, a instrument istraživanja bio je anketni upitnik. Anketni upitnik u cijelosti se nalazi u prilogu diplomskoga rada (Prilog 1). Ciljevi koji su određeni u ovom istraživanju su:

1. Utvrditi upoznatost korisnika ugostiteljskih objekata sa standardima i certifikatima u ugostiteljstvu.
2. Definirati riječi standard i kvalitetu.
3. Istražiti važnost pojedinih stavki pri izboru ugostiteljskog objekta.
4. Utvrditi najveću slabost Hrvatskog ugostiteljstva.

### **6.2. Hipoteza istraživanja**

U skladu sa navedenim ciljem istraživanja postavljene su sljedeće hipoteze:

H1: Korisnici ugostiteljskih objekata su poznati sa standardima i certifikatima u ugostiteljstvu.

H2: Korisnici ugostiteljskih objekata definiraju riječ standard kao zadovoljavanje visoke kvalitete.

H3: Korisnici ugostiteljskih objekata definiraju kvalitetu kao visoka razina usluge.

H4: Korisnicima ugostiteljskih objekata je pri izboru najbitnija povoljna cijena.

H5: Korisnici ugostiteljskih objekata smatraju da je najveća slabost Hrvatskog ugostiteljstva u slaboj kvaliteti namjerna.

### 6.3. Analiza i interpretacija rezultata istraživanja

U nastavku će se detaljno analizirati prikupljeni podaci u anketnom upitniku te će se prikazati rezultati istraživanja i zaključak istraživačkog dijela diplomskog rada.

Tablica 4. Spol i dob ispitanika

Spol ispitanika	Dob ispitanika	18-25	26-34	34-50	51-60	60+
Ženski 55%	ispitanika	31 (51,7%)	17 (28,3%)	9 (15%)	3 (5%)	0
Muški 45%						

Izvor: Izrada autora prema podacima istraživanja

Iz tablice 4. vidljivo je kako je od 60 ispitanika njih 45% muškog, a 55% ženskoga roda, te da je struktura ispitanika prema starosnoj dobi slijedeća: najviše ispitanika, njih 51,7%, u dobi je od 18-25 godina, zatim slijede osobe u dobi od 26-34 godina (28,3% ispitanika), 15% osoba u dobi od 34-50 godina, 5% osoba u dobi od 51-60 godina i niti jedna osoba starija od 65 godina.

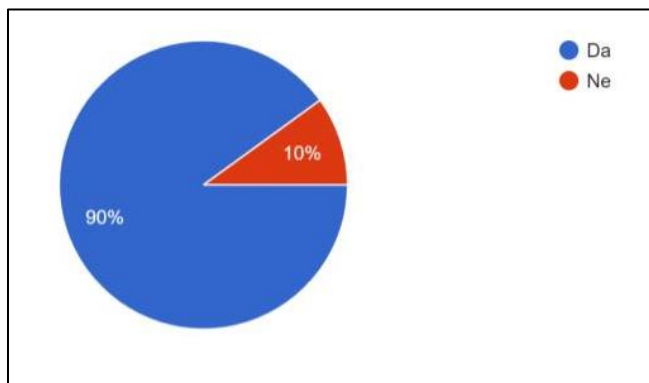
Tablica 5. Poslovni status i stupanj stečenog obrazovanja ispitanika

Poslovni status	Student/ica	Zaposlen/a	Nezaposlen/a	Umirovljenik/ica
	28 (46,7%)	29 (48,3%)	3 (5%)	0
Stupanj stečenog obrazovanja	Osnovnoškolsko obrazovanje	Srednja stručna sprema	VŠS (preddiplomski studij)	VSS (diplomski studij)
	1 (1,7%)	32 (53,3%)	14 (23,3%)	13 (21,7%)

Izvor: Izrada autora prema podacima istraživanja

U tablici su prikazani poslovni status i stupanj stečenog obrazovanja ispitanika. Rezultati pokazuju da je 29 ispitanika zaposleno (48,3 %), 28 ispitanika su studenti (46,7%), 3 ispitanika su nezaposlena (5%) te niti jedan ispitanik nije umirovljenik/ica (0%). Nadalje većina ispitanika je u svome obrazovanju stekla srednju stručnu spremu (32 ispitanika tj. 53,3%), 14 osoba je završilo preddiplomski studij (23,3%) , 13 diplomski studij (21,7%), te je 1 ispitanik sa završenim osnovnoškolskim obrazovanjem(1,7%).

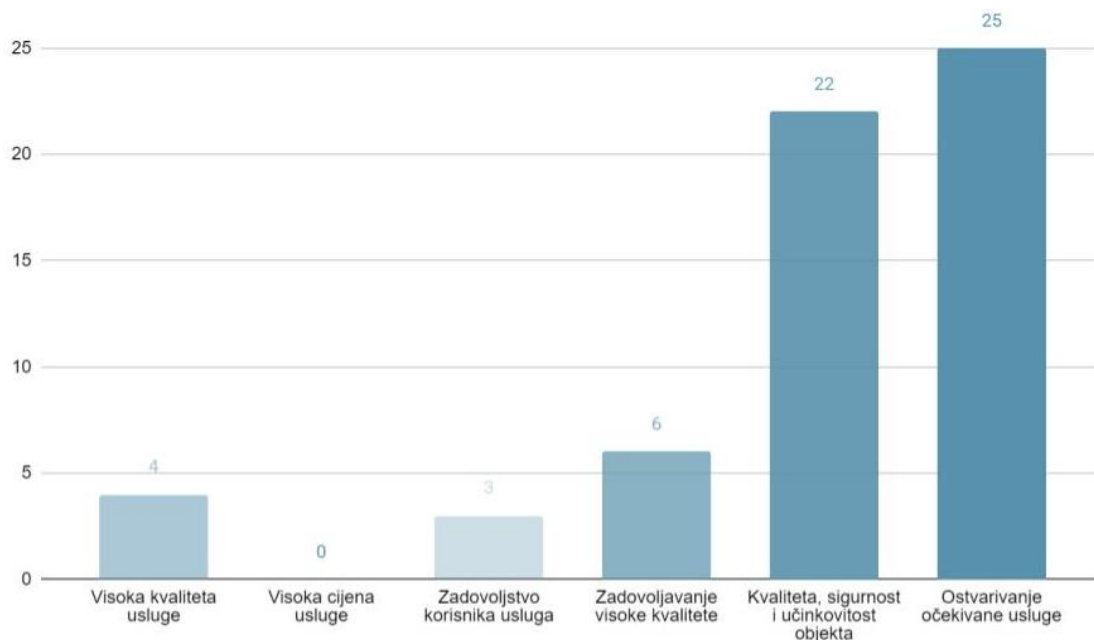
Grafikon 1. Upoznatost ispitanika s pojmom i značenjem riječi standardizacija



Grafikon 1. pokazuje upoznatost ispitanika sa pojmom i značenjem riječi standardizacije te je iz njega vidljivo da je 90 % ispitanika upoznato sa pojmom „standardizacija“, dok 10 % ispitanika nije upoznato sa tim pojmom. Ovi rezultati pokazuju da je većina anketiranih ipak u većini upoznata s pojmom i značenjem riječi standardizacija.

Izvor: Izrada autora prema podacima istraživanja

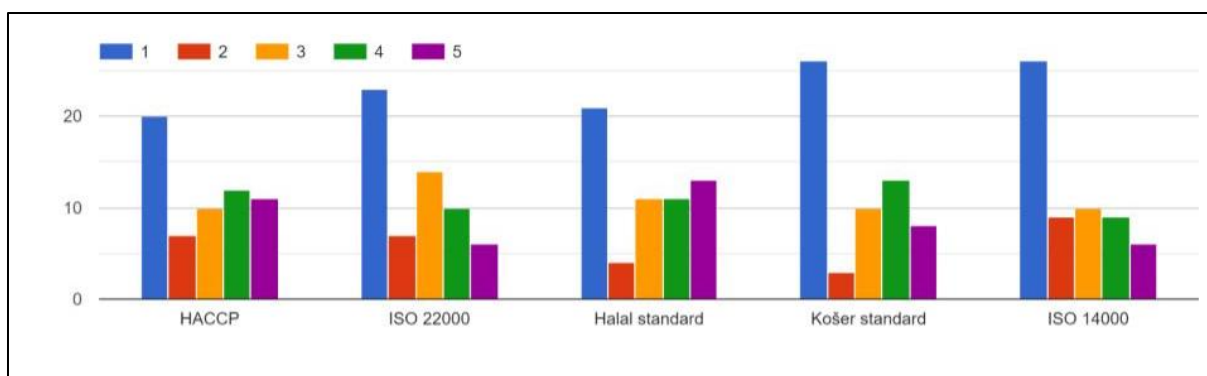
Grafikon 2. Mišljenje ispitanika koja tvrdnja najbolje opisuje riječ standard



Izvor: Izrada autora prema podacima istraživanja

Grafikon 2. prikazuje odgovore na pitanje pod nazivom „Mišljenje ispitanika koja tvrdnja najbolje opisuje riječ standard „. Najveći broj ispitanika, njih 25, povezuje riječ standard s ostvarivanjem očekivane usluge (41,7%), 22 ispitanika misle da kvaliteta, sigurnost i učinkovitost objekta najbolje definiraju pojam standard (36,7%), 6 ispitanika je reklo da po njihovom mišljenju to označava zadovoljavanje visoke kvalitete (10%), 4 ispitanika povezuju pojam sa visokom kvalitetom usluge (6%), 3 ispitanika su odabrala zadovoljstvo korisnika usluga (5%) dok niti jedan ispitanik ne vezuje riječ standard uz visoku cijenu usluga.

Grafikon 3. Upoznatost ispitanika sa standardima u ugostiteljstvu



Izvor: Izrada autora prema podacima istraživanja

U grafikonu 3. ispitanici su trebali odrediti upoznatost sa zadanim pojmovima od 1 (nisu uopće upoznati) do 5 (potpuno su upoznati). Rezultati su sljedeći: pojam HACCP je 20 ispitanika ocijenilo s ocjenom 1, 7 sa 2, 10 sa 3, 12 sa 4 i 11 sa 5 što nas dovodi do prosječne ocjene od 2,783. ISO 22000 je ocijenjeno 23 s ocjenom 1, 7 sa 2, 14 sa 3, 10 sa 4 i 6 sa 5 što nas dovodi do prosječne ocjene od 2,483. Halal standard je ocijenjen sa 21 ocjenom 1, 4 sa 2, 11 sa 3, 11 sa 4 i 13 sa 5 što nas dovodi do prosječne ocjene od 2,85. Košer standard je 26 ispitanika ocijenilo sa 1, 3 sa 2, 10 sa 3, 13 sa 4 i 8 sa 5, što je prosječna ocjena 2,56. ISO 14000 ocijenjen je sa 26 ocjena 1, 9 sa 2, 10 sa 3, 9 sa 4, 6 sa 5, što je prosječna ocjena od 2,33. Iz rezultata se može zaključiti da prosječne ocjene variraju od 2,33 (ISO 14000) do 2,85 (Halal standard).

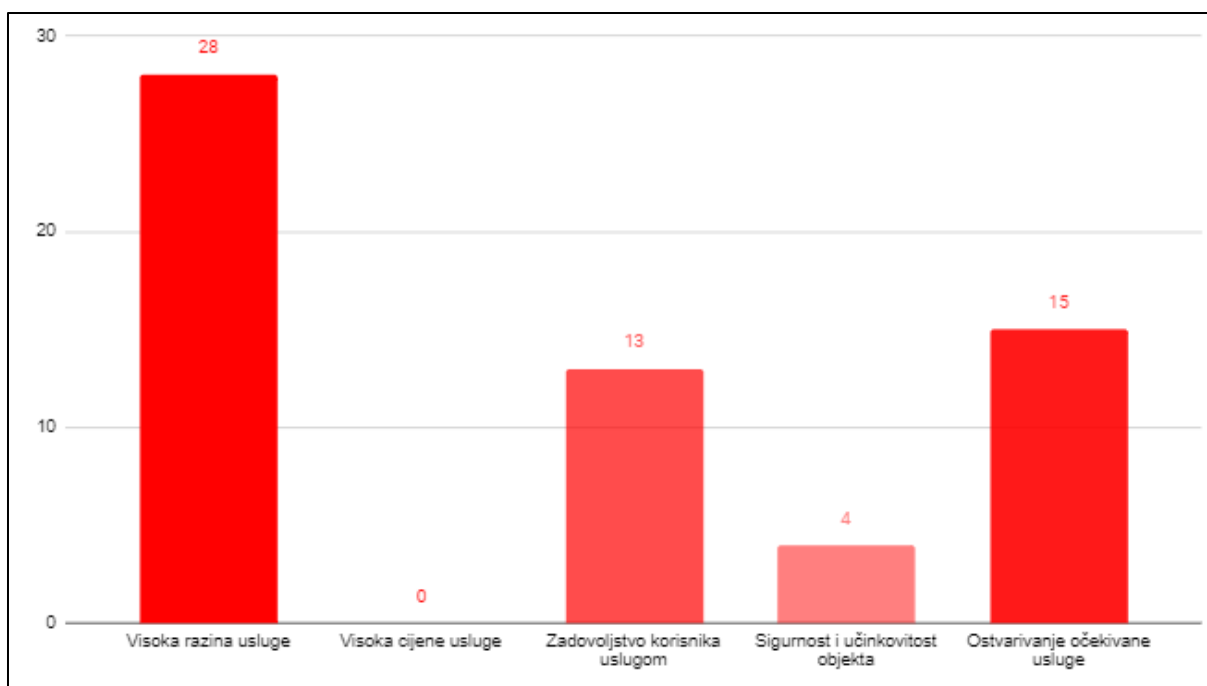
Tablica 6. Utjecaj posjedovanja certifikata i kvalitete na izbor ugostiteljskog objekta/hotela

Utječu li certifikati koje objekt posjeduje na Vašu odluku o odabiru ugostiteljskog objekta?	Da 21 (35%)	Ne 39 (65%)
Utječe li kvaliteta ugostiteljskog objekta izravno na Vaš izbor hotela?	Da 52 (86,7%)	Ne 8 (13,3%)

Izvor: Izrada autora prema podacima istraživanja

U tablici 6. na pitanje utječe li posjedovanje certifikata koje hotel posjeduje na odluku o odabiru hotela 21 ispitanik odgovorio je potvrdnim odgovorom „da“ (35%), dok je 39 ispitanika odgovorilo odgovorom „ne“ (65%). Na pitanje utječe li kvaliteta ugostiteljskog objekta izravno da izbor hotela 52 ispitanika su odgovorila „da“ (86,7%) dok je 8 ispitanika odgovorilo „ne“ (13,3%).

Grafikon 4. Mišljenje ispitanika koja tvrdnja najbolje opisuje riječ kvaliteta



Izvor: Izrada autora prema podacima istraživanja

Grafikon 4. pokazuje koja tvrdnja od navedenih po mišljenju ispitanika najbolje opisuje riječ „kvaliteta“. Najveći broj ispitanih, njih 28, odabralo je tvrdnju pod nazivom „visoka razina usluge“ (46,7%), 15 ispitanih (25%) odabralo je „ostvarivanje očekivane usluge“, 13 (21,7%) misli da je to „zadovoljstvo korisnika uslugom“, 4 ispitanika (6,7%) odabrala su tvrdnju „sigurnost i učinkovitost objekta“, te niti jedan ispitanik nije odabrao tvrdnju „visoka cijena usluge“

Tablica 7. Tvrdnje

Tvrdnja	1	2	3	4	5
Kvaliteta znači dobiti ono što si platio.	3	3	21	14	19
Kvaliteta upućuje na sposobnost proizvoda i usluga da zadovoljavaju ili nadmašuju očekivanja kupaca.			17	17	26
Kvaliteta nije nešto što se usvaja kao specijalna osobina već nešto što je integralni dio proizvoda ili usluga.	1	8	16	14	21
Glavna zadaća standarda u hotelskom poslovanju je zadovoljstvo korisnika usluga, te što manja šansa za pružanjem usluga koje ne odgovaraju korisniku.	2	1	16	19	22
Standard ima za cilj isporučiti unaprijed propisanu kvalitetu i kvantitetu.	1	6	12	13	28
Jedna od najznačajnijih prednosti standardizacije u ugostiteljstvu je osiguranje sigurnosti i higijene hrane.	1	3	15	10	31
Pridržavanje standarda sigurnosti hrane i pića ključno je za ugostiteljsku organizaciju kako bi zaštitila potrošače.	2	2	13	8	35

Izvor: Izrada autora prema podacima istraživanja

Tablica 7. prikazuje tvrdnje koje su anketirani ocijenili od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (potpuno se slažem). Rezultati su sljedeći:

„Kvaliteta znači dobiti ono što si platio“ je tvrdnja koja je ocijenjena prosječnom ocjenom 3,71,

„Kvaliteta upućuje na sposobnost proizvoda i usluga da zadovoljavaju ili nadmašuju očekivanja kupaca“ ima prosječnu ocjenu 4,15,

„Kvaliteta nije nešto što se usvaja kao specijalna osobina već nešto što je integralni dio proizvoda ili usluga“ ocjenom 3,76,

„Glavna zadaća standarda u hotelskom poslovanju je zadovoljstvo korisnika usluga , te što manja šansa za pružanjem usluga koje ne odgovaraju korisniku“ ocjenom 3,96,

„Standard ima za cilj isporučiti unaprijed propisanu kvalitetu i kvantitetu“ ima prosječnu ocijenu od 4,01,

„Jedna od najznačajnijih prednosti standardizacije u ugostiteljstvu je osiguranje sigurnosti i higijene hrane“ ocjenom 4,11 i

„Pridržavanje standarda sigurnosti hrane i pića ključno je za ugostiteljsku organizaciju kako bi zaštitila potrošače“ kao posljednja tvrdnja ocjenom 4,2.

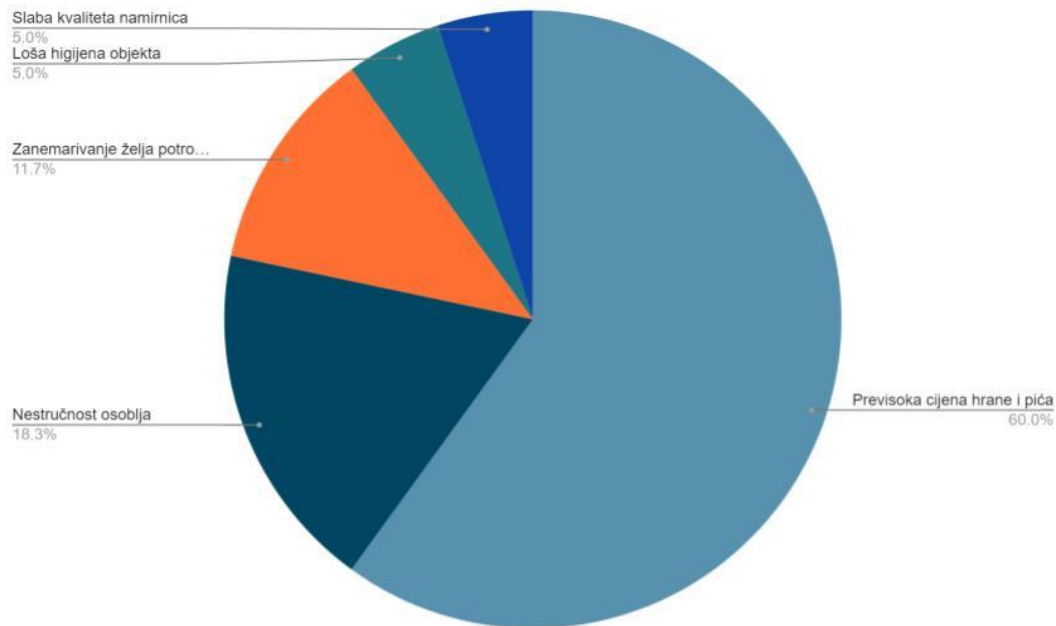
Tablica 8. Važnost stavki pri izboru ugostiteljskog objekta

Tvrdnja	1	2	3	4	5
Stručno osoblje	1	2	8	21	28
Povoljna cijena		4	23	20	13
Visoka kvaliteta hrane		1	4	24	31
Svježina namirnica		1	1	20	38
Recenzija objekta	1	6	7	22	24
Preporuka objekta od strane bliske osobe	1	5	9	19	26
Lokacija objekta		3	12	19	26
Ugled objekta	1	4	14	21	20

Izvor: Izrada autora prema podacima istraživanja

Tablica 8. prikazuje kako su anketirani ocijenili važnost ovih stavki pri izboru ugostiteljskog objekta od 1 (uopće mi nije važno) do 5 (veoma mi je važno). Stručno osoblje ocijenjeno je sa prosječnom ocjenom 4,216, povoljna cijena ocjenom 3,7, visoka kvaliteta hrane sa 4,416, svježina namirnica sa 4,583, recenzija objekta sa 4,03, preporuka objekta od strane bliske osobe sa 4,06, lokacija objekta sa 4,13 i ugled objekta sa 3,91. Iz tablice je vidljivo da najveću prosječnu ocjenu kod anketiranih ima stavka „svježina namirnica“ sa 4,583, dok je najmanja prosječna ocjena kod stavke „povoljna cijena“ sa ocjenom 3,7.

Grafikon 5. Mišljenje ispitanika o najvećoj slabosti Hrvatskog ugostiteljstva



Izvor: Izrada autora prema podacima istraživanja

Grafikon 5. prikazuje mišljenje ispitanika o najvećoj slabosti Hrvatskog ugostiteljstva. 60% ispitanih misli da je to previsoka cijena hrane i pića, 18% nestručnost osoblja, 11,7% zanemarivanje želja potrošača, 5% slaba kvaliteta namirnica i 5% loša higijena objekta.

Rezultati istraživanja dali su uvid u upoznatost ispitanika sa tematikom i njihovo mišljenje o istoj. Kroz anketu smo mogli zaključiti da su ispitanici većinom zaposleni i studenti, te da su u većini upoznati sa pojmom standardizacija. Hipoteza H1 koja glasi: „Korisnici ugostiteljskih objekata su upoznati sa standardima i certifikatima u ugostiteljstvu” dokazana je odgovorima na pitanja 7. i 8., te iz danih rezultata može se utvrditi da ispitanici nisu najbolje upoznati sa standardima u ugostiteljstvu poput HACCP i Halal standarda, što nam pokazuje specifičnost tih pojmova samo u industriju, a ne u svakodnevnom životu. Također većina ispitanih nije smatrala certifikaciju objekta presudnom pri odabiru objekta što je također interesantan podatak, te bi ugostiteljski objekti trebali približiti i pojasniti potrošačima što točno dobivaju sa određenim certifikatima. Druga hipoteza glasi H2: „Korisnici ugostiteljskih objekata definiraju riječ standard kao zadovoljavanje visoke kvalitete”, te je dokazana u pitanju broj 6. Iz odgovora ispitanika možemo zaključiti da korisnici ugostiteljskih objekata ne definiraju riječ standard kao zadovoljavanje visoke kvalitete nego kao ostvarivanje očekivane usluge. Kvaliteta samog ugostiteljskog objekta je veliki faktor pri odabiru hotela za goste, pokazuju nam rezultati. Potvrđena je hipoteza H3 koja glasi: „Korisnici ugostiteljskih objekata definiraju kvalitetu kao visoka razina usluge”, te je dokazana u pitanju broj 10. Hipoteza H4 glasi: „Korisnicima ugostiteljskih objekata je pri izboru najbitnija povoljna cijena” i dokazana je odgovorom na pitanje broj 12. Iz odgovora ispitanika možemo vidjeti da je svježina namirnica, visoka kvaliteta hrane i stručno osoblje je u samom vrhu ostvarenih



rezultata što pokazuje da dokle je god usluga na visokom nivou i kvaliteta same hrane zadovoljavajuća i u skladu sa očekivanjima potrošača istima nije bitna cijena hrane, lokacija objekta ni recenzije objekta na internetskim stranicama ili nekim drugim kanalima. Ovo je jasan pokazatelj da je najskuplja usluga loša usluga te da treba težiti vrhunskoj usluzi bez obzira na cijenu. Što se tiče pitanja o najvećoj slabosti domaćeg ugostiteljstva i hipoteze H5 koja glasi: „Korisnici ugostiteljskih objekata smatraju da je najveća slabost Hrvatskog ugostiteljstva u slaboj kvaliteti namjernica” većina ispitanih se se izjasnila da je previsoka cijena hrane i pića s obzirom na samu kvalitetu jedna od najvećih slabosti Hrvatskog ugostiteljstva, te da nestručnost osoblja također predstavlja problem.

## Zaključak

U današnjem dinamičnom svijetu, gdje su očekivanja korisnika sve viša, standardizacija ugostiteljskih usluga u hotelskim poduzećima postala je neizostavan temelj za postizanje izvrsnosti u pružanju kvalitetnih iskustava gostima. Kroz duboku analizu ključnih tema istraženih u ovom diplomskom radu, jasno je postalo da standardizacija ne samo osigurava dosljednost u kvaliteti usluga, već i pruža organizacijama okvir za unapređenje, nadilaženje očekivanja i stvaranje dugoročnog zadovoljstva korisnika. Prvo poglavlje približava nam samu bit standardizacije kao koncepta koji seže duboko u srž poslovne strategije. Standardizacija nije samo alat za postizanje efikasnosti, već je i suštinski način za osiguranje dosljednosti u pružanju usluga. Kroz povijest, standardizacija je evoluirala kako bi zadovoljila sve zahtjevnije potrebe korisnika, stvarajući stabilan okvir za poboljšanje kvalitete usluga. Drugo poglavlje istražuje ključne ISO standarde koji predstavljaju temelje kvalitetnog upravljanja. ISO 9001, ISO 9004 i ISO 22000 nisu samo norme, već su putokazi prema dosljednom postizanju izvrsnosti. Ovi standardi ne samo da postavljaju smjernice za sustavno upravljanje kvalitetom, već i osiguravaju da organizacije kontinuirano teže unapređenju. Certifikacija prema ISO standardima nije samo dokaz posvećenosti kvaliteti, već i poticaj za rast i inovacije. Treće poglavlje produbljuje koncepte Total Quality Management (TQM) i SERVQUAL. TQM postavlja temelje za kontinuirano poboljšanje na svim razinama organizacije, promičući kulturu kvalitete koja prožima svaku aktivnost. SERVQUAL donosi korisnički orijentirani pristup, omogućujući organizacijama da dublje razumiju potrebe korisnika i pruže im iskustva koja nadmašuju očekivanja. Četvrto poglavlje govori o povijesti ugostiteljstva s njegovim značajem na današnje suvremenu ugostiteljstvu i trendove koji su postavljeni. Pogledom na restorane i restoranterstvo dobivamo dubinsko poznavanje što je, zašto i kako dovelo do pozicije u kojoj se sada nalazi i načina kako se i dalje može unaprijediti ova konstantno rastuća grana. Peto poglavlje se orijentira na standarde u ugostiteljstvu i otkriva nam da standardizacija nije samo općeniti koncept, već duboko ukorijenjen u konkretnim aspektima industrije. Počevši sa ekološkim standardima koji osiguravaju da održivost bude središnja vrijednost hotelskih korporacija do za potrošače vrlo bitnih standarda sigurnosti hrane i pića koji jamče da korisnici mogu uživati u uslugama bez straha i sa povjerenjem. Ovaj pogled na standarde u ugostiteljstvu nije samo puko pridržavanje propisa. To je način da se izgradi povjerenje s potrošačima, da se stvori prepoznatljivost i ugled na tržištu te da se ostvare dugoročni odnosi s korisnicima. Ugostiteljski objekti koji se pridržavaju standarda ne samo da poboljšavaju svoje poslovanje, već i doprinose kvaliteti života i zadovoljstvu svojih gostiju. Na kraju poglavlja dolazimo do standarda u hrvatskom ugostiteljstvu, gdje je vidljiv napredak iz godine u godinu po broju restorana i mladih i perspektivnih radnika u ugostiteljstvu ( Michellin gude, JRE i Gault&Millau). Rad završava sa empirijskim istraživanjem gdje se kroz provedeno anketiranje dobio uvid u poznavanje ključnih pojmova ispitanih i njihovo mišljenje, prijedlozi i želje gledano uz sadašnjost i budućnost ugostiteljstva. U zaključku, standardizacija ugostiteljskih usluga postaje neizostavan element poslovanja u hotelskim korporacijama, osiguravajući kvalitetu, sigurnost i dosljednost. Kroz primjenu ISO standarda, pažljiv odabir koncepta restorana i poštivanje specifičnih zahtjeva gostiju, hotelske korporacije mogu stvoriti izvanredno iskustvo koje zadovoljava i premašuje očekivanja modernih potrošača.

## Bibliografija

Advisera, Što je ISO 9001? <https://advisera.com/9001academy/hr/sto-je-iso-9001/>,  
(pristupljeno:13.6.2023 )

ASQ, What is the Malcolm Baldrige national quality award (MBNQA)? <https://asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige-national-quality-award>, (pristupljeno: 10.6.2023)

Avelini Holjevac, Ivanka. Estetika i dizajn kao dimenzija kvalitete proizvoda i usluga primjer: Hrvatski turistički proizvod. Opatija: 2011.

Avelini Holjevac, Ivanka, Kontroling - upravljanje poslovnim rezultatom, Opatija, 1998

Avelini Holjevac, Ivanka. Menadžment kvalitete i poslovna izvrsnost. Opatija: 2005.

Avelini Holjevac, Ivanka. Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji. Opatija: 2002.

Bogdan, Ljerka. Pravo u turizmu. Čakovec, 2016. <https://www.mev.hr/wp-content/uploads/2016/05/Pravo-u-turizmu-skripta.pdf>, (pristupljeno: 10.6.2023)

Bratić, Grgo, Dario Šimić, Josipa Laća, Mirko Antunović, Nikola Blažević. Ugostiteljsko posluživanje. Šibenik,2019., <http://pvtr-skz.com.hr/wp-content/uploads/2020/10/2.-Ugostiteljstvo-skripta.pdf>, (pristupljeno:13.6.2023. )

Bruža, Dino. Utjecaj globalizacije na razvoj i poslovanje međunarodnog hotelskog menadžmenta. Zagreb:2022. <https://hrcak.srce.hr/file/417282>, (pristupljeno:13.6.2023 )

Bunja, Đani. Turističko ugostiteljstvo.Zadar, 2006.<http://djelatnici.unizd.hr/~gianni/skripta.pdf>  
(pristupljeno: )

Castro, Karine . Gault&Millau, the 10 commandments of the new cuisine. 2016.,  
<https://www.grainesdepapilles.com/en/gaultmillau-the-10-commandments-of-the-new-cuisine/>,  
(pristupljeno: )

Chabad.org, What is a Mashgiach?,  
[https://www.chabad.org/library/article\\_cdo/aid/3851553/jewish/What-is-a-Mashgiach.htm](https://www.chabad.org/library/article_cdo/aid/3851553/jewish/What-is-a-Mashgiach.htm),  
(pristupljeno:13.6.2023 )

Controlunion Certifications, ISO 22000- Food safety management system,  
<https://certifications.controlunion.com/en/certification-programs/certification-programs/iso-22000-food-safety-management-system>, (pristupljeno:14.5.2023. )

Cooks info:Cesar Ritz:Hotelier to the stars,2022., <https://www.cooksinfo.com/cesar-ritz>,  
(pristupljeno: 10.4.2023.)

Dee Vanilla papers, What is slow food?(And 5 tips to start) <https://vanillapapers.net/2022/08/14/slow-food/>, (pristupljeno:10.6.2023 )

Easy,Reg. Green Globe, <https://www.ferdamalastofa.is/static/files/upload/files/regeasy.pdf>, (pristupljeno:1.6.2023)

EPA, Learn About Environmental Management Systems <https://www.epa.gov/ems/learn-about-environmental-management-systems#what-is-an-EMS>, (pristupljeno:10.6.2023 )

EPA, Learn About Environmental Management Systems <https://www.epa.gov/ems/learn-about-environmental-management-systems#ISO-14001>, (pristupljeno: 1.6.2023)

EUROLAB Laboratory Services, Što je to Halal standardi hrane?, <https://www.sertifikasyon.net/hr/detay/helal-gida-standartlari-nedir/> , (pristupljeno: 13.6.2023)

Euro Quality Standard, Osam principa upravljanja – ISO 9001 <https://www.eurostandard.rs/osam-principa-upravljanja-iso-9001/>, (pristupljeno:11.6.2023. )

Galičić, Vlado. Polovanje hotelskog odjela smještaja, Opatija,2017.

Gault&Millau, Otkrijte Gault&Millauov izbor restorana, <https://hr.gaultmillau.com/search> , (pristupljeno:17.5.2023. )

HCS (Halal Certification Services), Halal Certification Requirements <https://halalcs.org/requirements/>, (pristupljeno: 13.6.2023)

Horvatić, Jasminka: Dezinfekcija na putovanju, 2008., <https://www.plivazdravlje.hr/aktualno/clanak/15449/Dezinfekcija-na-putovanju.html#23808>, (pristupljeno: )

Hospitalitynet: International Hotel & Restaurant Association (IH&RA), <https://www.hospitalitynet.org/organization/17000749.html> , (pristupljeno:28.4.2023 )

Hrvatski zavod za norme, HRN EN ISO 22000- Sigurnost hrane,2018., <https://www.hzn.hr/print.aspx?id=57>, (pristupljeno:18.4.2023 )

ICE Staff , What Michelin Stars Mean,2022., <https://www.ice.edu/blog/michelin-stars>, (pristupljeno:10.6.2023 )

Istra, Jeunes Restaurateurs d'Europe (JRE), 2023., <https://www.istra.hr/hr/gourmet/vodici/jeunes-restaurateurs-deurope-jre>, (pristupljeno:17.5.2023 )

ISO.org, About us <https://www.iso.org/about-us.html>, (pristupljeno:13.6.2023 )

Jozić, Sanja, Antonela Lozančić, Anita Pipić, Ksenija Plantak, Ivica Turčić. Domaćin/ica turističkog seoskog obiteljskog gospodarstva. Zagreb, 2019., <http://3dturizam.uciliste-ambitio.hr/wp-content/uploads/2020/04/Prirucnik-za-domacina-gospodarstva.pdf>, (pristupljeno: 13.6.2023)

JRE, Croatian cuisine <https://www.jre.eu/en/countries/croatia>, (pristupljeno: 17.5.2023)

JRE, The Nominees JRE-Awards 2022, <https://www.jre.eu/en/nominees-jre-awards-2022>, (pristupljeno: 17.5.2023)

Kemmons Wilson Family Foundation, Kemmons and Dorothy Wilson <https://www.kwff.org/our-story>, (pristupljeno: 13.6.2023)

Kenton, Will, ISO 14000 Defintion, Standars, Certification and Costs, 2022., <https://www.investopedia.com/terms/i/iso-14000.asp>, (pristupljeno: 14.5.2023)

Kostuch Media Ltd., Hilton defining new standards for hotel cleanliness, 2020., <https://www.hoteliermagazine.com/hilton-defining-new-standards-for-hotel-cleanliness/?cn-reloaded=1>, (pristupljeno: 10.4.2023.)

Kovačec, August. Hrvatski opći leksikon. Zagreb, 1996. Leksikografski zavod Miroslav Krleža

Living with Food Allergies, Kosher Labeling and Food Allergies, <https://kidswithfoodallergies.org/living-with-food-allergies/choosing-safe-foods/kosher-labeling-and-milk-or-dairy-allergy/>, (pristupljeno: 13.6.2023)

L.L.Berry, V.A.Zeithaml, 1988., Servqual : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions Service Quality; A.Parasuraman

Marriott International: We Are Marriott International <https://www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi>, (pristupljeno: 10.6.2023)

Made in Croatia, Halal oznaka <https://made-in-croatia.com.hr/hr/certifikati/halal-oznaka-5>, (pristupljeno: )  
Menachem Posner, What Is a Kosher Kitchen?, [https://www.chabad.org/library/article\\_cdo/aid/4639764/jewish/What-Is-a-Kosher-Kitchen.htm](https://www.chabad.org/library/article_cdo/aid/4639764/jewish/What-Is-a-Kosher-Kitchen.htm), (pristupljeno: 18.5.2023)

Michelin Guide, History of the Michelin Guide <https://guide.michelin.com/th/en/history-of-the-michelin-guide-th>, (pristupljeno: 10.6.2023)

MICHELIN Guide UK Editorial Team, What is a Michelin Star?, 2022., <https://guide.michelin.com/us/en/article/features/what-is-a-michelin-star>, (pristupljeno: )

Ministarstvo zaštite okoliša i prirode, Republika Hrvatska, Sustav za ekološko upravljanje i neovisno ocjenjivanje, [http://emas.azo.hr/media/10583/Okrugli-stol-EMAS\\_prezentacija-MZOIP.pdf](http://emas.azo.hr/media/10583/Okrugli-stol-EMAS_prezentacija-MZOIP.pdf), (pristupljeno:25.4.2023 )

Myhrvold, Nathan: Auguste Escoffier, <https://www.britannica.com/biography/Auguste-Escoffier>, (pristupljeno: 10.4.2023 )

NHS, The vegetarian diet.2022., <https://www.nhs.uk/live-well/eat-well/how-to-eat-a-balanced-diet/the-vegetarian-diet/>, (pristupljeno: 10.6.2023)

Pravilnik o razvrstavanju i minimalnim uvjetima ugostiteljskih objekata iz skupina »restorani«, »barovi«, »catering objekti« i »objekti jednostavnih usluga«, Narodne novine,2007. br.82., [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_08\\_82\\_2599.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_08_82_2599.html), (pristupljeno:14.5.2023 )

ScienceDirect, Street food, 2013. <https://www.sciencedirect.com/topics/food-science/street-food>, (pristupljeno:10.6.2023 )

Svijet kvalitete, ISO, 2013. <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/institucije/871-predstavljamo-iso>, (pristupljeno:11.6.2023 )

Svijet kvalitete, ISO norme za sustav upravljanja kvalitetom,2012., <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/473-iso-norme-za-sustav-upravljanja-kvalitetom>, (pristupljeno: 11.6.2023)

Svijet kvalitete, HRN EN ISO 9004:2010, <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-za-sustave/iso-9004,2012.>, (pristupljeno:13.6.2023 )

Svijet kvalitete, Certifikat ISO 9001 <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/certifikacija/2394-certifikat-iso-9001>,2014., (pristupljeno:17.6.2023 )

Svijet kvalitete,Certifikat ISO 9001, 2014., <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/certifikacija/2394-certifikat-iso-9001>, (pristupljeno:17,6,2023 )

Svijet kvalitete, Demingovih 14 principa upravljanja,2012., <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/442-demingovih-14-principa-upravljanja>, (pristupljeno:10.6.2023 )

Svijet kvalitete, Demingova nagrada,2013., <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1057-demingova-nagrada>, (pristupljeno:18.5.2023 )

Svijet kvalitet, Nagrada EFQM Award,2014., <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1932-nagrada-efqm-award>, (pristupljeno:18.5.2023 )

Svijet kvalitete, Kosher,2012., <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-i-hrana/kosher>, (pristupljeno:18.5.2023 )

Staneković, Marijana . 7 prednosti sustava upravljanja kvalitetom-Zašto uvesti ISO 9001?, 2014., <https://www.posao.hr/clanci/karijera/poduzetnistvo/7-prednosti-sustava-upravljanja-kvalitetom-zasto-uvesti-iso-9001/6823/>, (pristupljeno: 18.5.2023)

Telegram Super1 – GASTRO. Što je Epikurova večera koja se jede u cijelom svijetu i tko je bio veliki Auguste Escoffier,2021. <https://www.telegram.hr/super1/life/sto-je-epikurova-vecera-koja-se-jede-u-cijelom-svijetu-i-tko-je-bio-veliki-auguste-escoffier/> (pristupljeno: 11.6.2023. )

The Editors of Encyclopaedia Britannica, J.Willard Marriott <https://www.britannica.com/biography/J-Willard-Marriott>, (pristupljeno:10.6.2023 )

University of Houston: Howard Dearing Johnson, <https://www.uh.edu/hilton-college/About/Hospitality-Industry-Hall-of-Honor/Inductees/Howard-Dearing-Johnson%20/>, (pristupljeno: )

*Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti*. Narodne novine,2015. br.85. <https://www.zakon.hr/z/151/Zakon-o-ugostiteljskoj-djelatnosti> , (pristupljeno:28.4.2023 )

Zovko Mira, Ines Katić ,Dunja Pofuk. *Sustav ekološkog upravljanja i neovisnog ocjenjivanja (EMAS) kao dobrovoljni instrument upravljanja okolišem u poslovanju organizacija Hrvatske*, Zagreb, [http://emas.azo.hr/media/11029/EMAS\\_RAD\\_konf-DOP\\_AZO.pdf](http://emas.azo.hr/media/11029/EMAS_RAD_konf-DOP_AZO.pdf), (pristupljeno:10.6.2023 )

Zubović, I. i I. Marošević, Vođenje i organizacija restoracije, I. izdanje, Pula, HoReBa d.o.o., 2006.

Warwick, Kathy W., Ansley Hill. *Kosher Food: Everything You Need to Know*. 2023. <https://www.healthline.com/nutrition/what-is-kosher#animal-products>, (pristupljeno: 18.5.2023)

Wright, Morris. *Marie-Antoine Careme: Biografija, djela i prilozi*, 2023, <https://bs.warbletoncouncil.org/marie-antoine-careme-15624>, (pristupljeno: 13.6.2023. )

# Popis ilustracija

## Tablice

Tablica 1. Faze implementacije sustava upravljanja potpunom kvalitetom	17
Tablica 2. Prednosti i nedostaci TQM	18
Tablica 3. Postupci, opasnosti i kontrolne mjere u odjelu hrane i pića	35
Tablica 4. Spol i dob ispitanika	52
Tablica 5. Poslovni status i stupanj stečenog obrazovanja ispitanika	52
Tablica 6. Utjecaj posjedovanja certifikata i kvalitete na izbor ugostiteljskog objekta/hotela	54
Tablica 7. Tvrdnje	55
Tablica 8. Važnost stavki pri izboru ugostiteljskog objekta	56

## Slike

Slika 1. Podjela ugostiteljskih usluga	23
Slika 2. Postupak uvođenja standarda ISO norme	40

## Grafikoni

Grafikon 1. Upoznatost ispitanika s pojmom i značenjem riječi standardizacija	53
Grafikon 2. Mišljenje ispitanika koja tvrdnja najbolje opisuje riječ standard	53
Grafikon 3. Upoznatost ispitanika sa standardima u ugostiteljstvu	54
Grafikon 4. Mišljenje ispitanika koja tvrdnja najbolje opisuje riječ kvaliteta	55
Grafikon 5. Mišljenje ispitanika o najvećoj slabosti Hrvatskog ugostiteljstva	57

## Prilozi

Prilog 1. Anketni upitnik	
---------------------------	--

Standardizacija ugostiteljskih usluga u hotelskoj korporaciji

Poštovani/e,

molim Vas da sudjelovanjem u kratkom anketnom upitniku, u kojem se želi istražiti upoznatost potrošača sa standardima ugostiteljskih usluga, pomognete u završetku izrade istraživačkog djela diplomskog rada. Anketni upitnik je anoniman, a dobiveni rezultati ankete koristiti će se u osvrtu na istraživački dio rada na temu " Standardizacija ugostiteljskih usluga u hotelskoj korporaciji ".

Zahvaljujem Vam se na sudjelovanju i izdvojenom vremenu.



1. Spol ispitanika?
  - Ženski
  - Muški
2. Dob ispitanika?
  - 18-25
  - 26-34
  - 35-50
  - 51-60
  - 60+
3. Poslovni status
  - Student/ica
  - Zaposlen/a
  - Nezaposlen/a
  - Umirovljenik/ica
4. Stupanj stečenog obrazovanja
  - Osnovnoškolsko obrazovanje
  - Srednja stručna sprema
  - VŠS(preddiplomski studij)
  - VSS(diplomski studij)
5. Jeste li upoznati sa pojmom i značenjem riječi "standardizacija".
  - Da
  - Ne
6. Označite tvrdnju koja po Vašem mišljenju najbolje opisuje riječ "standard".
  - Visoka kvaliteta usluge
  - Visoka cijena usluge
  - Zadovoljstvo korisnika usluga
  - Zadovoljavanje visoke kvalitete
  - Kvaliteta, sigurnost i učinkovitost objekta
  - Ostvarivanje očekivane usluge
7. Ocijenite upoznatost sa ovim standardima u ugostiteljstvu ocjenom od 1 (nisam uopće upoznat/a) do 5 (potpuno sam upoznat/a).
  - HACCP
  - ISO 22000
  - Halal standard
  - Košer standard
  - ISO 14000
8. Utječu li certifikati koje objekt posjeduje na Vašu odluku o odabiru ugostiteljskog objekta?
  - Da
  - Ne
9. Utječu li kvalitete ugostiteljskog objekta izravno na Vaš izbor hotela?
  - Da
  - Ne
10. Označite tvrdnju koja po Vašem mišljenju najbolje opisuje riječ kvaliteta.
  - Visoka razina usluge

- Visoka cijena usluge
- Zadovoljstvo korisnika usluge
- Sigurnost i učinkovitost objekta
- Ostvarivanje očekivane usluge

11. Označite ocjenama od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (potpuno se slažem) sljedeće tvrdnje.

- Kvaliteta znači dobiti ono što si platio.
- Kvaliteta upućuje na sposobnost proizvoda i usluga da zadovoljavaju ili nadmašuju očekivanja kupaca.
- Kvaliteta nije nešto što se usvaja kao specijalna osobina već nešto što je integralni dio proizvoda ili usluga.
- Glavna zadaća standarda u hotelskom poslovanju je zadovoljstvo korisnika usluga, te što manja šansa za pružanjem usluga koje ne odgovaraju korisniku.
- Standard ima za cilj isporučiti unaprijed propisanu kvalitetu i kvantitetu.
- Jedna od najznačajnijih prednosti standardizacije u ugostiteljstvu je osiguranje sigurnosti i higijene hrane.
- Pridržavanje standarda sigurnosti hrane i pića ključno je za ugostiteljsku organizaciju kako bi zaštitila potrošače.

12. Ocijenite važnost ovih stavki pri izboru ugostiteljsko objekta od 1 (uopće mi nije važno) do 5 (veoma mi je važno).

- Stručno osoblje
- Povoljna cijena
- Visoka kvaliteta hrane
- Svježina namirnica
- Recenzija objekta
- Preporuka objekta od strane bliske osobe
- Lokacija objekta
- Ugled objekta

13. Što je prema Vašem mišljenju najveća slabost Hrvatskog ugostiteljstva?

- Previsoka cijena hrane i pića
- Nestručnost osoblja
- Zanemarivanje želja potrošača
- Loša higijena objekta
- Slaba kvaliteta namirnica