

# Implementacija integralnog upravljanja kvalitetom

---

**Blagdan, Ivan**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:884765>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-12**



*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**

**IVAN BLAGDAN**

**Implementacija integralnog upravljanja kvalitetom – uloga  
dionika**

**Implementation of Integrated Quality Management - the Role of  
Stakeholders**

Završni rad

Opatija, 2024.

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

**Implementacija integralnog upravljanja kvalitetom – uloga  
dionika**

**Implementation of Integrated Quality Management - the Role of  
Stakeholders**

Završni rad

Kolegij: **Menadžment kvalitete**

Student: **Ivan Blagdan**

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

Matični broj: **23980/17**

Opatija, rujan 2024.



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

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

**Ivan Blagdan**

(ime i prezime studenta)

**23980PO17**

(matični broj studenta)

**Implementacija integralnog upravljanja kvalitetom – uloga dionika**

(naslov rada)

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

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

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

U Opatiji, 08. rujna 2024.

Potpis studenta

## **Sažetak**

Tema ovog završnog rada je implementacija integralnog upravljanja kvalitetom s posebnim naglaskom na ulogu dionika u tom procesu. Rad opisuje proces implementacije integralnog upravljanja kvalitetom kao i izazove s kojima su se dionici susretali tijekom implementacije te realizirane prednosti. Svrha ovog završnog rada je istražiti proces implementacije integralnog upravljanja kvalitetom u turističkoj destinaciji te ulogu dionika u tom procesu. Temeljni cilj završnog rada je analizirati koncepte kvalitete i turističke destinacije te dati primjer dobre prakse destinacije koja je implementirala IQM. U okviru završnog rada provedeno je kvalitativno istraživanje primjenom metode intervjua. U intervjuu je sudjelovalo 6 stručnjaka iz prakse a rezultati intervjua su prikazani u okviru rezultata istraživanja na primjeru grada Raba. Rad se sastoji od 3 glavne cjeline kroz koje se obrađuje upravljanje destinacijom i integralno upravljanje kvalitetom. Sve više je prisutna potreba za integralnim upravljanjem kvalitetom turističke destinacije te će potreba za implementacijom ovog projekta biti sve više prisutnija u stvaranju kvalitetnih i održivih destinacija.

Ključne riječi: IQM, turistička destinacija, kvaliteta, dionici

# Sadržaj

Uvod	1
1. Upravljanje turističkom destinacijom	2
1.1. Pojam turističke destinacije	3
1.2. Destinacijske menadžment organizacije	4
2. Integralno upravljanje kvalitetom	7
2.1. Upravljanje kvalitetom turističke destinacije	8
2.2. Implementacija i rezultati integralnog upravljanja kvalitetom	13
3. Integralno upravljanje kvalitetom – primjer otoka Raba	18
Zaključak	26
Bibliografija	27
Popis ilustracija	30
Prilozi	31

## Uvod

Tema ovog završnog rada je implementacija integralnog upravljanja kvalitetom s posebnim naglaskom na ulogu dionika u tom procesu. Upravljanje kvalitetom je proces koji se u posljednjih nekoliko godina sve više primjenjuje u destinacijama i objektima usmjerenih na kvalitetu pružanih usluga. Implementacija integralnog upravljanja kvalitetom proces je koji zahtjeva sinergiju svih dionika; lokalne samouprave, DMO-a, obrtnika, turističkih agencija, privatnih iznajmljivača te lokalnog stanovništva.

Predmet istraživanja ovog rada je proces implementacije integralnog upravljanja kvalitetom na primjeru otoka Raba. Kroz metodu intervjua predstavnika dionika uključenih u ovaj projekt dobiven je uvid u sam proces implementacije te smjernice za razvoj projekta u budućnosti. Temeljni cilj završnog rada je analizirati koncepte kvalitete i turističke destinacije te dati primjer dobre prakse destinacije koja je implementirala IQM. Svrha završnog rada je spoznati važnost integralnog upravljanja kvalitetom kao i ulogu koju dionici imaju u procesu implementacije IQM-a kroz analizu primjera dobre prakse te provedbu intervjua.

Prilikom pisanja završnog rada korištene su sljedeće znanstvene metode: statistička metoda, metoda komparacije, metoda deskripcije, metoda klasifikacije, metoda generalizacije, metoda analize i sinteze, metoda intervjua te induktivna i deduktivna metoda.

U prvom poglavlju pod nazivom „Upravljanje destinacijom“ definira se pojam turističke destinacije te opisuje destinacijske menadžment organizacije. Drugo poglavlje pod nazivom „Integralno upravljanje kvalitetom“ definira pojam upravljanja kvalitetom turističkom destinacijom - Integralno upravljanje kvalitetom (IQM). Drugi dio ovog poglavlja opisuje proces implementacije integralnog upravljanja kvalitetom i njihove rezultate. Treće poglavlje pod nazivom „Integralno upravljanje kvalitetom – primjer Grada Raba“ je usmjereno na implementaciju integralnog upravljanja destinacijom na primjeru otoka Raba. Koristeći se metodom intervjua, fokus u ovom poglavlju stavlja se na ulogu dionika u implementaciji IQM-a te ostvarene rezultate.

# 1. Upravljanje turističkom destinacijom

U prvom poglavlju završnog rada nazvanom "Upravljanje destinacijom" opisuje se pojam turističke destinacije te važnost i zadaci destinacijskih menadžment organizacija.

Upravljanje destinacijom sastoji se od dvije riječi; upravljati, što proizlazi od riječi vladati ili voditi poslove i riječi destinacija koja obilježava mjesto gdje se putuje, odnosno odredište.<sup>1</sup> Upravljanje destinacijom obuhvaća planiranje, organizaciju, vođenje i kontrolu aktivnosti vezanih za turističku destinaciju. Riječ je o složenom procesu koji je nužan za svaku destinaciju koja želi očuvati svoj ugled i dostojanstvo.<sup>2</sup>

Upravljanje destinacijom jedan je od poslova Turističkih zajednica koje uz pomoć lokalne samouprave, lokalnog stanovništva i dionika kreiraju turističku ponudu destinacije. Sukladno Zakonu o turizmu „Uloga je turističke zajednice upravljanje destinacijom i marketing“<sup>3</sup> koji zakonski obvezuje sustav turističkih zajednica na upravljanje destinacijom.

Integrirano upravljanje destinacijom provodi se kroz razvoj turističkih proizvoda, koordinaciju s ostalim dionicima u osiguravanju infrastrukture, kao i razvoj ljudskih potencijala, uz prethodnu analizu stanja i potreba destinacije, postojećih elemenata destinacije, osobito razine digitalizacije, pristupačnosti i održivosti te identificiranje potencijala na kojima se može graditi razvoj.<sup>4</sup> Turistička zajednica u integriranom upravljanju destinacijom ima ulogu okupljanja i koordinacije dionika i marketinške potpore, a radi osmišljavanja i razvoja proizvoda. “<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Magaš D., Management turističke organizacije i destinacije, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 18

<sup>2</sup> Ibidem, str.19

<sup>3</sup> Ministarstvo turizma, Zakon o turizmu, Narodne novine, NN 156/2023, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023\\_12\\_156\\_2382.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023_12_156_2382.html), 04. srpnja 2024.

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> Ministarstvo turizma, Zakon o turizmu, NN 156/2023, op. cit.



## 1.1. Pojam turističke destinacije

„Riječ destinacija dolazi od latinske riječi *destinatio* koja označava odredište, odnosno krajnji ili usputni cilj.“<sup>6</sup> ”U svom izvornom značenju sinonim je za odredište, pa i cilj, krajnji ili usputni.“<sup>7</sup>

Destinacija je prostorno privlačna cjelina koja može biti turistička lokacija, mjesto, područje ili regija.<sup>8</sup> Izraz destinacija dolazi od lat. *Destinatio*, što znači odredište, dakle mjesto u koje se putuje. Prisutan je u svim romanskim jezicima, a veoma često se rabi i u anglosaksonskim govornim područjima.<sup>9</sup> Turističke destinacije može se podijeliti na: <sup>10</sup>

1. Urbane
2. Morske
3. Alpske
4. Ruralne
5. Autentični treći svijet
6. Jedinstvene-egzotične-ekskluzivne

Koncept turističke destinacije postao je važan u osamdesetim godinama dvadesetog stoljeća kako bi se odražavala suvremena kretanja u turizmu i način na koji turisti koriste svoje slobodno vrijeme, uz veliki naglasak na marketinške strategije.<sup>11</sup> Na kraju, destinacija koja prepoznaje važnost prilagodbe i inovacija, te održava ravnotežu između razvoja i očuvanja resursa, ima potencijal postati uzor u turizmu, privlačeći sve veći broj zadovoljnih posjetitelja.

---

<sup>6</sup> Magaš D., op. cit, 2003., str. 14.

<sup>7</sup> Magaš D.: Turistička destinacija, Sveučilište u Rijeci, Hotelski fakultet u Opatiji, Opatija 1997., str. 10

<sup>8</sup> Magaš D., i sur., Menadžment turističke organizacije i destinacije, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2018., str. 48

<sup>9</sup> Križman- Pavlović D., Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 2008. god., str. 57.

<sup>10</sup> Magaš D., op.cit., 2003, str. 14

<sup>11</sup> Ibidem, str 58.

## 1.2. Destinacijske menadžment organizacije

Destinacijske menadžment organizacije (DMO) su entiteti ili organizacije koje su odgovorne za upravljanje turističkom destinacijom ili područjem s ciljem promocije, razvoja i unapređenja turističke industrije na tom području.<sup>12</sup> Ove organizacije obično okupljaju različite dionike, uključujući lokalne vlasti, turističke operatore, ugostiteljske objekte, lokalne stanovnike i druge relevantne subjekte koji na svoj način pridonose upravljanju destinacije.<sup>13</sup>

Uloga je destinacijskog menadžmenta da pomiri interese javnog i privatnog sektora koji su po prirodi često i suprotni. Holistički pristup destinacijskom menadžmentu i marketingu zahtijeva partnerstva između različitih nivoa vlasti, među različitim organizacijama u javnom sektoru, kao i između javnog i privatnog sektora.<sup>14</sup> Ključna je uloga upravljanja destinacijom sinergija lokalne samouprave, destinacijske menadžment organizacije i lokalnog stanovništva.

Glavna uloga DMO-a trebala bi biti da nadgleda razvoj i implementaciju kreirane strategije turizma na bazi potreba sudionika iz javnog i privatnog sektora.<sup>15</sup> Svaka destinacija može izraditi strateški plan razvoja turizma, prema kojem bi lokalna samouprava i DMO, u suradnji s lokalnim stanovništvom, prilagodili svoje poslovanje. Upravljačka tijela poput lokalne samouprave i turističkih zajednica izrađuju plan strategije razvoja koji im služi kao dokument po kojem će planirati svoj rad i smjer kretanja njihovih ulaganja u određenom periodu.

U upravljanju destinacijom, DMO bi trebao imati ulogu dominantnog vodstva, a ključna je za uspjeh destinacijskog menadžmenta i marketinga.<sup>16</sup> „Menadžment turističke destinacije

---

<sup>12</sup> Horwath HTL, Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije, Zagreb, 2013., str. 2

<sup>13</sup> Ibidem, str. 2

<sup>14</sup> Sedmak G., Peštek A., Strateški aspekti upravljanja turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Sarajevu/Izdavačka djelatnost Založba Univerze na Primorskom, Sarajevo/Kopar, 2015. str. 74

<sup>15</sup> Ibidem

<sup>16</sup> Jegdić V., i sur., Optimalni model upravljanja turističkom destinacijom, Industrija, Beograd, 2010., str. 137

dobiva zadatak da upravlja turističkom destinacijom tako da ukupno ostvareni rezultat bude viši od zbroja individualnih rezultata koje mogu ostvariti pojedini hoteli i restorani.”<sup>17</sup>

Zadaci destinacijskih menadžment organizacija: <sup>18</sup>

1. Promocija destinacije: Destinacijske menadžment organizacije promoviraju svoju destinaciju putem marketinških aktivnosti kako bi privukli posjetitelje. To može uključivati reklamne kampanje, sudjelovanje na sajmovima i događajima, kao i digitalni marketing putem društvenih mreža i web stranica.
2. Razvoj turističkih proizvoda: DMO surađuju s lokalnim dionicima kako bi razvili nove turističke proizvode i iskustva koja privlače posjetitelje. To može uključivati razvoj novih atrakcija, ruta, kulturnih događanja ili avanturističkih aktivnosti.
3. Upravljanje destinacijom: Imaju ulogu u upravljanju turističkom infrastrukturom, planiranjem održivog razvoja destinacije i rješavanjem problema kao što su prekomjerni turizam, zaštita okoliša i očuvanje kulturne baštine.
4. Istraživanje i analiza: Destinacijske menadžment organizacije provode istraživanja o turističkim trendovima, preferencijama posjetitelja i konkurentnosti destinacije kako bi informirali svoje strategije i odluke.
5. Partnerstva i suradnja: Često surađuju s drugim organizacijama, turističkim udruženjima, lokalnim poduzećima i vlastima kako bi ostvarili zajedničke ciljeve razvoja turizma.
6. Turistička informacijska podrška: Pružaju turističke informacije posjetiteljima, uključujući informacije o atrakcijama, smještaju, aktivnostima, događajima i lokalnim uslugama. Ovo može uključivati turističke centre, informativne brošure, web stranice i mobilne aplikacije.
7. Obuka i razvoj: One mogu pružati podršku lokalnim dionicima putem programa obuke, savjetovanja i mentorstva kako bi unaprijedili svoje turističke usluge i poslovanje. Ovo može uključivati različite aspekte kao što su upravljanje gostima, marketinške vještine i održivost.

---

<sup>17</sup>Rudančić A., Značaj i uloga destinacijskog menadžmenta, Model upravljanja turističkom destinacijom Opatija, Acta economica et turistica, Vol.4, 2018., str. 103

<sup>18</sup> Ibidem, str. 7

8. Upravljanje događajima: Organizacija događaja često je ključni dio turističke ponude destinacije. Destinacijske menadžment organizacije mogu sudjelovati u organizaciji ili podršci događajima poput festivala, koncerata, sportskih natjecanja i kulturnih manifestacija kako bi privukli posjetitelje i oživjeli destinaciju.
9. Kriza i upravljanje rizicima: Destinacijske menadžment organizacije mogu imati ulogu u upravljanju krizama i rizicima koji mogu utjecati na destinaciju, poput prirodnih katastrofa, sigurnosnih problema ili negativnih medijskih pokrivanja. Planiranje kriznih scenarija i suradnja s relevantnim dionicima ključni su elementi u ovoj ulozi.
10. Evaluacija i praćenje uspjeha destinacije: Provode evaluaciju učinka turističkih aktivnosti kako bi razumjeli utjecaj njihovih napora na destinaciju. Praćenje ključnih pokazatelja uspjeha omogućuje im prilagodbu strategija i kontinuirano poboljšanje turističke ponude.

Sve ove aktivnosti usmjerene su prema unapređenju turističke ponude, povećanju broja posjetitelja i stvaranju održivog turističkog razvoja u destinaciji. Destinacijske menadžment organizacije imaju značajnu ulogu u prezentaciji turističke destinacije. Putem turističkih sajмова, web promocija, turističko informativnih centara prezentiraju turističke destinacije.

## 2. Integralno upravljanje kvalitetom

U rječnicima postoje mnoge definicije „kvalitete“, a kratka općeprihvaćena definicija glasi: Kvaliteta je zadovoljstvo kupca.<sup>19</sup> Isto tako, "Kvaliteta je stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve".<sup>20</sup> Kroz povijest je nekoliko pionira sustava kvalitete utvrdilo definiciju kvalitete (tablica 1.)

Tablica 1: Definicije kvalitete pionira sustava kvalitete

Autor	Definicija
Crosby	Prilagodljivost
Juran	Spremnost za uporabu
Feigenbaum	Zadovoljavanje očekivanja klijenata
Deming	Redukcija unutar varijacije

Izvor: Avelini Holjevac I., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002. str. 8

U okviru različitih teorija kvalitete, četiri autora daju svoje definicije ovog pojma. Crosby definira kvalitetu kao prilagodljivost, dok Juran naglašava spremnost za uporabu kao ključni aspekt kvalitete. Feigenbaum se fokusira na zadovoljavanje očekivanja klijenata, dok Deming smatra da kvaliteta znači smanjenje varijacija unutar procesa. Svaka od ovih definicija ističe različite aspekte koji su važni u razumijevanju i upravljanju kvalitetom.

Kako bi se postigla kvaliteta u organizacijama razvio se TQM (Total quality management). Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) je sustav unapređenja, povećanja fleksibilnosti, efektivnosti i efikasnosti poslovanja. TQM se temelji na konceptu stalnog unapređivanja i poboljšavanja procesa, na trajnoj kvaliteti i timskom radu, što sve ima za rezultat stalno napredovanje.<sup>21</sup>

Upravljanje turističkom destinacijom obuhvaća sve aktivnosti, strategije i procese koji se koriste za vođenje i razvoj turističke destinacije radi postizanja ciljeva kao što su privlačenje

<sup>19</sup> Lazibat T., Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga d.o.o., Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2009. str. 41.

<sup>20</sup> HRN EN ISO 9000:2015 – Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i terminološki rječnik, HZN, peto izdanje, 2015.

<sup>21</sup> Avelini Holjevac I., Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija 1998., str. 83.

posjetitelja, poboljšanje turističke ponude, održiv razvoj i povećanje konkurentnosti na tržištu.<sup>22</sup>

Upravljanje kvalitetom u turističkim destinacijama je značajno za poboljšanje turističke ponude jer karakterizira dosljednost proizvoda i krajnjim potrošačima daje osjećaj sigurnosti, odnosno da proizvod koji kupuju ispunjava njihova očekivanja.

## **2.1. Upravljanje kvalitetom turističke destinacije**

Svaka destinacija može se promatrati kao sustav koji zahtijeva upravljanje kako bi se ostvarili ciljevi turizma na učinkovit način. Upravljanje se može definirati kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, zajedničkim radom u skupinama, postižu odabrane ciljeve.<sup>23</sup>

Postoje različiti modeli kvalitete i upravljanja, međutim, integralno upravljanje kvalitetom jedan je od glavnih vezanih za upravljanje turističke destinacije. Taj model uspostavlja rad na kvaliteti koja je bitna za stvaranje održive destinacije. “Integralno upravljanje kvalitetom turističke destinacije je pristup upravljanju turizmom koji se usredotočuje na kontinuirani proces poboljšanja zadovoljstva posjetitelja, koji istodobno nastoji unaprijediti lokalno gospodarstvo, okoliš i kvalitetu života lokalne zajednice”.<sup>24</sup>

Integralno upravljanje kvalitetom (IQM) je pristup upravljanju kvalitetom destinacije koji se oslanja na načela Total Quality Management-a (TQM), ali je sveobuhvatniji. IQM traži ravnotežu između različitih ciljeva dionika i integrira sve elemente kvalitete turističke destinacije. Ovaj pristup razvijen je za različite vrste destinacija, uključujući urbane, priobalne i ruralne turističke destinacije.<sup>25</sup> IQM obuhvaća četiri ključna elementa: zadovoljstvo turista, zadovoljstvo zaposlenika u turizmu, kvalitetu života lokalnog

---

<sup>22</sup> Magaš D., op.cit. 2003, str. 70

<sup>23</sup> Ibidem, str. 22

<sup>24</sup> Kapiki T., Tatari N., Quality Management in Tourism Accommodations, The European Flower, 2006, str. 17.

<sup>25</sup> Magaš D., 2003.op.cit., str. 73

stanovništva i kvalitetu okoliša.<sup>26</sup> Redovito praćenje zadovoljstva turista ključno je za postizanje uspjeha turističke destinacije, uzimajući u obzir sve elemente lanca vrijednosti u turizmu. Ovo uključuje elemente koji mogu utjecati na iskustvo turista, od informacija o destinaciji, iskustva rezerviranja smještaja pa sve do samog boravka u destinaciji.

Lanac vrijednosti u turizmu predstavlja skup međusobno povezanih aktivnosti koje doprinose stvaranju ukupne vrijednosti za turista. Svaka od ovih aktivnosti unutar lanca dodaje specifičnu vrijednost i poboljšava cjelokupno iskustvo turističke usluge ili proizvoda, čime se povećava konkurentnost i atraktivnost turističke ponude. Proizvodi i usluge u turističkoj destinaciji obuhvaćaju sve aktivnosti turista od dobivanja informacija o destinaciji, rezervacije, pa sve do boravka u destinaciji, tvoreći lanac turističke vrijednosti.

Lanac vrijednosti u turizmu:<sup>27</sup>

1. Imidž destinacije prije dolaska
2. Informacije prije putovanja
3. Informacije prije putovanja
4. Rezervacija
5. Putovanje do destinacije
6. Dobrodošlica
7. Informacije u destinaciji
8. Smještajni objekti
9. Gastronomija
10. Atrakcije i sadržaji
11. Infrastruktura i okoliš
12. Odlazak iz destinacije
13. Kontakti nakon odlaska

Ukoliko se prate svi elementi lanca vrijednosti u turizmu, postizanje dobrih rezultata je osigurano.

---

<sup>26</sup> European Commission, A Manual for Evaluating the Quality Performance of Tourist Destinations and Services, European Communities, Luxembourg. 2003., str.4

<sup>27</sup> European commission, op. cit., str. 11.

Integralno upravljanje kvalitetom primjenjuje koncept lanca vrijednosti kako bi se osiguralo razumijevanje i usklađivanje svih faza turističkog iskustva. Nastoji optimizirati svaki segment lanca vrijednosti na način koji doprinosi dugoročnoj održivosti i podizanju kvalitete destinacije. Ovaj sveobuhvatan pristup omogućuje turističkim destinacijama da maksimalno iskoriste sinergiju između različitih sudionika u lancu vrijednosti, smanje operativne troškove i bolje odgovore na tržišne zahtjeve, čime stječu konkurentsku prednost.

Integralno upravljanje kvalitetom (IQM) utječe na gospodarski razvoj, zaštitu okoliša i očuvanje identiteta lokalnog stanovništva. Prihvatanje pristupa integralnog upravljanja kvalitetom u turističkoj destinaciji omogućuje postizanje ciljeva lakše, brže i s većim intenzitetom. Ovaj pristup uključuje sve aspekte turističke destinacije i sve dionike koji u njoj sudjeluju. Sustavno upravljanje destinacijom osigurava kvalitetu na svim razinama i mjestima na kojima dolazi do interakcije između korisnika i usluge ili proizvoda u destinaciji.<sup>28</sup> Integrirani pristup upravljanju omogućuje koordinaciju i poboljšanje kvalitete svih ovih elemenata, što rezultira boljim iskustvom za posjetitelje i pozitivnim utjecajem na turističku destinaciju u cjelini.<sup>29</sup>

Kako bi se pratila kvaliteta destinacije, definiran je sustav indikatora za mjerenje kvalitete destinacije – QUALITEST. Sastoji se od 16 indikatora podijeljenih u 2 glavne skupine; indikatori kvalitete destinacije i indikatori kvalitete turističkog proizvoda. Svaki od 16 indikatora dodatno je obrađen kroz još tri indikatora: QPCI (indikator stanja percepcije kvalitete), QMI (indikator menadžmenta kvalitete i QPI (indikator izvođenja kvalitete).<sup>30</sup> Detaljan prikaz indikatora kvalitete destinacije koji su obrađeni kroz još tri indikatora (QPCI, QMI te QPI), prikazan je u tablici 2.

---

<sup>28</sup> Magaš D., 2003, op.cit., str. 19

<sup>29</sup> Ibidem, str. 19

<sup>30</sup> Magaš. D., Destinacijski menadžment – modeli i tehnike. Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2008., str. 101-104



Tablica 2. Indikatori kvalitete destinacije

KVALITETA DESTINACIJE	QPCI	QMI	QPI	
	Nositelji turističke ponude	Postotak nositelja turističke ponude koji su više nego zadovoljni poslovanjem u usporedbi s prethodnim razdobljem	Umrežavanje i komunikacija između menadžmenta destinacije i nositelja ponude je dobra i učinkovita (da/ne)	Postotak rasta kapaciteta u destinaciji
	Podrška nositeljima turističke ponude	Postotak nositelja turističke ponude koji su više nego zadovoljni podrškom poslovanju u destinaciji	Postoji program koordinacije i podrške u destinaciji te se njegov uspjeh redovito ocjenjuje (da/ne)	Stopa uspješno prijavljenih programa podrške od strane nositelja turističke ponude
	Marketing i promocija	Postotak nositelja turističke ponude koji su više nego zadovoljni marketingom i promocijom u destinaciji	Destinacija ima strategiju razvoja turizma i smjernice na kojima treba temeljiti marketing što se redovito kontrolira (da/ne)	Iznos eura po noćenju uloženog u marketing i promociju destinacije
	Kvaliteta dobrodošlice	Postotak turista koji su više nego zadovoljni ljubaznošću lokalnog stanovništva	Definiran je postupak prikupljanja stavova stanovništva o turizmu destinacije te se njihovo mišljenje uzima u obzir (da/ne)	Pritisak turističke sezone na destinaciju
	Sigurnost i zaštita turista	Postotak turista koji su više nego zadovoljni aspektom sigurnosti i zaštite (uključujući i raspoloživost zdravstvenih usluga)	Postoje inicijative prevencije kriminala i one se ocjenjuju (da/ne)	Broj osoba koja su izvršila kaznena djela u odnosu na broj stanovnika
	Kvaliteta zraka	Postotak turista koji su više nego zadovoljni kvalitetom zraka u destinaciji	Informacije o koncentraciji onečišćenja dostavljaju se javnosti (da/ne)	Broj dana s visokom razinom onečišćenja zraka
	Kvaliteta okoliša	Postotak turista koji su više nego zadovoljni čistoćom okoliša	Odgovornost za čistoću je jasno određena i učinkovitost se aktivnosti u tom dijelu redovito ocjenjuje (da/ne)	Količina prikupljenog otpada u odnosu na površinu destinacije

Izvor: Vrtođušić Hrgović A.M., Jeličić A.D., Mjerenje i ocjenjivanje kvalitete turističke destinacije– QUALITEST, 20. međunarodni simpozij o kvaliteti, „Kvaliteta – jučer, danas, sutra“, Pula, 20.-22. 03. 2019., Prema: European Commission (2005). A manual for evaluating the quality performance of tourist destinations and services. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, str. 21

U tablici 3 prikazani su indikatori kvalitete turističkog proizvoda.

Tablica 3. Indikatori kvalitete turističkog proizvoda

	QPCI	QMI	QPI	
KVALITETA TURISTIČKOG PROIZVODA	Komunikacija prije dolaska	Postotak turista koji su više nego zadovoljni kvalitetom informacija o destinaciji prije dolaska	Poznati su važni segmenti tržišta i njihove preferencije redovito se istražuju (da/ne)	Reklamacije turista registrirane po broju noćenja
	Dostupnost	Postotak turista s invaliditetom koji su više nego zadovoljni s dostupnošću usluga u destinaciji	Destinacija je svjesna potreba turista s invaliditetom i redovito nastoji usluge učiniti dostupnijima (da/ne)	Zastupljenost usluga koje su prikladne za osobe s invaliditetom
	Transport	Postotak turista koji su više nego zadovoljni s uslugama transporta u destinaciji	Svi nositelji ponude transportnih usluga svjesni su potrebe upravljanja kvalitetom usluga i kontinuirano ih se informira o mogućnostima za poboljšanja (da/ne)	Broj reklamacija na pouzdanost javnog prijevoza u destinaciji u odnosu na broj putnika
	Smještaj	Postotak turista koji su više nego zadovoljni smještajem	Svi nositelji ponude smještaja svjesni su potrebe upravljanja kvalitetom usluga i kontinuirano ih se informira o mogućnostima za poboljšanja (da/ne)	Zastupljenost smještajnih objekta u destinaciji koji su certificirani (QMS, EMS, ekooznake)
	Informacije	Postotak turista koji su više nego zadovoljni kvalitetom informacija u destinaciji	Informativni materijal za turiste redovito se kontrolira kao i načini osiguranja njihove dostupnosti (da/ne)	Broj noćenja po posjetitelju TIC-a
	Gastronomija	Postotak turista koji su više nego zadovoljni kvalitetom ponude hrane i pića u destinaciji	Kvaliteta ponude hrane i pića redovito se ocjenjuje te postoji sustav prikupljanja reklamacija (da/ne)	Broj reklamacija na kvalitetu ponude hrane i pića u odnosu na broj noćenja
	Aktivnosti	Postotak turista u destinaciji koji su više nego zadovoljni ponudom i kvalitetom sadržaja u destinaciji	Svi ponuđači atrakcija u destinaciji svjesni su važnosti upravljanja kvalitetom usluga i kontinuirano se informiraju o mogućnostima za poboljšanja (da/ne)	Broj sadržaja koji se mogu posjetiti u okviru poludnevnih izleta u odnosu na broj noćenja
	Kvaliteta vode za kupanje	Postotak turista koji su više nego zadovoljni čistoćom kupališta u destinaciji	Postoji plan upravljanja kupalištima i njegova se realizacija redovito kontrolira (da/ne)	Postotak kupališta u destinaciji koja ne zadovoljavaju vrijednosti propisane EU direktivom
	Vrijednost za novac	Postotak turista koji su više nego zadovoljni vrijednošću za novac	Destinacija je razvila i prihvatila strategiju razvoja turizma koja se redovito prati (da/ne)	Postotak turista koji se vraćaju

Izvor: Vrtođušić Hrgović A.M., Jeličić A.D., MJERENJE I OCJENJIVANJE KVALITETE TURISTIČKE DESTINACIJE – QUALITEST, 20. međunarodni simpozij o kvaliteti, „Kvaliteta – jučer, danas, sutra“, Pula, 20.-22. 03. 2019., Prema: European Commission (2005). A manual for evaluating the quality performance of tourist destinations and services. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, str. 21

Kao što je prikazano u tablici 2, indikatori kvalitete destinacije uključuju nositelje turističke ponude, podršku nositeljima turističke ponude, marketing i promociju, kvalitetu dobrodošlice, sigurnost i zaštitu turista, te kvalitetu zraka i okoliša. S druge strane, indikatori kvalitete turističkog proizvoda, prikazani u tablici 3, obuhvaćaju komunikaciju prije dolaska, dostupnost transporta u destinaciji, smještaj, informacije o destinaciji, gastronomiju, aktivnosti, kvalitetu vode za kupanje i vrijednost za novac.

IQM, kao pristup upravljanju destinacijom, teži stalnom poboljšanju zadovoljstva posjetitelja, istovremeno se fokusirajući na unaprjeđenje lokalnog gospodarstva, očuvanje okoliša i poboljšanje kvalitete života lokalnog stanovništva. Ključni preduvjet za ostvarenje ovih ciljeva su mjerenja, zbog čega je razvijen alat poznat kao QUALITEST. Kroz njega destinacije mogu identificirati područja za unaprjeđenje te prepoznati svoje prednosti.<sup>31</sup>

Primjenom IQM pristupa, destinacije potiču rast lokalnih prihoda i zapošljavanja kroz turizam, uz osiguranje očuvanja okoliša i kvalitete života lokalnog stanovništva. Metodologija koja je razvijena putem QUALITEST-a može poslužiti kao struktura za ocjenu kvalitete turističkih destinacija. QUALITEST također omogućuje praćenje učinaka aktivnosti koje proizlaze iz upravljanja kvalitetom u destinaciji, pružajući sredstvo komunikacije o postignutim rezultatima među svim dionicima i služeći kao osnova za usporedbu s drugim sličnim destinacijama.<sup>32</sup>

Kako bi se upravljanje kvalitetom destinacije pratilo i bilo učinkovito koristi se sustav indikatora QUALITEST i model potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) te integralno upravljanje kvalitetom (IQM).

---

<sup>31</sup> Vrtodušić Hrgović A.M., Jeličić A.D., Mjerenje i ocjenjivanje kvalitete turističke destinacije – QUALITEST, 20. međunarodni simpozij o kvaliteti, „Kvaliteta – jučer, danas, sutra“, Pula, 20.-22. 03., str. 6

<sup>32</sup> Ibidem

## 2.2. Implementacija i rezultati integralnog upravljanja kvalitetom

“Projekt IQM Destination (eng. integrated quality management) označava sustav integriranog upravljanja kvalitetom destinacije. Misija projekta je kontinuirano, sustavnim i usklađenim aktivnostima, unaprijediti kvalitetu života lokalnog stanovništva u turističkim destinacijama, poticati kvalitetu, sinergiju i izvrsnost, vodeći brigu o konkurentnosti destinacije, održivom razvoju, razvojnim procesima, lokalnim proizvodima i tradiciji, očuvanju okoliša i održivim upravljanjem turističkom destinacijom.”<sup>33</sup>

Vizija projekta je poticati poboljšanje kvalitete turističke destinacije, unaprjeđenje kvalitete uz poticanje očuvanja autentičnosti destinacije te integralno upravljanje kvalitetom usluga i proizvoda, zadovoljnih partnera u turizmu i stanovnika koji žive u turističkoj destinaciji.”<sup>34</sup>

Faze implementacije projekta IQM Destination:<sup>35</sup>

1. Informacije o odgovornom turizmu i održivom razvoju
2. Mjerenje početnih indikatora; zadovoljstvo stanovnika turizmom u destinaciji; zadovoljstvo gostiju turizmom u destinaciji; mjerenje online reputacije destinacije; mjerenje zadovoljstva dionika (profesionalaca u turizmu) turizmom u destinaciji; mjerenje i planovi lokalne samouprave u projektima važnim za turizam
3. Uključivanje dionika u destinaciji
4. Postavljaju se standardi destinaciji, koji su vezani za lokalne proizvode, tradiciju, kvalitetu, trendove u turizmu
5. Ukoliko destinacija želi, moguće je standardiziranje prema standardima za održivi razvoj Biosphere<sup>36</sup> – moguće je i certificiranje određenog dionika
6. Predlaže se mjerenje indikatora održivog i odgovornog turizma
7. Marketing analize pojedinih dionika u destinaciji te ukupna analiza u destinaciji, s definiranjem izazova
8. Razvoj proizvoda

---

<sup>33</sup> IQM Destination, dostupno na <https://iqmdestination.com/o-projektu/>, preuzeto 15.srpnja 2024.

<sup>34</sup> Ibidem

<sup>35</sup> Ibidem

<sup>36</sup> Biosphere je certifikat za održivost. To je svjetski međunarodni sustav za primjenu procesa stalnog poboljšanja održivosti.

9. Edukacije u turizmu za privatni smještaj
10. Edukacije o trendovima u hotelijerstvu
11. Implementacija Welcome card – IQM Pass
12. Izrada studije integralnog upravljanja u destinaciji
13. Znanstveno dokazivanje učinkovitosti provedbe IQM Destination u destinaciji

Projekt IQM Destination okuplja ukupno 23 destinacije u Republici Hrvatskoj koje su započele ili završile proces implementacije integralnog upravljanja kvalitetom destinacije.<sup>37</sup> Destinacije koje su uključene u projekt IQM Destination mogu se podijeliti u tri skupine (tablica 4.).

Tablica 4.: Destinacije uključene u projekt IQM Destination

OTOCI	OBALNE DESTINACIJE	UNUTRAŠNJOST REPUBLIKE HRVATSKE
Brač	Bibinje	Bjelovarsko-bilogorska županija
Cres	Brela	Gorski kotar
Lošinj Archipelago	Omiš	Ilok
Hvar	Pelješac	Imota
Novalja	Podstrana	Karlovac
Rab	Split	Lika
	Šibenik	Nijemci
	Vodice	Vukovar
	Zadar	Slavonija

Izvor: IQM Destination, dostupno na: <https://iqmdestination.com/destinacije/>, 25. kolovoza 2024.

Među prvim destinacijama na području Kvarnera, projekt IQM Destination uvela je destinacija Malog Lošinja koja je 2017. godine među prvim destinacijama prepoznala koliko je upravljanje kvalitetom destinacije bitno za današnje tržište turizma.<sup>38</sup>

Projekt IQM Destination doprinosi razvoju održivog (odgovornog) turizma, kao i traženju ravnoteže kvalitete na relaciji posjetitelj – lokalno stanovništvo – turistička poduzeća. Jedan od najvažnijih pokazatelja kvalitete upravljanja destinacijom i kvalitete turističke ponude je zadovoljstvo turista.<sup>39</sup>

<sup>37</sup> Ibidem

<sup>38</sup> Turistička zajednica Malog Lošinja, dostupno na: <https://www.visitlostinj.hr/hr/iqm-losinj-tourism-day-losinj-objavio-rezultate-kvalitete-usluge-i-proizvoda.aspx>, 07. srpnja 2024.

<sup>39</sup> Bulatović I, Stranjačević A., Tourist satisfaction Montenegro: Destination management Quality indicator, International Journal for Quality Research, Vol. 13 No.1 2018., str. 40-42

Istraživanje “Zadovoljstvo turista elementima turističke ponude Opatije i Poreča” provedeno 2014. godine, pokazuje da su ispitanici u Poreču i Opatiji, izuzetno zadovoljni prirodnim resursima poput ljepote krajolika, čistoće mora te očuvanosti okoliša i klime. Elementi destinacija ocjenjivani su na ljestvici od 1 do 7. Turisti su vrlo visokom ocjenom (5,73) ocijenili ljepotu opatijskog krajolika, dok je u pogledu prirodnih bogatstava najvišu ocjenu (5,89) dobila klima u turističkoj destinaciji Poreč. Turisti su vrlo visoko ocijenili elemente „stanovništvo“ i „zaposlenici“ u destinaciji Opatija (5,43) te Poreč (5,53). Unutar skupine elemenata koji se odnose na organizaciju obiju destinacija uočava se da su najbolje ocijenjene šetnice u Opatiji (5,88) i Stari grad u Poreču (5,53).<sup>40</sup>

Ključni rezultati istraživanja pokazuju da je praćenje trendova i kontinuirano poboljšanje kvalitete turističke ponude neophodno za opstanak destinacija. Promjene u navikama turista zahtijevaju brzu i efikasnu primjenu IQM-a kao odgovor na preferencije potrošača i rastuću konkurentnost na svjetskom turističkom tržištu. Implementacija IQM-a omogućava turističkim destinacijama da turistima pruže vrijednost za novac kroz kvalitetan turistički proizvod po odgovarajućoj cijeni, što je ključno za izgradnju konkurentnih i tržišno prepoznatljivih destinacija. Rad zaključuje da je integrirano upravljanje kvalitetom ključno za postizanje konkurentske prednosti i prilagođavanje promjenama na turističkom tržištu.<sup>41</sup>

Istraživanje provedeno u Egiptu bilo je usmjereno na važnost integriranog upravljanja kvalitetom (IQM) i održivosti za povećanje konkurentnosti turizma na uzorku od 150 sudionika. Analiza je pokazala da su postojeći pokazatelji kvalitete i održivosti smanjeni zbog visokih troškova razvoja turizma i neefikasnog transportnog sustava. Predlaže se implementacija IQM-a i održivih praksi kako bi se poboljšalo upravljanje turističkim resursima te osnažili kapaciteti zajednice, industrije i agencija. Tako bi Egipat mogao poboljšati svoju konkurentnost kao turistička destinacija, zadovoljiti potrebe turista i osigurati uravnotežen razvoj turizma.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Rudančić – Lugarić A. 2014, Integrated quality management of a tourist destination—the key factor in achieving a competitive advantage. *Interdisciplinary Management Research*, 10, str. 324

<sup>41</sup> Rudančić-Lugarić, A. 2014., Op. Cit. str. 312-331.

<sup>42</sup> Eraqi, M. I., Integrated quality management and sustainability for enhancing the competitiveness of tourism in Egypt. *International journal of services and operations management*, 2009., Vol. 5 No. 1, str. 14-18.

U istraživanju primjene integriranog upravljanja kvalitetom (IQM) za unapređenje održivosti turističkih destinacija u zaštićenim područjima autori se fokusiraju na Piatra Craiului Nacionalni park u Rumunjskoj.<sup>43</sup> Cilj istraživanja je pokazati kako IQM može održati komparativne prednosti parka i omogućiti dugoročnu konkurentnost na tržištu uz osiguranje uravnoteženog i održivog razvoja turizma. Ključni rezultati pokazuju da je poboljšanje kvalitete turističkih destinacija ključno za zadovoljenje potreba turista i povećanje konkurentnosti lokalne turističke industrije. IQM omogućava balansiran i održiv razvoj turizma, iskorištavanje prilika za smanjenje siromaštva i stvaranje produktivnog zapošljavanja za lokalno stanovništvo. Održavanje i poboljšanje visoke kvalitete turističke ponude u zaštićenim područjima esencijalno je za suočavanje s konkurencijom i povećanje tržišnog udjela.

Istraživanje koje je usmjereno na primjenu integriranog upravljanja kvalitetom (IQM) u turističkim destinacijama kako bi se povećala njihova konkurentnost, koristi osam primjera najbolje prakse iz četiri europske zemlje, prema studiji koju je naručila Europska komisija.<sup>44</sup> U radu su analizirane destinacije iz četiri europske zemlje: Francuske, Španjolske, Italije i Grčke. Korišten je model Europske zaklade za upravljanje kvalitetom (EFQM) za usporedbu destinacija. EFQM model pruža okvir za holističko upravljanje kvalitetom, fokusirajući se na vodstvo, strategiju, ljude, partnerstva, resurse, procese, proizvode i usluge te postignute rezultate. Ključni rezultati pokazuju da je IQM u europskim turističkim destinacijama nerazvijen, pri čemu destinacije često pokazuju snagu u samo jednom elementu EFQM modela, poput politike i strategije ili upravljanja ljudskim resursima, umjesto uravnoteženog i integriranog pristupa kvaliteti. Održavanje i poboljšanje visoke kvalitete turističke ponude ključno je za zadržavanje vodeće pozicije Europe na svjetskom turističkom tržištu, suočavanje s konkurencijom i povećanje tržišnog udjela.

---

<sup>43</sup> Candrea, A. N., & Bratucu, G., Integrated quality management of tourist destinations in protected areas, the case of Piatra Craiului national park. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 2011. Vol. 10 No. 3, str. 101-109.

<sup>44</sup> Go, F. M., & Govers, R., Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness. *Tourism management*, 2000, Vol. 21 No. 1, str.79-78.

### 3. Integralno upravljanje kvalitetom – primjer grada Raba

U okviru ovog završnog rada primijenjena je metoda intervjua s ciljem ispitivanja stavova dionika o implementaciji IQM-a u turističkoj destinaciji. Intervju je metoda komunikacije u kojoj jedna osoba (intervjuer) postavlja pitanja drugoj osobi (intervjuiranom) s ciljem dobivanja informacija, uvida ili mišljenja.<sup>45</sup> Intervju se koristi u raznim kontekstima, uključujući zapošljavanje, istraživanje, novinarstvo i akademske studije. Postoji nekoliko vrsta intervjua:<sup>46</sup>

1. **Strukturirani intervju:** Intervjuer slijedi unaprijed pripremljen skup pitanja, pružajući konzistentan okvir za sve intervjuirane.
2. **Polustrukturirani intervju:** Postoji osnovni skup pitanja, ali intervjuer ima slobodu postavljati dodatna pitanja ili mijenjati redoslijed prema tijeku razgovora.
3. **Nestrukturirani intervju:** Intervju nema ograničenja za sadržaj i formu, s minimalnim planiranjem, omogućujući ispitaniku da se slobodno izrazi, dok istraživač ima mogućnost prilagoditi pitanja i smjer razgovora.
4. **Panel intervju:** Više intervjuera postavlja pitanja jednom kandidatu ili intervjuiranom, često korišteno u procesima zapošljavanja.
5. **Telefonski ili online intervju:** Održava se putem telefona ili internetskih platformi, pogodno za situacije kada fizička prisutnost nije moguća.

Intervju je ključan alat za dobivanje detaljnih i specifičnih informacija izravno od pojedinaca.<sup>47</sup> U ovom završnom radu provedeno je kvalitativno istraživanje primjenom metode strukturiranog intervjuiranja. U intervju je sudjelovalo ukupno 6 sudionika koji su sudjelovali u procesu implementacije projekta IQM Destination. Intervju je trajao 30-45 minuta i uključivao je 17 pitanja.

---

<sup>45</sup> Saunders M., Lewis P., Thornhill A., Research methods for business students, Pearson Education, Fifth edition, 2009. godina, str. 6 .

<sup>46</sup> Ibidem

<sup>47</sup> Ibidem



Tablica 5: Socio-demografske karakteristike sudionika u kvalitativnom istraživanju

<b>RB.</b>	<b>DOB</b>	<b>SPOL</b>	<b>DIONIK</b>	<b>RADNI STAŽ</b>
1.	41-50	M	Predstavnik lokalne samouprave	27
2.	31-40	Ž	Predstavnik DMO-a	13
3.	41-50	Ž	Predstavnik kulturne ustanove	15
4.	31-40	M	Predstavnik poduzetnika	20
5.	31-40	M	Predstavnik turističkih agencija	22
6.	51-60	Ž	Predstavnik privatnih iznajmljivača	30

Izvor: istraživanje autora

Sudionici su odabrani kao predstavnici svih skupina koje su uključene u projekt IQM Destination Rab (lokalna samouprava, DMO, kulturne ustanove, poduzetnici, turističke agencije te privatni iznajmljivači) te su kontaktirani putem telefonskog poziva o provođenju intervjuiranja.

Pitanja su strukturirana u 3 grupe; uvodni dio, pitanja o destinaciji i kvaliteti otoka Raba te o implementaciji integralnog upravljanja kvalitetom. Pitanja su pripremljena unaprijed te su dostavljena ispitanicima prije sudjelovanja u intervjuu. U uvodnom dijelu intervjua predstavljeni su sudionici i istraživač. U ovoj fazi intervjua objašnjen je cilj i svrha istraživanja. Također, ispitanicima je objašnjen način provođenja intervjua, uz naglasak da će svi prikupljeni podaci biti korišteni isključivo u svrhu pisanja završnog rada. Istaknuto je da je sudjelovanje u istraživanju potpuno dobrovoljno te da ispitanici u svakom trenutku mogu odbiti odgovoriti na pitanje ili prekinuti sudjelovanje. Također je navedeno da je predviđeno trajanje intervjua 45 minuta te da će njihova anonimnost biti osigurana. Ispitanici su zamoljeni da potpišu suglasnost za sudjelovanje u intervjuu, a te su izjave prikupljene prije početka intervjua. Primjer suglasnosti priložen je u prilogu 1 ovog završnog rada.

Tablica 6: Pitanja u intervjuu - implementacija IQM-a

<b>Sadržaj Intervjua (pitanja)</b>	<b>Prevideno trajanje (u min)</b>
<b>Prvi dio: Uvodni dio</b>	<b>8</b>
1. Ukratko se predstavite te navedite koja je Vaša poveznica s ovim projektom?	3
2. Koliki je Vaš ukupni radni staž?	1
3. Kada ste se prvi put susreli s terminom IQM? (navedite tri asocijacije s tim pojmom)	2
4. Što je po Vama najveći izazov u turizmu danas?	3
<b>Drugi dio: O destinaciji i kvaliteti otoka Raba</b>	<b>14</b>
5. Kako biste opisali destinaciju otoka Raba (navedite tri asocijacije)?	1
6. Zašto je po Vašem mišljenju upravljanje kvalitetom važno za turizam otoka Raba?	3
7. Ocijenite kvalitetu usluge ocjenama: 1 (loše), 2 (dovoljno), 3 (dobro), 4 (vrlo dobro) do 5 (izvrsno) u destinaciji prije i nakon uvođenja projekta.	2
8. Vidite li poboljšanje u kvaliteti vaše usluge od kako je započeo projekt?	1
9. Želite li i dalje biti dio projekta i mislite li da je ovakav način dobar za našu destinaciju i za vas kao dionike?	3
10. Jesu li Vaši krajnji potrošači zadovoljniji s vašom uslugom od kada je implementiran projekt?	3
<b>Treći dio: O implementaciji integralnog upravljanja kvalitetom</b>	<b>23</b>
11. Na čiju inicijativu je pokrenut projekt IQM Destination Rab?	2
12. Koliko je trajala sama implementacija projekta?	5
13. S kojim izazovima ste se susreli prilikom uvođenja IQM-a? (navedite 3 izazova)	4
14. Jeste li zadovoljni s procesom implementacije IQM-a i smatrate li da ima prostora za poboljšanje?	2
15. Kakav je bio odaziv sudionika projekta i jesu li bili spremni surađivati?	3
16. Kako ste osigurali potrebna financijska sredstva za ovaj projekt?	4
17. Planirate li nastaviti s projektom IQM-a?	3
<b>Ukupno trajanje:</b>	<b>45</b>

Izvor: istraživanje autora

Prvo pitanje odnosilo se na **predstavljanje sudionika i njihove poveznice s projektom**. Ispitanici su se predstavili te naveli svoje funkcije i opisali da u projektu sudjeluju kao predstavnici lokalne samouprave, DMO-a, kulturne ustanove, poduzetnika, turističkih agencija, privatnih iznajmljivača.

U drugom pitanju sudionici su zamoljeni da navedu koliki im je **ukupni radni staž**. Ispitanici imaju od 13 do 27 godina radnog staža pri čemu je prosjek 18 godina.

U trećem pitanju ispitanici su odgovarali na pitanje **kada su prvi puta čuli za pojam IQM i zamoljeni su da navedu 3 asocijacije vezane uz taj pojam**. Odgovori su bili slični. Ispitanici su se s IQM-om prvi puta susreli tijekom srednjoškolskog obrazovanja (4) te prilikom početka projekta u Gradu Rabu (2). Pojmovi koji su ih asocijali bili su: kvaliteta (4

ispitanika), održivost (2 ispitanika), napredovanje (2 ispitanika), mjerenje (1 ispitanik), evaluacija (1 ispitanik), poboljšanje (1 ispitanik) te ispitivanje (1 ispitanik).

Četvrto pitanje odnosilo se na ***najveći izazov u turizmu danas s kojim se turizam susreće***. Ispitanici su dali različite odgovore. Navedena je održivost (održivost turizma, održivost kvalitetne radne snage te kulturna i socijalna održivost) kao najveći izazov. Također je istaknuta kvaliteta života lokalnog stanovništva te se napominje kako je upravo stil života jedan od vodećih motiva za posjet destinaciji. Ispitanici su naveli imidž turističke destinacije i korištenje resursa na održiv način kao veliki izazov današnjeg turizma. Nadalje, ispitanici su istaknuli kako je izazov pružiti turistu cjelokupni doživljaj i predstaviti turistu destinaciju u njenom najboljem svjetlu. Nadalje je istaknuto kako je stručni kadar jedan od većih izazova današnjeg turizma.

Peto pitanje odnosilo se na ***opisivanje destinacije grada Raba i ispitanici su zamoljeni da navedu tri asocijacije***. Istaknuta je važnost lokalne samouprave i ostalih sudionika u stvaranju turizma koji će pozitivno pridonositi lokalnom stanovništvu s odgovornim i održivim upravljanjem destinacije. Ispitanici su destinaciju opisivali kroz pojmove/asocijacije koje su prikazane na slici 3. Slika je izrađena putem programa Wordart<sup>48</sup> i pojmovi koji su češće spomenuti su uvećani.

---

<sup>48</sup> Wordart, dostupno na <https://wordart.com/>, 16. srpnja 2024.

Slika 1: Asocijacije na destinaciju otoka Raba



Izvor: istraživanje autora

Najviše je sudionika istaknulo prirodne ljepote, sunce, more i plaže kao asocijaciju na destinaciju otoka Raba. Nešto manji broj ispitanika je spomenuo tradiciju, sport te poboljšanje kvalitete destinacije.

Šesto pitanje odnosilo se na **upravljanje kvalitetom na otoku Rabu**. Svi ispitanici su se složili kako je važno upravljati kvalitetom destinacije. Zaključuju kako se na taj način može pratiti kako na najbolji način doći do željenog cilja, odnosno do destinacije koja ima visoku kvalitetu usluge i proizvoda.

Sedmo pitanje tražilo je od ispitanika da daju **ocjenu destinacije prije nego je uveden projekt i nakon implementacije**. Odgovori ispitanika su bili slični. Smatraju da za napredak ima dovoljno mjesta i da svi sudionici trebaju dodatno uložiti znanje i ostale resurse kako bi ostvarili poboljšanje. Ispitanici su trebali izraziti svoje mišljenje kroz ponuđenih 5 ocjena, od kojih je 1 (loše), 2 (dovoljno), 3 (dobro), 4 (vrlo dobro) te 5 (izvrsno).

Prosječna ocjena prije uvođenja projekta iznosila je 3,33, dok su ispitanici ocijenili kvalitetu usluge nakon uvođenja projekta s ocjenom 4,00. Na temelju percepcije ispitanika, implementacija projekta imala je pozitivan učinak na poboljšanje kvalitete usluge.

Na osmo pitanje, koje se odnosi na **poboljšanje usluge od kako je započeo projekt** ispitanici su odgovorili kako vide napredak u kvaliteti usluge i proizvoda. Ističu potrebu za poboljšanjem komunikacije među svim dionicima koji su uključeni u projekt. Također smatraju da postoji prostor za poboljšanje kvalitete usluge i proizvoda.

Pitanje broj 9 odnosilo se na **daljnje sudjelovanje u projektu IQM Destination**. Namjeru za daljnje sudjelovanje u projektu istaknulo je 5 ispitanika.

Na pitanje broj 10, koje se odnosilo na **zadovoljstvo krajnjih potrošača nakon uvođenja ovog projekta** odgovori su bili slični. Ističu kako se zadovoljstvo krajnjih potrošača povećalo na temelju povratnih informacija koje dobivaju putem knjiga utisaka, usmenom predajom ili digitalnim recenzijama. Navode kako bi se točnija informacija mogla dobiti povećanjem uzorka ispitanika, odnosno većim brojem online recenzija.

Na pitanje **tko je inicirao projekt** svi su ispitanici naveli Turističku zajednicu grada Raba.

Pitanje broj 11 odnosilo se na **trajanje implementacije projekta**. Projekt je implementiran u roku godine dana. U tom se periodu sve sudionike uključilo u projekt i pratila se njihova aktivnost. Nakon perioda od godine dana, tvrtka Feel IQM dostavila je izvješća sudionicima s ocjenama i prijedlozima za poboljšanja.

Pitanje broj 13 odnosilo se na **izazove s kojima su se dionici susreli prilikom uvođenja projekta IQM Destination Rab**. Ispitanici navode sljedeće izazove: nepovjerenje lokalnog stanovništva, nerazumijevanje projekta i nedostatak vremena za provođenje projekta.

Na sljedeće, 14. pitanje **o zadovoljstvu s procesom implementacije i postoji li još prostora za poboljšanje**, ispitanici su odgovorili kako su jako zadovoljni s dosadašnjim tijekom procesa implementacije te da uvijek ima prostora za poboljšanjem. Proces nije zatvorenog tipa te i dalje ima prostora za uključivanje novih dionika u projekt.

Iduće, 15. pitanje odnosilo se na **odaziv sudionika i njihovoj spremnosti za sudjelovanje u projektu**. Ispitanici ističu kako je u početnim fazama projekta bilo izazovno pridobiti

povjerenje dionika što se postiglo osobnim kontaktima te isticanjem prednosti samog projekta.

Sljedeće, 16. pitanje dalo je odgovor na **financiranje projekta**. Na temelju intervjua utvrđeno je da je projekt IQM Destination financiran od strane Turističke zajednice grada Raba te Grada Raba.

Pitanje broj 17 odnosilo se na **budućnost projekta**. Ispitanici ističu kako se na projektu IQM Destination Rab i dalje planira raditi i kako je nakon 3 godine projekt kompletno implementiran. Sljedeća faza projekta je uključiti veći broj dionika.

U nastavku je opisana uloga dionika u implementaciji IQM-a na primjeru turističke destinacije Rab, prikazano u tablici 7.

Tablica 7.: Opis uloga dionika u implementaciji IQM-a

SUBJEKT	ULOGA
TURISTIČKA ZAJEDNICA GRADA RABA	Implementacija i financiranje
FEEL IQM	Ispitivanje kvalitete i edukacija dionika
GRAD RAB	Sufinanciranje projekta
KULTURNE USTANOVE	Dionici
PODUZETNICI	Dionici
AGENCIJE	Dionici
PRIVATNI IZNAJMLJIVAČI	Dionici

Izvor: istraživanje autora

Na temelju provedenog intervjua uloge dionika u implementaciji su sljedeće; Turistička zajednica grada Raba provodi implementaciju u suradnji s tvrtkom Feel IQM koja je zadužena za ispitivanje kvalitete destinacije i edukaciju dionika koji su uključeni u projekt. Projekt se financira sredstvima Turističke zajednice grada Raba, uz dodatno sufinanciranje Grada Raba.

Rad dionika se promatra na godišnjoj razini i dostavljaju im se povratne informacije o njihovim uslugama s prijedlozima poboljšanja. Ističu se dobri i loši primjeri koji tvrtka Feel

IQM pronalazi u online recenzijama na platformama poput Google recenzija i Trip Advisora. Nadalje, tvrtka Feel IQM savjetuje na koji način postupiti kod dobre i loše recenzije kako bi se poslovanje poboljšalo i turistima dalo povratni odgovor.

Turistička zajednica grada Raba je u 2022. godini angažirala tvrtku Feel IQM za provođenje prvog mjerenja kvalitete destinacije. Feel IQM je koristio različite metode prikupljanja podataka, kao što su digitalne recenzije, online ankete te mjerenje zadovoljstva lokalnog stanovništva i turista, kako bi dobili uvid u kvalitetu turističke ponude i usluga na Rabu.<sup>49</sup> Istraživanje se provodilo krajem 2022. godine temeljem kojeg je tvrtka Feel IQM izradila izvještaje o ocjeni kvalitete na razini destinacije. Isto tako, svaki dionik ovog projekta dobio je ocjenu vlastitog objekta s prijedlozima za poboljšanje. Ukupna kvaliteta destinacije u 2022. godini iznosila je 89/100 što je visoka ocjena za destinaciju koja je tek jednu godinu uključena u projekt implementacije integralnog upravljanja kvalitetom.<sup>50</sup>

Kroz intervju i podatke iz 2022. godine tvrtke Feel IQM utvrđeno je da su ispitanici zadovoljni upravljanjem kvalitetom destinacije i ističu kako ima prostora za poboljšanje. Ispitanici su naveli pozitivne strane projekta IQM Destination i istaknuli kako im je projekt pomogao poboljšati kvalitetu poslovanja i kvalitetu pružene usluge i proizvoda. Naglašavaju kako je komunikacija među dionicima potrebna jer se na taj način mogu poistovjetiti jedni s drugima i međusobno izmjenjivati iskustva kako na najbolji način riješiti izazove. Vjeruju kako će se kroz naredne godine projekt nastaviti razvijati uključivanjem novih dionika i na taj način osigurati prednosti upravljanja kvalitetom. Ističu kako se na taj način može uspostaviti i razvijati održivi turizam u destinaciji. Naglašavaju kako budućnost turizma destinacije Raba može ovisiti o ovom projektu i o samim dionicima. Destinacija Raba ima veliki potencijal za napredovanje u pružanju kvalitetne usluge i proizvoda. Ističu veliku važnost očuvane prirode i kulture koju treba njegovati i prezentirati turistima.

---

<sup>49</sup> Rab danas, dostupno na: <https://rabdanas.hr/2022/11/29/temeljem-provedenih-mjerenja-kvalitete-tz-grada-raba-dodijelit-ce-certifikate-izvrsnosti-pocetkom-2023-godine/> , 25. lipnja.2024.

<sup>50</sup> Ibidem

## Zaključak

Kvaliteta je jedan od ključnih čimbenika konkurentnosti destinacije. Upravljanje kvalitetom dio je poslovanja turističkih zajednica koje u sinergiji s lokalnom samoupravom provode projekte implementacije integralnog upravljanja kvalitetom destinacije. IQM se primjenjuje s ciljem unapređenja kvalitete destinacije i uključuje koordinaciju svih dionika u turističkoj destinaciji. U ovom završnom radu provedeno je kvalitativno istraživanje korištenjem strukturiranog intervjua, u kojem je sudjelovalo šest ispitanika. Sudionici su odabrani kao predstavnici svih skupina uključenih u projekt IQM Destination Rab, uključujući lokalnu samoupravu, DMO, kulturne ustanove, poduzetnike, turističke agencije te privatne iznajmljivače. Cilj intervjua je bio utvrditi ulogu dionika u implementaciji integralnog upravljanja kvalitetom u destinaciji Rab. Kroz kvalitativno istraživanje ispitanici su istaknuli važnost projekta implementacije integralnog upravljanja kvalitetom destinacije. Naglasili su izazove (nepovjerenje lokalnog stanovništva, nerazumijevanje projekta i nedostatak vremena za provođenje projekta) na koje su naišli prilikom provođenja procesa implementacije.

Temeljem provedenog kvalitativnog istraživanja moguće je zaključiti kako je važna kontinuirana i temeljita komunikacija između dionika projekta integralnog upravljanja kvalitetom te uspostava novih ideja i projekata koji mogu doprinijeti uspješnijem poslovanju. Također, važno je upravljati kvalitetom unutar destinacije ili poduzeća kako bi se ostvarila poboljšanja. Zaključno, svaka turistička destinacija suočava se s jedinstvenim izazovima, ali i s prilikama koje mogu biti ključne za njezin uspjeh na tržištu. Uspjeh se temelji na stalnom praćenju kvalitete usluga i sadržaja te prilagodbi strategija koristeći pouzdane podatke i povratne informacije od posjetitelja. Destinacija koja se usredotočuje na održivost, kako u ekološkom, tako i u društveno-ekonomskom pogledu, osigurava svoju dugoročnu privlačnost i konkurentnost. Važna je i suradnja svih dionika unutar destinacije – od lokalnih vlasti i poduzetnika do samih posjetitelja – za postizanje zajedničkih ciljeva. Zato je ključno uspostaviti otvorenu i stalnu komunikaciju kako bi svi radili s istom namjerom: pružanje pozitivnog iskustva turistima, što će rezultirati njihovim ponovnim dolaskom i preporukama.



## Bibliografija

### Knjige:

1. Avelini Holjevac I., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.
2. Buhalis, D., Marketing the competitive destination of the future, Tourism Management 21, 2000.
3. Cerović Z., Hotelski menadžment, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Rijeka, 2010.
4. Crosby P.B., Kvaliteta je besplatna, Privredni vjesnik, Zagreb 1996.
5. Kapiki T., Tatari N., Quality Management in Tourism Accommodations: The European Flower, 2006.
6. Križman- Pavlović D., Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 2008.
7. Lazibat T., Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga d.o.o., Sveučilište u Zagrebu Zagreb, 2009.
8. Lazibat T., Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb 2005.
9. Magaš D., Management turističke organizacije i destinacije, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
10. Magaš D.: Turistička destinacija, Sveučilište u Rijeci, Hotelski fakultet u Opatiji, Opatija, 1997.
11. Saunders M., Lewis P., Thornhill A., Research methods for business students, Pearson Education, Fifth edition, 2009.
12. Sedmak G., Peštek A., Strateški aspekti upravljanja turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Sarajevu/Izdavačka djelatnost Založba Univerze na Primorskem, Sarajevo/Kopar, 2015.

Članci:

1. Bulatović I., Stranjančević A., Tourist satisfaction Montenegro: Destination management quality indicator, *International Journal for Quality Research*, 2018., str. 33-46
2. Candrea, A. N., & Bratucu, G., Integrated quality management of tourist destinations in protected areas, the case of Piatra Craiului national park, *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 2011., Vol.10 No. 3, str. 101-109.
3. Eraqi, M. I., Integrated quality management and sustainability for enhancing the competitiveness of tourism in Egypt, *International journal of services and operations management*, 2009., Vol. 5 No. 1, str. 14-28.
4. Go F. M., Govers R., Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness, *Tourism management*, 2000., Vol. 21, No. 1, str.79-88.
5. Jegdić V., i sur., Optimalni model upravljanja turističkom destinacijom, *Industrija 3/2010*, Beograd, 2010., str. 121-138.
6. Lončarić D., i sur., Importance of DMO websites in Tourist destination selection, *23rd CROMAR Congress, Congress Proceedings Marketing in a Dynamic Environment – Academic and Practical Insights*, Rijeka, 2013, str. 373-385.
7. Rudančić A., Značaj i uloga destinacijskog menadžmenta, Model upravljanja turističkom destinacijom Opatija, *Acta economica et turistica*, vol.4, 2018., str. 103-115
8. Rudančić – Lugarić A., Integrated Quality Management of a Tourist Destination – The Key factor in a achieving a competitive advantage, *Interdisciplinary management research X*, Faculty od Economics in Osijek, Opatija 2014. str. 312-332.
9. Talib F. i sur., Total quality management in service sector: a literature review, *Int. J. Business Innovation and Research*, Vol. 6, No. 3, 2012, str. 259-301.
10. Varghese B., Paul N. I. J., A literature review on destination management, organization (DMO), *Zenith International Journal of Multidisciplinary Research*, Vol. 4. No. 12., str. 82-88

11. Vrtodušić Hrgović A.M., Jeličić A.D., Mjerenje i ocjenjivanje kvalitete turističke destinacije – QUALITEST, *20. međunarodni simpozij o kvaliteti*, „Kvaliteta – jučer, danas, sutra“, Pula, 20.-22. 03. 2019, str. 333-340.

Ostali izvori:

1. European Commission, Towards quality coastal tourism Integrated quality management (IQM) of coastal tourist destinations, Brussels, 2000. godina,
2. HRN EN ISO 9000:2015 – Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i terminološki rječnik, HZN, peto izdanje, 2015.
3. Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije, za Glavni ured Hrvatske turističke zajednice pripremio Horwath HTL Zagreb, 2013.

Internet izvori:

1. IQM Destination, dostupno na: <https://iqmdestination.com/o-projektu/> , 15. srpnja 2024.
2. IQM Destination, dostupno na: <https://iqmdestination.com/destinacije/> , 28. kolovoza 2024.
3. Ministarstvo turizma, Zakon o turizmu, Narodne novine, NN 156/2023, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023\\_12\\_156\\_2382.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023_12_156_2382.html)., 04. srpnja 2024.
4. Rab danas, dostupno na: <https://rabdanas.hr/2022/11/29/temeljem-provedenih-mjerenja-kvalitete-tz-grada-raba-dodijelit-ce-certifikate-izvrsnosti-pocetkom-2023-godine/>, 25. lipnja 2024.
5. Turistička zajednica grada Malog Lošinja, dostupno na: <https://www.visitlostinj.hr/hr/iqm-losinj-tourism-day-losinj-objavio-rezultate-kvalitete-usluge-i-proizvoda.aspx> , 07. srpnja 2024.
6. Word Art, dostupno na: <https://wordart.com/> , 06. rujna 2024.

## **Popis ilustracija**

### **Tablice**

Tablica 1. Definicije kvalitete pionira sustava kvalitete	7
Tablica 2. Indikatori kvalitete destinacije	11
Tablica 3. Indikatori kvalitete turističkog proizvoda	12
Tablica 4. Destinacije uključene u projekt IQM Destination	15
Tablica 5. Socio-demografske karakteristike sudionika u kvalitativnom istraživanju	19
Tablica 6. Pitanja u intervjuu – implementacija IQM-a	20
Tablica 7. Opis uloga dionika u implementaciji IQM-a	24

### **Slike**

Slika 1. Asocijacije na destinaciju otoka Raba	22
--	----

## Prilozi

### Prilog 1. Suglasnost za sudjelovanje u Intervjui

Sveučilište u Rijeci  
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

Završni rad na temu: Implementacija integralnog upravljanja kvalitetom – uloga dionika  
Mentorica: prof. dr.sc. Ana-Marija Vrtođušić Hrgović  
Student: Ivan Blagdan

### Predmet: Suglasnost za sudjelovanje u intervjuu

Poštovani/a,

Zovem se Ivan Blagdan, student sam prijediplomskog studija Poslovne ekonomije u turizmu i ugostiteljstvu na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Ovo istraživanje provodi se za potrebe izrade mog završnog rada na temu „Implementacija integralnog upravljanja kvalitetom – uloga dionika“. Iako je implementacija integralnog upravljanja kvalitetom poznata, ja ću svoje istraživanje posvetiti ulogama svih dionika u tom procesu. Kako bi čim bolje saznao koja je točno uloga dionika, potreban mi je Vaš doprinos.

Svi prikupljeni podaci koristit će se isključivo u svrhu izrade završnog rada. Sudjelovanje u istraživanju u potpunosti je dobrovoljno i u svakom trenutku imate pravo odbiti odgovoriti na pitanje bez navođenja razloga odbijanja ili u potpunosti prekinuti Vaše učešće. Predviđeno vrijeme provođenja ovog intervjua je oko 45 minuta.

Vaše ime se neće niti u jednom trenutku navesti u završnom radu te će se poštovati vaša privatnost, povjerljivost i anonimnost.

Ovim putem dajem suglasnost da sudjelujem u intervjuu pod nazivom „Implementacija integralnog upravljanja kvalitetom – uloga dionika“ i da se ovaj intervju može snimati.

U Rabu, \_\_\_\_\_ 2024. godine

\_\_\_\_\_  
/Ime i prezime sudionika/

\_\_\_\_\_  
/vlastoručni potpis/