

Društveno odgovorno poslovanje i kvaliteta na primjeru Jadranka grupe

Biondić, Borna

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:125:970290>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-19**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



VELEUČILIŠTE U RIJECI

Borna Biondić

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I KVALITETA NA PRIMJERU JADRANKA GRUPE

Rijeka, 2019.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Stručni studij Poduzetništvo

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I KVALITETA NA PRIMJERU
JADRANKA GRUPE**

(završni rad)

MENTOR: :

Doc.dr.sc. Sanja Zambelli

STUDENT:

Borna Biondić

MBS: 2423000028/15

Rijeka, svibanj 2019.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Rijeka, 01.02. 2019.

ZADATAK
za završni rad

Pristupnici BORNI BIONDIĆ MBS: 2423000028/15

Studentici stručnog studija Poduzetništvo izdaje se zadatak za završni rad – tema završnog rada pod nazivom:

Društveno odgovorno poslovanje i kvaliteta na primjeru Jadranka grupe

Sadržaj zadatka: Teorijski objasniti pojmove kvalitete, upravljanja kvalitetom, standarda kvalitete i društveno odgovornog poslovanja. Objasniti značaj kvalitete na primjeru poslovanja Jadranka grupe, primjenu različitih sustava upravljanja kvalitetom (ISO 9001, ISO 14001 i ISO 50001) i usvajanje koncepta društveno odgovornog poslovanja, a sve u svrhu poboljšanja kvalitete kao konačnu potvrdu zadovoljstva gosta i stvaranja konkurencije između ostalih poduzeća u toj djelatnosti.

Preporuka: Koristiti literaturu predviđenu programom kolegija Upravljanje kvalitetom i proširenu u skladu s temom završnog rada. Pored teorijskih spoznaja, koristiti iskustvene spoznaje djelatnika Jadranka grupe.

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

Zadano: 01.02. 2019.

Predati do: 15. 07. 2019.

Mentor:


(doc. dr. sc. Sanja Zambelli)

Pročelnica odjela:


(mr. sc. Anita Stilin)

Zadatak primio dana: 01.02. 2019.


Borna Biondić

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom Društveno odgovorno poslovanje i kvaliteta na primjeru Jadranka grupe izradio samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora doc.dr.sc. Sanja Zambelli.

Ime i prezime

Borna Boudić

(potpis studenta)

Sažetak:

U Republici Hrvatskoj turizam zauzima jedan od vodećih sektora gospodarstva, te je iznimno popularan tijekom ljetnih mjeseci. Hotelijeri, ugostitelji, turističke zajednice i mnoge druge uslužne djelatnosti zajedno rade na poboljšavanju i promoviranju turističke ponude. Primjenom različitih standarda za poboljšavanje kvalitete ponuđenih usluga gosti postaju sve zadovoljniji tijekom njihovog boravka u smještajnim jedinicama i korištenjem usluga istih. Razvijanjem i poboljšavanjem usluga primjenom normi, hrvatski ugostiteljski i smještajni objekti ni malo ne zaostaju za svjetskom konkurencijom. Jadranka grupa spada u jedno od vodećih turističko-trgovačkih društava s dugogodišnjom tradicijom poslovanja.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, kvaliteta, ISO norme, Jadranka grupa d.o.o.

Sadržaj:

1. Uvod.....	1
2. Društveno odgovorno poslovanje.....	2
2.1. Strategije društvene odgovornosti	3
2.2. Piramida društvene odgovornosti.....	6
2.3. Razvoj DOP-a kroz godine u svijetu.....	7
2.4. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj.....	8
2.4.1. Osobno istraživanje na temu osviještenosti ljudi o DOP-u	9
2.5. Razvoja DOP-a u Hrvatskoj kroz godine	10
3. Temeljne odrednice kvalitete	12
3.1. Definicija kvalitete	13
3.2. Kvaliteta kao relativna kategorija.....	15
3.3. Upravljanje kvalitetom	15
3.4. Kvaliteta u hotelskom poslovanju	17
3.4.1. Sposobnost upravljanja hotelskog poduzeća	17
3.4.2. Strateški faktori poslovnog uspjeha poduzeća na turističkom tržištu	18
3.4.3. Kvaliteta usluga i konkurentska prednost	19
4. Poslovanje poduzeća Jadranka hoteli d.o.o.	21
4.1. Povijest Jadranke.....	22
4.2. Misija, vizija i strateški ciljevi	24
4.3. ISO norma	24
4.3.1. ISO 9001 i 14001	25
4.3.2. ISO 50001	25
4.4. Razvoj strategije ljudskih potencijala.....	26
4.5. Program stipendiranja i praksa	27
4.6. DOP kultura na primjeru Jadranka grupe	28
5. Jadranka kampovi.....	31
6. Jadranka trgovina	32
7. Apoksiomen u Malom Lošnju.....	33
8. Zaključak.....	35
LITERATURA.....	36
POPIS SLIKA	38

1. Uvod

Društveno odgovorno poslovanje provode tvrtke, koje iznad strogo propisanih zakona, integriraju brigu o okolišu i vode računa o društvenom pitanju. Time prestaju dobri poslovni rezultati biti mjerilo vrednovanja poslovanja tvrtke. Uspješnost poslovanja tvrtke ovisi o ekonomskom, društvenom i ekološkom utjecaju. Pristup takvog poslovanja u Republici Hrvatskoj se počeo razvijati 1990-ih godina u turizmu. Prikupljanjem i pokretanjem različitih programa usavršavanja pojedinih organizacijskih dijelova sustava poslovanja omogućuje se stvaranje cjelokupne slike dobrog i odgovornog poslovanja. Standardiziranjem usluga i proizvoda na određene te unaprijed prihvaćene standarde postavljaju se novi kriteriji za Hrvatsko tržište.

Upravljanje kvalitetom unutar hotelskog poduzeća smatra se vrlo složenim procesom zbog heterogenosti gostiju. Kada se u obzir uzme heterogenost želja, potreba potrošača i korisnika usluga, djelatnici hotelskog poduzeća trebaju biti na raspolaganju za ispunjenje istih, a sama kvaliteta pojedinačne usluge ovisi o znanju djelatnika. Zadovoljstvo gosta je upravo potvrda o dobroj implementaciji standarda od samog upravljanja pa do konačnog proizvoda ili usluge.

Jadranka grupa smještena je na otoku Lošinju i vodi dugogodišnju tradiciju dobrog poslovanja koja nudi usluge smještaja i hrane. Tijekom godina razvijanja, gradnje novih smještajnih jedinica i unaprjeđenja poslovanja postaje vodeća grupacija u Hrvatskoj.

2. Društveno odgovorno poslovanje

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) predstavlja jedinstven koncept poslovanja u kojem poduzeća dobrovoljno nastoje uskladiti svoje ciljeve u radu s potrebama društva. Ideja osnivanja društveno odgovornog poslovanja počela je u 18.st., točnije razvitkom industrijske revolucije u Europi. Međutim prihvaćanje koncepta društveno odgovornog poslovanja se tek dogodio između 1960. i 1970.godine. Velikom ekspanzijom industrijske grane te ne vođenjem računa o potrebama društva i okoliša mnoge tvrtke s proizvođačima našli su se na velikom udaru javnosti.

Jačanjem politike DOP-a građani postaju sve više informirani na cjelokupni raspon djelovanja pojedinačnog poduzeća (o načinu proizvodnje, pribavljanju resursa, utjecaju na okoliš, odnosu prema zaposlenicima, osposobljavanje zaposlenika, utjecaj na društvo itd.). Tada možemo zaključiti da DOP predstavlja poslovni model upravljanja u kojem se profit ostvaruje na društveno odgovoran način koji ujedno i stvara pozitivan imidž kompanije.

Tijek razvoja društvenog poslovanja išao je postepeno i u više faza. Velike kompanije i njihovi vlasnici kao što su Bill Gates, vlasnik Microsofta i Ted Turner, vlasnik CNN-a počeli su izdvajati određen dio profita u dobrotvorne svrhe čime su potakli razvitak DOP-a. Njihov postupak počele su pratiti ostale velike kompanije te se u kratkom roku život građana u lokalnim zajednicama poboljšao. Počelo je ulaganje u izgradnju i obnovu raznih ustanova, obrazovanje učenika, sponzoriranje sportskih klubova i ostalo. Sve te akcije filantropa također su poboljšale i ugled samih kompanija. Koncept je zaživio u razvijenijim zemljama koje ujedno i spadaju kao vodeće tvrtke za razvijanje i promoviranje društvene odgovornosti.

Citirajući Marina Bublea možemo izdvojiti deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća koje se i danas koriste u praksi, a to su (Buble, 2009.) :

1. Poduzimanje korektivnih akcija prije nego što se to izričito zahtijeva
2. Rad s građanima i društvenim grupama na rješavanju zajedničkih problema
3. Rad na uspostavljanju industrijskih standarda i propisa
4. Javno priznati vlastite greške
5. Uključiti se u rješavanje socijalnih problema
6. Pomoći u rješavanju problema okoline
7. Pratiti promjene u društvenoj okolini

8. Uspostaviti i poštovati korporacijska pravila ponašanja
9. Prihvatiti javne standarde o socijalnim pitanjima
10. Nastojati ostvariti profit na stalnoj osnovi

Europska Unija definira DOP kao sistemsko povezivanje ekološkog i socijalnog aspekata s poslovnim procesima i njihovim interesnim skupinama na dobrovoljnoj osnovi. Propisi su ti koji reguliraju koncepte i obveze koje tvrtka moraju ispunjavati pri donošenju odluka. Ovaj sustav poslovanja se može i krivo protumačiti tako da poslovni svijet postaje dužan svojoj okolini i društvu te da on mora učiniti protuuslugu. Zapravo DOP treba shvaćati kao neizbježnu strategiju u ostvarivanju ciljeva poduzeća kroz istodobno rješavanje društvenih i socijalnih problema od koje obje strane imaju koristi. (Vrdoljak Raguž, Hazdovac, 2014.)

2.1. Strategije društvene odgovornosti

Poduzeća se suočavaju sa specifičnim društvenim zahtjevima, a na temelju njihove reakcije razvijena su četiri tipa strategije:

1. Opstruktivna strategija
2. Defenzivna strategija
3. Adaptivna strategija
4. Proaktivna strategija

Opstruktivna strategija podrazumijeva negiranje odgovornosti od strane poslovnog subjekta u nastojanju da se održi status quo (dosadašnjeg stanja). Defenzivna strategija izbjegava preuzimanje dodatnih odgovornosti koristeći zakonska sredstva i marketinške akcije. Adaptivna strategija znači da subjekt prihvaća društvenu odgovornost za svoje akcije, pokušavajući ispuniti ekonomsku, zakonsku i etičku odgovornost, no najčešće pod pritiskom. Proaktivna poduzeća preuzimaju vodstvo u društvenim pitanjima definiranjem programa društvene odgovornosti koji služi kao model drugima.

Najviši stupanj socijalne odgovornosti na tržištu ima proaktivna strategija, dok najniži opstruktivna. (<http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>)

1.1. Dimenzije društvene odgovornosti

Društveno odgovorno poslovanje zbog prilika i vremena u kojem se razvilo ima više dimenzija djelovanja. Dimenzije se ne odnose samo na uredno plaćanje poreza, prijavu zaposlenika, njegovanje dobrih odnosa s potrošačima nego djeluju i mnogo dublje u samu srž poslovanja poduzeća. Tako možemo zaključiti da DOP ima dvije funkcije načina djelovanja poslovanja: interna i eksterna dimenzija.

Interna dimenzija ili unutarnja odnosi se na poslovanje unutar same kompanije. Što u ovom slučaju socijalna praksa uključuje:

- Ljuske resurse
- Zdravlje i sigurnost na poslu
- Prilagođavanje promjenama
- Utjecaj na okoliš i prirodne resurse

Čovjek prestaje biti marginalni organizacijski resurs već značajno izvoriste nove vrijednosti. U poduzeću iznimno je važno da zaposleni budu motivirani za rad te da su zadovoljni radnom okolinom. Zadržavanjem stalnih radnika koji već imaju odgovarajuća znanja i vještine primaran je zadatak menadžmenta. Naglasak se stavlja na samostalno učenje, osobni razvoj pojedinca, bolji protok informacija unutar poduzeća, bolju uravnoteženost rada, obitelji i stvaranje slobodnog vremena, napredovanje žena i ostalo. Aktivno praćenje zaposlenika koji su odsutni s radnog mjesta zbog povreda ili invaliditeta također je dio društveno odgovornog poslovanja.

Tradicionalno se tema zdravlja i sigurnosti na poslu rješava propisanim propisima i obveznim mjerama. Sustavi za upravljanje zaštitom na radu podrazumijevaju međusobno usklađene djelatnosti većeg broja izvođača sa zajedničkim ciljem kontinuiranog poboljšavanja zaštite zaposlenika na radu. Uspješnost postizanja ciljeva vezanih za zaštitu na radu u većini ovisi od postojanja kvalitete informacijskih i dokumentacijskih tokova u vezi sa znanjem o zaštiti na radu. Upravljanje zaštitom i znanjem o zaštiti na radu ima pozitivne efekte na konkurentnost organizacije.

Nailaskom na nagle promjene u poslovnome svijetu razna poduzeća se okreću pojmu restrukturiranja. Restrukturiranjem ili ponovnim ustrojem kompanije poduzeća se u konačnici

baziraju na zatvaranje pojedinog pogona i/ili otpuštanje radnika. Smanjivanjem troškova, povećanjem proizvodnosti te kvalitete proizvoda ili usluge samo su neki od načina ublažavanja krize unutar poslovanja. Ono mora biti pažljivo planirano, uključuje sve potencijalne rizike, kalkulira troškove, donosi alternativne strategije i slično. Pri tome u program restrukturiranja trebaju biti uključeni svi dionici poduzeća, predstavnici zaposlenika i vlas. Tako bi poduzeća mogla umanjiti negativni utjecaj na lokalnu zajednicu.

Upravljanje zaštite okoliša provodi se kontinuiranim mjerenjima, analizom i nadzorom okoliša te provedbom programa smanjenja štetnog utjecaja na okoliš. Konstantno informiranje djelatnika, dobavljača i poslovnih partnera radi razvijanja svijesti o potrebi zaštite i očuvanja okoliša. Pravilnim oglašavanjem i informiranjem vezanih za ciljeve zaštite okoliša izbor sirovina i tehnologije izravno djeluje na smanjenje negativnih utjecaja na okoliš te potrošnju sirovina i pametno iskorištavanje prirodnih resursa.

Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja predstavlja bitnu sastavnicu socijalnog odgovornog poslovanja kompanije. Tu spadaju:

- Lokalna zajednica
- Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima
- Poštivanje ljudskih prava
- Globalna briga za okoliš

Društveno odgovorno poslovanje treba doprinijeti lokalno zajednici putem zapošljavanja ugroženih osoba, osoba s posebnim potrebama, sponzoriranjem kulturnih i sportskih događaja i sl.

Izgradnja dobrih odnosa s poslovnim partnerima bitan je uvjet u postizanju društveno odgovornog poslovanja. Dobro partnerstvo se gradi kroz povjerenje, fer odnose, poštivanje želja jedne i druge strane te prodajom dobrom kvalitetom proizvoda ili usluge u konačnici.

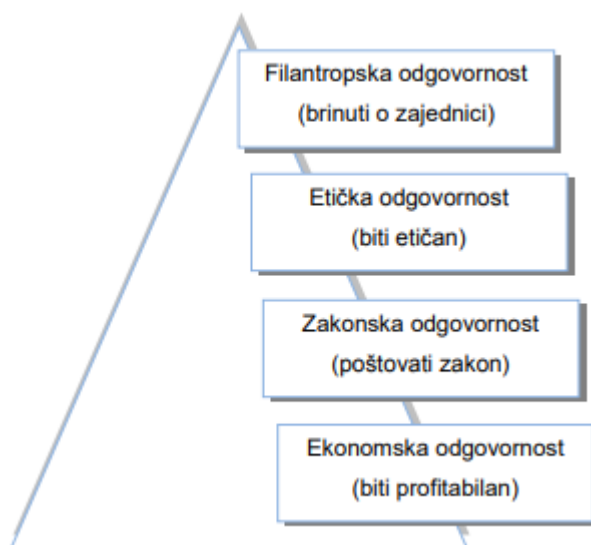
Pojam poštivanje ljudskih prava podrazumijeva poštivanje radnih standarda i radnih prava te borbom protiv korupcije. Ljudska prava se baziraju na prepoznavanju jednakih i neotuđivih prava svih ljudi kao temelja slobode, pravde i mira u svijetu.

Sve kompanije različitih djelatnosti moraju biti partneri u poboljšanju stanja društva i okoliša. (<http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>)

2.2.Piramida društvene odgovornosti

Osim već spomenute interne i eksterne dimenzije u praksi se još spominju četiri vrste društveno odgovornog poslovanja. Archie B. Carroll objavio je i slikovito prikazao 1991.godine područja DOP-a pod nazivom „Carrollova piramida društvene odgovornosti“. (Srblijinović, 2012.)

Slika 1: Carrollova piramida



Izvor: <https://hrcak.srce.hr/93115>

Na priloženoj slici Carroll je izdvojio četiri po njemu bitna elementa društvene odgovornosti poslovanja. Navedeni prikaz i danas se koristi kao osnova pri objašnjavanju glavnih dužnosti kompanija prema svojim suradnicima. Baza piramide predstavlja početnu razinu poduzeća možemo reći da je to zapravo temeljna ekonomska jedinica društva. Druga razina prikazuje kako svaka korporacija mora biti odgovorna pravna osoba koja poštuje zakone i propise kao pravila ponašanja. Na sljedećoj razini se traži određeni stupanj etičnosti odnosno da se sve poslovanje odvija u skladu s moralom. Filantropska odgovornost govori o tome kako svaka organizacija treba sudjelovati u poboljšanju života unutar zajednice. (Srblijinović M., 2012.)

2.3. Razvoj DOP-a kroz godine u svijetu

Ključni događaji koji su utjecali na razvoj društvene odgovornosti kao poželjnog koncepta poslovanja (Vrdoljak Raguž, Hazdovac, 2014.) :

- 1972. godine održana je prva UN-ova konferencija o okolišu i razvoju u Stockholmu; Prva svjetska konferencija o zaštiti čovjekova okoliša
- 1982. godine osnovan je BITC (business in the community- gospodarstvo u zajednici) BITC; britanska nevladina, neprofitna organizacija kojoj je svrha inspirirati, podržati i uključiti poduzeća u poticanje društveno korisnih inicijativa
- 1987. godine objavljeno je izvješće od strane komisije za okoliš i razvoj UN-a pod nazivom „Naša zajednička budućnost“ u kojem se diskutira o zadovoljavanju potreba današnjih generacija bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje
- 1990. godine osnovan je međunarodni forum poslovnih lidera princa od Walesa koja surađuje s poslovnim sektorom, vladama i civilnim društvom u svrhu poticanja poduzeća na promicanje održivog razvoja
- 1991. godine оформljena je grupa za gospodarstvo koja poduzima akcije u cilju zaštite i promicanja ljudskih prava pod nazivom Amnesty Internationala
- 1992. godine osnovan je WBCSD (svjetski poslovni savjet za održiv razvoj) i BSR (poslovni savjet za društvenu odgovornost)
- 1992. godine оформljena je AGENDA 21 od strane UN-a te je ustanovljen plan akcije kojom se trebao regulirati razvoj i odnos prema okolišu.
- 1995. godine osnovana je vodeća europska poslovna mreža za društveno odgovorno poslovanje pod nazivom CSR Europe
- 1996. godine prvi put je objavljena norma ISO 1400 koja predstavlja međunarodni standard za zaštitu okoliša
- 1998. godine postavljen je prvi ministar za DOP u Ujedinjenom Kraljevstvu
- 2001. godine objavljena je Zelena knjiga od strane Europske komisije kako bi potakla raspravu o zadanim temama unutar članica
- 2002. godine proveden je samit o održivom razvoju u Johannesburgu, a cilj mu je bio istaknuti obveze održivog razvoja na globalnoj razini.

2.4. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj

Danas na hrvatskom tržištu česte su nagle gospodarske promjene što onemogućuje sigurno poslovanje poduzeća. Neizvjesnu budućnost podnesu samo ona poduzeća koja se lakše i brže prilagođavaju novom tržištu. Kontinuirano usavršavanje samo je jedan od elemenata koji se javlja kao dio strateškog planiranja. Možemo reći da mnoga poduzeća ističu važnost društveno odgovornog poslovanja, ali ga rijetko prakticiraju. Međutim snažan razvoj zapadnih zemalja sve više povlači i nas te ostavlja snažan utjecaj unutar svih segmenata poslovanja.

Provođenje sustava DOP-a unutar zajednice je vrlo zahtjevan i složen proces. Možemo reći da veliki posao odradi sam proces stručnog obrazovanja i usavršavanja pojedinaca te vlastita svijest za očuvanje zajednice. Proteklih godina sve veći broj ljudi pokazuje zanimanje za očuvanje zajednice, humanitarne akcije ali i rješavanje ostalih društvenih pitanja. Potrošači će se uvijek okrenuti onom proizvođaču koji je u skladu s DOP-om, odnosno onome proizvođaču koji želi čuti i njihove potrebe te pronaći rješenje da se zadovolje obje strane. U današnjem svijetu veliku ulogu imaju mediji jer upravo oni kroz svoje reportaže utječu na svijest ljudi, a samim time i na promociju društvene odgovornosti. Kako smo još država koja se razvija možemo reći da postoji i veliki broj neinformiranih i neosviještenih građana koji ne biraju proizvode i usluge prema kriterijima odgovornosti proizvođača.

Alat koji se koristi u izračunu društvene odgovornosti poduzeća je indeks društvene odgovornosti. Razvili su ga domaći stručnjaci na temelju čega HR PSOR i Hrvatska gospodarska komora već godinama dodjeljuje nagrade najboljim hrvatskim poduzećima. Indeks DOP-a bavi se procjenama hrvatskih poduzeća koja razumiju i na pravi način provode društveno odgovorno poslovanje, a nastao je na inicijativu Hrvatske gospodarske komore i Hrvatskog poslovnog savjeta za održiv razvoj.

Ocjenjuju se sljedeće aktivnosti:

- Usmjerenost poduzeća na ekonomsku održivost
- Uključenost DOP-a i održivog razvoja u poslovnu strategiju
- Odgovorne politike i prakse u radnoj okolini
- Odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem
- DOP u tržišnim odnosima

- DOP u skladu sa zajednicom

Sva poduzeća mogu dobiti nagradu Indeksa DOP-a. Uz to dodjeljuje se i nagrada onom poduzeću koje je ostvarilo najveći napredak u DOP-u na rezultate protekle godine. Za najbolji rezultat dodjeljuju se tri nagrade vezane za područja koja se odnose na upravljanja okolišem, pozitivna radna okolina i odgovoran odnos sa zajednicom. (Glumac, 2018.) (Vrdoljak Raguž, Hazdovac, 2014.)

2.4.1. Osobno istraživanje na temu osviještenosti ljudi o DOP-u

Prema provedenom istraživanju o saznanjima ljudi na postojanost društvenog odgovornog poslovanja poduzeća i utjecaj na zajednicu možemo zaključiti sljedeće:

- najviše ispitanika u anketi je bilo u dobi od 18 do 24.godine, a najmanje u dobi više od 46.godina.
- s većinom završenom srednjom stručnom spremom, ali i nastavku obrazovanja na studijima većina pojedinaca je čula za DOP čak 63,9%.
- proučavanjem pojedinih potrošačkih navika pojedinaca prilikom kupnje određenog proizvoda ili usluge istaknuta je važnost ocjenjivanja za 4 od 5 za kvalitetu, 3 od 5 za cijenu, za brand 3 od 5 i za dostupnost trgovine 3 od 5.
- potrošači odnosno ispitanici podijeljenog su mišljenja o prihvatanju povećane cijene za određenu robu ili uslugu kada znaju da poslodavac brine o onečišćenju okoliša i o zaposlenicima
- svi ispitanici smatraju da poduzeća u Hrvatskoj ne provode društveno odgovorno poslovanje

U konačnici možemo zaključiti da iz provedenog istraživanja manjina ispitivača nije čula za pojam društvenog odgovornog poslovanja. Potrošači odnosno ispitivači najviše vode brigu o kvaliteti prilikom kupovine pojedinih proizvoda ili usluga. Poslodavcima za brigu o okolišu i o zaposlenicima potrošači ostaju podijeljenog mišljenja u vezi izdvajanja više novca za pojedini proizvod ili uslugu. (osobno istraživanje)

2.5. Razvoja DOP-a u Hrvatskoj kroz godine

Prvi trenutak djelovanja društvenog odgovornog poslovanja možemo pripisati osnivanju Hrvatskog poslovnog savjeta za održiv razvoj (HR PSOR). Osnovan je 1997. godine na temelju potpisanog memoranduma o razumijevanju sa Svjetskim poslovnim savjetom za održiv razvoj. Organizaciju čine 18 hrvatskih poduzeća koja su ovim činom potvrdila svoj utjecaj na tržištu u cilju zaštite okoliša i postizanje održivog razvoja u Republici Hrvatskoj.

Prva nacionalna konferencija o DOP-u je bila Agenda 2005. održana 2004. godine u prosincu te se smatra jednim od značajnijih događaja jer je okupila više od 120 istraživača i poduzetnika koji su formulirali zajedničke ideje za daljnji razvitak DOP-a u Hrvatskoj. Započelo se sa zaštitom okoliša pretežito usmjereno na industrijske proizvođače, a kasnije dolazi briga o zapošljavanju i upravljanjem zaposlenika te briga o zajednici.

Daljnji razvitak DOP-a je stvaranje Zajednice za DOP Hrvatske gospodarske komore koja je započela s radom 2006. godine. Zajednica se brine o podizanju svijesti društveno odgovornog poslovanja u svim sektorima, promicanje kodeksa poslovne etike unutar poslovnog subjekta te organizacija sustavne edukacije i savjetovanja u svrhu unaprjeđenja dobre prakse iz Hrvatske, EU i svijeta.

Global Compact Hrvatska je strateška inicijativa koja se temelji na 10 osnovnih načela iz područja ljudskih prava, prava radnika, okoliša i borbe protiv korupcije. Lokalna mreža koja je osnovana 2007. godine i broji više od 50 članica. Strateški se usmjerila pitanjima okoliša i vodi borbu protiv suzbijanja korupcije, odnosno promoviranje zelenih ureda. Ova mreža nastala je na inicijativu UN-a radi uvođenja i proširivanja društveno odgovornog poslovanja.

Godine 2015. skupština UN-a je donijela novi razvojni program u kojemu sudjeluje preko 190 država među kojima je i Hrvatska. Svjetski poslovni savjet za održiv razvoj objavio je istraživanje u kojem procjenjuje da članice provodeći navedene ciljeve mogle ostvariti i do 12 milijuna profita godišnje te otvoriti i do 380 milijuna radnih mjesta. (<http://www.filantropija.hr/dop/dop-u-hrvatskoj> , <https://www.mirakul.hr/bizdirekt/hrvatskoj-se-dop-jos-shvaca-filantropija/#>)

Slika 2: 17 globalnih ciljeva za održiv razvoj koji će do 2030.godine promijeniti sliku svijeta



Izvor: <http://www.idop.hr/hr/dop-trendovi/sdg-ciljevi-odrzivog-razvoja/opcenito-o-globalnim-ciljevima-odrzivog-razvoja/17-globalnih-ciljeva-za-odrzivi-razvoj-koji-ce-do-2030-promijeniti-sliku-svijeta/> (21.03.2019.)

3. Temeljne odrednice kvalitete

Riječ kvaliteta potječe od latinske riječi „Qualitas“, što u prijevodu znači kakvoća, a s njome se definira svojstvo, odlika, značajka, sposobnost, vrijednost. U čovjekovom životu kvaliteta postoji od pamtiviljeka i zauzima važno mjesto. Tijekom godina postojanja i definiranjima kvalitete ne možemo točno odrediti osnovnu definiciju jer gledano s različitih gledišta ona se mijenja.

Razvojem industrije obrtnici su diljem Europe organizirali udruge pod nazivom cehovi. Cehovi su bili zaduženi za organizaciju strukovnog rada koja se bavila propisivanjem pravila za kvalitetu proizvoda i usluga. Proizvodi koji su prošli sve uvijete kvalitete obilježavali su se posebnim znakom. Ti proizvodi značili su da obrtnik ima prepoznatljiv i visoko kvalitetan proizvod a, s tim i visok položaj u društvu. Poslodavac je tada bio voljan isplatiti i visoke plaće zaposlenicima koji su proizvod doveli do savršenstva, a to ne bi uspjeli bez odgovarajućih znanja prijašnjih generacija. Zato možemo reći i potvrditi da kvaliteta seže daleko u povijest. (<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta>)

Početak industrije revolucije koja je počela u 19.st. dogodila se nagla promjena u proizvodnji. Ona je označavala da se proizvodi izrađuju u većim količinama i po nižim cijenama što je natjeralo male obrtnike da postanu radnici u svojim vlastitim pogonima. Prihvatanje Taylorovog menadžerskog pristupa tako da se poveća produktivnost rada procesom specijalizacije zaposlenika. Pristup se smatra loše osmišljenim jer se bazira samo na konačni proizvod, a ne na cjelokupni poslovni proces. Dolaskom loše kvalitete robe na tržište stručnjaci počinju tražiti nove metode. Rješenje su pronašli kod Shewharta koji je smatrao da svi procesi, odijeli i funkcije u tvrtki utječu na konačan proizvod. Nastavljajući s danjim zalaganjem u području kvalitete objavio je rad 1939.godine u kojem predlaže metodu poboljšanja kvalitete primjenjiv u svim područjima života i rada organizacije pod imenom „Shewhartov ciklus poboljšanja“.

Danji razvoj usavršavanja kontrole kvalitete preuzima američki stručnjak W. Edwards Deming. Dolaskom u Japan mijenja njihovo dosadašnje stanje kvalitete robe podučavajući ih statističkim metodama upravljanja organizacije. Realizacijom Shewhartova kruga iz 1939.godine, Deming uspostavlja novi način upravljanja procesima u svrhu dobivanja

željenog rezultata. Ciklus Plan-Do-Check-Act ukazuju da sve poslovne procese trebamo najprije planirati, zatim učiniti, provjeriti te na kraju poboljšati. (Lazibat, 2009.,91.str)

Japanci u automobilske i elektroindustriji postaju mnogo snažniji u odnosu na američku industriju. Preuzimanje svjetskog tržišta prisililo je američku ekonomiju na primjenu koncepta upravljanja kvalitetom, čiji su se bolji rezultati brzo vidjeli. Vrlo veliki korak za kvalitetu dogodio su 1987.godine i to zbog objave norme ISO 9000 pod nazivom „Sustavi kvalitete- model osiguranja kvalitete u dizajnu, razvoju, proizvodnji, instalaciji i servisiranju proizvoda“, te s druge strane objavom kriterija za svjetsku dodjelu nagrada za kvalitetu – Malcolm Baldrige National Quality Award. (<https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/rad27>)

Danas u 21.stoljeću većina poduzeća su se susrela i konstantno se susreću s konkurencijom. Važno je pratiti razvitak tržišta, nuditi nove proizvode, održavati visoku kvalitetu tih proizvoda sve radi zadovoljstva potrošačevih potreba. (Šiško Kuliš, Grubišić, 2010.)

3.1.Definicija kvalitete

Pojam kvaliteta koristi se svakodnevno, svi u suštini znaju značenje kvalitete ali nije ju lako u potpunosti definirati. Kvalitetu možemo definirati kao sam pojam, a jednako tako definicija se mijenja ovisno o stajalištima.

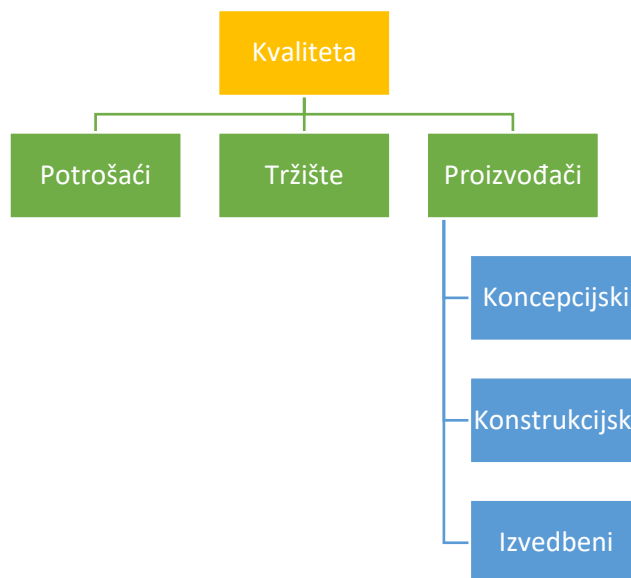
Opće prihvaćena definicija kvalitete: Kvaliteta je mjera ili pokazatelj obujma odnosno iznosa uporabne vrijednosti nekoga proizvoda ili usluge za zadovoljenje točno određene potrebe na određenom mjestu i u određenom trenutku, tj. onda kada se taj proizvod i ta usluga u društvenom procesu razmjene potvrđuju kao roba. (Lazibat, 2009.,42.str.)

Prema normi HRN EN ISO 8402 definicija kvalitete glasi: Kvaliteta (kakvoća) je ukupnost svojstava stanovitog entiteta koja ga čine sposobnim zadovoljiti izražene ili pretpostavljene potrebe. Službena definicija izravno proistječe iz opće definicije kvalitete, jer „ukupnost svojstava nekog entiteta koja ga čine sposobnim da zadovolji izražene ili pretpostavljene potrebe“ i ne govori ni o čemu drugom već o uporabnoj vrijednosti proizvoda.

Prema službenoj definiciji ISO 9000:2000 kaže da je kvaliteta stupanj do koje skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve. Možemo sa sigurnošću zaključiti da se u svim

definicijama kvalitete u središtu pozornosti nalazi kupac točnije zadovoljavanje njegovih potreba na što bolji mogući način. (Lazibat, 2009.,70.str.)

Slika 3: Različita shvaćanja kvalitete



Izvor: Obrada autora prema Lazibat T.

Na slici navedena su gledišta promatranja kvalitete koji imaju i različita stajališta vezana za definiciju. Kvaliteta sa stajališta potrošača je stupanj vrijednosti proizvoda ili usluge koji zadovoljavaju određenu potrebu. Roba je upravo ta vrijednost koja zadovoljava potrebu korisnika. Razina zadovoljstva robe može ići od luksuzne pa sve do niskokvalitetne a, ovisni o njezinoj uporabnoj vrijednosti kod potrošača.

Kvaliteta sa stajališta proizvođača je mjera koja pokazuje koliko je vlastiti proizvod ili usluga namijenjena tržištu uspjeta, odnosno kolika je količina prodana. Konceptijski način govori o koliko je bitno poznavati želje i potrebe kupaca. Konstrukcijski način govori o jednakim proizvodima s različitim kvalitativnim značajkama i karakteristikama. Izvedbeni proizvod nastaje nedugo nakon istraživanjem tržišta. Kvaliteta sa stajališta tržišta je razina do koje ona zadovoljava potrošače u odnosu na konkurenciju i zakon ponude i potražnje. Ima direktan utjecaj na uspješnost proizvoda ili usluge, odnosno možemo reći da je kvaliteta zapravo zadovoljstvo kupaca. (Šiško Kuliš, Grubišić, 2010.)

3.2.Kvaliteta kao relativna kategorija

Velika raznolikost robe, kulturološke razlike unutar zajednica, interesi pojedinca i sl. samo su neke od činjenica zbog kojih se kvaliteta različito shvaća. Njenoj relativnosti pridonosi to što je pod neposrednih utjecajem triju parametara (Lazibat, 2009.,45-49.str.):

- Učinak transformacije
- Učinak zamjene
- Učinak stajališta

Učinkom transformacije pokazuje kako se na određenom tržištu i u danom vremenskom intervalu tijekom vremena mijenjaju pojedini parametri kvalitete.

Učinak zamijene govori o pojavi robe na određenom tržištu i o kupovnoj platežnoj moći. Kupci razlikuju kvalitetne proizvode i usluge, ali kupit će samo ono što je prihvatljivo njihovoj kupovnoj snazi.

Učinak stajališta govori o tome da korisnici u procesu nastanka, razmjene i korištenja robe imaju drugačija stajališta u pogledu kvalitete te iste robe.

3.3.Upravljanje kvalitetom

Upravljanje kvalitetom možemo definirati kao cjelokupni proces upravljanja organizacijom kojoj je prvenstveni cilj zadovoljiti potrebe kupca. Opstanak na tržištu, konkurentnost kompanije te povećanje broja kupaca samo su neki od zadovoljstva kompanije koja uspješno posluje.

Temeljni elementi upravljanja kvalitetom (Lazibat, 2009.):

- Usmjerenost na potrebe kupaca koje obuhvaća SWOT analiza
- Upravljanje višeg menadžmenta da bi se razvili ciljevi kvalitete i strategije
- Provođenje strategija u godišnje poslovne planove
- Djelovanje linijskih odjela umjesto oslanjanja na odjel za kvalitetu

Upravljanje kvalitetom je širok pojam koji obuhvaća i ISO norme i TQM sustav upravljanja. Total Quality Management ili potpuno upravljanje kvalitetom je sustav koji

podrazumijeva orijentaciju prema kontinuiranom poboljšanju kvalitete koja će zadovoljiti sva očekivanja kupca. Menadžerski pristup koji podrazumijeva sudjelovanje svih članova usmjerenih na poboljšanje kvalitete te usmjeren ka dugoročnom uspjehu. Ovakav sustav vođenja kvalitete nastao je zahvaljujući Juranu i Demingu. Njihova teorija temelji se da greške koje se dogode u proizvodnom procesu ne smiju se tolerirati te je potrebno stalno težiti ka daljnjem usavršavanju.

Normizacija ili standardizacija znači svoditi na podjednaku veličinu, jačinu, sastav proizvod ili uslugu kako bi služilo svojoj namjeni.

Načela normizacije:

- Konsenzus je osnovno načelo normizacije i njegova svrha je da osigura prikladnost proizvoda ili usluge u svojoj namjeni odnosno da vodi računa o raznolikostima, zaštiti okoliša i ostalo
- Načelom uključivanja svih zainteresiranih strana daje se na pravo svim zainteresiranim stranama na sudjelovanje u izradbi norme kako bi je i sami kasnije dobrovoljno primijenili
- Načelo javnosti rada propisuje da cjelokupni postupak izrade norme mora biti dostupan javnosti
- Stupanj razvoja tehnike u danome vremenu utemeljen na provjerenim znanstvenim, tehničkim i iskustvenim spoznajama
- Koherentnost zbirke norma određuje da norme međusobno ne smiju si biti proturječne

ISO je svjetska federacija nacionalnih tijela za normizaciju, a međunarodna norma ISO 9000:2015 predstavlja zahtjeve sustava upravljanja kvalitetom utemeljene na procesnom pristupu koji uključuje Demingov krug uz uvažavanje rizika. (Lazibat 2009.,72.str.) (Šiško Kuliš, Grubišić, 2010.)

3.4. Kvaliteta u hotelskom poslovanju

Danas je kvaliteta postala presudan čimbenik u ostvarivanju profitabilnosti, postizanju konkurentske prednosti te u konačnici predstavlja zadovoljstvo gosta na hotelskom tržištu.

Upravljanje kvalitetom je kontinuiran proces koji u hotelijerstvu predstavlja stvaranje i pružanje usluga koje će svojom razinom zadovoljiti ili čak premašiti očekivanja gostiju. Takvo poslovanje rezultira povećanjem prihoda i smanjenjem troškova odnosno povećanje ukupnog profita. Kvalitetna usluga je ona u čijem se središtu stalno nalaze očekivanja, potrebe i želje klijenata prema kojima se kontinuirano prilagođavaju upravljanje i koordinacija unutrašnjih snaga, potencijala i procesa poduzeća.

Kako bi hoteli danas ostvarili poželjne ciljeve u kvaliteti primjenjuju razne sustave upravljanja kvalitetom poput ISO standarda, TQM sustava (potpunog upravljanja kvalitetom), koncepta šest sigma i vitkog menadžmenta. Koristeći kroz cjelokupan rad te koncepte odnosno norme i standarde poduzeća nadmašuju očekivanja gostiju.

Lojalnost gostiju, sprječavanje ne zadovoljstva kako bi se zadržala konkurentska prednost na tržištu potrebno je provoditi različite metode ispitivanja gostiju. Neke od tih metoda najčešće su hotelski upitnici i praćenje prijedloga i pritužbi gostiju. (Marković, 2011.)

3.4.1. Sposobnost upravljanja hotelskog poduzeća

Strategijsko upravljanje u hotelskoj industriji ima tri temeljne faze (Ivanović, 2003.):

- Strategijska analiza
- Strategijski izbor
- Strategijska promjena

Temeljna svrha strategijske analize je pozicioniranje hotelskog poduzeća na tržištu koje provodi menadžment. U procesu razvijanja hotelske industrije kao poduzeća veliku važnost ima SWOT analiza. Određivanje snaga, prilika, slabosti i prijetnji poduzeće će efikasnije i afektivnije donositi odluke važne za poslovanje.

Strategijska analiza je osnova za donošenje strategijskog izbora. Skupljanje informacija o poslovanju odnosno dobivanje uvida u hotelsko poslovanje izvora i sposobnostima. Osnovni cilj strategije je stvaranje konkurentske prednosti na tržištu koristeći posebnih kompetentnosti. Takvo vođenje strategije unutar poduzeća omogućava hotelskom poduzeću da bude među vodećima na tržištu. Posebna kompetentnost proistječe iz dva faktora hotelskog poduzeća: izvora i njihovih sposobnosti. Pod izvore spadaju osobe, financije, kadrovi, tehnologija i sl. Sposobnost je stručnost hotelskog poduzeća odnosno njegov način odlučivanja i donošenja bitnih odluka kako bi ostvarili ciljeve poslovanja.

Dobro strategijsko upravljanje podrazumijeva:

- Najvažnije je uočiti mogućnosti i opasnosti koje promjenjivo tržište donosi u hotelskoj industriji i ne ispustiti bitna društvena pitanja
- Izvorima upravljati strategijski uzimajući u obzir snage i slabosti koje hotelsko poduzeće ima
- Vrijednosti hotelskoga poslovanja trebaju biti uravnotežene s potrebama hotelske industrije i kritičkim faktorima uspjeha te prihvaćene od menadžmenta i zaposlenika

Konačna faza je dobivanje cjelokupnog profila poduzeća i naziva se strategijska promjena. (Ivanović, 2003.)

3.4.2. Strategijski faktori poslovnog uspjeha poduzeća na turističkom tržištu

Cameron u svom znanstvenom radu navodi četiri pristupa mjerenja efikasnosti poduzeća (Ivanović, 2003.):

- Ostvarenje ciljeva
- Sistemski pristup
- Strategiji konstituenti
- Konkurentske prednosti

Sva četiri pristupa moraju se vrednovati kako bi krajnji ishod bio zadovoljavajući. Najbitniji pristup u hotelskoj industriji je ostvarivanje ciljeva i njime se mjeri uspješnost poslovanja hotelskog poduzeća. Ciljevi moraju biti jasni, definirani, mjerljivi te za provođenje njih mora postojati suglasnost zaposlenika unutar poduzeća.

Građenje konkurentske prednosti bazira se na sposobnosti menadžmenta da stvori osobnu kompetentnost, koja predstavlja osnovu za izlazak u susret promjenama na tržištu. Načini stjecanja konkurentske prednosti su izbor građenja hotelskog poduzeća i alokacija uslužnog procesa na odabranom turističkom tržištu. Nabrojene faze se ne mogu obavljati odvojeno te izbor povoljnih područja hotelske aktivnosti neće dati zadovoljene rezultate ako se ne izvrši adekvatna alokacija uslužnih procesa.

Konkurentska strategija u hotelskoj industriji ima za cilj utvrditi rentabilnost poslovanja poduzeća uvažavajući različite snage u pojedinoj grani djelatnosti. Prednost imaju ona poduzeća koja koriste više različitih strategija ovisno o djelatnostima jer nije jednostavno imitirati inovativno hotelsko poduzeće glede pružanja usluga gostima.

3.4.3. Kvaliteta usluga i konkurentska prednost

Svako hotelsko poduzeće teži prodati svoju uslugu ili proizvod i pri tome osigurati zadovoljavajuću dobit uz minimalnu potrošnju. Konkurentske strategije su samo jedan način ostvarivanja uspješnosti poduzeća. Stalno poboljšavanje svih uslužnih kadrova i usavršavanjem znanja zaposlenika čini dobar i kvalitetan imidž hotelskog poslovanja. Svladavanje tehnoloških promjena na tržištu daje hotelskom poduzeću dvije opcije izbora, a to su: da snižava troškove i cijene za određeni turistički proizvod ili uslugu, odnosno da poboljšava njihovu kvalitetu. Poboljšavanjem razine kvalitete pri snižavanju cijena plasira hotelsko poduzeće vrlo visoko na tržištu.

Na promjenjivom tržištu hotelska društva su dužna uvoditi kvalitetne i nove usluge radi održavanja konkurentnosti na tržištu. Primjenom sustava benchmarkinga poduzeća uspoređuju svoje ciljeve i unaprjeđenja u radu s ostalim poduzećima.

Sve veći broj hotelskih poduzeća nudi superiornu kvalitetu svojih usluga. Kupac vlastitom percepcijom odlučuje o izboru hotelske usluge i kupuje samo ono što vidi kao korisno u tijekom svoga boravka. Pri njegovom odlučivanju o kupovini smještajnog kapaciteta vrlo je važan faktor „neopipljivosti“. Faktor „neopipljivosti“ svladava se pri dobrom komunikacijom zaposlenika i gosta odnosno pribavljanja potrošača u vlastitim smještajnim kapacitetima.

Poduzeće treba regulirano mjeriti zadovoljstvo gosta prilikom korištenja usluge. Gost ima percepciju ocjenjivanja hotelskih usluga na dva načina: interni i eksterni. Interni su vezani za osnovne karakteristike turističkog proizvoda ili usluge, a eksterni su cijena usluge i imidž turističke destinacije. Gost pružene usluge sagledava na osnovu prijašnjeg iskustva, tijekom boravka i nakon boravka u smještajnim kapacitetima. Hotelsko poduzeće koje uočava takav način razmišljanja je na dobrom putu da osigura trajno zadovoljstvo i tako stječe konkurentnu prednost na turističkom tržištu.

Korištenje TQM sustava upravljanja unutar hotelskog poduzeća znači da svi zaposlenici bilo pojedinačno ili grupno moraju reagirati na zahtjeve i potrebe kupaca. Cilj provedbe sustava je poboljšanje efikasnosti, zadovoljstva kupaca i ostvarivanje dobiti te eliminiranje dodatnih troškova koje ne vode zadovoljenju gosta.

Možemo reći da veća ulaganja za kvalitetu imaju za posljedicu ostvarivanje i relativno trajne konkurentske prednosti na turističkom tržištu, dovode do većeg tržišnog udjela odnosno većeg plasmana prodaje, što ima za posljedicu digresiju troškova po jedinici usluga ili turističkog proizvoda. (Ivanović, 2003.)

4. Poslovanje poduzeća Jadranka hoteli d.o.o.

Lošinj Hotels&Villas hotelski je brend društva Jadranka hoteli d.o.o. pod kojim djeluje 6 hotela i 11 restorana te vile i apartmani koji su smješteni na najatraktivnijim lokacijama otoka Lošinja, kapaciteta više od 3.500 gostiju.

Gostima su na raspolaganju:

- Hotel Aurora, Family Hotel Vespera, Vitality Hotel Punta, Hotel Bellevue, Boutique Hotel Alhambra i Hotel Helios
- Vila Hortensia, Vila Diana, Vila Kredo

Slika 4: Vitality Hotel Punta



Izvor: https://www.google.com/search?q=Vitality+Hotel+Punta&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjLhcXJpdfhAhVr-ioKHcfQBxoQ_AUIDigB&biw=1366&bih=625#imgsrc=reuUDsLTPE3GeM:

Slika 5: Boutique Hotel Alhambra unutarnji bazen s morskom vodom



Izvor: https://www.google.com/search?q=Boutique+Hotel+Alhambra+unutarnji+bazen+s+morskom+vodom&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjHud27pdfhAhXO-ioKHe1nCYoQ_AUIDigB&biw=1366&bih=625#imgrc=SyEjHdggkhwjAM:

Pored smještajnih i ugostiteljskih objekata te 11 vrhunskih à la carte izvanpansionskih objekata, grupacija se također bavi upravljanjem i organizacijom izleta, zabavnih i sportskih sadržajima te ponudom raznih proizvoda za iskorištavanje slobodnog vremena.

Jadranka hoteli spadaju u jedno od vodećih hotelijersko-turističkih društava u Hrvatskoj. To možemo zaključiti na osnovu podataka ostvarenih prihoda s više od 60 milijuna eura godišnje. (<https://jadranka.hr/partners/jadranka-hoteli-doo>)

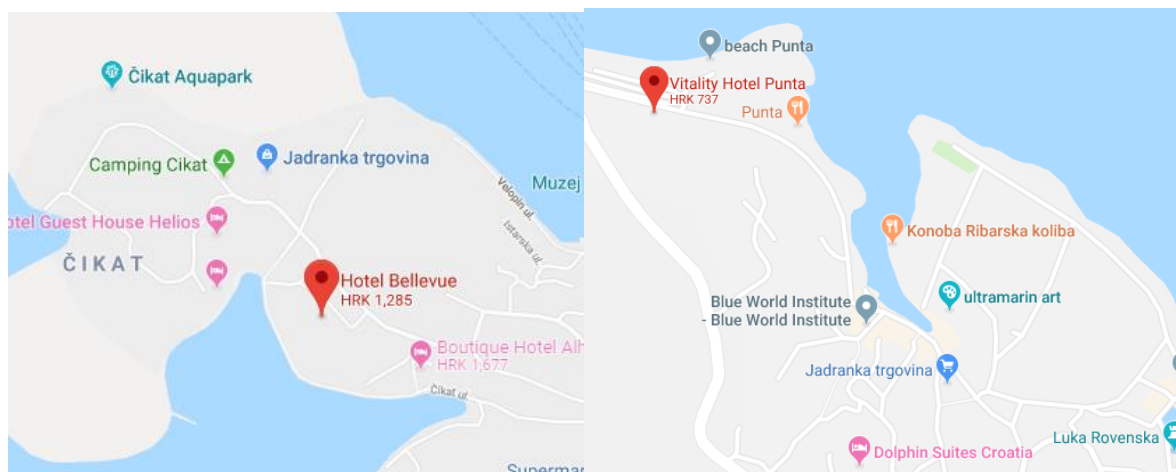
4.1. Povijest Jadranke

Osnutak Jadranka grupe možemo pridodati postojanju otoka Cresa i Lošinja. Tvrtka sa 70-godišnjom dugom tradicijom dobrog poslovanja i dalje je na vodećoj poziciji. Zapošljavajući veliki dio samoga stanovništva otoka promovira zapošljavanje lokalnog stanovništva te vodi računa o smanjivanju uvoza strane radne snage. Uspješne godine poslovanja donesle su joj brojne nagrade i postignuća te je tako postala vodeća grupacija u svojoj djelatnosti rada.

Razvoj Jadranke počeo je 1947.godine kada su joj na upravljanje dodijeljena dva hotela i nekoliko restorana. Dobrim upravljanjem, odnosno iskorištavanjem prirodnih prednosti i pogodnim klimatskih uvjeta područja počinje širenje Jadranka grupe.

Poduzeće je 60-tih godina izgradilo brojne hotele i to su: Helios na Lošinju, Punta na Velom Lošinju, Bellevue te je počela gradnja „Sunčane uvale“ koja je završena 1977.godine, te je 1988.godine izrađen kompleks hotela Punta. U razdoblju od 1993. do 2000.godine društvo je unatoč ratnom i poslijeratnom vremenu uložilo 49 milijuna eura za izgradnju novih objekata, poboljšavanja kvalitete, opremu i kupnju novih zemljišta.

Slika 6: Satelitski prikaz pojedinih Jadrankinih hotela smještenih na otoku Lošinju



Izvor: Google karte, <https://www.google.com/maps> , 31.03.2018

Sljedeća bitna godina za razvoj Jadranke je 2004.god. kada grupacija registrira 3 nova društva s ograničenom odgovornošću. Osnivanjem društva Jadranka hoteli d.o.o., Jadranka trgovina d.o.o. i Jadranka kampovi d.o.o. s ciljem poboljšanja efikasnosti poslovanja i olakšavanje cjelokupnog razvoja. Tijekom veljače 2014.godine Jadranka d.d. mijenja status vlasništva koji preuzimaju poduzeće Beta. Poduzeće Beta je osnovano s ciljem ulaganja u turističke projekte u Sredozemlju. Osnivač i vlasnike Beta je UK Promsvyaz odnosno jedno od vodećih društva za upravljanje investicijskih fondova u Rusiji. (<https://jadranka.hr/povijest-jadranke>)

4.2. Misija, vizija i strateški ciljevi

S ciljem zadovoljstva gostiju, vlasnika i stanovništva lokalne zajednice, misiju Jadranka tvrtke možemo definirati kao pružanje modernog proizvoda visoke kvalitete u turizmu održavajući orijentaciju prema zdravom životu, nuđenjem personaliziranih usluga za klijente te prekrasno lošinjsko naslijeđe. Zaposlenicima se nudi pozitivna radna okolina i otočka zajednica kao socijalnog i ekološkog odgovornog partnera.

Vođenje poslovanja ka personaliziranom uslugom stavljaajući kupca u središte pažnje. Neizmjernu pažnju stavljaju naglasak na vođenje računa o zajednici, točnije očuvanju vrijednosti prostora i baštine. Ulaganje u kontinuirano obrazovanje zaposlenika i osiguranje poticajne radne atmosfere.

Stvaranje jedinstvenih proizvoda i usluga te uvažavajući sve posebnosti turističkih destinacija su vrlo bitan argument za dobro poslovanje. Potpuno iskorištavanje svih potencijala u svrhu stvaranja konkurentske prednosti te poduzimanje aktivnosti koje će Jadranka grupu učiniti inovativnom i kreativnom od ostalih. (<https://jadranka.hr/misija-vizija-i-strateski-ciljevi>)

4.3. ISO norma

Međunarodna organizacija za standardizaciju izdala je brojne norme koje se odnose na sustav upravljanja kvalitetom. Jadranka grupa u svoj način poslovanja posjeduje tri sustava upravljanja kvalitetom i to su:

- ISO 9001- sustav upravljanja kvalitetom
- ISO 14001- sustav upravljanja okolišem
- ISO 50001- standard izgradnje objekata i optimizacija poslovno-proizvodnih procesa pri znatnim uštedama energije

(<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/normizacija/516-iso-norme-za-sustav-upravljanja-kvalitetom>)

4.3.1. ISO 9001 i 14001

Postizanje certifikata od nadležne ustanove tek se tada smatra da poduzeće ima potvrdu o svojoj kvaliteti. Kroz dugogodišnja uspješna djelovanja Jadranke odlučeno je da se 2006.godine uvede ISO standard kako bi poslovanje bilo još uspješnije. Posjedovanjem certifikata poduzeće se može javiti na razne natječaje, a i u današnjici se očekuje od svake organizacije da ga posjeduje.

Sustav upravljanja kvalitetom i okolišem je uspostavljen tako da zaposlenici na svim razinama, na čelu s upravom imaju obvezu:

- Poštivati zakone i druge obvezujuće propise
- Prepoznavati i zadovoljavati zahtjeve i potrebe kupaca
- Sprječavati onečišćenja okoliša
- Očuvati zdravlje i sigurnost ljudi
- Odgovorno gospodariti s prirodnim resursima
- Postupati u skladu u utvrđenim postupcima i dodijeljenim odgovornostima
- Neprestano poboljšavati djelotvornosti svojih postupaka i poslovnih procesa

Uprava je zadužena da se utvrđeni ciljevi s kvalitetom i okolišem osiguravaju te da omoguće ostvarenje postavljenih općih ciljeva i politika u konačnici. (<https://jadranka.hr/hr/iso-9001>)

4.3.2. ISO 50001

Primjena ISO 50001 standarda unutar organizacije definira zahtjeve upravljanja energijom. Norma traži da organizacija mora imati uvid u sve pokazatelje energetske potrošnje, a da pri tome nije na štetu kvalitete proizvoda i usluga ili uvjeta rada.

Organizacija koja se bavi pružajući hotelskih usluga gostima te ostale nezaobilazne sadržaje u toj branši jako pazi na smanjenje potrošnje, odnosno da se troškovi energije svedu na sami minimum radi samog očuvanja okoliša i gospodarsku održivost poslovanja.

Prednosti uvođenja ISO 50001 sustava u organizaciju:

- Smanjeni troškovi energije po noćenju gosta za 20%
- Smanjivanje korištenja fosilnih goriva i uvođenje obnovljivih izvora energije
- Osiguravanje dovoljnih informacija i resursa potrebnim za postizanje unaprijed utvrđenih ciljeva
- Energija i energetska učinkovitost mora biti u skladu sa zakonskim i drugim zahtjevima u toj ovlasti
- Nabava, korištenje i razvijanje energetske učinkovite opreme, postrojenja
- Sinergijsko djelovanje i planiranje razvoja s lokalnom zajednicom

Norma ISO 50001 također zahtijeva izobrazbu djelatnika na svim organizacijskim razinama, te nizu akcijskih planova za poboljšanje energetske učinkovitosti. Uvođenjem ovoga sustava kvalitete je lako za ona poduzeća koja već imaju uspostavljeni sustav upravljanja kvalitetom jer su zahtjevi kompatibilni. (<https://jadranka.hr/hr/iso-50001>)

4.4. Razvoj strategije ljudskih potencijala

Desetljeća uspjeha rada Jadranka grupa osvojila je treće mjesto u istraživanju portala „MojPosao“ kao „Najbolji poslodavac 2015. godine“. Sudjelovanjem 35 tvrtki u kategorijama malih, srednjih i velikih poduzeća s više od 4.000 zaposlenih, portal provodi istraživanje kontinuirano od 2007. godine. Sudionici istraživanja se samostalno prijave, a ocjenu zadovoljstva daju zaposlenici te iste tvrtke.

Kontinuirano usavršavanje, razvijanje pozitivne radne atmosfere te unapređivanje uvjeta rada i poštivanje kolektivnog ugovora. Grupa Jadranka kao poslodavac pored ugovorene naknade za rad nudi troškove sanitarnog pregleda, refundaciju troškova prijevoza i ostvarivanje dodatnih beneficija novčanih nagrada uz plaću. Zapošljava oko 700 stalnih zaposlenih i još toliko potražuje sezonskih radnika na otocima. Zapošljavajući veliki broj sezonskih radnika poduzeće mora osigurati kvalitetan i adekvatan smještaj te je na tom području počela izgradnja hotela za zaposlenike u rang 4 zvjezdice.

Obuka i edukacija zaposlenika organizira se putem in-house radionica, kroz predavanja i razne praktične treninge koji vode vanjski ali i unutarnji stručnjaci. Kroz dobru atmosferu ali i

konkretna rad, zaposlenici su spremni i motivirani za prihvaćanje novih znanja, alata i vještina koje će im olakšati izazove poslovne situacije. Zaposlenici će kroz niz interaktivnih vježbi (komunikacijske vještine, upravljanje stresom, upravljanje konfliktima..) istrenirati određenu poslovnu vještinu koju će spretno koristiti pri danjem poslovanju.

(http://www.novolist.hr/Vijesti/Regija/Otoci/KAKO-ZADRZATI-RADNIKE-Jadranka-grupa-gradi-i-hotel-sa-cetiri-zvezdice-za-svoje-zaposlenike?meta_refresh=true)

4.5. Program stipendiranja i praksa

Stipendiranje učenika tijekom obrazovanja te pružanjem prakse od najranijih školskih dana rada učenici stječu kvalitetna iskustva u objektima visoke kategorije, pod vodstvom vrhunskih mentora. Učenici će po završetku obrazovanja pridružiti Jadranka grupaciji te krenuti u ostvarivanje zajedničkih ciljeva koji će pozitivno doprijeti danjoj ekspanziji razvoja.

Jadranka grupa je trenutno u suradnji s četiri srednje škole koje pružaju obrazovanje za ugostiteljska i trgovačka zanimanja. Pružanjem prakse učenicima koji zadovoljavaju njihove standarde (ocijene i vladanje) ostvaruju mogućnost obavljanja i stručne ljetne prakse uz novčanu naknadu. Učenicima se još nudi mogućnost dobivanja stipendije, smještaj, obrok i plaćene putne troškove dolaska/odlaska te posao nakon završetka školovanja.

Ove godine 22. veljače u hotelu Aurora je bilo održano regionalno natjecanje World Skills Gastro, u svrhu prezentiranja radova stečenih prema nastavnim planovima i programima za zanimanja kuhara, konobara, slastičara, hotelijersko-turističkog komercijalista i tehničara. Cilj natjecanja je poticanje daljnjeg motiviranja nastavka obrazovanja i promoviranje pojedinih djelatnosti. (<https://jadranka.hr/stipendiranje-kadrova>)

Slika 7: Regionalno natjecanje u hotelu Aurora



Izvor:

https://www.google.com/search?q=regionalno+natjecanje+u+hotelu+aurora&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=QzzONrCWcg5OkM%253A%252CqPKpG8MQ5YYmfM%252C_&vet=1&usg=AI4_-kSbFMQYMN0pbyOAp48u14M8g8E7vA&sa=X&ved=2ahUKEwiI9L7nztfhAhULqIsKHS_aDoQQ9QEwAn_oECAkQBA#imgrc=QzzONrCWcg5OkM:

4.6.DOP kultura na primjeru Jadranka grupe

Razna priznanja koja dobiva Jadranka grupa najbolja su potvrda u dosadašnjem radu. Vrednovanje truda, zalaganja i kontinuiranog usavršavanja zaposlenika samo su neke od stavki koje ova grupacija iznimno cijeni unutar svoga poslovanja. Takvo dobro poslovanje utječe na vanjski izgled organizacije. Zadovoljstvo pružanja ugostiteljskih usluga klijentima zaposlenici drže na najvišem nivou kvalitete.

Internetska stranica Trip Advisor koja se bavi ocjenom raznih uslužnih djelatnosti na temelju pojedinačnih procjena putnika i tako dodjeljuje certifikate i ocijene (ne)izvrsnosti. Prema navedenoj internetskoj stranici uslužne djelatnosti Jadrankine grupacije imaju ocjenu izvrsnosti. Također posjeduju i posebnu nagradu žirija u kategoriji Innovative Spa&Health Resort Destination, Brand Leader Award 2016 za izuzetan doprinos razvitka turističkoga tržišta, priznanje hotelu Alhambra za najbolji Luxury Boutique Spa u Hrvatskoj, Condé Nast

Johansens nagradu za izvrsnost u kategoriji Best Destination Spa koja je dodijeljena hotelu Bellevueu i mnoge druge.

Slika 8: Prikaz hotela Bellevue kao dobitnika nagrade za najbolji odabir putovanja prema TripAdvisoru 2017.godine



Izvor: <https://jadranka.hr/en/news/tripadvisor-travelers-choice-2017>

Uspješan projekt poduzeće gradi povezivanjem zelene i plave Hrvatske odnosno suradnjom s nekolicinom OPG-ova s otoka i onima koji su smješteni u unutrašnjosti Hrvatske. Riječ je o obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima koji imaju zadovoljavajuću kvalitetu usluga, a pružaju gostima potpuni ugođaj u izboru autohtonih jela s ovih područja i u konačnici promovira hrvatski turizam. Gosti traže kvalitetu i autentičnost i spremni su platiti više za ekološku i organski svježu hranu.(<https://jadranka.hr/drustveno-odgovorno-poslovanje>)

Danas otok Lošinj nosi nadimak „prirodna oaza“ zbog ljekovitih svojstva alepskoga bora koji domaćem ali i stranim posjetiteljima pruža ugodan hlad i osvježavajući zrak. Pošumljavanje otoka je započelo tek 1886.godine, a 1892.godine proglašen je i klimatskim lječilištem. U tom razdoblju na otoku je bilo posađeno 50 hektara borovih kultura i oko 300

tisuća crnogoričnih sadnica. Izgradnja vila i ljetnikovaca, uređenost plaža i mreža šetnica samo su neke od stavki koje su dodatno potaknule turistički razvoj Čikata. (<http://ju-priroda.hr/zasticena-podrucja-pgz/cikat/>)

Slika 9: Uvala Čikat



Izvor: https://www.google.com/search?q=lo%C5%A1inj+%C4%8Dikat&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjn97nqkNfhAhVvwosKHUveBPcQ_AUIDigB&biw=1366&bih=625#imgrc=rAuKtc3PG-7xnM:

Zeleno hotelijerstvo odnosno priznavanje rada dobre energetske učinkovitosti, recikliranja, zelenih krovova, reduciranja operativnih troškova i smanjenja štetnog utjecanja na okoliš. Postizanjem mjera štednje uporabom LED- rasvjetnih svjetala te ugrađivanjem senzora pokreta za regulaciju rasvjete, uporabom kišnice za pranje vanjskih površina i zalijevanje okoliša i ostale bitne mjere štednje. U projektu već sada sudjeluje oko 50 hotela, čiji su kriteriji zadovoljeni kroz kontinuirani rad. Danas zeleni hoteli nose novu oznaku pod imenom „Sustainable Hotel & spa by UPUHH“. Jadranka grupa broji više hotela koje nose certifikate zelenog hotelijerstva i to su: Vitality Hotel Punta, Family Hotel Vespera i Hotel Bellevue. (Rihelj, 2018.)

5. Jadranka kampovi

Jadranka kampovi d.o.o. upravljaju s tri kampa na otocima Lošinju i Cresu i to su: family kamp Čikat 4*, naturistički kamp Baldarin 3* i Kamp Biljar 2*. Kamp Čikat jedini u Hrvatskoj ima i aquapark. Navedeni kampovi imaju položaj u neposrednoj blizini mora i uživaju u prirodnim oazama mira i ljepote Creskog- Lošinjskog otočja.

Uprava kampova nastoji gostima pružiti zadovoljavajuću kvalitetu u odnosu na cijene korištenja njihovih usluga. Ulaganjem u parcelizaciju kamp mjesta po kampovima, obnavljanje sanitarnih čvorova, uređivanjem okoliša i vođenjem brige o hortikulturi nastoji se pratiti trend eko kampova po svijetu.

Novosagrađeni aquapark Čikat, koji se prostire na 6300m² i sadrži više od 2400m² bazena i vodenih sadržaja s morskom vodom, otvorio je prvi put svoja vrata u srpnju 2015.godine.

(<https://www.camps-cres-losinj.com/hr/o-jadranka-kampovima.aspx>)

Slika 10: Aquapark Čikat



Izvor: <https://www.camp-cikat.com/hr/o-jadranka-kampovima.aspx>

6. Jadranka trgovina

Jadranka trgovina d.o.o. trgovačka je kuća sa sjedištem u Malom Lošinj. Jedna je od vodećih trgovačkih kuća na kvarnerskim otocima koja se bavi veleprodajom i maloprodajom te proizvodnjom pekarskih i slastičarskih proizvoda. Maloprodajna mreža se sastoji od 20 objekata te veleprodaja opslužuje iz skladišne zone industrijsku robu, prehrambene artikle te piće.

Jadranka trgovina d.o.o. zapošljava 160 djelatnika tijekom cijele godine, a za vrijeme turističke sezone nastaje potražnja i do 230 djelatnika, što je čini jednim od važnijih privrednih subjekata na otoku. Poslovanje se odvija na otocima Lošinj i Cresu gdje za vrijeme sezone ali i tijekom godine poslovnice Jadranke grupe omogućavaju cjelokupnom stanovništvu stalnu opskrbu namjericama.

Poslovanje Jadranka trgovine obilježeno je izrazito uspješno pa tako u ljetnim mjesecima ostvaruje čak oko 70% cjelogodišnjeg prometa, iako je velik dio prodavaonica otvoren tijekom cijele godine. Ključ uspješnog poslovanja tvrtke leži u vještom balansiranju između poslovanja u turističkoj sezoni i izvan nje, kao i zadovoljenja potreba gostiju i potreba lokalnog stanovništva.

Brigu o lokalnom stanovništvu ponajviše pokazuju prodavaonice otvorene tijekom cijele godine u manjim mjestima na otocima (Punta Križa, Osor, Ćunski, Susak...). Poseban je trud i marketinški rad usmjeren na zadovoljstvo kupaca – stanovnika otoka i to kroz aktivnosti koje se provode samostalno ili uz podršku dobavljača. Redovito se provode razne akcije, od loyalty programa do popusta za umirovljenike.

Veleprodajna djelatnost osigurava lokalnim ugostiteljima cjelogodišnju opskrbu namjericama na tom osjetljivom i izoliranom otočnom području. To je omogućeno kroz ozbiljan skladišni kapacitet, sa skladištima raznih režima čuvanja robe i organiziranom dostavom robe na području Lošinja i Cresa. Suraduje se i s mnogim lokalnim obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima čiji su proizvodi posebno označeni ili smješteni na posebne pozicije u trgovini.

Jadranka trgovina d.o.o. tijekom cijele godine sponzorira i pomaže mnoge događaje na otoku, privrednog, kulturnog ili dobrotvornog karaktera. (<https://jadranka-trgovina.com/otok-nama-3>)

7. Apoksiomen u Malom Lošinj

Vrlo je važno spomenuti bogatstvo kulturoloških nalaska okolnih područja točnije podmorje otočića Vele Orjule pokraj Lošinja. Belgijski turist je 1996.godine iz podmorja imenovanog otočića otkrio 2 metra visoki brončani kip Apoksiomena koji datira iz 1. ili 2. st. Hrvatski Apoksiomen jedan je od rijetkih sačuvanih grčkih kipova koji su nekada krasili grčka svetišta i gradove, posebice vježbališta. Predstavlja sportaša koji je uhvaćen u poznatom činu struganja znoja i prašine s tijela s malim instrumentom koji su Rimljani zvali strigil. Vjeruje se da je kip bio teret rimskog broda koji je plovio na sjever prema nekim od velikih gradova kao što su Ravena, Aquileja ili Pula.

Nakon što je 1999.godine hrvatski Apoksiomen podignut iz mora, temeljno je restauriran da 2006.godine krene u obilazak svjetskih izložbi. Danas hrvatski Apoksiomen se smatra najcjelovitijim i najbolje očuvanim među ostalih osam poznatih kipova. Danas nakon brojnih zahvata renovacije te obilaskom svjetskih izložbi kip je smješten na Malome Lošinj u muzeju Apoksiomena na Rivi lošinjskih kapetana.

(<http://www.muzejapoksiomena.hr/hr/about>)

Slika 10: Kip na morskome tlu



Izvor: <http://www.h-r-z.hr/index.php/djelatnosti/konzerviranje-restauriranje/metal/222-hrvatski-apoksiomen>

Slika 11: Apokisiomen izložen u muzeju na Malom Lošinju



Izvor:

https://www.google.com/search?q=apoksiomen+u+muzeju&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi39c2v0dfhAhVhIYsKHTwaCdkQAUIDigB&biw=1366&bih=625#imgsrc=C8L90On_mU6HoM:

8. Zaključak

Stanje na svjetskom, kao i na hrvatskom tržištu podložno je raznim globalnim utjecajima i trendovima društva. Dobro poslovanje poduzeća podrazumijeva praćenje razvitka novih trendova na tržištu pridržavajući se raznih sustava kvalitete.

Društveno odgovorno poslovanje je poslovna praksa koju primjenjuje sve više suvremenih poduzeća u svrhu stjecanja konkurentskih prednosti. Ovakvom poslovnom praksom, poduzeća smanjuju sve štetne aktivnosti koje njihovo poslovanje ima na društvenu zajednicu i teže pružaju više vrijednosti za društvo, pokazujući brigu za dobrobit čitave zajednice. Potrošači nagrađuju poduzeća i organizacije koje posluju po načelima društveno odgovornog poslovanja, ali za kupnju tih proizvoda nisu spremni odvojiti više novca ako poduzeće to zahtijeva. Također možemo zaključiti da potrošači sve više postaju privrženiji njihovih proizvodima i uslugama za razliku od onih poduzeća i organizacija koji ne koriste ovu poslovnu praksu.

Posebno treba istaknuti postojanje društveno odgovornog poslovanja u turizmu kao gospodarskoj djelatnosti. Uvođenjem DOP sustava, poslodavci se okreću primjenom standarda u svrhu poboljšanja vlastite kvalitete kao konačnu potvrdu zadovoljstva gosta i stvaranja konkurencije ostalim poduzećima u toj djelatnosti.

Iz provedenog istraživanja o svjesnosti građana na postojanje društvenog odgovornog poslovanja možemo zaključiti da ima i onih koji ne znaju za taj pojam, ali ipak vode računa o kvaliteti, zaštiti okoliša i zaposlenika. Kao i većina ispitanika smatram da današnja poduzeća kada uvide sustav DOP-a ne trebaju izlaziti na tržište s povećanom cijenom proizvoda ili usluge jer si stanovništvo to ne može priuštiti.

Jadranka grupa je samo jedna u nizu, ali trenutno vodeća grupacija u Hrvatskoj koja koristi standarde kvalitete radi usavršavanja poslovanja unutar svih cjelina, a sve kako bi pridobili što veći broj potrošača svojom jedinstvenom kvalitetnom uslugom.

LITERATURA:

Knjige:

1. Buble, M., Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, 2009
2. Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009.
3. Šiško Kuliš M., Grubišić D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2010.

Članci:

1. Glumac M., Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja, https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=305074 , 26.03.2019.
2. Ivanović S., Faktori poslovnog uspjeha hotelskog poduzeća, Fakultet za turistički menadžment, Opatija, Sveučilište u Rijeci, str. 139-152., <https://hrcak.srce.hr/181478> , 30.03.2019.
3. Marković S., Kvaliteta usluga u hotelskoj industriji: koncept i primjene, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2011.god., Br.1., str.47-67., <https://hrcak.srce.hr/file/267288>
4. Srblić M., Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol.10, No.2.,2012., <https://hrcak.srce.hr/93115> , 26.03.2019.
5. Vrdoljak Raguž I., Hazdovac K. , Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina, vol.4 No.1, 2014., <https://hrcak.srce.hr/130001> , 20.03.2019.

Internetski izvori:

1. DOP u Hrvatskoj, <http://www.filantropija.hr/dop/dop-u-hrvatskoj> , 21.03.2019
2. Društveno odgovorno poslovanje, <https://jadranka.hr/drustveno-odgovorno-poslovanje>, 24.03.2019.

3. Hrvatskoj se DOP još shvaća- filantropija, <https://www.mirakul.hr/bizdirekt/hrvatskoj-se-dop-jos-shvaca-filantropija/#> , 21.03.2019.
4. Javna ustanova priroda, <http://ju-priroda.hr/zasticena-podrucja-pgz/cikat/> , 24.03.2019
5. Jadranka trgovina, <https://jadranka-trgovina.com/o-nama-3> , 17.04.2019.
6. Jadranka hoteli d.o.o., <https://jadranka.hr/partners/jadranka-hoteli-doo> , 12.3.2019.
7. Jadranka hoteli d.o.o., <https://jadranka.hr/misija-vizija-i-strateski-ciljevi> , 13.03.2019.
8. Kamp Cres-Lošinj, <https://www.camps-cres-losinj.com/hr/o-jadranka-kampovima.aspx>, 17.04.2019.
9. Muzej Apoksiomena <http://www.muzejapoksiomena.hr/hr/about>, 17.04.2019.
10. Povijest Jadranke, <https://jadranka.hr/povijest-jadranke> , 13.03.2019.
11. Pavić- Rogošić L., Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf> , 26.03.2019
12. Rihelj G., Oko 50 hotela u projektu „zelenih“ hotela- sustainble hotel&spa by UPUHH, hr.turizam.hr, 19.06.2018., <http://hrturizam.hr/oko-50-hotela-u-projektu-zelenih-hotela-sustainable-hotel-spa-by-upuhh/> , 24.03.2019.
13. Svijet kvalitete, <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta> , 26.03.2019.
14. Stipendiranje kadrova, <https://jadranka.hr/stipendiranje-kadrova> , 17.03.2019.
15. Što smo naučili od gurua kvalitete?, <https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/rad27> , 27.03.2019.
16. Šolić S., ISO 9001, <https://jadranka.hr/hr/iso-9001> , 13.03.2019.
17. Tomičić T., Kako zadržati radnike? Jadranka grupa gradi i hotel sa četiri zvjezdice za svoje zaposlenike, novi list.hr, 6.11.2018., http://www.novolist.hr/Vijesti/Regija/Otoci/KAKO-ZADRZATI-RADNIKE-Jadranka-grupa-gradi-i-hotel-sa-cetiri-zvjezdice-za-svoje-zaposlenike?meta_refresh=true , 17.03.2018.

POPIS SLIKA:

1. Slika 1: Carrollova piramida.....	6
2. Slika 2: 17 globalnih ciljeva za održiv razvoj koji će do 2030.godine promijeniti sliku svijeta.....	11
3. Slika 3: Različita shvaćanja kvalitete.....	14
4. Slika 4: Vitality Hotel Punta.....	21
5. Slika 5: Boutique Hotel Alhambra unutarnji bazen s morskom vodom.....	22
6. Slika 6: Satelitski prikaz pojedinih Jadrana hotela smještenih na otoku Lošinju.....	23
7. Slika 7: Regionalno natjecanje u hotelu Aurora.....	28
8. Slika 8: Prikaz hotela Belevuele kao dobitnika nagrade za najbolji odabir putovanja prema TripAdvisoru 2017.godine.....	29
9. Slika 9: Uvala Čikat.....	30
10. Slika 10: Aquapark Čikat.....	31
11. Slika 11: Kip na morskome tlu.....	33
12. Slika 12: Apokisiomen izložen u muzeju na Malom Lošinju.....	34