

# Integralno upravljanje kvalitetom destinacije

---

**Načinović, Katarina**

**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:191:973023>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-09**



*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**

**KATARINA NAČINOVIĆ**

**Integralno upravljanje kvalitetom destinacije - primjeri dobre  
prakse**

**Integrated Quality Management of Destination-Best Practices**

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

**Integralno upravljanje kvalitetom destinacije - primjeri dobre  
prakse**

**Integrated Quality Management of Destination-Best practices**

Završni rad

Kolegij: **Menadžment kvalitete u  
turizmu** Student: **Katarina NAČINOVIĆ**

Mentor: **Prof. dr. sc. Ana – Marija  
VRTODUŠIĆ HRGOVIĆ** Matični broj: **22767/14**

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

KATARINA NAČINOVIC  
(ime i prezime studenta)

22767/14  
(matični broj studenta)

INTEGRALNO UPRAVLJANJE KVALITETOM DESTINACIJE - PRIMJERI DOBRE PRAKSE  
(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 rada je integralno upravljanje kvalitetom destinacije – primjeri dobre prakse. Integralno upravljanje kvalitetom ima za cilj podizanje kvalitete usluge uključivanjem lokalnog stanovništva i turističke industrije u upravljanje destinacijom, fokusirajući se na poboljšanje usluga i zadovoljstvo turista. Kako bi se mogla pružiti kvalitetna usluga u turističkoj destinaciji, potrebno je da svi dionici sudjeluju u kreiranju turističke ponude. Svrha ovog završnog rada je ukazati na važnost upravljanja kvalitetom u turističkoj destinaciji. Cilj rada je prikazati značaj upravljanja kvalitetom na konkretnim primjerima u turističkim destinacijama Mali Lošinj, Vodice i Rab. Završni rad sastoji se od tri poglavlja. Prvo poglavlje obrađuje pojam i razvoj kvalitete te naglašava važnost upravljanja kvalitetom kroz prednosti koje se postižu primjenom ovog sustava. U drugom se poglavlju prikazuje pojam i razvoj turističke destinacije te obrađuju značajke upravljanja kvalitetom u turističkoj destinaciji. Treće je poglavlje usmjereno na upravljanje kvalitetom u turističkim destinacijama na primjerima dobre prakse. U okviru rada, opisane su destinacije Mali Lošinj, Vodice i Rab, koje su uključene u projekt IQM Destination.

Ključne riječi: kvaliteta; turistička destinacija; IQM

# Sadržaj

Uvod .....	1
1. POJAM I RAZVOJ KVALITETE .....	2
1.1. Povijesni razvoj kvalitete .....	2
1.2. Pojam kvalitete.....	4
1.3. Važnost upravljanja kvalitetom .....	5
2. TURISTIČKA DESTINACIJA .....	10
2.1. Pojam i razvoj turističke destinacije .....	10
2.2. Upravljanje kvalitetom turističke destinacije.....	12
2.3. Ocjenjivanje kvalitete turističke destinacije .....	14
3. UPRAVLJANJE KVALITETOM U TURISTIČKOJ DESTINACIJI – PRIMJERI DOBRE PRAKSE.....	17
3.1. IQM Destination projekt .....	17
3.2. Mali Lošinj.....	18
3.3. Vodice.....	20
3.4. Rab.....	22
Zaključak .....	24
Literatura .....	26
Popis ilustracija.....	28

## Uvod

Integralno upravljanje kvalitetom u kontekstu turističke destinacije predstavlja sveobuhvatan pristup koji ima za cilj unapređenje svih aspekata turističke ponude kroz kontinuirano poboljšanje procesa i usluga. Svrha ovog završnog rada je ukazati na važnost upravljanja kvalitetom u turističkoj destinaciji dok je cilj prikazati značaj upravljanja kvalitetom na konkretnim primjerima u turističkim destinacijama Mali Lošinj, Vodice i Rab.

Razvoj kvalitete je važan s obzirom na činjenicu da se potrebe i preferencije gosta mijenjaju. Kako bi se postigla kvaliteta usluge ili proizvoda bitno je kontinuirano unapređivanje kvalitete i uključivanje svih dionika koji su uključeni u proces pružanja usluge. Poštivanje održivog pristupa turizmu dovodi do razvoja proizvoda i usluga, a samim time i do razvoja upravljanja kvalitetom destinacije. Integralno upravljanje kvalitetom uključuje suradnju svih sudionika u turizmu, od pružatelja usluga smještaja, restorana i turističkih agencija, do lokalne zajednice i vlasti, s krajnjim ciljem stvaranja visokokvalitetnog doživljaja za posjetitelje.

Metode koje su korištene prilikom pisanja ovog rada su: povijesna metoda, metoda sinteze i analize, metoda deskripcije i komparacije, induktivna i deduktivna metoda, te metoda generalizacije.

Ovaj rad sastoji se od tri poglavlja. U prvom se poglavlju definira pojam kvalitete, prikazuje razvoj kvalitete te njezina važnost u ispunjavanju zahtjeva kupaca. Drugo poglavlje obrađuje, pojam i razvoj turističke destinacije, upravljanje kvalitetom destinacije te ocjenjivanje kvalitete u destinaciji. U trećem poglavlju završnog rada, posebna pažnja posvećuje se važnosti integralnog upravljanja turističkom destinacijom kroz analizu i usporedbu primjera triju hrvatskih destinacija: Malog Lošinja, Vodica i Raba. Navedene destinacije, uspješno su implementirale integralno upravljanje kvalitetom, čime kontinuirano unapređuju kvalitetu turističke ponude u destinaciji. Na kraju ovog završnog rada dan je zaključak, popis literature, tablica i slika.

# 1. POJAM I RAZVOJ KVALITETE

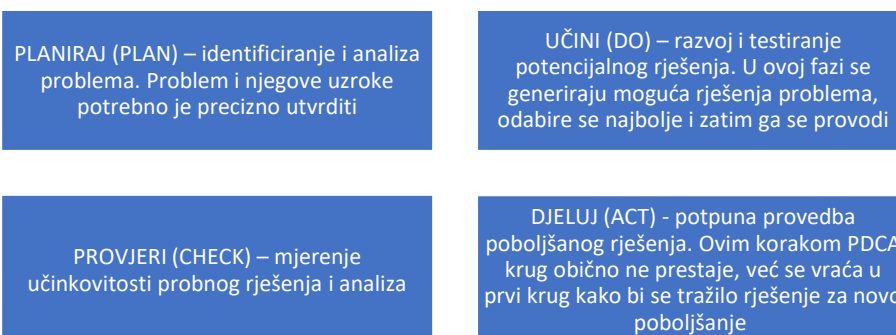
U ovom se poglavlju završnog rada govori o pojmu kvalitete, njezinom povijesnom razvoju te o važnosti upravljanja kvalitetom.

## 1.1. Povijesni razvoj kvalitete

„Povijest kvalitete je opsežna, složena i stara koliko i povijest čovječanstva“ (Šiško Kuliš i Mrduljaš, 2009:71). Prema Lazibat (2009:7-8) kroz povijest, možemo pratiti nekoliko faza upravljanja kvalitetom: razdoblje predindustrijske revolucije, razdoblje industrijske revolucije, zatim početak 20. stoljeća, razdoblje 2. svjetskog rata, sedamdesete i osamdesete godine 20. stoljeća, i kvalitetu u 21. stoljeću. Najzaslužniji za razvoj kvalitete kroz povijest jesu: Shewhart, Edwards Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi i Crosby.

Jedna od ključnih prekretnica u povijesnom razvoju upravljanja kvalitetom je kontrola kvalitete. „Kontrola kvalitete je dio sustava upravljanja kvalitetom fokusiran na ispunjavanje osnovnih zahtjeva vezanih za kvalitetu“ (Lazibat, 2009:52, prema: Wadsworth i sur., 2002:27). Pionirom u području kontrole kvalitete može se smatrati Shewart, koji je, u svojem radu „Economic Control of Quality of Manufactured Product“ 1939. godine, pokazao kako primijeniti statističke metode. U radu predlaže metodu poboljšanja kvalitete primjenjivu u svim područjima i razinama života i rada organizacije (Lazibat, 2009:15). Prema Šiško Kuliš i Mrduljaš (2009:72) ta je metoda po njemu dobila i ime „Shewhartov ciklus poboljšanja“, a isti je ciklus popularizirao Edward Deming pa se tako diljem svijeta danas koristi izraz „Demingov PDCA krug“. Osnovne faze PDCA (Plan-Do-Check-Act) ciklusa su prikazane na slici 1.

Slika 1. Demingov PDCA krug



Izvor: Šiško Kuliš, M. i Mrduljaš Z., "Gurui kvalitete", Tehnički vjesnik, Vol. 16., No. 3., 2009., str. 71-78



Prema Šiško Kuliš i Mrduljaš (2009:73) važno je spomenuti i Josepha Mosesa Juran koji je doprinio definiranju potpunog upravljanja kvalitetom (TQM). U svojem učenju polazio je od toga da kvaliteta počinje od korisnika, odnosno od njegova zadovoljstva ili nezadovoljstva određenim proizvodom. U polju menadžmenta kvalitete, definirao je pet koncepata kvalitete, a to su: unutrašnji korisnik, troškovi kvalitete, spirala kvalitete, trilogija kvalitete i skokoviti napredak.

Prema Šiško Kuliš i Mrduljaš (2009:74) kroz navedene koncepte kvalitete Juran prvenstveno polazi od toga da je svaka osoba unutar proizvodnog lanca unutrašnji korisnik te isporučitelj za idućeg izvršitelja. Naglašava da troškovi nastaju kada se stvari ne urade ispravno te tu prepoznaje tri grupe troškova: troškove neusuglašenosti, troškove procjene i troškove prevencije. Kroz koncept trilogije kvalitete obuhvatio je tri kategorije kvalitete: planiranje kvalitete, kontrola kvalitete i unapređenje kvalitete. Na taj je način spojio sve funkcije te sve razine i proizvodne linije u univerzalni proces i način na koji se kvaliteta realizira.

Prema Lazibat (2009:17-19) W. Edwards Deming je svoju filozofiju o kvaliteti izrazio u 14 točaka upravljanja kvalitetom za upravu tvrtke. Kada govori o 14 točaka zapravo govori o 14 zahtjeva kojim se menadžmentu osigurava konkurentnost. Njegovih 7 „smrtnih“ bolesti neposredne su posljedice kršenja 14 točaka namijenjenih menadžmentu.

Kaoru Ishikawa je poznat po dijagramu riblje kosti. To je dijagram uzroka i posljedica kojeg je prvi put upotrijebio 1960. godine. Također, pionir je u definiranju sedam alata kvaliteta, kao i sedam kritičnih faktora koji su bili srž uspjeha kontrole kvalitete u Japanu. Smatrao je da je u poboljšanje kvalitete potrebno uključiti zaposlenike, a to je ujedno bio i cilj njegove metode krugova kvalitete (Šiško Kuliš i Mrduljaš, 2009:75). Metode projektiranja kvalitete unaprijedio je japanski inženjer i statističar Genichi Taguchi. „On stavlja potrošača u središte; kvalitetni proizvodi i usluge osiguravaju povratak kupaca u budućnost te stoga povećavaju tržišni udio i poboljšavaju reputaciju organizacije“ (Lazibat, 2009:27, prema: Lofthouse, 1999:218).

Pema Lazibat (2009:30) Philip Bayard Crosby, stručnjak za kvalitetu, koji se vodio premisom da je kvaliteta besplatna, uveo je koncept nula grešaka jer prema njemu ne postoji prihvatljiv defekt. Zalaže se za poboljšanje kvalitete te uvođenje savjeta kvalitete. Smatra da stvari isprve treba raditi na ispravan način, a time se posljedično djeluje na defekte i kvalitetu.

Sustavi upravljanja kvalitetom predstavljaju jedan od najučinkovitijih alata za organizacije koje nastoje poboljšati uspješnost. Ovo pitanje proučavano je već dugi niz godina, otkako su

utemeljitelji kvalitete Deming i Juran započeli svoja istraživanja i praktičnu primjenu koncepata upravljanja kvalitetom. Tema upravljanja kvalitetom i dalje je izuzetno relevantna, budući da sustavi upravljanja kvalitetom i dalje pokazuju visoku učinkovitost, a znanstvena istraživanja na tu temu nastavljaju se provoditi (Priede, 2012:1468).

## 1.2. Pojam kvalitete

„Riječ kvaliteta je latinskog podrijetla (qualitas) i znači: kakvoća, svojstvo, vrsnoća neke stvari, vrednota, odlika, značajka, sposobnost“ (Avelini Holjevac, 2002:3). Različiti autori, različito definiraju kvalitetu. „Kvaliteta je stupanj u kojem niz svojevrstnih značajki nekog predmeta ispunjava zahtjeve“ (Hrvatski zavod za norme, 2015:88). Gurui kvalitete dali su svoje definicije kvalitete koje su prikazane u tablici 1.:

Tablica 1. Definicije kvalitete pionira sustava kvalitete:

AUTOR	DEFINICIJA
Crosby	„Prilagodljivost“
Juran	„Spremnost za uporabu“
Feigenbaum	„Zadovoljenje očekivanja klijenata“
Deming	„Redukcija unutar varijacija“

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

Pojam kvalitete odnosi se na stupanj u kojem proizvod, usluga ili proces zadovoljava određene zahtjeve, standarde ili očekivanja korisnika (Lazibat i sur., 2023). Osim toga, kvaliteta obuhvaća i usklađenost s regulatornim standardima, ekološkim normama i etičkim načelima. U suvremenom poslovnom okruženju, kvaliteta se ne mjeri samo tehničkim specifikacijama već i zadovoljstvom korisnika, te je stoga nužno ulaganje u kontinuirano poboljšanje proizvoda, usluga i procesa kako bi se ostvarila konkurentna prednost i dugoročni uspjeh na tržištu.

Kvaliteta ima različite definicije, a najčešća je ona prema kojoj kvaliteta predstavlja zadovoljavanje ili premašivanje očekivanja kupaca. Budući da se u središtu definicije kvalitete nalazi kupac, čije se želje, potrebe i očekivanja stalno mijenjaju, to dovodi do poteškoća u preciznom definiranju kvalitete (Lazibat i sur., 2023:11). Može se zaključiti da je kvaliteta sinonim za ispunjavanje zahtjeva potrošača.

Što su potrošači zahtjevniji, a konkurencija među poslovnim subjektima veća, to je potreba za kontinuiranim praćenjem trendova veća (Lazibat i sur., 2023:11).

Kvaliteta je dinamičan koncept koji se mijenja u skladu s očekivanjima potrošača i poslovnim okruženjem. Definiranje kvalitete može biti izazovno jer se temelji na stalno promjenjivim željama i potrebama kupaca. U uvjetima povećane konkurencije i rastućih zahtjeva potrošača, praćenje trendova i prilagodba zahtjevima kupaca ključni su za održavanje kvalitete.

### **1.3. Važnost upravljanja kvalitetom**

Juran definira upravljanje kvalitetom kao proces koji prepoznaje i upravlja aktivnostima potrebnima da se dostignu ciljevi kvalitete neke organizacije. Glavni cilj upravljanja kvalitetom je da neka organizacija, proizvod ili usluga konstantno ispunjava zahtjeve kupca (Buntak i sur., 2021:24).

Da bi ispunile ili nadmašile očekivanja kupaca, organizacije moraju potpuno razumjeti sve dijelove usluge koji pridonose vrijednosti za kupca i vode do zadovoljstva i vjernosti (Buntak i sur., 2021:53).

Upravljanje kvalitetom obuhvaća niz aktivnosti unutar opće funkcije upravljanja koje definiraju politiku kvalitete, ciljeve i odgovornosti. Te aktivnosti se ostvaruju kroz sustav kvalitete pomoću planiranja, praćenja, osiguranja i poboljšanja kvalitete (Skoko, 2000:10). Upravljanje kvalitetom usko je povezano s konceptom kontinuiranog poboljšanja. Kako bi se moglo uspješno upravljati kvalitetom, potrebno je uključiti u proces sve one koji nude svoje usluge, odnosno sve unutarnje i vanjske dionike koji su povezani sa procesom kvalitete.

Prva verzija međunarodnih standarda kvalitete ISO 9000 izdana je 1987. godine od strane ISO. „Norma je izdana kako bi se standardizirali zahtjevi vezani uz kvalitetu u međusobnoj trgovini europskih zemalja kao i zemalja koje su trgovale s europskim zemljama“ (Kapiki, 2012:54). The International Organization for Standardization ili skraćeno ISO neovisna je, nevladina međunarodna organizacija osnovana 1987. godine sa sjedištem u Ženevi, koja broji 168 nacionalnih normizacijskih tijela (ISO, <https://www.iso.org/about-us.html>, 24.07.2024.). „Standardi iz serije ISO 9000 se kontinuirano, nakon njihova usvajanja, razvijaju i usavršavaju, svakih pet godina. Tako su posljednje značajnije promjene donesene i provedene revizijom 2015. godine“ (Buntak i sur., 2021:31).

Prema HRN EN ISO 9000:2015 načela upravljanja kvalitetom su:

- Usmjerenost na kupca
- Vodstvo
- Uključenost ljudi
- Procesni pristup
- Poboljšanje
- Donošenje odluka na temelju činjenica
- Upravljanje odnosima.

Načelo **usmjerenosti na kupca** ima za cilj olakšati organizaciji sposobnost razumijevanja i ispunjavanja potreba svojih kupaca. Za to je potrebno prvo identificirati kupce. (Diamandescu, 2016:92). „Organizacije moraju prepoznati kupce kao one koji primaju izravnu vrijednost od organizacije te sukladno tome povezati organizacijske ciljeve sa zahtjevima kupca“ (Buntak i sur., 2021:31). Načelo kvalitete usmjerenost na kupce, zahtijeva da organizacije ne samo razumiju trenutne potrebe kupaca, već i predviđaju njihov razvoj kroz vrijeme. Kada stvarne potrebe kupaca odstupaju od onih izraženih tijekom istraživanja, preporučuje se uspostava partnerstva s kupcima. Ovo partnerstvo može uključivati dijalog s kupcima, njihovo sudjelovanje u razvoju novih proizvoda ili uključivanje u interne aktivnosti poput planiranja i tehnološke procjene. Na taj način, organizacije mogu bolje prilagoditi svoje proizvode i usluge stvarnim potrebama kupaca, osiguravajući njihovo zadovoljstvo i dugoročnu lojalnost. (Diamandescu, 2016:93).

Prema Diamandescu (2016:94) načelo **vodstva** obuhvaća sposobnosti vođe i upravljanje organizacijom. U upravljanju kvalitetom, pojam vodstva se odnosi na to da svi menadžeri u poduzeću iniciraju, podržavaju i osiguravaju promociju kulture totalnog upravljanja kvalitetom (TQM). Prema Buntak i sur. (2021:31) vodstvo podrazumijeva da menadžment na svim razinama prenosi misiju, viziju i strategiju poduzeća na zaposlenike, čime se gradi jedinstvena organizacijska kultura. Ključna vrijednost te kulture trebala bi biti posvećenost kvaliteti.

Zaposlenici su najvažniji resurs za svaku organizaciju jer pružaju podršku u povećanju produktivnosti i uspješnosti. Načelo **uključenosti zaposlenika** temelji se na poticanju njihove sposobnosti za samostalno djelovanje i donošenje odluka u rješavanju problema te sudjelovanju u projektima usmjerenim na poboljšanje kvalitete. Da bi postale konkurentne, organizacije moraju educirati svoje zaposlenike kako bi poboljšale njihove sposobnosti i

vještine, što povećava njihovu izvedbu (Mehmood i sur., 2016:665). Zaposlenici imaju glavnu ulogu na svim razinama organizacije i samo potpunim i svjesnim angažmanom mogu se učinkovito iskoristiti vještine svakog zaposlenika za ostvarenje politike kvalitete. To se postiže mjerama koje potiču motivaciju zaposlenika za trajno sudjelovanje u unapređenju, inovacijama i kreativnosti, čime se osiguravaju ciljevi organizacije. (Diamandescu, 2016:94).

Načelo **procesnog pristupa** je temeljni koncept međunarodnog standarda ISO 9000. Primjena sustava procesa unutar organizacije, uključujući identifikaciju i interakcije među njima te njihovo upravljanje, može se smatrati „procesnim pristupom“ (Diamandescu, 2016:95-96). Prednosti procesnog pristupa uključuju definiranje i formalizaciju ključnih aktivnosti za postizanje željenih rezultata, postavljanje jasnih odgovornosti za upravljanje procesima, te praćenje povezanosti tih procesa s funkcijama organizacije. Također, omogućava analizu i mjerenje sposobnosti ključnih procesa, fokus na čimbenike koji poboljšavaju aktivnosti organizacije (resursi, metode, materijali), te procjenu rizika i utjecaja procesa na sve dionike. (Diamandescu, 2016:95-96).

Prema Mehmood i sur., (2016:665) **kontinuirano poboljšanje** je načelo kvalitete koje usmjerava organizaciju u njenom svakodnevnom upravljanju, uključujući kontinuirani napor svakog pojedinca da postigne ciljeve organizacije u poboljšanju kvalitete, zadovoljavajući potrebe kupaca i konačno unapređujući učinkovitost same organizacije. Organizacija mora postaviti ciljeve „orijentirane kontinuiranom poboljšanju na svim razinama te adekvatno komunicirati sa svim zaposlenicima na način da ih upozna sa metodama i alatima za upravljanje kvalitetom“ (Buntak i sur., 2021:34).

Načelo **donošenja odluka na temelju činjenica** podrazumijeva da se odluke i radnje u sustavu upravljanja kvalitetom temelje na preciznoj analizi podataka i informacija o izvedbi trenutnih proizvoda ili usluga. Ti podaci dolaze iz izvještaja revizije, korektivnih mjera, pritužbi kupaca i sličnih izvora. Odluke su relevantne i pouzdane jer se oslanjaju na točne i provjerene informacije (Diamandescu, 2016:98). „Činjenice, dokazi i analiza podataka u pravilu dovode do veće objektivnosti i pouzdanosti u donošenju odluka od subjektivnih procjena menadžmenta“ (Buntak i sur., 2021:34).

Načelo **upravljanja odnosima** u kontekstu upravljanja kvalitetom odnosi se na strategiju usmjerenu na stvaranje i održavanje pozitivnih i produktivnih odnosa s ključnim dionicima, uključujući dobavljače, kupce i partnere (Diamandescu, 2016:98). U okviru ovog načela, fokus se stavlja na upravljanje interakcijama između organizacije i njezinih vanjskih i

unutarnjih partnera radi maksimiziranja dodane vrijednosti i postizanja obostrane koristi. Svaki dobavljač ili partner mora imati jasno definirane zahtjeve i kriterije koje treba ispuniti. Organizacija treba redovito analizirati i ocjenjivati performanse svojih dobavljača i partnera kako bi osigurala da zadovoljavaju postavljene standarde kvalitete (Diamandescu, 2016:98).

Zaključno, načela kvalitete ključna su za uspješnost organizacije i njezinu sukladnost s zahtjevima ISO 9001. Implementacija ovih načela omogućava organizacijama da izgrade čvrst temelj za dosljednu isporuku proizvoda i usluga koji zadovoljavaju ili premašuju očekivanja kupaca. Dosljedna primjena načela kvalitete osigurava neprekidan razvoj i prilagodbu organizacije, čime se postiže stabilnost i rast u dinamičnom poslovnom okruženju.

Sustav upravljanja kvalitetom je pristup usmjeren na rezultate. Bavi se karakteristikama usluga koje su zaista važne krajnjim korisnicima; jamči kupcima visoku kvalitetu usluge tijekom njihovog boravka u smještajnom objektu i pruža osoblju metodologiju za iskazivanje predanosti kvalitetnoj usluzi (Kapiki, 2012:54).

Prema Llopis i José Tarí (2003:304-324) prednosti upravljanja kvalitetom uključuju značajan utjecaj na unutarnje aspekte organizacije, kao što su organizacijska kultura, struktura i procesi, čime se poboljšava sposobnost organizacije da održava i unapređuje kvalitetu svojih proizvoda i usluga. Fokusiranje na poboljšanje unutarnjih procesa može značajno unaprijediti ukupnu kvalitetu. Organizacije koje primjenjuju analize i mjerenja procesa često otkrivaju prilike za poboljšanje i povećanje učinkovitosti.

Prema ISO 9001:2015 (<https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>, 24.07.2024.) potencijalne koristi za organizaciju od implementacije sustava upravljanja kvalitetom temeljenog na ovoj međunarodnoj normi su:

- Sposobnost dosljednog pružanja proizvoda i usluga koji ispunjavaju kupčeve i primjenjive zakonske i regulatorne zahtjeve
- Olakšavanje prilika za povećanje zadovoljstva kupaca
- Rješavanje rizika i prilika povezanih s njegovim kontekstom i ciljevima
- Sposobnost dokazivanja sukladnosti sa specificiranim zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom.

Prema Črnjar i Vrtodušić Hrgović (2013:66) filozofija TQM-a uvela je potpuno novi pristup razumijevanju kvalitete. Iako se ovaj sustav prvo razvio u proizvodnim poduzećima, njegove su prednosti brzo prepoznate, što je dovelo do njegove primjene i u uslužnom sektoru. Prema

Lazibat (2009:222) tri su temeljna načela prema na kojima se zasniva potpuna kvaliteta, a to su:

1. Usmjerenost na kupce i sve relevantne zainteresirane strane
2. Sudjelovanje i timski rad svih zaposlenika u organizaciji
3. Usmjerenost na postupak podržan neprestanim unapređivanjem i učenjem.

Zaključno, upravljanje kvalitetom predstavlja ključni faktor za uspjeh i dugoročni rast organizacije. Osiguranje visoke razine kvalitete proizvoda i usluga ne samo da zadovoljava potrebe i očekivanja kupaca, već i gradi reputaciju i povjerenje na tržištu. Kvalitetan proizvod ili usluga može postati značajna prednost u konkurentnom okruženju, privlačeći lojalne kupce i potičući pozitivne preporuke. Najvažniji cilj upravljanja kvalitetom je povećanje zadovoljstva kupaca. Kontinuirano osiguranje i poboljšanje kvalitete omogućava organizacijama da zadovolje ili nadmaše očekivanja svojih kupaca. Osim toga, upravljanje kvalitetom doprinosi povećanju efikasnosti i smanjenju troškova, jer pomaže u identifikaciji i uklanjanju neefikasnosti, grešaka i otpada u poslovnim procesima. Jačanje konkurentnosti je još jedan ključan element upravljanja kvalitetom. Organizacije koje neprekidno poboljšavaju kvalitetu često postaju lideri u svojoj industriji, bolje odgovaraju promjenama na tržištu i brže uvode inovacije. Također, upravljanje kvalitetom doprinosi unapređenju radne kulture i zadovoljstvu zaposlenika. Organizacije koje cijene kvalitetu stvaraju radno okruženje koje potiče profesionalizam, inovativnost i timski rad. Motivirani zaposlenici, koji prepoznaju vrijednost kvalitete, često su produktivniji i angažiraniji. Na kraju, upravljanje kvalitetom nije samo funkcija unutar organizacije, već strateški pristup koji utječe na sve aspekte poslovanja.

## 2. TURISTIČKA DESTINACIJA

Prema Marin i Condrea (2020:149) turizam je neizostavan dio suvremenog društvenog života, a za mnoge je zemlje postao prioritet, budući da podržava ekonomski rast kroz priljev valuta, zajedno s prihodima koji doprinose bruto domaćem proizvodu i stvaranju novih radnih mjesta.

Prema Muresan i sur. (2019:1-2) turizam je jedna od najvećih i najbrže rastućih industrija s pozitivnim efektima na razvoj ekonomske raznolikosti destinacije. U posljednje vrijeme, lokalne zajednice postale su ključan faktor za izgradnju održivih turističkih strategija kako bi pozitivno utjecale na razvoj turizma kroz stavove lokalnog stanovništva. Podrška zajednice je vrijedna za postizanje uspješnog turističkog proizvoda, pri čemu su pozitivni stavovi snažno povezani s prednostima koje nudi turistička industrija.

Turističke destinacije intenzivno se natječu kako bi privukle turiste i ponudile kvalitetna iskustva koja udovoljavaju njihovim očekivanjima. U tom kontekstu, integracija sustava upravljanja kvalitetom u turističke destinacije postala je ključna za osiguranje održivosti i poboljšanje konkurentnosti u ovoj industriji. U okviru ovog poglavlja detaljnije se obrađuje pojam turističke destinacije te njezin razvoj. Također, fokus je i na upravljanju kvalitetom u destinaciji te ocjenjivanju kvalitete destinacije.

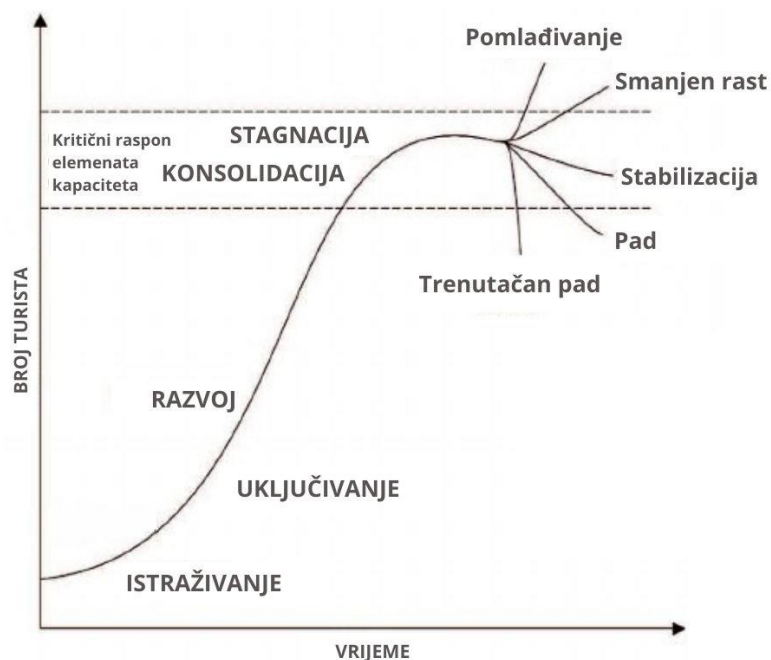
### 2.1. Pojam i razvoj turističke destinacije

„Riječ destinacija dolazi od latinske riječi „destinatio“ koja znači odredište, i rabi se u svim odgovarajućim oblicima romanskih jezika, no vrlo je raširena i u anglosaksonskim zemljama“ (Magaš, 1997:10). „Turistička destinacija je geografski prostor koji se razlikuje od mjesta stalnog boravka turista, a u kojoj se provodi turistička aktivnost i konzumiraju turistički proizvodi, tj. moguće ju je definirati kao lokaciju turističke potrošnje“ (Bartoluci i Čavlek, 2011:391).

Suvremeni pristup destinacijama kao proizvodima doveo je do razvoja koncepta životnog ciklusa destinacije. Ovaj koncept sugerira da destinacije prolaze kroz faze evolucije koje su slične životnom ciklusu bilo kojeg drugog proizvoda, pri čemu prodaja raste kako destinacija napreduje (Magaš, 2003:22). Na slijedećoj slici prikazan je životni ciklus turističke destinacije.



Slika 2. Životni ciklus turističke destinacije



Izvor: Magaš, D., Management turističke organizacije i destinacije, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Adamić, 2003., str. 30-31

Prema Petrić (2011:21) prva faza u ciklusu razvoja turističke destinacije je istraživanje te uključuje upoznavanje novih područja s čistom i nedirnutom prirodom i malim brojem turista u destinaciji zbog siromašne ponude, loših prometnih veza itd. Uključivanjem započinju inicijative da se osigura ponuda za posjetitelje, a kasnije i za promociju destinacije. Razvojna faza je treća faza u životnom ciklusu turističke destinacije. Podrazumijeva razvoj turizma u destinaciji te dolazak velikog broja turista. U ovoj je fazi nužno planiranje i kontrola razvoja. Prema Petrić (2011: 22) iduća faza pod nazivom Faza konsolidacije podrazumijeva smanjenje broja posjetitelja u odnosu na broj posjetitelja koje je destinacija imala u proteklom razdoblju. Broj posjetitelja u ovoj je fazi još uvijek značajan te čak i veći od broja lokalnog stanovništva. U ovoj su fazi potrebni sve veći naponi da bi se zadržao broj posjetitelja. Propadanje je iduća faza u životnom ciklusu turističke destinacije kada više nema posjetitelja i destinacija postaje ovisna o manjim lokalitetima, dnevnim izletima i vikend posjetiteljima. Posljednja faza je pomlađivanje te uključuje uvođenje novih inovativnih proizvoda i usluga s ciljem postizanja uspješnosti na novim tržištima.

Turističke destinacije mogu izgraditi svoj položaj i postići uspjeh na tržištu primjenom integralnog upravljanja kvalitetom. Ovaj pristup se oslanja na iskustva posjetitelja tijekom

njihovog boravka. To uključuje lanac vrijednosti koji posjetitelji očekuju i doživljavaju, počevši od prvih dojmova o destinaciji pri dolasku, pa sve do trenutka kada se vrate kući.

## **2.2. Upravljanje kvalitetom turističke destinacije**

„Glavna svrha upravljanja turističkom destinacijom je stvoriti prikladno okruženje za razvoj turizma u destinaciji, a to podrazumijeva: planiranje razvoja u prostoru-objekti i infrastruktura, razvoj potrebnih ljudskih resursa/kadrova, razvoj destinacijskih proizvoda, razvoj tehnologija i sustava te podršku razvoju srodnih industrija“ (Petrić, 2011:27-28). Upravljanje turističkom destinacijom predstavlja poseban izazov zbog specifičnih odnosa među njenim dionicima. Ti dionici, poput hotela, restorana, lokalnih zajednica i turističkih agencija, često djeluju autonomno i ne podliježu klasičnoj korporativnoj hijerarhiji.

Prema European Commission (2000:11) uspjeh destinacije u smislu zadovoljstva turista je proces koji se sastoji od nekoliko međusobno povezanih i ovisnih komponenti, čime se naglašava potreba za strateškim i integriranim planiranjem turističkih destinacija, zajedno sa upotrebom specifičnih alata i tehnika za integralno upravljanjem kvalitetom. Upravljanje kvalitetom turističke destinacije predstavlja homogenost u upravljanju svih dionika koji sudjeluju u turističkoj destinaciji, a sve kako bi ista bila kvalitetna i ispunila potrebe gostiju, ali i lokalne zajednice.

Prema Jovičić i Ivanović (2006:128) kvaliteta turističke destinacije ovisi o kvaliteti doživljaja. Obzirom da je turistička destinacija prožeta različitim međusobnim odnosima, za poimanje kvalitete destinacije u svijesti gostiju bitni su primarni sadržaji (turistički sadržaj i atrakcije), sekundarni sadržaji (infrastrukturalni i supstrukturalni sadržaji), ali i druge aktivnosti i elementi koji nisu izravno povezani sa turizmom (komunalne djelatnosti, zdravstvene usluge i sl.).

Nositelji usluga u turističkoj destinaciji su zapravo pojedinačna turistička poduzeća i drugi subjekti u destinaciji. Neadekvatno upravljanje kvalitetom ima za posljedicu da obećane ili promovirane usluge, nisu na adekvatnoj razini ispunjene, odnosno nisu zadovoljile očekivanja turista. Bliska suradnja svih ponuditelja usluga i menadžmenta u destinaciji je ključ za uspješno upravljanje kvalitetom. Oni trebaju zajedno izgraditi uspješan sustav, i fokusirati se na utvrđivanje i ispunjavanje želja i očekivanja turista (European Commission, 2000:11). Identifikacija očekivanja turista, kako destinacija treba izgledati i koja je percepcija

destinacije u očima gostiju pitanja su na koja menadžment destinacije mora odgovoriti kako bi turistima pružili odgovarajuće usluge, odnosno kako bi gosti dobili kvalitetnu uslugu.

Prema Serra (2006:135-148) Integralno upravljanje kvalitetom (IQM) je inicijativa koja je uvedena u Europi s ciljem poticanja razvoja i provedbe održivog pristupa turizmu usmjerenog na kvalitetu. Integralni sustav upravljanja kvalitetom karakterizira usmjerenost na zadovoljstvo turista, zadovoljstvo lokalnog stanovništva, zadovoljstvo pružatelja turističkih usluga te kvalitetu okoliša (Vrtodušić Hrgović i Jeličić, 2019:335). Europska komisija upravljanje kvalitetom turističke destinacije promatra kroz tri glavne kategorije: urbane turističke destinacije, priobalne turističke destinacije i ruralne turističke destinacije (European Commission, 2000:11).

Implementacija IQM pristupa ima pet faza te one uključuju identifikaciju partnera, definiranje aktivnosti, provođenje aktivnosti, mjerenje učinka te evaluaciju i prilagodbu (European Commission, 2003:4-5).

Pristup IQM-a temelji se na dva ključna elementa:

- Usmjerenost na posjetitelja što uključuje razvoj svih usluga koje se koriste u destinacijama, zadovoljavanje njihovih potreba te povećanje aktivnosti tijekom posjeta;
- Proaktivno uključivanje lokalnih stanovnika i poslovnih subjekata u upravljanje destinacijama (Golob i Sirotić, 2014:29).

Upravljanje kvalitetom u turističkoj destinaciji je složen proces koji uključuje sve dionike uključene u kreiranje turističkog proizvoda. Ovaj proces obuhvaća koordinaciju i suradnju različitih sektora, uključujući smještajne kapacitete, ugostiteljske usluge, kulturne i rekreativne sadržaje, te transportne usluge. Cilj upravljanja kvalitetom je, ne samo zadovoljavati potrebe i očekivanja turista, već i zadovoljiti potrebe lokalne zajednice.

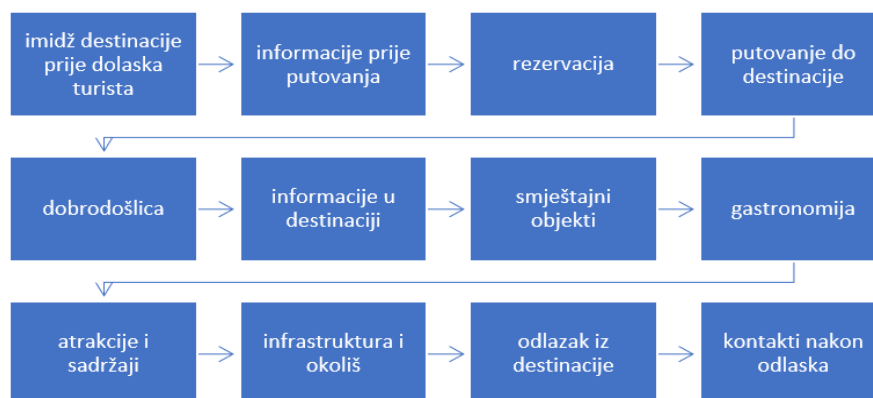
### 2.3. Ocjenjivanje kvalitete turističke destinacije

Sustav indikatora QUALITEST omogućuje mjerenje i ocjenjivanje kvalitete u destinaciji, sve kako bi se kvaliteta u destinaciji mogla unapređivati (Golob i Sirotić, 2014:334). Slijedeći koraci su potrebni da bi se koristio QUALITEST te postiglo stalno poboljšanje kvalitete (European Commission, 2003:12):

1. Definiranje destinacije
2. Provođenje istraživanja o zadovoljstvu turista
3. Razvijanje pokazatelja stanja percepcije kvalitete
4. Razvijanje pokazatelja upravljanja kvalitetom
5. Provođenje istraživanja tržišta
6. Razvijanje pokazatelja izvedbe kvalitete
7. Interno praćenje rezultata
8. Usporedba rezultata sa sličnim destinacijama.

Da bi turistička destinacija mogla postići izvanredne rezultate i osigurati visoke standarde kvalitete, od ključne je važnosti kontinuirano pratiti zadovoljstvo turista svim uslugama koje destinacija nudi. To uključuje sve aspekte i elemente u lancu vrijednosti turizma, koji obuhvaća svaki korak koji doprinosi ukupnom iskustvu turista. U nastavku je prikazana ilustracija lanca vrijednosti u turizmu (slika 3.), koja prikazuje sve ključne komponente i njihovu međusobnu povezanost. Razumijevanje ovog lanca pomoći će destinaciji da bolje uskladi svoje usluge s potrebama i očekivanjima turista, te da kontinuirano poboljšava svoje performanse.

Slika 3. Lanac vrijednosti u turizmu



Izvor: Vrtođušić Hrgović, A., Jeličić, A., D., Mjerenje i ocjenjivanje kvalitete turističke destinacije-QUALITEST, 20. Međunarodni simpozij o kvaliteti: „Kvaliteta – jučer, danas, sutra“, 2019., str. 333-340,

prema: European Commission, Towards quality rural tourism, Integrated quality management (IQM) of rural tourist destinations, Brussels, 2000., str. 11

Integrirani pristup upravljanju kvalitetom (IQM) u turističkim destinacijama usmjeren je na stvaranje koherentnog i izvrsnog iskustva za posjetitelje kroz integraciju cijelog lanca vrijednosti u turizmu (slika 3). U središtu IQM-a je također uključivanje lokalne zajednice u razvoj i unapređenje turističkih usluga. To uključuje suradnju s lokalnim poduzetnicima, pružateljima usluga i stanovnicima kako bi se osiguralo da koristi od turizma budu ravnomjerno raspoređene.

Qualitest se može opisati kao sustav indikatora kvalitete turističke destinacije ali i proizvoda, te je nastao kako bi osigurao konstantno mjerenje i ocjenjivanje kvalitete u destinaciji. Sastoji se od 16 indikatora koji su podijeljeni u dvije skupine: indikatora kvalitete destinacije i indikatora kvalitete turističkog proizvoda (European Commission, 2005:10).

Slika 4. Indikatori kvalitete destinacije i indikatori kvalitete turističkog proizvoda

Indikatori kvalitete destinacije su:	Indikatori kvalitete turističkog proizvoda su:
<ul style="list-style-type: none"><li>• 1. Nositelji turističke ponude</li><li>• 2. Podrška nositeljima turističke ponude</li><li>• 3. Marketing i promocija</li><li>• 4. Kvaliteta dobrodošlice</li><li>• 5. Sigurnost i zaštita turista</li><li>• 6. Kvaliteta zraka</li><li>• 7. Kvaliteta okoliša</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1. Komunikacija prije dolaska</li><li>• 2. Dostupnost</li><li>• 3. Transport</li><li>• 4. Smještaj</li><li>• 5. Informacije</li><li>• 6. Gastronomija</li><li>• 7. Aktivnosti</li><li>• 8. Kvaliteta vode za kupanje</li><li>• 9. Vrijednost za novac</li></ul>

Izvor: European Commission, Directorate - General for Enterprise and Industry, A manual for evaluating the quality performance of tourist destinations and services, Brussels, 2005., str. 10

Prema Magaš (2008:101-104) svaki od tih indikatora obrađen je kroz dodatna tri indikatora:

1. QPCI - indikator stanja percepcije kvalitete
2. QMI - indikator menadžmenta kvalitete
3. QPI - indikator izvođenja kvalitete.

„Indikator percepcije kvalitete (QPCI) predstavlja početnu točku za upravljanje kvalitetom te prikazuje razinu zadovoljstva turista i pružatelja turističkih usluga. Vrijednosti QPCI-a dobivaju se iz rezultata anketa provedenih među turistima i pružateljima usluga u destinaciji“ (Vrtodušić Hrgović i Jeličić, 2019:337).

„QMI je indikator samoprocjene koji procjenjuje prisutnost ključnih aktivnosti potrebnih za uspješno integrirano upravljanje kvalitetom u turističkoj destinaciji. On oslikava kvalitetu upravljanja destinacijom i obuhvaća procese suradnje i komunikacije između menadžmenta destinacije i pružatelja turističkih usluga unutar destinacije“ (Vrtodušić Hrgović i Jeličić, 2019:337).

QPI povezuje glavni aspekt kvalitete i parametre kao što su vrijeme ili područje te pokazuje napredak ili učinkovitost tokom vremena (European Comission, 2005:9).

Mjerenje kvalitete turističkih destinacija važno je za održivi razvoj turizma. Ekonomski indeksi koji se koriste za procjenu učinka i uspjeha destinacije su važni (prihod, međunarodni dolasci, prihod od domaćeg turizma i broj domaćih dolazaka), ali se ne smiju zanemariti i drugi važni čimbenici kao što su kvaliteta života lokalne zajednice i kvaliteta okoliša (Luo, 2018:1). Održive prakse, kao što su recikliranje, energetska učinkovitost i zaštita kulturnih i prirodnih resursa, mogu unaprijediti reputaciju destinacije i zadovoljstvo turista.

Ocjenjivanje kvalitete turističke destinacije pruža važne povratne informacije za sve dionike, uključujući lokalne vlasti, pružatelje usluga i turističke organizacije. Redovito praćenje i analiza zadovoljstva posjetitelja pomaže u prepoznavanju područja za poboljšanje i implementaciju strategija koje će unaprijediti iskustvo turista. U konačnici, visoka kvaliteta destinacije ne samo da povećava zadovoljstvo posjetitelja, već doprinosi i dugoročnoj održivosti turizma i razvoju lokalne zajednice.

### **3. UPRAVLJANJE KVALITETOM U TURISTIČKOJ DESTINACIJI – PRIMJERI DOBRE PRAKSE**

U ovom će se poglavlju završnog rada opisati IQM Destination projekt, koji ima za cilj podizanje kvalitete usluge i osnaživanje brenda destinacije, te će se na turističkim destinacijama Mali Lošinj, Vodice i Rab prikazati implementacija IQM-a.

#### **3.1. IQM Destination projekt**

IQM Destination je projekt pokrenut 2016. godine na Malom Lošinj. Projekt predstavlja razrađen koncept koji se provodi za sve segmente u turističkoj destinaciji (smještajni kapaciteti, ugostiteljski objekti, atrakcije, trgovine, suvenirnice, lokalne proizvođače i druge). Integralno upravljanje kvalitetom u destinaciji IQM obuhvaća niz procedura kojima se upravlja turističkom destinacijom i njezinom kvalitetom (IQM Destination, <https://iqmdestination.com/>, 30.05.2024.). Fokus je na podizanju kvalitete destinacije i svih dionika koji sudjeluju u ponudi, i to na način da se poboljšanja temelje na prikupljenim online recenzijama za sve dionike, ali i za destinaciju kao cjelinu. Prema IQM Destination (IQM Destination, <https://iqmdestination.com/>, 30.05.2024) ciljanim edukacijama, auditima, individualnim savjetovanjima umrežavaju se dionici, zajedno s turističkom zajednicom se razvijaju proizvodi i usluge, a za dionike se provode marketinške analize.

IQM Destination tim surađuje s TRUSTYOU, jednim od vodećih svjetskih platformi za upravljanje reputacijom. TRUSTYOU sustav prikuplja i analizira recenzije gostiju s raznih platformi za ocjenjivanje i rezervaciju (Booking.com, Airbnb, TripAdvisor, Expedia, Hotels.com i dr. (Turistička zajednica Grada Rovinja, <https://www.rovinj-tourism.com/hr/onama/vijesti/1348>, 30.05.2024)). Ciljevi IQM Destination projekta su unapređenje kvalitete usluga u različitim segmentima turističke destinacije, prilagođavanje edukacija potrebama turističkih djelatnika i svih subjekata umreženih u turizam destinacije, razvijanje pozicioniranja i brendiranja destinacije, praćenje kvalitete i težnju ka napretku kroz inovacije, jačanje ukupnog brenda destinacije na temelju kulturnih vrijednosti, promicanje odgovornog i održivog turizma te usklađivanje svih aktivnosti s ciljevima održivog razvoja (SDGs) (IQM Destination, <https://iqmdestination.com/>, 30.05.2024).

Prema Vajcnerova i Ryglova (2010:3) osnovna svrha ovog projekta je poticati kvalitetu i izvrsnost. Pri tome se mora voditi briga o zadovoljstvu lokalnog stanovništva, održivom razvoju, tradiciji i lokalnim proizvodima, očuvanju okoliša te odgovornom upravljanju turističkom destinacijom.

Ovaj se projekt provodi svakih tri do pet godina, uz edukaciju svih dionika u turističkoj destinaciji kako bi samostalno mogli provoditi integralno upravljanje kvalitetom.

IQM Destination projekt postavlja standarde za dionike u destinaciji kako bi mogli biti dio samog projekta. IQM standardi u projektu odnose se na hotele, kampove, privatni smještaj, restorane, turističke agencije, wellness, trgovine, suvenirnice, OPG-ove i atrakcije. U IQM Destination projekt su uključene 24 destinacije u Hrvatskoj: Brač, Cres i Lošinj Archipelago, Hvar, Novalja, Rab, Bibinje, Brela, Omiš, Pelješac, Podstrana, Šibenik, Split, Vodice, Zadar, Bjelovarsko-bilogorska županija, Gorski Kotar, Ilok, Imota, Karlovac, Lika Destination, Nijemci, Vukovar i Zlatna Slavonija (IQM Destination, <https://iqmdestination.com/>, 30.05.2024.). U nastavku će biti prikazane destinacije Mali Lošinj, Vodice i Rab kao primjeri dobre prakse uvođenja IQM projekta u destinaciji.

### **3.2. Mali Lošinj**

Mali Lošinj je dio cresko-lošinjske otočne skupine, koja se proteže u dužini od 99 kilometara, od sjeverozapada prema jugoistoku (Grad Mali Lošinj, <https://www.mali-losinj.hr/>, 30.05.2024.). Danas je jedno od najrazvedenijih otočja na Jadranu, čine ga otoci Mali Lošinj, Cres, Unije, Ilovik, Vele i Male Srakane i Susak (Grad Mali Lošinj, <https://www.mali-losinj.hr/>, pristupljeno: 30.05.2024.). Otok Mali Lošinj ima blagu mediteransku klimu, poznat je kao lječilište te kao destinacija zdravstvenog turizma (Grad Mali Lošinj, <https://www.mali-losinj.hr/>, 30.05.2024.). Prepoznatljiv je po svojim borovim šumama i bogatstvu ljekovitog bilja, zbog čega je dobio naziv "otok vitalnosti". Prema podacima Državnog Zavoda za statistiku, po popisu stanovništva iz 2021. godine ima 7 565 stanovnika (Državni zavod za statistiku, [https://dzs.gov.hr/UserDocsImages/Popis%202021/PDF/Popis\\_2021\\_konacni\\_rezultati.pdf](https://dzs.gov.hr/UserDocsImages/Popis%202021/PDF/Popis_2021_konacni_rezultati.pdf), 02.06.2024.).

Prema Bodulija.net (<https://bodulija.net/studenti-zagrebakog-ekonomskog-fakulteta-u-sklopu-posjete-expo-2020-predstavili-projekt-iqm-destination-primjer-dobre-prakse->



odrzivosti-u-turizmu/, 07.07.2024.) Mali Lošinj je 2017. godine započeo sa implementacijom IQM standarda. Godine 2020. u Dubaiju je predstavljen kao primjer najbolje prakse razvoja održivog turizma u Hrvatskoj, u sklopu projekta ITHAS 2021. - International Tourism & Hospitality Academy at Sea. Na-EXPO 2020. predstavljeni su destinacija Mali Lošinj i IQM Destination kao primjeri najbolje prakse razvoja održivog turizma u Hrvatskoj.

Mali Lošinj u sklopu IQM Destination projekta nudi IQM Pass, karticu koja gostima omogućuje da ostvare pogodnosti u obliku popusta, bilo da se radi o popustu na smještaj, ulaznice ili na popust u ugostiteljskim objektima.

U tablici 2. prikazan je broj dionika koji su uključeni u IQM projekt na Malom Lošinju prema zadnjim dostupnim podacima sa službenih stranica.

Tablica 2. Broj dionika koji su uključeni u IQM projekt u 2020. godini

IQM dionik	Broj	Struktura(%)
Privatni smještaj	41	38,0
Hotel	9	8,0
Kamp	7	6,5
Restorani	21	19,5
Agencije	4	3,7
Wellness	4	3,7
Atrakcije	11	10,2
Suvenirnice	1	0,9
Trgovine	10	9,5
<b>Ukupno</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

Izvor: Visit Lošinj, Brošure, <https://www.visitlošinj.hr/EasyEdit/UserFiles/IQM%20LO%C5%A0INJ/iqm-losinj-brosura-sudionici-012020-13.pdf>, pristupljeno: 07.07.2024.

Najveći udio u projektu imaju pružatelji privatnog smještaja, ukupno 38%, zatim slijede restorani čiji je postotak 19,5%, a najmanje su zastupljene suvenirnice sa 1 dionikom, što čini 0,9% od ukupno 100% dionika.

Najnoviji podaci iz 2023. godine pokazuju kako Mali Lošinj bilježi izvrsne rezultate kada je u pitanju integralno upravljanje kvalitetom (Visit Lošinj, <https://www.visitlošinj.hr/EasyEdit/UserFiles/IQM%20LO%C5%A0INJ/iqm-losinj-brosura-sudionici-012020-13.pdf>, 07.07.2024.). Od siječnja do lipnja 2023. prikupljeno je 4.566 recenzija. Gosti su kvalitetu usluga i proizvoda u destinaciji ocijenili sa 90/100, a kod nekih je segmenata (atrakcije, kampovi) zabilježena veća kvaliteta u odnosu na prethodnu godinu (Visit Lošinj, <https://www.visitlošinj.hr/EasyEdit/UserFiles/IQM%20LO%C5%A0INJ/iqm-losinj-brosura-sudionici-012020-13.pdf>, 07.07.2024.).

„Iz turističke zajednice navode kako su sa rezultatima recenzija zadovoljni, ali i da teže povećanju destinacijskog prosjeka te kako je to prilika za sve dionike turizma u Malom Lošinj za napredak i da budu dio izvrsnosti kojoj teži turizam na Malom Lošinj“ (Visit Lošinj, <https://www.visitlošinj.hr/EasyEdit/UserFiles/IQM%20LO%C5%A0INJ/iqm-losinj-brosura-sudionici-012020-13.pdf>, 07.07.2024).

U nastavku rada je dan prikaz drugog primjera dobre prakse destinacije koja je uspješno implementirala IQM pristup.

### **3.3. Vodice**

„Vodice su smještene 12 kilometara zapadno od Šibenika na središtu jadranske obale. U administrativnu jedinicu Grad Vodice se još ubrajaju i naselje Srima, dva otočna naselja na Prviću - Šepurina i Luka te mjesta Grabovci, Gaćezezi, Čista Velika i Čista Mala. Otok Prvić ima svoja dva naselja, Šepurine i Luku, tradicionalna dalmatinska mjesta sa sakralnim građevinama koja su bogata tradicijom i prošlošću“ (Grad Vodice, [www.grad-vodice.hr](http://www.grad-vodice.hr), 08.07.2024.).

U Vodicama je turizam glavna gospodarska djelatnost, te su Vodice prepoznate kao izvrsna turistička destinacija koja ima brojne kulturne i zabavne programe, kao npr. Vodičko ljeto. Godine 2023. Grad Vodice nagrađen je nagradom „Zlatna Boula“ Turističke zajednice Šibensko-knineske županije kao „destinacija godine“ ([Infovodice, https://www.infovodice.com/hr/vijesti/921-grad-vodice-nagrađen-kao-destinacija-godine-na-svecanosti-zlatna-boula](https://www.infovodice.com/hr/vijesti/921-grad-vodice-nagrađen-kao-destinacija-godine-na-svecanosti-zlatna-boula), 18.08.2024.).

Vodice su također dio IQM Destination projekta, te ovim projektom IQM Vodice Top Quality u prvi plan stavljaju kvalitetu i ukupan doživljaj destinacije (Turistička zajednica Grada Vodica, <https://www.vodice.hr/hr/iqm/iqm-vodice-top-quality>, 08.07.2024.). Ovim projektom se prati razvoj kvalitete, provodi monitoring, pronalaze načini kako unaprijediti kvalitetu usluge, promiče se integriranost, a posebno lokalna zajednica - lokalna priča, proizvodi i kultura destinacije. Prema posljednjem popisu stanovništva Vodice imaju 8.875 stanovnika (Turistička zajednica Grada Vodica, <https://www.vodice.hr/hr/iqm/iqm-vodice-top-quality>, 08.07.2024.).

Broj dionika uključeni u IQM projekt prikazan je u tablici 3., temeljen na podacima dostupnim sa službenih stranica.

Tablica 3. Broj dionika koji su uključeni u IQM projekt u 2020. godini

IQM dionik	Broj	Struktura(%)
Privatni smještaj	43	41,0
Hoteli	7	6,6
Kamp	5	4,8
Restorani	20	19,0
Vino i gastronomija	6	5,7
Agencije	5	4,8
Zdravlje i wellness	5	4,8
Atrakcije i aktivnosti	6	5,7
Suveniri	8	7,6
<b>Ukupno</b>	<b>105</b>	<b>100,0</b>

Izvor: Turistička zajednica Grada Vodica, <https://www.vodice.hr/hr/iqm/iqm-vodice-top-quality>, pristupljeno 08.07.2024.

Na temelju podataka iz tablice 3. može se zaključiti da najviše zastupljenih dionika u IQM projektu u destinaciji Vodice dolazi iz kategorije privatnih iznajmljivača, s udjelom od 41%. Slijede restorani sa 19%. Ostale kategorije, kao što su hoteli, kampovi, vino i gastronomija, te agencije imaju udjele između 4,8% i 7,6%.

Prema Jurišić i sur., (2019:1-15) važnost svakog dionika je u tome što njihova individualna kvaliteta pridonosi ukupnoj kvaliteti turističke destinacije, a IQM projekt je osmišljen upravo iz tog razloga. Uspješan razvoj turističke destinacije determiniran je proaktivnim djelovanjem svih njenih dionika.

IQM pass Visit Vodice je nastavak projekta, koje omogućuje ostvarivanje pogodnosti u smještajnim objektima, atrakcijama, ugostiteljskim objektima, kod lokalnih proizvođača, u turističkim agencijama i OPG-ovima (Turistička zajednica Grada Vodica, <https://www.vodice.hr/hr/iqm/iqm-vodice-top-quality>, 08.07.2024.).

IQM projekt se u Vodicama provodi od 2018. godine, a prema posljednjim podacima dostupnima iz 2023. godine ukupan broj dionika na kojima se mjerila kvaliteta je 247. Podaci za 2023. godinu pokazuju da je od gostiju prikupljeno 3.564 recenzija, a ocjene su za proizvode i usluge u Vodicama vrlo visoke, u omjeru 90/100. Najveću ocjenu je dobio privatni smještaj 93/100, a najniže su ocjenjeni hoteli s omjerom 84/100 (Info Vodice, <https://arhiva.infovodice.com/aktualno/vijesti/visoke-ocjene-zadovoljstva-gostiju-u-vodicama-turisticka-zajednica-grada-objavila-rezultate-istrazivanja>, 08.07.2024.).

IQM projekt u destinaciji sa svojim protokolima i unaprijed utvrđenim standardima postavlja prioritete, prilagođava se potrebama destinacije, a kroz individualni pristup mjere se konkretni rezultati napretka u svakoj destinaciji.

### 3.4. Rab

Otok Rab smješten je u sjevernom Jadranu, okružen kopnom na istoku, otokom Krkom na sjeveru, Cresom na zapadu i Pagom na jugu. Površina otoka iznosi 86,11 km<sup>2</sup>, dug je 21,5 km i širok do 7,2 km (Enciklopedija, [www.enciklopedija.hr/clanak/51338](http://www.enciklopedija.hr/clanak/51338), 08.07.2024.). Prema popisu stanovništva Republike Hrvatske iz 2021. godine Rab broji 8268 stanovnika.

Povijest otoka obilježili su Rimljani, Hrvatski kneževi, kao i Mlečani, pa je danas otok poznat i po bogatoj kulturno-povijesnoj baštini. Tako se na otoku, između ostalog, mogu posjetiti ostaci crkve Sv. Ivana, benediktinski samostan, plemićke palače i raskošni park Komrčar, zatim opatija Sv. Petra iz 19. stoljeća, najbolje očuvani benediktinski spomenik u čitavoj Dalmaciji (Visit-Croatia, [www.visit-croatia.hr/destinacije/kvarner-primorje/otok-rab](http://www.visit-croatia.hr/destinacije/kvarner-primorje/otok-rab), 09.07.2024.).

U samom središtu otoka smješten je Grad Rab, okružen drevnim zidinama, prepoznatljiv po svoja četiri zvonika. Rab je poznat po svojim pješčanim plažama i slikovitim uvalama, šumama bora i hrasta. Od manifestacija koje se održavaju na otoku Rabu najpoznatije su Rapska fjera te Rapske viteške igre.

Turistička zajednica Grada Raba uključila se u IQM Destination projekt početkom 2021. godine, te je zajedno s Gradom Rabom nositelj projekta integralnog upravljanja kvalitetom u destinaciji. Prva faza realizacije projekta (mjerenje zadovoljstva stanovnika Grada Raba trenutnim razvojem turizma i načinom života) provodila se za postavljanje polazne točke projekta, a kako bi se kasnije mogli pratiti kvalitativni pomaci.

Tablica 4. prikazuje broj dionika uključenih u IQM projekt prema dostupnim podacima sa službenih stranica.

Tablica 4. Broj dionika koji su uključeni u IQM projekt u 2020. godini

IQM dionik	Broj	Struktura(%)
Privatni smještaj	24	25,0
Hoteli	5	5,0
Kamp	1	1,0
Restorani	38	39,0
Vino i Gastronomija	-	-
Agencije	-	-
Zdravlje i wellness	4	4,1
Atrakcije i aktivnosti	20	20,8
Suvenirnice	5	5,1
Ukupno	96	100,0

Izvor: IQM Destination, [www.iqmdestination.com](http://www.iqmdestination.com), pristupljeno 08.07.2024.

Na temelju podataka iz tablice 4. za destinaciju Rab vidljivo je da najveći udio u projektu imaju restorani, sa 39%. Zatim, slijede iznajmljivači privatnog smještaja sa 25%. U destinaciji su sa 20,8% zastupljene atrakcije i aktivnosti, dok su kategorije zdravlje i wellness, kampovi i hoteli, te suvenirnice zastupljeni s udjelom od 4,1% do 5,1%.

Ukupna kvaliteta destinacije za 2023. godinu, mjerena temeljem 9.677 recenzija u razdoblju od siječnja do kraja srpnja 2023. godine, iznosi 91,2/100.

Prema dostupnim podacima može se zaključiti da u IQM projektu kategorija privatni smještaj broji najviše dionika.

IQM Destination u Vodicama, Rabu i Malom Lošinj predstavlja primjer uspješne primjene integralnog upravljanja kvalitetom u turističkom razvoju ovih destinacija. Kroz suradnju lokalnih vlasti, turističkih zajednica, poduzetnika i stanovnika, ove su destinacije uspjele poboljšati kvalitetu turističke ponude, očuvati prirodne resurse i unaprijediti kvalitetu života lokalnog stanovništva. Kao rezultat, Vodice, Rab i Mali Lošinj postali su prepoznatljivi kao održive destinacije koje privlače turiste svojim autentičnim iskustvima, visokim standardima usluge i brigom za okoliš. Ovaj model također služi kao inspiracija drugim destinacijama koje teže balansiraju turističkog razvoja s očuvanjem lokalne zajednice i prirodnih ljepota.

## Zaključak

Kvaliteta i upravljanje kvalitetom u turističkoj destinaciji ključni su za uspjeh i održivost turističke ponude. Kvaliteta se u turističkom sektoru odnosi na sve aspekte koji oblikuju iskustvo posjetitelja, uključujući smještaj, usluge, infrastrukturu, sigurnost i očuvanje okoliša. Upravljanje kvalitetom u turističkoj destinaciji obuhvaća sustavni pristup osiguravanju da svi ti aspekti zadovoljavaju visoke standarde i kontinuirano se unapređuju. To uključuje implementaciju standarda i procedura za kontrolu i poboljšanje usluga, edukaciju osoblja, te prikupljanje i analizu povratnih informacija od turista. Efikasno upravljanje kvalitetom doprinosi zadovoljstvu posjetitelja, jačanju ugleda destinacije i poticanju ponovljenih posjeta, dok istovremeno osigurava održivi razvoj kroz očuvanje prirodnih i kulturnih resursa. Integracija svih dionika, od lokalnih vlasti do privatnog sektora i zajednice, ključna je za postizanje visokih standarda i dugoročne uspješnosti destinacije.

Turistička destinacija također treba zadovoljiti određene standarde kako bi ispunila očekivanja svakog gosta, a to postiže upravljanjem kvalitetom u destinaciji. Integralno upravljanje kvalitetom predstavlja koncept upravljanja kvalitetom turističke destinacije, koji uključuje sve dionike koji pružaju određene usluge. Cilj integralnog upravljanja kvalitetom je integrirati sve dionike turističke destinacije. Integralno upravljanje kvalitetom usmjereno je na neprestano poboljšanje zadovoljstva gostiju, uz istovremenu brigu o lokalnom gospodarstvu, okolišu i kvaliteti života lokalnog stanovništva.

Za praćenje kvalitete turističke destinacije razvijen je koncept IQM Destination. IQM Destination je model razvoja destinacije koji se temelji na integralnom upravljanju kvalitetom (IQM - Integrated Quality Management) s ciljem postizanja održivog turizma i poboljšanja cjelokupnog iskustva posjetitelja. Ovaj pristup podrazumijeva suradnju svih ključnih dionika u destinaciji, uključujući turističke organizacije, lokalnu zajednicu, poduzeća i vlasti, kako bi se osiguralo da svi aspekti turističke ponude zadovoljavaju visoke standarde kvalitete. IQM Destination ne fokusira se samo na povećanje turističkog prometa, već i na očuvanje lokalne kulture, prirodnih resursa te poboljšanje kvalitete života lokalnog stanovništva. Na taj način, destinacija postaje konkurentnija, održivija i privlačnija za dugoročne posjete.

U Hrvatskoj IQM Destination projekt obuhvaća 24 destinacije, na obali i u unutrašnjosti. Svaka od destinacija koja je dio ovog projekta implementira IQM standarde izdane od

Europske komisije te se time stavlja fokus na ispunjavanje zahtjeva turista i podizanje kvalitete turističke destinacije. Kroz IQM Destination projekt mjeri se online reputacija svih dionika destinacije, kao i ukupna kvaliteta destinacije, a sve u cilju poboljšanja, kako kvalitete turističke destinacije, tako i života lokalnog stanovništva.

Mjerenja se u pravilu provode svakih tri do pet godina. Za destinacije Mali Lošinj, Vodice i Rab ista pokazuju visoku kvalitetu usluge u svim kategorijama (hoteli, kampovi, privatni smještaj, ugostiteljski objekti, turističke agencije, wellness, trgovine, suvenirnice, OPG-ovi, atrakcije). Iako su ovi rezultati pozitivni i ukazuju na uspješnu implementaciju standarda, ključno je nastaviti s redovitim analizama i prikupljanjem recenzija od posjetitelja. Tržište turizma se neprestano mijenja, a preferencije turista se razvijaju, stoga je važno kontinuirano pratiti povratne informacije i prilagođavati ponudu. Na taj način, turističke destinacije ostaju konkurentne i uspješno ispunjavaju rastuće zahtjeve suvremenih putnika, istovremeno unapređujući kvalitetu života lokalne zajednice.

## Literatura

### KNJIGE:

1. Avelini Holjevac, I., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.
2. Bartoluci M., i Čavlek N., Turizam ekonomske osnove i organizacijski sustav, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
3. Buntak, K., Baković, T., Mišević, P., Damić, M., Buntić, L., Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom, Hrvatska gospodarska komora (HGK), Zagreb, 2021.
4. Golob, M., Sirotić T., Istraživanje kvalitete i razine zadovoljstva turista turističkom ponudom, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 2014.
5. Lazibat, T., Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009.
6. Lazibat, T., Baković, T., Dužević, I., Upravljanje kvalitetom., Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski Fakultet, Zagreb, 2023.
7. Magaš, D., Management turističke organizacije i destinacije, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Adamić, 2003.
8. Magaš, D., Turistička destinacija, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1997.
9. Petrić, L., Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011.
10. Skoko, H., Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2000.

### ČLANCI:

1. Črnjar, K., Vrtodušić Hrgović, A., Znanje i kvaliteta-uvjet konkurentnosti hotelijerstva Hrvatske, Poslovna izvrsnost Zagreb, Vol. 7., No. 2., 2013., 65-82
2. Diamandescu, A., The Significance of Total Quality Management Principles in Industrial Organizations, Global Economic Observer, Nicolae Titulescu, University of Bucharest, Faculty of Economic Sciences; Institute for World Economy of the Romanian Academy, Vol. 4., No. 2., 2016., 92-99
3. Jovičić, D., Ivanović, V., Benchmarking and quality managing of tourist destination, Tourism and Hospitality Management, Vol. 12., No. 2., 2006., 123-134
4. Jurišić, M., Dlačić J., Grbac, B., Odrednice odanosti lokalnog stanovništva prema marki turističke destinacije, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol 7., No. 1., 2019., 1-15



5. Kapiki S., Quality management in tourism and hospitality: an exploatoary study among tourism stakeholders, *International Journal of economic practices and theories*, Vol. 2., No. 2., 2012., 53-61
6. Llopis, J., José Tarí, J., The importance of internal aspects in quality improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20., No. 3., 304-324.
7. Luo, W. Evaluating Tourist Destination Performance: Expanding the Sustainability Concept. *Sustainability*, Vol. 10., No. 2., 2018., 1-16
8. Mahmood, S., Qadeer, F., Ahmad, A., Relationship between TQM Dimensions and Organizational Performance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 8., No 3., 2014., 662-679.
9. Marin, C., A., Condrea, E., The Importance of Tourism Quality Management in the Integrated Development of Constanta Municipality, "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series, Vol. 10., No. 2., 2020., 149-159
10. Muresan, I., C., Rezhen, H., Arion., F., H., Oroian., C., F., Dumitras., D., E., Mihai., V., C., Ilea, M., Chiciudean., D., I., Gliga., I., D., Chiciudean., G., O., Residents' Perception of Destination Quality: Key Factors for Sustainable Rural Development, *Sustainability*, Vol.11., No.9., 2019., 1-21
11. Priede, J., Implementation of quality management system ISO 9001 in the world and its strategic necessity, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2012., 58, 1466-1475
12. Serra, F. M. D., 2006., *Integrated Quality Management as Part of the Strategic Management of Tourism Destinations: A systems Perspective in Tourism Local Systems and Networking*. U *Tourism Local Systems and Networking*, 135-148, Routledge
13. Šiško Kuliš, M., Mrduljaš, Z., "Gurui kvalitete", *Tehnički vjesnik*, Vol. 16., No.3., 2009., 71-78
14. Vajcnerova, I., Ryglova, K., *Integrated Quality Management in tourist destination*, *International Journal of Management*, Vol. 12., No. 2., 2010., 1-7
15. Vrtodušić, Hrgović, A., Jeličić, D., A., Mjerenje i ocjenjivanje kvalitete turističke destinacije-QUALITEST, 20. Međunarodni simpozij o kvaliteti: „Kvaliteta – jučer, danas, sutra , Vol. 20., No. 1., 2019., 333-343

#### OSTALI IZVORI:

1. European Commission, Directorate - General for Enterprise and Industry, Towards quality coastal tourism – Integrated quality management (IQM) of coastal tourist destinations, Publications Office, 2000.
2. European Commission, DG XXIII – Enterprise Policy, Distributive Trades, Tourism and Cooperatives, Towards quality rural tourism – Integrated quality management (IQM) of rural tourist destinations, Publications Office, 2000.
3. European Commission, Directorate - General for Enterprise and Industry, A manual for evaluating the quality performance of tourist destinations and services, Publications Office, 2005.
4. Sustav upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i terminološki rječnik ISO 9000:2015, peto izdanje, Hrvatski zavod za norme, 2015.

#### INTERNET IZVORI:

1. Državni zavod za statistiku,
2. Enciklopedija, [www.enciklopedija.hr/clanak/51338](http://www.enciklopedija.hr/clanak/51338), pristupljeno 08.07.2024.
3. Grad Mali Lošinj, <https://www.mali-losinj.hr/>, pristupljeno: 30.05.2024.
4. Grad Vodice, [www.grad-vodice.hr](http://www.grad-vodice.hr), pristupljeno 08.07.2024.
5. [https://dzs.gov.hr/UserDocsImages/Popis%202021/PDF/Popis\\_2021\\_konacni\\_rezultat\\_i.pdf](https://dzs.gov.hr/UserDocsImages/Popis%202021/PDF/Popis_2021_konacni_rezultat_i.pdf), pristupljeno 02.06.2024.
6. <https://www.infovodice.com/hr/vijesti/921-grad-vodice-nagraden-kao-destinacija-godine-na-svecanosti-zlatna-boula>, pristupljeno 18.08.2024.
7. <https://www.visitlosinj.hr/EasyEdit/UserFiles/IQM%20LO%C5%A0INJ/iqm-losinj-brosura-sudionici-012020-13.pdf>, pristupljeno: 07.07.2024.
8. Infovodice, informativno oglasni portal grada Vodica,
9. International organization for standardization, <https://www.iso.org>, pristupljeno 13.07.2024., 24.07.2024.
10. IQM Destination Rab, <https://rabdanas.hr/2023/08/14/iqm-destination-rab-gradu-rabu-izvorsna-ocjena-kvalitete-zadovoljstva-od-strane-gostiju/>, pristupljeno 08.07.2024.
11. IQM Destination, <https://iqmdestination.com/>, pristupljeno: 30.05.2024.
12. Studenti zagrebačkog Ekonomskog fakulteta u sklopu posjete EXPO 2020. predstavili IQM Destination, primjer dobre prakse održivosti u

turizmu, <https://bodulija.net/studenti-zagrebackog-ekonomskog-fakulteta-u-sklopu-posjete-expo-2020-predstavili-projekt-iqm-destination-primjer-dobre-prakse-odrzivosti-u-turizmu/>, pristupljeno 07.07.2024.

13. Turistička zajednica Grada Vodica, <https://www.vodice.hr/hr/iqm/iqm-vodice-top-quality>, pristupljeno 08.07.2024.

14. Visit Lošinj,

Brošure, <https://www.visitlosinj.hr/EasyEdit/UserFiles/IQM%20LO%C5%A0INJ/iqm-losinj-brosura-sudionici-012020-13.pdf>, pristupljeno: 07.07.2024.

15. Visit Lošinj, <https://www.visitlosinj.hr/hr/iqm-destination-losinj-izvrsni-rezultati-u-prvih-sest-mjeseci-2023.aspx>, pristupljeno: 07.07.2024.

16. Visit-Croatia, [www.visit-croatia.hr/destinacije/kvarner-primorje/otok-rab](http://www.visit-croatia.hr/destinacije/kvarner-primorje/otok-rab), pristupljeno 09.07.2024.

## Popis ilustracija

### TABLICE

Tablica 1. Definicije kvalitete pionira sustava kvalitete	4
Tablica 2. Broj dionika koji su uključeni u IQM projekt u 2020. godini	19
Tablica 3. Broj dionika koji su uključeni u IQM projekt u 2020. godini	21
Tablica 4. Broj dionika koji su uključeni u IQM projekt u 2020. godini	22

### SLIKE

Slika 1. Demingov PDCA krug	2
Slika 2. Životni ciklus turističke destinacije	11
Slika 3. Lanac vrijednosti u turizmu	14
Slika 4. Indikatori kvalitete destinacije i indikatori kvalitete turističkog proizvoda	15