

# INTEGRALNO UPRAVLJANJE KVALITETOM (IQM) U OBALNOJ DESTINACIJI NA PRIMJERU OTOČNE DESTINACIJE MALI LOŠINJ

---

Vojnović, Mirna

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:528122>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-24**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**



**ZAVRŠNI RAD**

**INTEGRALNO UPRAVLJANJE KVALITETOM  
(IQM) U OBALNOJ DESTINACIJI NA  
PRIMJERU OTOČNE DESTINACIJE MALI  
LOŠINJ**

**Mentor:**

**prof. dr. sc. Lidija Petrić**

**Studentica:**

**Mirna Vojnović**

**Split, Srpanj, 2019.**

## SADRŽAJ:

1.UVOD .....	1
1.1.Definicija problema.....	1
1.1.Ciljevi rada .....	1
1.2.Metode rada .....	1
1.3.Struktura rada.....	1
2.UPRAVLJANJE DESTINACIJOM .....	3
2.1. Pojam turističke destinacije .....	3
2.2. Upravljanje turističkom destinacijom .....	5
2.3. Uloga DMO-a .....	7
2.4. Implikacije budućih turističkih trendova na upravljanje destinacijama .....	9
3.POJAM INTEGRALNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM DESTINACIJE .....	13
3.1. Koncept upravljanja kvalitetom.....	13
3.2. Integralno upravljanje kvalitetom u destinaciji .....	17
4. STUDIJA SLUČAJA; MALI LOŠINJ .....	22
4.1. Turizam Malog Lošinja .....	22
4.2. Primjena IQM koncepta u Malom Lošinju .....	25
5.ZAKLJUČAK .....	36
LITERATURA:.....	38
SAŽETAK: .....	43
SUMMARY .....	43

## **1.UVOD**

### **1.1.Definicija problema**

Turizam je jedna od najbrže rastućih svjetskih industrija. Pojam turističke destinacije je usko vezan uz koncept turizma i njegovu primjenu u praksi. Destinacija je najvažnija dodirna točka između lokalne zajednice i posjetitelja. S obzirom na to da je destinacija definirana kao skup različitih proizvoda i usluga, upravljanje njenom kvalitetom je nužno za uspostavljanje i održavanje procesa sveobuhvatnog i integriranog upravljanja cijelim područjem koje pripada destinaciji. Taj proces je višeslojan i kompleksan zbog činjenice da zahtijeva konsenzus mnogih dionika u destinaciji. Među više tipova upravljanja kvalitetom, integralni koncept se nameće kao logičan izbor u turističkoj praksi zbog toga što se i turistička destinacija doživljava kao integralni proizvod. U turističkoj praksi se koncept integralnog upravljanja na europskoj razini najviše primjenjuje u ruralnim i otočnim destinacijama. Na primjeru destinacije Malog Lošinja, iz Republike Hrvatske, analizira se implementacija IQM modela na visokoj razini. Uspješna implementacija što rezultira u podizanju kvalitete upravljanja destinacijom na mnogim razinama te u krajnosti, profitabilnijem poslovanju i turističkom uspjehu navedene destinacije.

### **1.1.Ciljevi rada**

Glavni cilj rada je prikaz važnosti upravljanja kvalitetom u destinaciji, posebno u kontekstu rastućih očekivanja turističke potražnje danas i u budućnosti što je evidentno pri analizi turističkih trendova. Dodatni cilj je ukazivanje svih dodatnih, odnosno, indirektnih koristi koje IQM upravljanje pridonosi destinaciji i njenim rezidentima.

### **1.2.Metode rada**

Rad će se temeljiti na deskripciji i analizi sekundarnih tekstova iz etablirane literature koja se odnosi na upravljanje destinacijom, upravljanje kvalitetom te na implementaciju IQM koncepta na destinaciji Malog Lošinja. Kroz analizu navedene literature i literature koja se odnosi na turizam u širem kontekstu, metodama dedukcije i indukcije će se doći do spoznaja i zaključaka koji će pokušati uklopiti važnost IQM koncepta u koncept upravljanja destinacijom i naposljetku, koncept turističkog razvoja.

### **1.3.Struktura rada**

Rad je podijeljen na 5 dijelova. Prvi dio je uvod rada koji definira problem, ciljeve i metode rada. Sljedeća tri dijela razrađuju tematiku rada: drugi dio se odnosi na koncept destinacije i

njenog upravljanja, treći dio uvodi koncepte upravljanja kvalitetom i IQM koncept konkretno, a četvrti dio na primjeru destinacije Malog Lošinja kroz studiju slučaja prikazuje realne implikacije primjene IQM koncepta u destinaciji. Peti i završni dio rada je zaključak koji je donesen usporedbom definicije problema i ciljeva iz uvodnog djela rada s podacima iz dijelova koji razrađuju tematiku.

## 2. UPRAVLJANJE DESTINACIJOM

### 2.1. Pojam turističke destinacije

Turistička destinacija se može definirati kao skup turističkih proizvoda i usluga koji se potrošačima pruža kao integrirano iskustvo. Pojam destinacije se može promatrati kroz povijesnu, odnosno tradicionalnu, i kroz modernu perspektivu. Tradicionalno, destinacije se smatraju čvrsto definiranim zemljopisnim područjima, kao što su otok, grad, država<sup>1</sup> ili striktno definiranim administrativnim granicama. Ta perspektiva je bila dominantna u većoj polovici 20.–og stoljeća. Bila je popraćena s procesima masovnog turizma i njegove internacionalizacije. Uzimajući u obzir globalne, političke, tehnološke i sociokulturološke promjene, dolazi do nove definicije turističke destinacije. Ona se danas definira kao koncept u umovima posjetitelja, kojeg oni subjektivno doživljavaju i tumače pod zajedničkim brendom i imenom navedene destinacije<sup>2</sup>. Iz moderne definicije se primjećuje da je trenutna orijentacija na turistima, odnosno njihovim psihološkim i emotivnim procesima pri interpretiranju značenja moderne turističke destinacije. Zbog činjenice da su turisti raznolikih karakteristika time i destinacija današnjice postaje subjektivan i fluidan pojam.

Ipak, bez obzira na definiciju turističke destinacije, svaka destinacija je sačinjena od određenih komponenti. Poznati 6A model opisuje sve komponente koje izgrađuju destinaciju:<sup>3</sup>

- 1) Atrakcije (prirodne, umjetne, umjetne, izgrađene, nasljeđe, posebni događaji)
- 2) Dostupnost (transportni sustav koji se sastoji od ruta, terminala i vozila)
- 3) Sadržaji (smještajni i ugostiteljski objekti, maloprodaja, ostale turističke usluge)
- 4) Dostupni paketi (organizirani od strane posrednika)
- 5) Aktivnosti ( one dostupne u odredištu)
- 6) Pomoćne usluge (banke, telekomunikacije, pošta, novinski uredi, bolnice )

S obzirom na to da se u modernom kontekstu i sama destinacija poistovjećuje s turističkim proizvodom, iz karakteristika i činjenica o proizvodima iščitavaju se i karakteristike destinacija. Tako se može reći da su obilježja destinacija današnjice<sup>4</sup>:

---

<sup>1</sup> Buhalis, D., Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management* 21 (2000) 97-116, raspoloživo na:

[https://moodle.efst.hr/moodle2018/pluginfile.php/63413/mod\\_resource/content/1/Marketing\\_the\\_competitive\\_destination\\_of\\_the\\_future.pdf](https://moodle.efst.hr/moodle2018/pluginfile.php/63413/mod_resource/content/1/Marketing_the_competitive_destination_of_the_future.pdf) [ 04.04.2019.]

<sup>2</sup> Buhalis D., (2000), op.cit., str. 98

<sup>3</sup> Buhalis D., (2000), op.cit., str. 98

- a) Destinacijski “proizvod” kojeg čini kombinacija elemenata koji stvaraju ukupno iskustvo koje se može ponuditi posjetiteljima.
- b) Turističko iskustvo koje se proteže kroz cjelokupni lanac vrijednosti što znači da kada kada turist "kupi" iskustvo u destinaciji, ono uključuje: istraživanje, rezerviranje, pristup do iskustva, aktivnosti, objekte, ekološku cjelovitost područja, sigurnosne i ekološke značajke područja, instruktore i vodiče te povratne informacije nakon iskustva.
- c) Podjela destinacije na nematerijalne aspekte (jedinствена događanja, znamenitosti, kvaliteta okoliša, razina usluge, gostoljubivost ljudi) i materijalne aspekte ( javna infrastruktura, proizvodi i usluge, atrakcije)
- d) Činjenica da jedan slab element proizvoda tj.destinacije može smanjiti sveukupno zadovoljstvo posjetitelja. To uzrokuje upravljački pristup prema kvaliteti u destinaciji.

Zbog toga što turistička destinacija čini cjelinu i s obzirom na to što u njoj djeluje veliki broj dionika koji predstavljaju različite interese, njenim razvojem je potrebno upravljati, pogotovo u kontekstu današnje turističke industrije koja postaje eksponencijalno konkurentski nastrojena.

---

<sup>4</sup> UNWTO (2007): A Practical Guide to Tourism Destination Management. Madrid: World Tourism Organization, str.83., raspoloživo na:  
[https://moodle.efst.hr/moodle2018/pluginfile.php/95378/mod\\_resource/content/1/a\\_practical\\_guide\\_to\\_tourism\\_destination\\_management.pdf](https://moodle.efst.hr/moodle2018/pluginfile.php/95378/mod_resource/content/1/a_practical_guide_to_tourism_destination_management.pdf)  
[ 09.04.2019.]

## 2.2. Upravljanje turističkom destinacijom

Upravljanje turističkom destinacijom se prvobitno može promatrati kroz prizmu turizma, a time i turističke destinacije, kao sustava. Obilježje svakog sustava je upravljanje njime. Upravljanje se može definirati kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.<sup>5</sup> Faze procesa upravljanja su: planiranje, organiziranje, kadroviranje i vođenje te kontrola i praćenje.

Ono čime se upravlja se mogu nazvati dimenzije ili područja upravljanja. To su:<sup>6</sup>

- a) Reprodukcijski procesi u destinaciji ( proizvodnja, raspodjela, razmjena, potrošnja)
- b) Resursi u destinaciji ( prirodni, kapitalni, ljudski )
- c) Sektori djelatnosti u destinaciji
- d) Sustav upravljanja

Prva funkcija upravljanja je planiranje. Planiranje je, ili bi trebalo biti, proces za stvaranje i uređivanje promjena, proces koji je usmjeren budućnosti i proizvodi predvidljive rezultate, proces koji traži optimalna rješenja i koji je dizajniran da poveća ili, u idealnom slučaju, maksimizira razvojne benefite.<sup>7</sup> Navedeni proces se ne može usko vezati uz određenu grupu ili organizaciju, iako se generalno asocira s institucionalnim okvirom. To se očituje u činjenici da svaka destinacija sadrži posebnosti u smislu: političkih struktura, sustava vrijednosti, institucionalnih okvira, raspodjela moći i procesa donošenja odluka.<sup>8</sup>

S obzirom na da poslovni uspjeh i profitabilnost turističke destinacije današnjice direktno ovisi o dojmu koji ona ostavlja na posjetitelje prije, tijekom i poslije njihovog dolaska, iz toga proizlazi zaključak da se njom treba upravljati u skladu s predodređenim parametrima i zahtjevima s ciljem podizanja kvalitete destinacije, a time i zadovoljstva samih turista.

Proces upravljanja destinacijom je kompleksan zbog raznolikosti dionika uključenih u njihov razvoj i proizvodnju turističkih proizvoda, složenih odnosa među njima te mogućih sukoba interesa<sup>9</sup>. Izazov upravljanja destinacijom je postizanje koordinacije između različitih dionika, prioritiziranje određenih izazova, ali i istovremeno zadovoljenje potreba što većeg broja dionika koji čine tu zajednicu. Po načelima modernog upravljanja koje u obzir uzimaju

---

<sup>5</sup> Petrić, L. (2011.), Upravljanje turističkom destinacijom, Sveučilište u Splitu, Split, str. 25

<sup>6</sup> Petrić, L. (2011.), op.cit., str. 26

<sup>7</sup> Mason, P. (2008), Tourism impacts, planning and management. Amsterdam Boston: Elsevier/Butterworth Heinemann, str. 91

<sup>8</sup> Mason, P. (2008), op.cit., str. 93

<sup>9</sup> Buhalis, D. (2000), op.cit., str. 98



koncept održivosti, zadovoljenje potreba dionika u turizmu se može sumirati kroz 3 glavna cilja koji moraju biti u ravnoteži: ostvarenje profita od strane ponuđača, zadovoljenje želja i potreba turista, te najvažnije, očuvanje kvalitete života lokalnih rezidenata pomoću zaštite ekoloških i socio-kulturoloških resursa destinacije<sup>10</sup>.

Pojedine turističke destinacije mogu postizati rast dolazaka i prometa, posebice u ranim fazama razvoja, bez čvrsto određenih i implementiranih planova upravljanja destinacijom. Time se može stići dojam da se dugotrajni razvoj može postići bez definirane strategije i vizije. Jedan od razloga kojem se mogu pripisati te pojave je prirodan proces kroz koji prolazi svaka turistička destinacija. Taj proces je opisan TALC-ovim modelom razvoja destinacije koji opisuje 6 faza razvoja turističke destinacije<sup>11</sup>:

- 1) Istraživanje
- 2) Angažiranje
- 3) Razvojna faza
- 4) Konsolidacija
- 5) Stagnacija
- 6) Propadanje ili pomlađivanje

Promatranje konkurentnosti turističke destinacije uzimajući u obzir TALC model dovodi do zaključka da je upravljanje turističkom destinacijom neizbježan proces bez kojega destinacija ne može postići dugoročan razvoj. Možda rast, ali ne i razvoj. U tom kontekstu mogu se posebno promatrati dvije posljednje faze gdje upravo odluke upravljačkog sektora određuju budući smjer destinacije.

---

<sup>10</sup> Horwath HTL (2015): Tourism Megatrends, raspoloživo na: <http://horwathhtl.com/files/2015/12/Tourism-MegaTrends2.pdf>

[ 20.04.2019.]

<sup>11</sup> UNWTO (2007), op.cit., str. 16

### 2.3. Uloga DMO-a

Destinacijska menadžment organizacija ili DMO se može okarakterizirati kao tijelo čiji je glavni zadatak upravljanje turističkim jedinicama, s posebnim ulogama i odgovornostima za svaku hijerarhijsku jedinicu kojom upravlja. Tipična podjela turističkih jedinica je na nacionalnu, regionalnu i lokalnu. Iznimno je važna uloga lokalnih DMO-a zbog činjenice da oni imaju najveći broj aktivnosti i zbog toga što su najbliže upoznati s direktnim efektima turističkih aktivnosti u destinaciji. Uslijed toga lokalne jedinice DMO-a mogu informirati više jedinice upravljačkog sustava o stanju u destinaciji.

**Tablica 1: Uloge i odgovornosti DMO-a na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini**

	Nacionalna	Regionalna	Lokalna
Destinacijska promocija, stvaranje brenda i imidža	✓	✓	
Poticanje poduzetništva	✓	✓	✓
Prikupljanje i distribucija informacija	✓	✓	✓
Olakšavanje bookinga			✓
Koordinacija i upravljanje destinacijom			✓
Informiranje posjetitelja i rezervacije			✓
Trening i edukacija		✓	✓
Poslovno savjetovanje		✓	✓
Pomoć pri stvaranju proizvoda		✓	✓
Razvoj manifestacija i upravljanje			✓
Razvoj atrakcija i upravljanje			✓
Strategija, istraživanje i razvoj	✓	✓	✓

Izvor: Petrić, L. (2011.), Upravljanje turističkom destinacijom, Sveučilište u Splitu, Split, str.191

DMO je u određenom aspektu ograničenog djelovanja, zato što nema vlasništvo nad destinacijskim resursima i zato što joj ovlasti ovise o načinu organizacije nacionalne organizacije. Međutim, uz kvalitetno upravljanje ona može postati snažan akter i oblikovatelj smjera razvoja destinacije. To najefikasnije radi kroz procese koordinacije i pravilnog usmjeravanja aktivnosti drugih dionika. Uz jasno određenu viziju i misiju organizacije, ona ima priliku kreirati strategiju razvoja destinacije te destinacijski plan upravljanja. Planirajući i provodeći aktivnosti po partnerskim načelima, DMO može uključiti što veći broj dionika u svoje projekte.

DMO može biti organiziran kao:<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Petrić, L. (2011.), op.cit, str. 192

- Odjel nekog javnog organa vlasti;
- Partnerstvo različitih organa/institucija javne vlasti koje djeluju samostalno;
- Partnerstvo različitih organa/institucija javne vlasti sa zajedničkim upravljačkim tijelom;
- Organ javne uprave kojeg servisiraju privatne kompanije;
- Javno-privatno partnerstvo koje pokriva određene funkcije (obično je u obliku neprofitnih institucija);
- Udruženje ili poduzeće koje se isključivo financira iz sredstava privatnog sektora (partnerstva).

Imajući na umu važnost prihvaćanja strategije Destinacijske menadžment organizacije od strane lokalne zajednice kako bi se osigurala njena optimalna implementacija, ali i prioritetnu ulogu lokalne zajednice izvedenu iz 3 glavna cilja razvoja održive destinacije, izuzetno je bitno poticanje aktivno sudjelovanje lokalne zajednice u svim fazama djelovanja DMO-a. Sudjelovanje lokalne zajednice u upravljanju turizmom se stoga može postići kroz:<sup>13</sup>

- Organizaciju edukativnih radionica, seminara i sl. za poduzetnike i lokalnu zajednicu, kako bi se osnažili za razvoj turizma i novih proizvoda;
- Poticanje lokalne svijesti o vlastitim vrijednostima i resursima za razvoj turizma;
- Poticanje razvoja mrežnih partnerstva (networka, klastera) kako bi lokalni dionici bili maksimalno uključeni u razvoj turističke ponude;
- Pokretanje zajedničkih akcija, ideja i inicijativa za kreiranje lokalnih proizvoda te davanje podrške u njihovom marketingu;
- Poticanje prodaje lokalnih proizvoda i suvenira u info centrima te poticanjem njihove distribucije kroz turistička poduzeća;
- Poticanje turoperatora da budu inovativni u stvaranju itinerera koji će uključivati lokalne atrakcije

Takav pristup razvoja destinacije koji je usmjeren prema inkluziji dionika, otvorenosti prema idejama i konsenzusu oko strategija, ciljeva i mjera djelovanja stvara podlogu za implementaciju kvalitetnih programa. Primjer toga može biti provođenje standarda kvalitete u destinaciji.

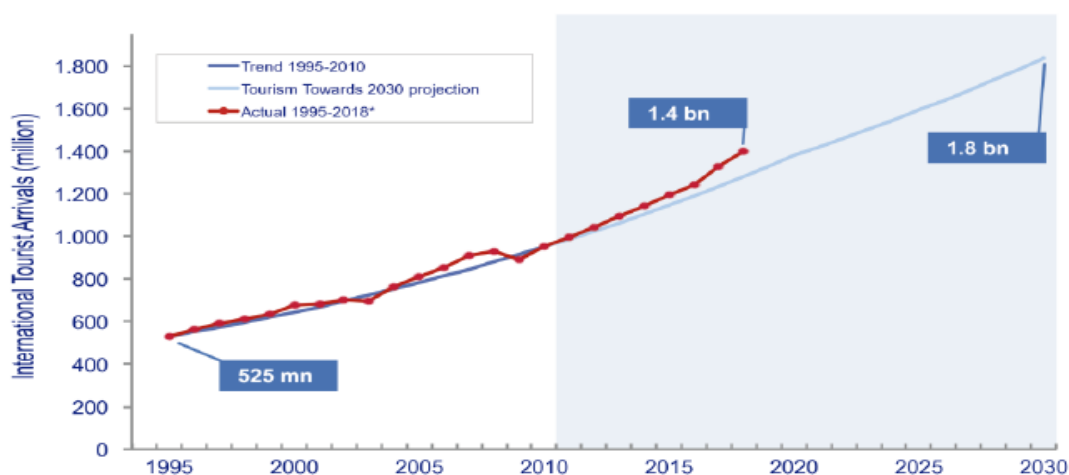
---

<sup>13</sup> Petrić, L. (2011.), op.cit, str. 198

## 2.4. Implikacije budućih turističkih trendova na upravljanje destinacijama

Konkurentnost turističke destinacije je njena izuzetno važna komponenta. Destinacijski konkurenti se mogu nalaziti u regiji i državi destinacije, ali i u inozemstvu. Da bi se osiguralo uspješno poslovanje i pozitivni turistički rezultati, destinacija, odnosno, DMO i svi dionici koji djeluju u destinaciji trebaju pratiti globalne turističke trendove koji ukazuju buduće projekcije rasta, ali i ne manje važno, trenutna i buduća očekivanja i ukuse turista. Analizom trendova destinacija može razraditi kvalitetniji plan djelovanja za budućnost koji će pomoći razvoju njene konkurentnosti.

Generalno, trendovi u turističkoj industriji ukazuju na to da se nastavlja ekspanzionalni rast globalnih turističkih dolazaka. Primjećuje se da je zabilježen rast brži od prognoza Svjetske turističke organizacije. 2018. godine je registrirana turistička aktivnost od 1.4 milijarde turista, što je za 6% više od prethodne godine. Europa je i dalje dominantna svjetska destinacija s oko 50% udjela turističkih dolazaka, ali s očekivanjem smanjenja tog udjela.<sup>14</sup>



**Slika 1: Svjetski turistički dolasci i projekcije rasta**

Izvor: World Tourism Organization (2019): International Tourism Results 2018 and Outlook 2019, str. 2, raspoloživo na: [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto\\_barometer\\_jan19\\_presentation\\_en.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barometer_jan19_presentation_en.pdf)

<sup>14</sup> World Tourism Organization (2019): International Tourism Results 2018 and Outlook 2019, raspoloživo na: [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto\\_barometer\\_jan19\\_presentation\\_en.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barometer_jan19_presentation_en.pdf) [22.04.2019.]

Faktori koji djeluju kao pokretači promjena na turizam, a time i na turističke destinacije su kompleksni, međusobno interaktivni te multidimenzionalni. Djeluju na globalnoj razini i dijele se na: ekonomske, političke, okolišne, tehnološke, demografske i društvene faktore.<sup>15</sup>

Ako se analiziraju trendovi u turizmu s aspekta turista može se primijetiti da putnici općenito postaju sve više motivirani unutarnjim odrednicama, kao što su želja za samorazvojem i kreativnim izražavanjem. Te želje rezultiraju u trendu rasta broja iskusnih putnika koji zahtijevaju kvalitetnija iskustva i usluge na svim razinama potrošnje. Ti putnici rjeđe ponavljaju posjet destinaciji i teže je pridobiti njihovu lojalnost.<sup>16</sup> S ekonomskog aspekta oni najčešće pripadaju tzv. srednjem sloju. Srednji sloj je činio 1,8 milijarde ljudi u 2009. godini, a do 2030.-te godine će dostići visoku brojku od 4,9 milijardi ljudi.<sup>17</sup> Dodatna ekonomska moć srednjeg sloja koji će koristiti višak prihoda na putovanja će biti jedan od glavnih uzroka kontinuiranog rasta turizma. Važno je napomenuti da će s geografskog aspekta Europa izgubiti primat od Azije u udjelu srednjeg sloja u populaciji. Zbog toga je očito da svaka destinacija koja želi ostati konkurentna treba obratiti pozornost na azijsko tržište i zahtjeve azijskih turista.

**Tablica 2: Udio srednjeg sloja po kontinentima**

	Europe	Asia - Pacific	North America
<b>2009</b>	<b>36%</b>	<b>28%</b>	<b>18%</b>
<b>2020</b>	<b>22%</b>	<b>54%</b>	<b>10%</b>
<b>2030</b>	<b>14%</b>	<b>66%</b>	<b>7%</b>
<b>+/- (in p.p., 2009-2030)</b>	<b>-22%</b>	<b>+38%</b>	<b>-11%</b>

Izvor: Horwath HTL (2015): Tourism Megatrends, raspoloživo na: <http://corporate.cms-horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2015/12/Tourism-Mega-Trends4.pdf>

<sup>15</sup> Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C., Scott, N. ( 2008 ): Destination and enterprise management for a tourism future, raspoloživo na: [https://moodle.efst.hr/moodle2018/pluginfile.php/62503/mod\\_resource/content/1/Dwyer\\_global\\_trends\\_TM\\_2009.pdf](https://moodle.efst.hr/moodle2018/pluginfile.php/62503/mod_resource/content/1/Dwyer_global_trends_TM_2009.pdf)

[15.05.2019.]

<sup>16</sup> UNWTO (2007). op.cit., str. 54

<sup>17</sup> Horwath HTL (2015), op.cit str. 6.

Jedna od najvažnijih karakteristika srednjeg sloja je traženje vrijednosti tj. dobivanje kvalitete za novac. Uz to, njihovi zahtjevi mogu biti povezani sa specifičnim stilom života ili kulturnim normama (primjer: vegetarijanska hrana za indijske turiste)<sup>18</sup>. Zbog navedenih trendova putnika s povećanim zahtjevima potrebno je da receptivna destinacija i dionici koji njom upravljaju imaju sposobnost adaptacije i personalizacije dobara i usluga prema individualnom turistu, ili barem, prema turističkom segmentu sličnih karakteristika. Osim toga, zbog trenda traženja vrijednosti za novac, potrebno je implementirati uhodan sustav kvalitete na svim razinama.

Važna kategorija podjele turista njihova podjela po dobi. Turisti koji zbog svoje dobi imaju određena ponašanja i razmišljanja koja su slična se mogu prepoznati po zajedničkim imenom, odnosno imenom generacije. Generacije koje će dominirati u budućim turističkim tijekovima su milenijalci i generacija Z. Analizom njihovih očekivanja i ukusa receptivna destinacija može prilagoditi svoju ponudu. Milenijalci će do 2025. godine činiti oko 50% svih svjetskih turista. Njihov fokus je na istraživanju, interakciji i emocionalnom iskustvu.<sup>19</sup> Specifičnost generacije Z je to što je odrasla koristeći moderne tehnologije, posebice pametne telefone. Zbog toga su njihova očekivanja usko vezana uz to. Generacija Z očekuje od ponuđača informacije u realnom vremenu, a od marketinga kratke i snažne poruke koje se uglavnom šalju putem multimedijских kanala koji im omogućuju interakciju, zajedničko stvaranje i dijeljenje. Kako bi privukle generaciju Z organizacije moraju: biti prisutne na više platformi gdje će predstavljati vrijednosti organizacije, ciljati prema stvaranju značajne marke tj. brenda, biti društveno odgovorne, poticati interakciju i suradnju s kupcima.<sup>20</sup>

S aspekta dugoročnog razvoja i konkurentnosti destinacije, vjerojatno nema važnije komponente od njezine održivosti. Postoji trend ukazivanja na važnost održivosti od strane internacionalnih institucija. Održivost turističke destinacije se može podijeliti na<sup>21</sup>:

- 1) ekonomsku održivost koja pozitivno pridonosi lokalnim dionicima kroz pravednu preraspodjelu dohotka te kroz prilike za posao. To rezultira u povećanju životnog standarda, općenitom gospodarskom razvoju te političkoj stabilnosti područja.
- 2) okolišnu održivost koja uključuje optimalno korištenje ekoloških resursa i očuvanje

---

<sup>18</sup> Horwath HTL (2015), op.cit , str. 7

<sup>19</sup> Ibid, str. 5

<sup>20</sup> Ibid, str. 6

<sup>21</sup> Ibid, str. 13

prirodne baštine i bioraznolikosti područja

- 3) sociokulturološku održivost koja pridaje važnost očuvanju autentičnosti lokalnih zajednica očuvanjem njihovog kulturnog naslijeđa (tradicionalnih umjetnosti, obrta i kulture, povijesnih lokaliteta, baštine). Osim toga, sociokulturološka održivost obuhvaća i koncept tolerancije i razumijevanja prema tuđim kulturama.

Da bi se povećala vjerojatnost uspjeha turističke destinacije u budućnosti, svi njeni upravitelji moraju biti svjesni u kojem se smjeru i intenzitetu kreću turistički trendovi. To uključuje faktore koji djeluju na turizam na globalnoj razini, faktore koji utječu na državu ili regiju u kojoj se destinacija nalazi te trendove u ponašanju potrošača. Istovremeno, promatrajući destinaciju s interne perspektive, svako djelovanje koje je utemeljeno na održivim načelima povećava šansu za dugoročnim ekonomskim, okolišnim i socio-kulturološkim prosperitetom destinacije i njenih rezidenata.

### 3. POJAM INTEGRALNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM DESTINACIJE

#### 3.1. Koncept upravljanja kvalitetom

Kvaliteta proizvoda i usluga je izuzetno važna. Njena definicija i standardi se razlikuju ovisno o tipu industrije, sektora i aktivnosti na koji se odnosi. Zbog različitosti procesa, standarda, načina, organizacije i kulture rada diljem svijeta javila se potreba za međunarodnim tijelima koji će na stvoriti podlogu za stvaranje zajedničkih standarda i uvjeta kvalitete. Jedna od najpoznatijih organizacija takvog tipa je Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) koja definira kvalitetu proizvoda kao ukupnost obilježja proizvoda koja utječu na njegovu sposobnost da zadovolji potrebe korisnika.<sup>22</sup> Podskup ISO standarda je ISO standard 18513 koji regulira i kreira internacionalne standarde, postupke, upute, priručnike i stručni vokabular unutar turističke industrije.<sup>23</sup>

Upravljanje kvalitetom je prošlo kroz više faza u posljednjih 70 godina, pri čemu su se glavna načela upravljanja kvalitetom mijenjala. Tako je u 50. - im godinama 20. - og stoljeća karakteristična bila vodilja: cijena – kvaliteta – isporuka, a početkom 21. - og stoljeća novi pravac upravljanja kvalitetom je vođen načelima fleksibilnosti, inovacije i diferencijacije.<sup>24</sup>

Jedan od najpoznatijih koncepata upravljanja kvalitetom je TQM (Total Quality Management) čija filozofiju upravljanja karakterizira integracija kvalitete u svim područjima djelovanja organizacija, uz sudjelovanje svih zaposlenika kako bi se zadovoljili zahtjevi kupaca i drugih dionika. Primjer organizacije koja potiče TQM je EFQM (European Foundation for Quality Management) koja certificira organizacije koje implementiraju TQM model u svoje sustave upravljanja.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Kapiki, T., Tatari, N. (2006): Quality Management in Tourism Accommodations: The European Flower, raspoloživo na: [https://www.researchgate.net/profile/Soultana\\_Kapiki/publication/280534591\\_Quality\\_Management\\_in\\_Tourism\\_Accommodations\\_The\\_European\\_Flower/links/55b84fd808aacc0e5f43987b4/Quality-Management-in-Tourism-Accommodations-The-European-Flower.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Soultana_Kapiki/publication/280534591_Quality_Management_in_Tourism_Accommodations_The_European_Flower/links/55b84fd808aacc0e5f43987b4/Quality-Management-in-Tourism-Accommodations-The-European-Flower.pdf), [12.06.2019.]

<sup>23</sup> Ibid, str. 25

<sup>24</sup> Ibid, str. 20

<sup>25</sup> Foris D., Foris T., Popescu M. (2017): A Comprehensive Review of the Quality Approach in Tourism, str. 160, raspoloživo na:

[https://www.researchgate.net/publication/322561436\\_A\\_Comprehensive\\_Review\\_of\\_the\\_Quality\\_Approach\\_in\\_Tourism](https://www.researchgate.net/publication/322561436_A_Comprehensive_Review_of_the_Quality_Approach_in_Tourism)  
[25.06.2019.]



Neki od ostalih modela upravljanja kvalitetom u organizacijama koje nisu direktno povezane s turizmom, već s drugim tipovima organizacija su:

**Tablica 3: Modeli upravljanja kvalitetom u neturističkim organizacijama**

OBJEKT PROMATRANJA	IME MODELA I PRIMJENA
Kvaliteta proizvoda	SERVQUAL (1985), internacionalna
Kvaliteta upravljanja	ISO 9000 (1987), internacionalna
Upravljanje okolišom	ISO 14000 (1995), internacionalna EMAS (1993), europska
Modeli izvrsnosti	Baldrige (1987), EFQM (1992)

Izvor: vlastiti prikaz, podaci iz: Foris D., Foris T., Popescu M. (2017): A Comprehensive Review of the Quality Approach in Tourism, str.176. raspoloživo na:

[https://www.researchgate.net/publication/322561436\\_A\\_Comprehensive\\_Review\\_of\\_the\\_Quality\\_Approach\\_in\\_Tourism](https://www.researchgate.net/publication/322561436_A_Comprehensive_Review_of_the_Quality_Approach_in_Tourism) [25.06.2019.]

Ako se promatra turistički sektor standardi kvalitete se mogu podijeliti u dvije kategorije:<sup>26</sup>

- Obvezni ili „tvrđi“ standardi koji su oblikovani na temelju nacionalnog regulatornog okvira.
- Dobrovoljni standardi koji su utemeljeni na razini industrije ili aktivnosti u turizmu

Kada se promatraju modeli upravljanja kvalitetom vezani isključivo uz turistički sektor, oni se mogu podijeliti na klasifikacije, certifikate/oznake kvalitete te eko oznake kvalitete. Klasifikacijski sustavi rangiraju kvalitetu smještajnih objekata (najčešće od jedne do pet zvjezdica) te se po kriterijima razlikuju ovisno o zemlji u kojoj se provode.<sup>27</sup> Neujednačenost standarda za klasifikaciju smještajnih objekata stvara manjak transparentnosti i nemogućnost usporedbe kvalitete smještaja na internacionalnoj razini. Zbog potrebe za povećanjem ujednačenosti kriterija za kvalitetu smještajnih objekata Svjetska turistička organizacija (UNWTO) preporučuje uvođenje dodatnih kriterija koji će imati udio u cjelokupnoj ocjeni tj. zvjezdanom rangu objekta. Ti kriteriji su<sup>28</sup>: ocjenjivanje objekta od neovisne strane,

<sup>26</sup> Kapiki, T., Tatari, N. (2006), op.cit., str. 24

<sup>27</sup> Foris D., Foris T., Popescu M. (2017), op.cit., str. 165.

<sup>28</sup> Ibid, str. 167.

integracija recenzija gostiju u ocjenu objekta te posebna ocjene za održivost i pristupačnost unutar objekata.

**Tablica 4: Modeli upravljanja kvalitetom u turističkim organizacijama**

<b>MODELI KVALITETE</b>	<b>IME MODELA I PRIMJENA</b>
Klasifikacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AAA (1963), Forbes Travel (1958), Michelin Guide (1900), LHW (1928) (internacionalna i globalna primjena)</li> <li>• Nacionalni sustavi klasifikacije</li> <li>• EHQ (2009) (regionalna primjena)</li> </ul>
Certifikati ili oznake kvalitete	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacionalne oznake kvalitete</li> <li>• European mark (regionalna primjena)</li> </ul>
Eko oznake kvalitete	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Global Sustainable Tourism Criteria: GSTC-H&amp;TO (2008), GSTC-D (2013) (internacionalna primjena)</li> <li>• Green Globe (1993), Green Key (1994), LEED (2000), Green Key Global (1994/2002), Green Leaf Eco Standards ( regionalna primjena)</li> <li>• EU label (2003/2005)</li> </ul>

Izvor: vlastiti prikaz, podaci iz: Foris D., Foris T., Popescu M. (2017): A Comprehensive Review of the Quality Approach in Tourism, raspoloživo na:

[https://www.researchgate.net/publication/322561436\\_A\\_Comprehensive\\_Review\\_of\\_the\\_Quality\\_Approach\\_in\\_Tourism](https://www.researchgate.net/publication/322561436_A_Comprehensive_Review_of_the_Quality_Approach_in_Tourism) [26.06.2019.]

Znakovi kvalitete su komplementarni klasifikacijskim sustavima, ali ne i identični jer dobivanje znaka kvalitete ne garantira prelazak na višu razinu u klasifikacijskom sustavu kvalitete. Ono je primarno usmjereno povećanju zadovoljstva turista. Indirektna korist oznake kvalitete je poboljšanje imidža organizacije što iz perspektive kupca predstavlja dodanu vrijednost i pozitivnije mišljenje o njoj.<sup>29</sup> Oznake kvalitete se razlikuju diljem svijeta po pitanju ugleda, kriterija i postupka certificiranja. Mogu biti pokrenuti od strane vladinih agencija ( tj. organa vlasti) ili profesionalnih udruga koje su specijalizirane za upravljanje

<sup>29</sup> Foris D., Foris T., Popescu M. (2017), op.cit., str.167.

kvalitetom. Neki od primjera oznaka kvalitete u turizmu su:<sup>30</sup> „Caledad Turistica“ u Španjolskoj (2000.) i „Qualité Tourisme“ u Francuskoj (2005.).

Kvaliteta proizvoda u turizmu se može promatrati s objektivne strane analizirajući procese i alate proizvodnje. S druge strane, postoji i važnija dimenzija proizvoda, subjektivni dojam o kvaliteti koji se stvara u mišljenjima turista, a koji ovise o osobnim ukusima, iskustvima i očekivanjima.

Osim proizvoda, kvaliteta kao koncept se može pripisati i uslugama. Usluge se razlikuju od proizvoda zbog sljedećih specifičnosti<sup>31</sup>:

- Usluge su nematerijalne i kvarljive
- Sustav pružanja usluga je složen
- Nije uvijek moguće eksperimentirati s valjanošću usluga prije trenutka prodaje
- Nije uvijek moguće unaprijed znati zahtjeve i očekivanja klijenata
- Prisutnost klijenta je nepredvidiva
- Klijent može napraviti nemoguće zahtjeve
- Nije uvijek moguće standardizirati intervencije osoblja

Usluge su važan dio turističke ponude destinacije te je zbog toga bitno educirati davatelje usluga u destinaciji o pravilnim normama ponašanja u različitim situacijama. Edukacije se rade kako bi se osigurala kvaliteta usluge tijekom svih interakcija zaposlenika s posjetiteljima, posebice zbog spomenutih specifičnosti usluga koje otežavaju taj proces.

Organizacije koje žele opstati u konkurentnoj ekonomiji današnjice trebaju poštivati internacionalne standarde unutar svoje industrije i regulatorne standarde unutar države u kojoj djeluju. Ti standardi se mogu mijenjati i nadopunjavati s vremenom. Organizacije moraju pratiti te promjene kako bi osigurale kontinuiranost kvalitete. Kao primjer nadopune standarda se mogu navesti sve obuhvatniji eko standardi uslijed izazova klimatskih promjena. Ipak, ako se navedeni standardi promatraju u kontekstu turističke destinacije, oni mogu biti neoptimalni jer se organizacije fokusiraju na interno upravljanje kvalitetom i destinaciji ne pristupaju cjelovito. Rješenje tog problema može biti implementacija integralnog upravljanja kvalitetom u destinaciji.

---

<sup>30</sup> Ibid, str.168.

<sup>31</sup> Kapiki, T., Tatari, N. (2006), op.cit., str.16

### 3.2. Integralno upravljanje kvalitetom u destinaciji

Prijašnji modeli kvalitete su se odnosili na organizacije izvan turističkog sektora i organizacije u turističkom sektoru. Nadovezujući se na te modele, razvili su se modeli kvalitete koji su orijentirani prema holističkom i održivom razvoju destinacije. Jedan od tih modela je IQM model, tj. model integralnog upravljanja kvalitetom u turističkim destinacijama koji je pokrenut 2003. godine od strane Europske komisije.<sup>32</sup>

**Tablica 5: Modeli održivog razvoja destinacije**

<b>MODELI KVALITETE</b>	<b>IME MODELA I PRIMJENA</b>
Održivi razvoj	<ul style="list-style-type: none"><li>• Green Destinations (2014) (internacionalna primjena)</li><li>• IQM (2003), QUALITEST (2003), ETIS (2013, 2015–2016) (primijenjeni u Europi)</li></ul>

Izvor: vlastiti prikaz, podaci iz: Foris D., Foris T., Popescu M. (2017): A Comprehensive Review of the Quality Approach in Tourism, raspoloživo na:

[https://www.researchgate.net/publication/322561436\\_A\\_Comprehensive\\_Review\\_of\\_the\\_Quality\\_Approach\\_in\\_Tourism](https://www.researchgate.net/publication/322561436_A_Comprehensive_Review_of_the_Quality_Approach_in_Tourism) [28.06.2019.]

Integrirano ili 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>33</sup> Ti ciljevi se mogu postići lakše, brže i s povećanim intenzitetom ako se u turističkom destinaciji prihvati pristup integralnog upravljanja. Takav način upravljanja kvalitetom obuhvaća cijeli sustav turističke destinacije i dionika koji u njoj djeluju. Sustavnim upravljanjem destinacijom se osigurava kvaliteta na svim razinama, na svim potencijalnim kontaktnim točkama između turista i destinacije.

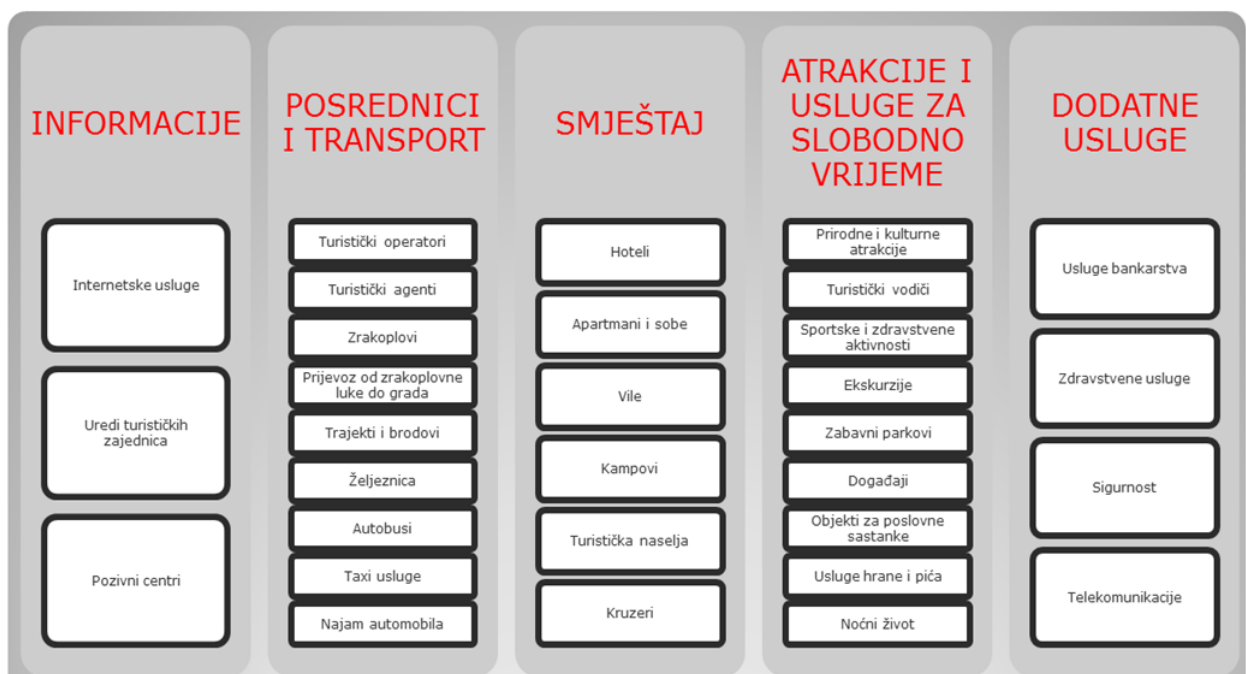
Budući da kvaliteta proizvoda i usluga najvećim dijelom ovisi o dojmu koji oni stvaraju prema kupcima, odnosno, korisnicima tih proizvoda i usluga, može se konkretno primijeniti u turizmu procesom standardizacije kvalitete najvažnijih proizvoda i usluga koji čine dio turističkog iskustva. Ti proizvodi i usluge su uključene u aktivnostima turista pri dobivanju

<sup>32</sup> Foris D., Foris T., Popescu M. (2017), op.cit., str.169.

<sup>33</sup> Kapiki, T., Tatari, N. (2006), op.cit., str. 17

informacija o destinaciji, u procesu rezervacije te tijekom boravka u destinaciji i čine lanac turističke vrijednosti.

**Tablica 6: Lanac turističke vrijednosti**



Izvor: vlastiti prikaz, podatci iz Quality Management in Tourism Accommodations: The European Flower, May 2006, str. 14

Kako bi se osiguralo dobro iskustvo turista u destinaciji, neophodno je ulagati u povećanje kvalitete svakog dijela lanca turističke vrijednosti.

Trenutni pristup kvaliteti u turizmu je rezultat rastućih potreba potrošača, u kontekstu sve veće konkurencije, globalizacije tržišta i razvoja moderne tehnologije.<sup>34</sup> Uzimajući u obzir 5 faza kroz koje turist prolazi tijekom putovanja: sanjarenje, planiranje, rezervacija, iskustvo u destinaciji i prisjećanje.<sup>35</sup> u lanac turističke vrijednosti i u integralne sustave kvalitete se trebaju uključiti moderne internetske platforme koje omogućavanju dijeljenje dojmova nakon putovanja.

Europska komisija preporučuje da turističke destinacije teže planiranju, razvoju i primjeni integralnog upravljanja kvalitetom u destinaciji pomoću sljedećih 15 načela:<sup>36</sup>

- 1) Integracijom svih dionika

<sup>34</sup> Foris D., Foris T., Popescu M., (2017), op.cit., str.162.

<sup>35</sup> UNWTO (2007). op.cit., str.31

<sup>36</sup> Kapiki, T., Tatari, N. (2006),op.cit.,str.18

- 2) Promicanjem autentičnosti destinacije
- 3) Promicanjem specifičnosti i posebnosti destinacije
- 4) Tržišnim realizmom; segmentacijom tržišta i pozicioniranjem prema provedenoj analizi
- 5) Održivosti destinacijskih resursa;
- 6) Orijentaciji prema potrošačima i njihovim potrebama;
- 7) Uključivosti (kvalitetna usluga treba biti pružena svim turistima)
- 8) Pridavanjem pozornosti detaljima ( kreativnost i inovacija )
- 9) Racionalizacijom isplativosti projekata;
- 10) Partnerstvom dionika ( uključenost lokalne zajednice kao bitna komponenta )
- 11) Međuzavisnosti sektora i industrija; poticanjem zajedničkog rada
- 12) Vremenskom komponentom ( poboljšanje kvalitete je dugoročan proces )
- 13) Opredjeljenjem cijele zajednice za ostvarenjem ciljeva i poboljšanjem kvalitete
- 14) Preciznom komunikacijom s turistima ( ravnoteža danih informacija od destinacije i turističkih očekivanja )
- 15) Praćenjem tijeka aktivnosti i rezultata upravljanja kvalitetom

Jedan od poznatijih načina mjerenja kvalitete u destinaciji je pomoću instrumenta IQM-a koji je poznatiji pod imenom QUALITYTEST i koji prati kvalitetu 16 indikatora destinacije i turističkih proizvoda u njoj.<sup>37</sup>

1) Indikatori kvalitete destinacije su:

- turistička industrija ( organizacije )
- popratne industrije lokalne turističke industrije
- marketing i promocija
- sigurnost turista
- kvaliteta zraka
- kvaliteta i čistoća okoliša
- kvaliteta gostoprimstva lokalnog stanovništva

2) Indikatori kvalitete turističkog proizvoda su:

---

<sup>37</sup> Holjevac, I. A.(2005): Integralni menadžment kvalitete (IQM) u turističkim destinacijama, Hrvatska konferencija o kvaliteti-Opatija, raspoloživo na: [http://issuu.com/kvaliteta.net/docs/avelini-holjevac\\_i-rad](http://issuu.com/kvaliteta.net/docs/avelini-holjevac_i-rad) [ 29.06.2019.]

- kvaliteta komuniciranja s turistima prije dolaska u destinaciju
- turistička usluga za osobe s poteškoćama
- kvaliteta usluga transporta
- kvaliteta smještaja
- kvaliteta događaja u destinaciji
- kvaliteta informiranja turista o lokalnim događajima
- kvaliteta hrane i pića u ugostiteljskim objektima
- kvaliteta čistoće mora i drugih voda
- odnos kvalitete proizvoda i usluga i njihove cijene ( vrijednost za cijenu )

Mjerenje pomoću QUALITYTEST metode je pokrenuto 2003. godine. QUALITYTEST se temelji na anketama gdje svaka interesna skupina koja se ispituje ( primjerice: turist ili lokalna tvrtka ) odgovara na pomno specificirana pitanja.<sup>38</sup>

IQM modeli, načela i standardi trebaju biti implementirani u što većem broju turističkih destinacija. Kako bi se osiguralo prihvaćanje koncepta integralnog upravljanja kvalitetom od strane što više dionika te njegova široka primjena, potrebna je uključenost javnog sektora. Uz jaku institucionalnu potporu ili uz vođenje projekta od strane javnog sektora u destinaciji poput DMO-a, veći broj dionika će prihvatiti zahtjeve upravljanja kvalitetom. IQM model se može implementirati pomoću regulativa, a ako to nije moguće kroz intenzivno poticanje i promociju. Javni sektor, posebno lokalne turističke zajednice, imaju olakšan pristup raznolikim dionicima i mogu utjecati na njihovo djelovanje. DMO stvara željenu sliku destinacije u budućnosti tj. viziju, što neizbježno uključuje i razvoj kvalitete u njoj.

Postoje situacije opiranja implementaciji integralnog upravljanja kvaliteti u destinaciju. Te situacije se mogu nazvati sindromima i podijeliti na:<sup>39</sup>

- Sindrom „slona“ koji je rezultat brzog i neplaniranog razvoja turizma prije utvrđivanja potreba destinacije, kriterija razvoja i nosivosti kapaciteta što vodi do masovnosti turizma u destinaciji
- „Push and pull“ sindrom kada javni i privatni sektor ne surađuju optimalno zbog konflikta interesa

<sup>38</sup> Foris D., Foris T., Popescu M., (2017), op.cit., str.170.

<sup>39</sup> Kapiki, T., Tatari, N. (2006),op.cit, str. 63

- Sindrom „labirinta“ kada ne postoje čvrsto određene smjernice i standardi razvoja u destinaciji

Kao posebni primjer neplaniranog razvoja turizma se mogu navesti priobalne destinacije. Priobalne destinacije su posebno istaknute u IQM okviru koji je izradila Europska komisija.<sup>40</sup> U tom okviru se opisuju važnost i načini implementacije IQM standarda u priobalnim destinacijama. Potreba za IQM upravljanjem se razvila zbog negativnih učinaka turizma na veliki broj priobalnih destinacija. Naime, kroz poznati slogan SSS - Sun, Sea and Sand ( Sunce, More, Pijesak ) mnoge priobalne destinacije su postale destinacije masovnog turizma u sredini 20.-og stoljeća. To im je donijelo turističku i ekonomsku afirmaciju, ali i negativne posljedice uslijed nekontroliranog rasta turističkih dolazaka. Neke od negativnih posljedica nekontroliranog razvoja priobalnih destinacija su: dotrajala i neprilagođena infrastruktura, betonizacija te prekomjerno iscrpljenje prirodnih resursa<sup>41</sup>. Devedesetih godina prošloga stoljeća, u europskim priobalnim destinacijama masovnoga turizma, koje su uglavnom zašle u fazu zrelosti ili pada u svom životnom ciklusu, javila se potreba za promjenom. Kao rješenje se nametnulo uvođenje modela integralnog upravljanja kvalitetom u tim destinacijama.<sup>42</sup>

Otočne destinacije se mogu povezati s pojmom priobalnih destinacija zbog toga što dijele neke karakteristike, kao npr. ekonomsku ovisnost o turističkom sektoru ili trend iscrpljivanja vrijednih prirodnih resursa radi razvoja turizma. Otoci, pogotovo oni manjih dimenzija, mogu biti više ovisni o turizmu nego ostale destinacije zbog geografske izoliranosti. Zbog te činjenice može biti otežano upravljanje destinacijom zbog udaljenosti otoka od urbanih centara koji su često administrativni nositelji razvoja. Ipak, postoje izuzetni primjeri razvoja otočne destinacije, a jedan od takvih primjera je otok Mali Lošinj i istoimeni grad na tom otoku.

---

<sup>40</sup> Towards quality coastal tourism: Integrated quality management (IQM) of coastal tourist destinations, raspoloživo na: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/3635/attachments/1/translations/en/renditions/native> [29.06.2019.]

<sup>41</sup> Cetinski, V.(2005): Integralno upravljanje kvalitetom (IQM) priobalnih turističkih destinacija, Hrvatska konferencija o kvaliteti-Opatija, raspoloživo na: [https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/cetinski\\_v\\_rad](https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/cetinski_v_rad) [29.06.2019.]

<sup>42</sup> Ibid, str. 1



## 4. STUDIJA SLUČAJA; MALI LOŠINJ

### 4.1. Turizam Malog Lošinja

Otok Mali Lošinj je dio lošinjske otočne skupine koja se proteže od sjeverozapada prema jugoistoku u dužini od 99 kilometara. Lošinjsku otočnu skupinu čine otoci: Lošinj, Cres, Unije, Ilovik, Vele i Male Srakane te Susak.<sup>43</sup> Grad Mali Lošinj administrativno je središte zapadnog dijela Kvarnera te najveće naselje na otoku Lošinju i na svim Jadranskim otocima. Prema popisu stanovništva iz 2011. godine Grad Mali Lošinj ima 8.244 stanovnika.<sup>44</sup>

2018. godine otok Mali Lošinj se svrstao se u top 10 vodećih odredišta u Hrvatskoj kada je bio osma destinacija po ostvarenom turističkom prometu u razdoblju od siječnja do listopada te godine.<sup>45</sup> Promatrajući cijelu 2018.-tu godinu, otok Mali Lošinj ostvaruje 296 695 noćenja od čega 41 797 čine domaći, a 254 898 strani turisti. Lošinj je uz Grad Zagreb, Crikvenicu, Zadar i Vodice zabilježio najveći broj noćenja domaćih turista što čini 19,3% od ukupno ostvarenih noćenja domaćih turista.<sup>46</sup>

Mali Lošinj ima bogatu tradiciju turizma. Počeci turizma na otoku su povezani s zdravstvenim turizmom i 1885.-om godinom kada je registriran prvi turist na otoku. Prvi hotel u Malom Lošinju zvao se Vindobona, a izgrađen je 1887. Važna godina za turizam otoka je bila 1892. godina kada je Lošinj proglašen klimatskim lječilištem zbog čega je u bliskoj budućnosti postao jedno od omiljenih destinacija Austro – Ugarske aristokracije<sup>47</sup>.

Danas je Mali Lošinj turistički pozicioniran kao moderna destinacija koja je prepoznata kao destinacija vitalnosti. Neki od razloga zbog čega je Lošinj pozicioniran kao takva destinacija je: blaga klima s više od 200 sunčanih dana godišnje, more visoke kakvoće, visoka kvalitete zraka, bioraznolikost biljnih vrsta (od 1018 biljnih vrsta na otoku 939 pripada autohtonoj flori), tradicija zdravstvenog turizma te običaj organizacije kulturno zabavnih manifestacija tijekom cijele godine.<sup>48</sup>

---

<sup>43</sup> Grad Mali Lošinj, O otoku Lošinju, rasploživo na: <https://www.mali-losinj.hr> [20.06.2019.]

<sup>44</sup> Grad Mali Lošinj, O otoku Lošinju, rasploživo na: <https://www.mali-losinj.hr/o-otoku-losinju/mali-losinj-kao-administrativno-srediste/> [20.06.2019.]

<sup>45</sup> TZG Malog Lošinja (2018): Program rada s financijskim planom turističke zajednice grada Malog Lošinja za 2019. godinu, rasploživo na: <https://www.visitlosinj.hr/EasyEdit/UserFiles/O%20nama%20i%20press/tekuce-aktivnosti/program-rada-s-financijskim-planom-tzg-malog-losinja-za-2019g.pdf> [01.07.2019.]

<sup>46</sup> Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2019): Dolasci i noćenja turista u 2018., rasploživo na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/04-03-02\\_01\\_2018.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/04-03-02_01_2018.htm) [21.06.2019.]

<sup>47</sup> Grad Mali Lošinj, O otoku Lošinju, rasploživo na: <https://www.mali-losinj.hr/o-otoku-losinju/povijest-losinja/> [20.06.2019]

<sup>48</sup> TZG Malog Lošinja, Lošinjski arhipelag, rasploživo na: <https://www.visitlosinj.hr/hr/losinjski-arhipelag.aspx> [ 21.06.2019.]

Turistička zajednica Grada Malog Lošinja je aktivnog djelovanja. Kvalitetnim destinacijskim menadžmentom je uspjela iskoristiti prirodne predispozicije otoka i njegovu bogatu turističku tradiciju kako bi razvila brend koji se danas asocira s Lošinjem kao otokom zdravlja i vitalnosti. TZ Malog Lošinja se u svom djelovanju vodi načelima održivog turizma koji kao primarnu zadaću ima unaprjeđenje kvalitete života lokalne zajednice i očuvanje ekoloških resursa otoka. Jedan od najvažnijih projekata pomoću kojih Mali Lošinj djeluje u smjeru povećanja održivosti destinacije je projekt ETIS (European Tourism Indicator System tj. Europski sustav pokazatelja za održive turističke destinacije). Lošinj je sudionik ETIS projekta od njegovih samih početaka (pilot faze iz 2013.- te godine) što dokazuje činjenicu da TZ grada i sam grad ulažu trud u to da prate najnovije trendove u kontekstu održivosti destinacije. Do 2019.-te godine, u Lošinj je zabilježeno mjerenje 46 indikatora održivosti uz obvezu dodavanja novih indikatora.<sup>49</sup>

Po preporukama ETIS projekta grad Lošinj mjeri četiri skupine indikatora u okviru kojih je 27 obveznih pokazatelja. Neki od indikatora su:<sup>50</sup>

- indikatori upravljanja destinacijom (politike održivog turizma, upravljanje turizmom u turističkim poduzećima, zadovoljstvo korisnika, informiranje i komunikacija);
- indikatori gospodarskih učinaka (turistički tokovi, poslovni rezultati turističkih poduzeća, količina i kvaliteta zaposlenosti, sigurnost i zdravlje, turistički opskrbeni lanac);
- indikatori društvenih/kulturnih utjecaja (utjecaj na zajednicu/društvo, ravnopravnost spolova, zaštita i jačanje kulturnog nasljeđa, lokalnog identiteta i imovine);
- indikatori zaštite okoliša/prirode (smanjenje utjecaja prometa, klimatske promjene, gospodarenje otpadom, obrada otpadnih voda, gospodarenje vodom, potrošnja energije, zaštita krajolika i bioraznolikosti, onečišćenje svjetlošću i bukom i kvaliteta vode za kupanje).

Neka od saznanja o razvoju turizma u gradu Lošinj nakon mjerenja indikatora pokazuju da je u Lošinj<sup>51</sup>: 95% stanovništva zadovoljno s turizmom, 59,60% žena zaposleno u turističkom sektoru, 56% atrakcija prilagođeno osobama s invaliditetom, 57% najvažnijih događanja

---

<sup>49</sup> TZG Malog Lošinja (2018), op.cit., str. 53.

<sup>50</sup> Hrvatski opservatorij održivog razvoja turizma, ETIS pokazatelji, raspoloživo na: <http://www.crosto.hr/hr/korisni-dokumenti/etis-pokazatelji/> [15.07.2019.]

<sup>51</sup> Grad Mali Lošinj (2015.), U europskom projektu ETIS – Lošinj s više od 130 indikatora mjeri svoju održivost, raspoloživo na: <https://www.mali-losinj.hr/u-europskom-projektu-etis-losinj-s-vise-od-130-indikatora-mjeri-svoju-odrzivost/>

usmjereno na tradicionalnu kulturu i dobra otoka te da je 77,70% turističkih poduzeća uključeno u programe za ublažavanje klimatskih promjena .

Osim ispunjavanja kriterija ETIS projekta, TZ grada sudjeluje u razvitku i unaprjeđenju destinacijske ponude s ciljem podizanja kvalitete usluge, inovacije i kreativnosti u turizmu, a sve u smjeru razvijanja cjelogodišnjeg turizma<sup>52</sup>. Napori turističke zajednice grada Lošinja su prepoznati u Republici Hrvatskoj, ali i u inozemstvu. Tako je otok Lošinj proglašen kao jedna od najboljih turističkih destinacija u Republici Hrvatskoj po izboru Ministarstva turizma RH, Hrvatske turističke zajednice i Hrvatske gospodarske komore na skupu „Dani hrvatskog turizma“.<sup>53</sup> Na internacionalnoj razini, na najvećem svjetskom turističkom sajmu ITB Berlin, Mali Lošinj je dobio priznanje kao jedna od 100 najodrživijih destinacija na svijetu. U kategoriji „Najbolje od planeta - najbolje od Mediterana“ Lošinj je osvojio drugo mjesto.<sup>54</sup>



**Slika 2: Slogan turističke zajednice Malog Lošinja**

Izvor: Cvitković, D., Održivi razvoj destinacije, 38.str , raspoloživo na:

[https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA\\_2018\\_c-dokumenti//11\\_Odrzivi%20razvoj%20destinacije.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA_2018_c-dokumenti//11_Odrzivi%20razvoj%20destinacije.pdf),

<sup>52</sup> TZG Malog Lošinja (2018), op.cit., str. 5.

<sup>53</sup> Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Dani hrvatskog turizma (2018): Top 10 hrvatskog turizma, raspoloživo na: <https://medjmurjepress.net/wp-content/uploads/2018/10/DHT-2.-ve%c4%8der-popis-nagradenih-TOP-10.pdf> [27.06.2019.]

<sup>54</sup> Ministarstvo turizma Republike Hrvatske,(2018): ITB: Lošinj – jedna od najboljih održivih svjetskih destinacija,rasploživo na: <https://mint.gov.hr/vijesti/itb-losinj-jedna-od-najboljih-odrzivih-svjetskih-destinacija/11986> [01.07.2019.]

## 4.2. Primjena IQM koncepta u Malom Lošinj

U skladu sa spomenutom orijentacijom Turističke zajednice Grada Malog Lošinja prema poticanju održivog razvoja turizma, postupno je uvedena implementacija integralnog sustava kvalitete u gradu Lošinj. Integralni sustav kvalitete obuhvaća različite turističke dionike, prilagođen je specifičnostima lokalnog podneblja te kroz sustavni pristup biva kontroliran. Kao cilj ima unapređenje cjelokupnog sustava ponude u destinaciji. Projekt je izrađen u suradnji TZ-a Grada Lošinja, grada Malog Lošinja i tvrtke Interligo po imenom „IQM Destination Lošinj“ te je započeo 2017.-te godine. Projekt kao cilj navodi povećanje razine kvalitete usluga i proizvoda u gradu kroz utemeljenje standarda koje subjekti moraju ispuniti ako žele biti prepoznati kao subjekti koji jamče kvalitetu.<sup>55</sup>

IQM projekt sustavno i kontinuirano provodi kontrolu ispunjenja standarda od strane subjekata, savjetuje subjekte u unaprjeđenju kvalitete, promiče suradnju između subjekata koji sudjeluju u projektu. Iznad svega, IQM Lošinj standarde kvalitete bazira na promicanju lokalne kulture, povijesti destinacije i lokalnih proizvoda.<sup>56</sup> Povratne informacije o uspješnosti projekta se dobivaju pomoću terenskog anketiranja stanovnika otoka gdje je posebna pozornost pridana nezaposlenima i studentima.<sup>57</sup> Uz to, turisti mogu anonimno izraziti svoje mišljenje o IQM projektu pomoću Internetskih anketa.<sup>58</sup>

Povezivanjem različitih dionika, odnosno poslovnih subjekata, podiže se ukupna razina zadovoljstva gosta u destinaciji zbog integriranog pogleda na destinaciju, ali i na iskustvo gosta u njoj.

Poslovni subjekti koji sudjeluju u projektu IQM Destination Lošinj su: privatni iznajmljivači, hoteli, restorani, turističke agencije, kampovi, prodavaonice, suvenirnice i wellness sadržaji tj. kozmetički saloni.<sup>59</sup> Svaki od navedenih subjekata mora ispuniti posebne zahtjeve kako bi mogao dobiti certifikat sudjelovanja u IQM projektu grada. U skoroj budućnosti se planira

---

<sup>55</sup> TZG Malog Lošinja (2018), op.cit, str. 33

<sup>56</sup> TZG Malog Lošinja (2018) O projektu IQM Destination Lošinj, raspoloživo na: <https://www.visitlostinj.hr/hr/o-projektu.aspx> [27.06.2019.]

<sup>57</sup> TZG Malog Lošinja (2019.), Javni poziv za provođenje terenske ankete na području grada Malog Lošinja, raspoloživo na: <https://www.visitlostinj.hr/hr/javni-poziv-za-provodjenje-terenske-ankete-na-podrucju-grada-malog-losinja.aspx> [15.07.2019.]

<sup>58</sup> IQM Destination (2018.), IQM Lošinj 2018 - gosti o trgovini, raspoloživo na: <https://www.surveymonkey.com/r/NNM86PP> [15.07.2019.]

<sup>59</sup> TZG Malog Lošinja (2018), op.cit, str. 34

širenje IQM projekta na sljedeće subjekte: muzeje, proizvođače lokalnih proizvoda te na atrakcije koje gosti često posjećuju a koje nisu pod IQM upravljanjem i promocijom.<sup>60</sup>

Također, osim zahtjeva koji subjekti moraju ispuniti da bi bili certificirani, sudjelovanje u projektu za njih donosi i koristi koje su rezultat mjera i poticaja Turističke zajednice grada.

Konkretno, IQM standardi i poticaji za pojedine subjekte u Malom Lošinj su:

**1)Privatni iznajmljivači:** Od ukupno 2.372.329 ostvarenih noćenja na Lošinj u 2018. godini, 18,5% je ostvareno u privatnom smještaju<sup>61</sup>. Zbog toga TZ grada Lošinja posebnu pozornost pridaje poboljšanju kvalitete uređenja privatnog smještaja i usluga koje privatni iznajmljivači pružaju posjetiteljima. Kako bi se osigurao što veći broj sudionika u projektu, on je za privatne iznajmljivače besplatan.

Standardi koji su privatni iznajmljivači obavezni ispuniti u okviru IQM projekta su:



**Slika 3: IQM standardi za privatne iznajmljivače**

Izvor: Cvitković, D. (2018): Održivi razvoj destinacije, raspoloživo na:

[https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA\\_2018\\_c-dokumenti//11\\_Odrzivi%20razvoj%20destinacije.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA_2018_c-dokumenti//11_Odrzivi%20razvoj%20destinacije.pdf)

<sup>60</sup> TZG Malog Lošinja (2018), op.cit, str. 35

<sup>61</sup> Turistički news portal, (2018): TZ Mali Lošinj predstavila aktivnosti i poticaje za iznajmljivače privatnog smještaja, raspoloživo na: <http://hrturizam.hr/tz-mali-losinj-predstavila-aktivnosti-i-poticaje-za-iznajmljivace-privatnog-smjestaja/> [03.07.2019.]



Svaki privatni iznajmljivač koji ispuni navedene zahtjeve na poklon dobiva: besplatni IQM Destination Welcome paket koji uključuje prirodne deterdžente, ručnike, ulaznice za Muzej Apoksiomena, ulaznice za Lošinjski muzej, poklone za goste, vouchere za popuste, prirodne mirise, popuste za goste i iznajmljivače u IQM restoranima, popuste za dizajn i uređenje objekata. Osim toga, privatni iznajmljivači imaju mogućnost korištenja ovih pogodnosti: dobivanje individualnih savjeta 2 puta godišnje po 2 sata, službenu promociju objekta i umrežavanje s drugim IQM objektima, dobivanje podrške u poslovanju i dobivanje informacija o trendovima kroz IQM newsletter, priliku za kupnju paketa za unapređenje marketinških aktivnosti uz popust od 30%.<sup>62</sup>

Izvan projekta integralnog upravljanja kvalitetom Turistička zajednica grada Lošinja iznajmljivačima daje potporu preko:<sup>63</sup>

- popusta u trgovinama
- sufinanciranja marketinških aktivnosti
- sufinanciranja tečajeva stranih jezika
- provođenja programa vjernosti za dugogodišnje goste
- objave objekata na službenim web stranicama
- besplatne podjele sadnica i izbora najljepše uređenih vrtova i okućnica
- edukacija i radionica
- organizacije besplatne ture Lošinja s vodičem za privatne iznajmljivače

---

<sup>62</sup> TZG Malog Lošinja (2018), op.cit., str. 34

<sup>63</sup> Cvitković, D. (2018): Održivi razvoj destinacije, raspoloživo na: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA\\_2018\\_c-dokumenti//11\\_Odrzivi%20razvoj%20destinacije.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA_2018_c-dokumenti//11_Odrzivi%20razvoj%20destinacije.pdf) [2.7.2019.]

## 2)Restorani

Standardi koji su restorani obavezni ispuniti u okviru IQM projekta su:



**Slika 4: IQM standardi za restorane**

Izvor: Cvitković,D.,Održivi razvoj destinacije, 23. str

Turistička zajednica grada Lošinja IQM certificiranim restoranima daje potporu pomoću sljedećih mjera:<sup>64</sup>

službene promocije restorana na web stranici TZ-a, umrežavanja restorana s IQM hotelima i privatnim smještajem (npr. pomoću preporuke restorana u svim smještajnim IQM objektima), opcijom organizacije edukacije u restoranu prema dogovoru sa TZ-om te nuđenjem besplatnog savjetovanja za promociju restorana na platformi Trip Advisor.

<sup>64</sup> TZG Malog Lošinja (2018), op.cit., str. 35

### 3)Hoteli

Standardi koji su hoteli obavezni ispuniti u okviru IQM projekta su:



**Slika 5: IQM standardi za hotele**

Izvor: Cvitković,D., Održivi razvoj destinacije, 23. str

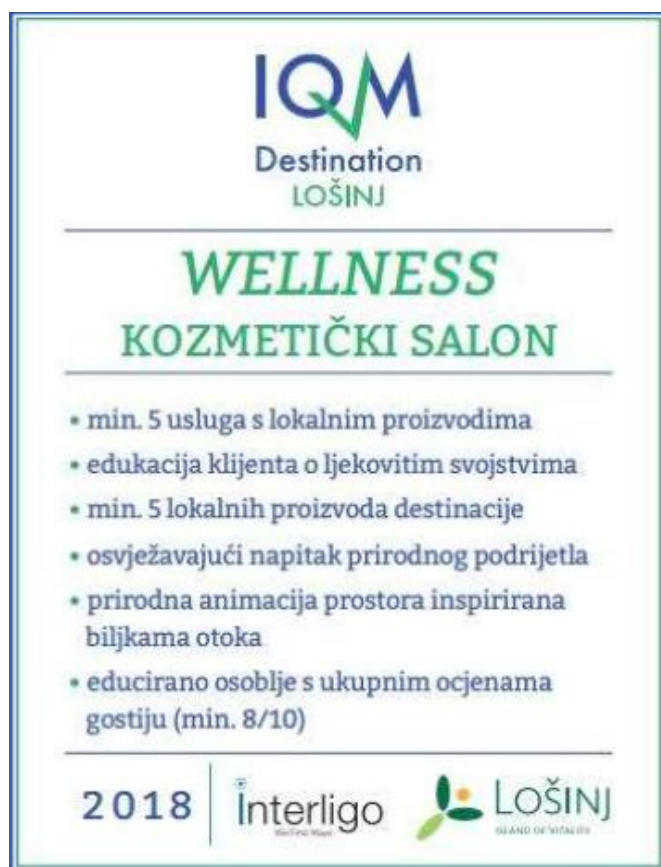
Turistička zajednica grada Lošinja IQM certificiranim restoranima daje potporu pomoću sljedećih mjera: promocijom i umrežavanjem sadržaja hotela s ostalim objektima IQM-a, širenjem ponude destinacije za ciljne segmente hotela, poticanjem pojačane komunikacije i sinergije hotela s destinacijom u cilju jačanja kvalitete boravka gosta.<sup>65</sup>

<sup>65</sup> TZG Malog Lošinja (2018), op.cit., str. 35



#### 4)Kozmetički saloni

Standardi koji su kozmetički saloni obavezni ispuniti u okviru IQM projekta su:



**Slika 6: IQM standardi za kozmetičke salone**

Izvor: Cvitković,D., Održivi razvoj destinacije, 23. str

Turistička zajednica grada Lošinja IQM certificiranim kozmetičkim salonima daje potporu pomoću sličnih mjera kao i kod IQM hotela.

## 5)Kampovi

Standardi koji su kampovi obavezni ispuniti u okviru IQM projekta su:



**Slika 7: IQM standardi za kampove**

Izvor: Cvitković,D., Održivi razvoj destinacije, 23. str

Izvan službenih standarda IQM projekta TZ grada Lošinja potiče povećanu povezanost IQM kampova sa stanovnicima grada i privatnim smještajem pomoću sadržaja koji su otvoreni za javnost i za goste koji ne borave u kampu.<sup>66</sup>

<sup>66</sup> TZG Malog Lošinja (2018), op.cit., str. 35

## 6) Prodavaonice i suvenirnice

Standardi koji su prodavaonice i suvenirnice obavezne ispuniti u okviru IQM projekta su:



**Slika 8: IQM standardi za suvenirnice**

Izvor: Cvitković,D., Održivi razvoj destinacije, 23. str



**Slika 9: IQM standardi za prodavaonice**

Izvor: Cvitković,D., Održivi razvoj destinacije, 23. str

## 7) Turističke agencije:

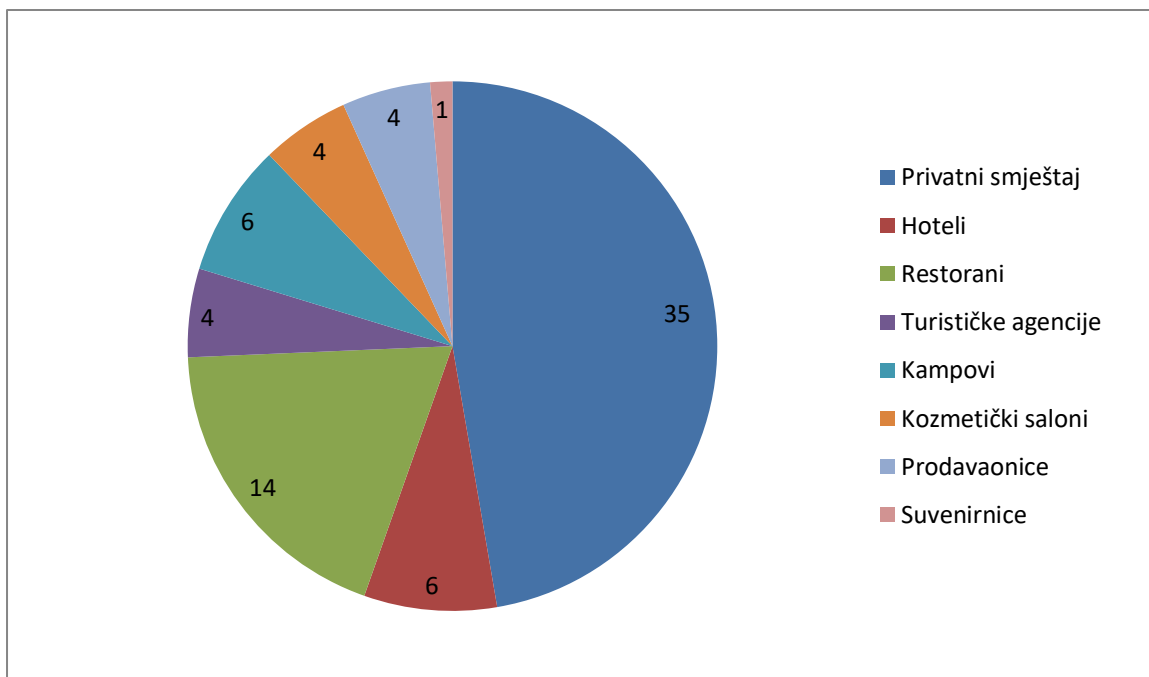
Standardi koji su turističke agencije obavezne ispuniti u okviru IQM projekta su:



**Slika 10: IQM standardi za turističke agencije**

Izvor: Cvitković, D., Održivi razvoj destinacije, 23. str

Osim klasične promocije na službenoj web stranici turističke zajednice grada Lošinja, poslovni subjekti koji ispunjavaju IQM standarde se promoviraju u posebnoj brošuri koju objavljuje Turistička zajednica Malog Lošinja. Za svaki subjekt je navedena fotografija i adresa objekta, e-mail kontakt, mobilni kontakt, službena web stranica objekta te službeni profili objekta na društvenim mrežama poput Facebooka i Instagrama. Prema podacima iz brošure TZ-a, može se iščitati koliki je broj dionika u Malom Lošnju dobio certifikat integralnog upravljanja kvalitetom.



**Grafikon 1: Broj IQM certificiranih objekata u Malom Lošinj**

Izvor: vlastiti prikaz, po podacima iz Kataloga IQM-a u Malom Lošinj, raspoloživo na:

<https://www.visitlostinj.hr/hr/katalog-iqm.aspx>

Uzimajući u obzir činjenicu da je IQM projekt započeo prije nepune dvije godine u Lošinj, navedena brojka sudionika se može smatrati respektabilnom. Poštivanjem i provođenjem standarda IQM projekta, dionici koji djeluju u Malom Lošinj poboljšavaju svoje objekte, proizvode, usluge, stručni kadar te time na razini destinacije povećavaju kvalitetu što rezultira u boljem iskustvu posjetitelja u njoj. Marketinškom promocijom IQM certificiranih dionika destinacija iskazuje da je orijentirana prema ulaganju u kvalitetu i time poboljšava svoj imidž. Umrežavanjem IQM subjekata se postiže garancija kvalitete za posjetitelje pomoću preporuka koje si subjekti međusobno daju. Primjetno je kako gotovo svaki IQM standard uključuje kriterij koji obvezuje subjekte na korištenje lokalnih ili nacionalnih proizvoda. Time se potiče lokalna ekonomija i poduzetnici. Kroz multiplikativne efekte turizma cijela lokalna ekonomija posluje pozitivnije zbog toga što financijska sredstva cirkuliraju unutar nje. Osim toga, IQM standardi potiču i šire korištenje lokalnog bilja u hrani, kozmetici i dekoracijama kako bi se istaknuo autentični doživljaj otoka u svakom objektu. S obzirom na to da se Lošinj povezuje sa sloganom „otok vitalnosti“, poseban fokus je stavljen na ponudu zdrave hrane u hotelima i restoranima. Naposljetku, može se zaključiti kako „IQM Destination Lošinj“ model uključuje standarde uređenja objekata koji su u skladu s očekivanjima turista, zadovoljavajuću razinu usluge od educiranog osoblja te popularizaciju lokalnih proizvoda i priča. Sudionici projekta

nisu međusobni konkurenti, već djeluju sinergijski na dobrobit cjelokupne destinacije uz potporu turističke zajednice i grada.

## 5.ZAKLJUČAK

Turizam današnjice je globaliziran fenomen koji u zadnjim desetljećima zabilježava eksponencijalan rast. Trendovi koji su trenutno aktivni u turizmu predviđaju nastavak tog rasta. Rast posjetitelja, odnosno, turističke potražnje prati i rast turističke ponude. Zbog rasta očekivanja turista i široke primjene informacijskih tehnologija, turistički ponuđači se nalaze u situaciji visoke konkurencije. Moderni turisti današnjice pri izboru lokacije koju će posjetiti kao glavni parametar biraju dojam koju ta lokacija ostavlja na njih. Akumulirani dojmovi o lokaciji u umovima posjetitelja stvaraju pojam turističke destinacije. Usred visoke konkurentnosti turističke destinacije su prisiljene ulagati u unaprjeđivanje procesa upravljanja destinacijom. Kvalitetno upravljanje među ostalim, uključuje stvaranje vizije o željenoj poziciji destinacije u budućnosti i strateške planove koji obuhvaćaju mjere i procese koji vode do te željene pozicije. Svaka turistička destinacija koja ima dugoročni plan razvoja svoje politike, ciljeve i mjere temelji na načelima održivosti koji prioritiziraju ekonomske, ekološke i socio-kulturološke učinke razvoja turizma koji zadovoljavaju posjetitelje, ponuđače, ali i lokalnu zajednicu destinacije. Koncept upravljanja kvalitetom je jedan od načina pomoću kojih svaka organizacija podiže generalnu razinu upravljanja organizacijom na višu razinu. Upravljanje kvalitetom se odnosi na upravljanje kvalitetom proizvoda i usluga te se može odnositi na neturističke i turističke organizacije. Unutar turističke industrije postoje smjernice i standardi kvalitete koji pozitivno doprinose razini kvalitete turističkih subjekata. Međutim, moderne turističke destinacije koje shvaćaju važnost upravljanja kvalitetom u destinaciji, tom procesu pristupaju integralno. Integralno upravljanje kvalitetom uključuje kreiranje standarda kvalitete za sve dijelove „turističkog lanca“ u destinaciji, odnosno za sve kontaktne točke posjetitelja s destinacijom. Svaki dio turističkog lanca, tj. svaki dionik ima različite standarde koje se obvezuje ispuniti, što ovisi o tipu proizvoda i usluge koju proizvodi. Koristi od integralnog upravljanja kvalitetom u destinaciji su mnogobrojne. Zbog integralnog pristupa umanjuje se vjerojatnost negativnog iskustva posjetitelja u destinaciji, podiže se sigurnost i efikasnost procesa. Dodatno, uz posebno kreirane standarde za svaku destinaciju, može se podići razina autentičnosti destinacije kroz poticanje njenih specifičnosti što je bitno zbog važnosti diferencijacije destinacija u kontekstu masovnog turizma današnjice. Podizanje razine kvalitete na svim razinama može donijeti i ekonomske benefite za destinaciju, posebno u kontekstu multiplikativnih efekata turizma na različite industrije. Konačno, može se zaključiti da implementacijom IQM standarda u destinaciju turisti bivaju zadovoljniji i njihova očekivanja budu ispunjena. S druge strane lokalni ponuđači proizvoda i usluga ostvaruju povećanu ekonomsku korist zbog poticajnih mjera na lokalnu ekonomiju. Kao

potencijalni problem se može javiti upravljačka struktura IQM projekata. Ukoliko institucije i organizacije koje uvode IQM standarde nisu dovoljno snažne one ne mogu djelotvorno poticati dionike da se priključe projektu. Jedan od najboljih primjera upravljanja kvalitetom u Republici Hrvatskoj je projekt integralnog upravljanja kvalitetom na otoku Malom Lošinju upravo zbog toga što je DMO grada Lošinja orijentirana prema održivom razvoju turizma već dugi niz godina.



## LITERATURA:

### Knjige i publikacije:

1. Buhalis, D., Marketing the competitive destination of the future, Tourism Management 21 (2000) 97-116, raspoloživo na:  
[https://moodle.efst.hr/moodle2018/pluginfile.php/63413/mod\\_resource/content/1/Marketing\\_the\\_competitive\\_destination\\_of\\_the\\_future.pdf](https://moodle.efst.hr/moodle2018/pluginfile.php/63413/mod_resource/content/1/Marketing_the_competitive_destination_of_the_future.pdf) [ 04.04.2019.]
2. Cetinski, V.(2005): Integralno upravljanje kvalitetom (IQM) priobalnih turističkih destinacija, Hrvatska konferencija o kvaliteti-Opatija, raspoloživo na:  
[https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/cetinski\\_v\\_rad](https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/cetinski_v_rad) [ 29.06.2019.]
3. Cvitković, D. (2018): Održivi razvoj destinacije, raspoloživo na:  
[https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA\\_2018\\_c-dokumenti//11\\_Odrzivi%20razvoj%20destinacije.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA_2018_c-dokumenti//11_Odrzivi%20razvoj%20destinacije.pdf) [2.7.2019.]
4. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2019): Dolasci i noćenja turista u 2018., raspoloživo na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/04-03-02\\_01\\_2018.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/04-03-02_01_2018.htm) [21.06.2019.]
5. Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C., Scott, N. ( 2008 ): Destination and enterprise management for a tourism future, raspoloživo na:  
[https://moodle.efst.hr/moodle2018/pluginfile.php/62503/mod\\_resource/content/1/Dwyer\\_global\\_trends\\_TM\\_2009.pdf](https://moodle.efst.hr/moodle2018/pluginfile.php/62503/mod_resource/content/1/Dwyer_global_trends_TM_2009.pdf) [15.05.2019.]
6. Foris D., Foris T., Popescu M. (2017): A Comprehensive Review of the Quality Approach in Tourism, raspoloživo na:  
[https://www.researchgate.net/publication/322561436\\_A\\_Comprehensive\\_Review\\_of\\_the\\_Quality\\_Approach\\_in\\_Tourism](https://www.researchgate.net/publication/322561436_A_Comprehensive_Review_of_the_Quality_Approach_in_Tourism) [25.06.2019.]

7. Holjevac, I. A.(2005): Integralni menadžment kvalitete (IQM) u turističkim destinacijama, Hrvatska konferencija o kvaliteti-Opatija, raspoloživo na: [http://issuu.com/kvaliteta.net/docs/avelini-holjevac\\_i-rad](http://issuu.com/kvaliteta.net/docs/avelini-holjevac_i-rad) [ 29.06.2019.]
8. Horwath HTL (2015): Tourism Megatrends, raspoloživo na: <http://horwathhtl.com/files/2015/12/Tourism-MegaTrends2.pdf> [ 20.04.2019.]
9. Kapiki, T., Tatari, N. (2006): Quality Management in Tourism Accommodations: The European Flower, raspoloživo na: [https://www.researchgate.net/profile/Soultana\\_Kapiki/publication/280534591\\_Quality\\_Management\\_in\\_Tourism\\_Accommodations\\_The\\_European\\_Flower/links/55b84fd808aec0e5f43987b4/Quality-Management-in-Tourism-Accommodations-The-European-Flower.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Soultana_Kapiki/publication/280534591_Quality_Management_in_Tourism_Accommodations_The_European_Flower/links/55b84fd808aec0e5f43987b4/Quality-Management-in-Tourism-Accommodations-The-European-Flower.pdf), [12.06.2019.]
10. Mason, P. (2008): Tourism impacts, planning and management, Amsterdam Boston: Elsevier/Butterworth Heinemann
11. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Dani hrvatskog turizma (2018): Top 10 hrvatskog turizma, raspoloživo na: <https://medjimurjepress.net/wp-content/uploads/2018/10/DHT-2.-ve%c4%8der-popis-nagradenih-TOP-10.pdf> [27.06.2019.]
12. Petrić, L. (2011.): Upravljanje turističkom destinacijom, Sveučilište u Splitu, Split
13. Towards quality coastal tourism: Integrated quality management (IQM) of coastal tourist destinations, raspoloživo na: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/3635/attachments/1/translations/en/renditions/native>
14. TZG Malog Lošinja (2018): Program rada s financijskim planom turističke zajednice grada Malog Lošinja za 2019. godinu, raspoloživo na: <https://www.visitlostinj.hr/EasyEdit/UserFiles/O%20nama%20i%20press/tekuce-aktivnosti/program-rada-s-financijskim-planom-tzg-malog-losinja-za-2019g.pdf> [01.07.2019.]

15. UNWTO (2007): A Practical Guide to Tourism Destination Management. Madrid: World Tourism Organization, raspoloživo na: [https://moodle.efst.hr/moodle2018/pluginfile.php/95378/mod\\_resource/content/1/a\\_practical\\_guide\\_to\\_tourism\\_destination\\_management.pdf](https://moodle.efst.hr/moodle2018/pluginfile.php/95378/mod_resource/content/1/a_practical_guide_to_tourism_destination_management.pdf) [ 09.04.2019.]
16. World Tourism Organization (2019): International Tourism Results 2018 and Outlook 2019, raspoloživo na: [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto\\_barometer\\_jan19\\_presentation\\_en.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barometer_jan19_presentation_en.pdf) [22.04.2019.]

### Web izvori:

1. Grad Mali Lošinj, O otoku Lošinju, raspoloživo na: <https://www.mali-losinj.hr> [20.06.2019.]
2. Grad Mali Lošinj (2015.), U europskom projektu ETIS – Lošinj s više od 130 indikatora mjeri svoju održivost, raspoloživo na: <https://www.mali-losinj.hr/u-europskom-projektu-etis-losinj-s-vise-od-130-indikatora-mjeri-svoju-odrzivost/> [15.07.2019.]
3. Hrvatski opservatorij održivog razvoja turizma, ETIS pokazatelji, raspoloživo na: <http://www.crosto.hr/hr/korisni-dokumenti/etis-pokazatelji/> [15.07.2019.]
4. IQM Destination (2018.), IQM Lošinj 2018 - gosti o trgovini, raspoloživo na: <https://www.surveymonkey.com/r/NNM86PP> [ 15.07.2019.]
5. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske,(2018): ITB: Lošinj – jedna od najboljih održivih svjetskih destinacija, raspoloživo na: <https://mint.gov.hr/vijesti/itb-losinj-jedna-od-najboljih-odrzivih-svjetskih-destinacija/11986> [01.07.2019.]
6. Turistički news portal, (2018): TZ Mali Lošinj predstavila aktivnosti i poticaje za iznajmljivače privatnog smještaja, raspoloživo na: <http://hrturizam.hr/tz-mali-losinj-predstavila-aktivnosti-i-poticaje-za-iznajmljivace-privatnog-smjestaja/> [03.07.2019.]
7. TZG Malog Lošinja, Lošinjski arhipelag, raspoloživo na: <https://www.visitlosinj.hr/hr/losinjski-arhipelag.aspx> [ 21.06.2019.]

8. TZG Malog Lošinja ( 2019.), Javni poziv za provođenje terenske ankete na području grada Malog Lošinja, raspoloživo na: <https://www.visitlostinj.hr/hr/javni-poziv-za-provodjenje-terenske-ankete-na-podrucju-grada-malog-losinja.aspx> [15.07.2019.]
  
9. TZG Malog Lošinja, O projektu IQM Destination Lošinj, raspoloživo na: <https://www.visitlostinj.hr/hr/o-projektu.aspx> [27.06.2019.]

## **POPIS TABLICA:**

Tablica 1: Uloga i odgovornosti DMO-a na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini.....	7
Tablica 2: Udio srednjeg sloja po kontinentima .....	10
Tablica 3: Modeli upravljanja kvalitetom u neturističkim organizacijama .....	14
Tablica 4: Modeli upravljanja kvalitetom u turističkim organizacijama.....	15
Tablica 5: Modeli održivog razvoja destinacije .....	17
Tablica 6: Lanac turističke vrijednosti .....	18

## **POPIS SLIKA:**

Slika 1: Svjetski turistički dolasci i projekcije rasta.....	9
Slika 2: Slogan turističke zajednice Malog Lošinja .....	24
Slika 3: IQM standardi za privatne iznajmljivače .....	26
Slika 4: IQM standardi za restorane .....	28
Slika 5: IQM standardi za hotele.....	29
Slika 6: IQM standardi za kozmetičke salone.....	30
Slika 7: IQM standardi za kampove .....	31
Slika 8: IQM standardi za suvenirnice .....	32
Slika 9: IQM standardi za prodavaonice .....	32
Slika 10: IQM standardi za turističke agencije .....	33

## **POPIS GRAFIKONA:**

Grafikon 1: Broj IQM certificiranih objekata u Malom Lošinja .....	34
--------------------------------------------------------------------	----

## **SAŽETAK:**

Upravljanje turističkom destinacijom je važna komponenta njenog rasta i razvoja. Jedan od ključnih dijelova upravljanja destinacijom je upravljanje kvalitetom proizvoda i usluga u njoj. Upravljanje kvalitetom koje obuhvaća i koordinira interese različitih dionika u destinaciji je integralno upravljanje kvalitetom. Uslijed kontinuirane ekspanzije turizma na globalnoj razini i povećane konkurentnosti unutar sektora, integralno upravljanje kvalitetom daje priliku za povećanjem kvalitete i održivosti na svim razinama destinacije.

Ključne riječi: #destinacija #upravljanje #IQM

## **SUMMARY**

Management of a tourist destination is an important component of its growth and development. One of key areas of destination management is the quality management of products and services within it. Quality management that covers and coordinates interests of different stakeholders in a destination is known as integral quality management. Due to continued expansion of global tourism and increased competitiveness within the sector, integrated quality management provides the opportunity to increase quality and sustainability at all levels of the destination.

Key words: #destination #management #IQM