

PRIKAZI KNJIGA / BUCHBESPRECHUNGEN / BOOK REVIEWS

Dr. Nevenka Blažević, viši predavač

DEUTSCHE GESCHÄFTSKORRESPONDENZ IN HOTELLERIE UND TOURISMUS

HoReBa, Pula, 2000., 181 str.

Hotelijerstvo i turizam zauzimaju sve značajnije mjesto u hrvatskom gospodarstvu, a daljnji razvoj ove struke nameće potrebu permanentnog stručnog osposobljavanja kadrova. Komunikacija s gostima i poslovnim partnerima predstavlja jedan od najvažnijih segmenata u ovoj struci, a zbog okrenutosti inozemnim turističkim tržištima poznavanje stranih jezika osnovna je pretpostavka za komunikaciju. U hotelijersko-turističkoj struci komunikacija se ostvaruje s jedne strane preko telefona ili izravnim kontaktom, a s druge strane putem poslovnog dopisivanja. Osposobljavanje za usmenu komunikacije daleko je jednostavnije i kraće od osposobljavanja za pismenu komunikaciju, za koju je potrebno usvajanje jezičnih vještina nužnih za sastavljanje pravopisno, gramatički i stilski korektnih iskaza. Pri razvijanju tih vještina najveću pomoć može pružiti odgovarajući priručnik, a takav na hrvatskom tržištu dosad nažalost nije postojao. Potreba za jednim takvim priručnikom dovela je do izdavanja knjige *Deutsche Geschäftskorrespondenz in Hotellerie und Tourismus*.

Knjiga *Deutsche Geschäftskorrespondenz in Hotellerie und Tourismus* sastoji se od deset tematskih cjelina (1. Forma i dijelovi poslovnog pisma; 2. Okružnica; 3. Upit; 4. Ponuda; 5. Alotman; 6. Rezervacija; 7. Obračun; 8. Reklamacija; 9. Poslovna pisma osobne naravi; 10. Formulari

i informacijski materijali u hotelu i u turističkoj agenciji), koje slijede sve faze poslovnog dopisivanja u hotelijerstvu i turizmu, rješenja vježbi, opširnog riječnika stručne terminologije i bibliografije.

Ova knjiga namijenjena je s jedne strane individualnim korisnicima koji se zbog potreba na radnom mjestu žele osposobiti za pismeno komuniciranje s gostima i poslovnim partnerima, a s druge strane može se koristiti kao priručnik u srednjim, višim i visokim školama hotelijersko-turističke struke, u kojima je poslovno komuniciranje sastavni dio programa stranog jezika.

Da bi uporabu ove knjige učinila što jednostavnijom i pristupačnijom, a sa ciljem osposobljavanja korisnika za samostalno sastavljanje poslovnih pisama, autorica je uz autentična poslovna pisma ponudila niz raznih tipova vježbi s rješenjima, poput vježbi za razvijanje vještine čitanja s razumijevanjem, vježbi za usvajanje stručne terminologije i gramatičkih struktura koje se najčešće pojavljuju u poslovnom dopisivanju, te vježbi za razvijanje vještine pisanja poslovnog pisma.

Ono što posebno treba naglasiti kao prednost ove knjige je popis komunikacijskih namjera u određenom tipu poslovnog pisma i mogućnosti njihova jezičnog izražavanja, koji je priložen uz svako poglavlje. Odabir odgovarajućih izraza u velikoj mjeri olakšava priloženi prijevod istih, te rječnik stručne terminologije koji s obzirom na obim u potpunosti zadovoljava potrebe korisnika ovog priručnika.

Razvoj tehnologije doveo je do značajnih promjena u poslovnom komuniciranju. Iako je telefon još uvijek najčešće komunikacijsko sredstvo, postoje brojne situacije koje nameću potrebu pismenog komuni-

ciranja. Do kraja osamdesetih godina pismeno komuniciranje odvijalo se isključivo preko klasičnog poslovnog pisma, koje danas sve više ustupa mjesto faksu, a posljednjih godina komunikacijsku scenu osvaja e-mail kao najbrži i najjeftiniji komunikacijski medij.

Pojam *poslovno pismo* u ovoj knjizi se koristi za sve oblike pismenog komuniciranja, dakle za klasično poslovno pismo, faks i e-mail. Bez obzira na oblik koji ima, poslovno pismo predstavlja vizit-kartu tvrtke koja ga šalje.

Poslovna su se pisma u posljednje vrijeme promijenila ne samo u pogledu forme, koja je više-manje prilagođena novim komunikacijskim medijima, već i u pogledu sadržaja.

Međutim, iako je jezik poslovnog dopisivanja sve bliži razgovornom jeziku, što posebno dolazi do izražaja kod e-maila, razlika među njima i dalje postoji, što se ne smije zanemariti. Pretpostavka za dobro poslovno pismo nije samo gramatički i pravopisno korektno sastavljanje rečenica, već i stil koji treba prilagoditi primatelju. Stoga sastavljanju poslovnog pisma treba pristupiti pažljivo, vodeći računa o tome da bude jasno, pregledno i učtivo.

Deutsche Geschäftskorrespondenz in Hotellerie und Tourismus je suvremeni priručnik za poslovno dopisivanje u hotelijerstvu i turizmu koji uvažava sve prethodno spomenute aspekte poslovnog komuniciranja. Nadamo se da će ova knjiga pomoći svima koji se tijekom školovanja ili samostalno žele osposobiti za poslovno dopisivanje na njemačkom jeziku, čime će, makar malim dijelom, pomoći unapređenju hotelijerstva i turizma Hrvatske.

Mr. BRIGITA BOSNAR VALKOVIĆ, predavač
Fakultet za turistički i hotelski menadžment,
Opatija

Dr. Igor Brajdić, docent

OPERACIJSKA ISTRAŽIVANJA U EKONOMIJI

Sagita, d.o.o., Opatija, 2000., 230 str.

U izdanju Sagite, d.o.o., Opatija, sredinom prošle godine objavljena je knjiga "Operacijska istraživanja u ekonomiji" s podnaslovom "Osnove teorije linearnog programiranja". Autor knjige je dr. sc. Igor Brajdić, docent na Fakultetu za turistički i hotelski menadžment Opatija, gdje predaje kolegije "Teorija odlučivanja i kvantitativne metode" i "Operacijska istraživanja".

Rad su recenzirali prof. dr. Vesna Dušak s Fakulteta organizacije i informatike u Varaždinu gdje predaje predmet "Operacijska istraživanja", i prof. dr. Cvjetan Jardaš s Filozofskog fakulteta u Rijeci i Ekonomskog fakulteta u Rijeci. Prof. dr. Cvjetan Jardaš na Filozofskom fakultetu predaje niz matematičkih predmeta među kojima i predmet "Vektorski prostori", a na Ekonomskom fakultetu predaje "Matematiku". Oba su recenzenta preporučila da se knjiga koristi kao literatura za predmet "Operacijska istraživanja".

Ova knjiga je proširenje II. i III. dijela knjige – udžbenika "Modeli odlučivanja" istog autora, u izdanju Hotelijerskog fakulteta, Opatija, godine 1998.

Osnovni sadržaj i koncept knjige. Autor pažnju usredotočuje na probleme u poslovanju poduzeća, posebno na one za čije su rješavanje uspješno razvijene metode operacijskih istraživanja. Sadržaj se postupno razvija i usložnjava, a sve je popraćeno nizom primjera i grafičkih prikaza koji pojednostavljuju shvaćanje gradiva. Djelo je stilom prilagođeno obrazovnim mjerilima.

Kratak opis knjige. Uz predgovor, sažetke recenzenata i kratkog životopisa knjiga je je koncipirana u dva osnovna dijela. U prvom, koji je najopsežniji, izložene su najpoznatije metode i modeli koji spadaju u područje operacijskih istraživanja. U drugom, pod

skupnim nazivom "Dodatak", prikazani su osnovni matematički pojmovi u svezi teorije linearnog programiranja, kao i bitni dijelovi te teorije, a za potpunije razumijevanje i pojmovi koji čine osnovicu matematike.

U knjizi imamo 9 temeljnih poglavlja i 2 poglavlja u Dodatku, a ukupno ima 51 tabela i 17 slika. Cjelokupno gradivo je prikazano na 230 stranica. Korišteno je 26 naslova, a citirano je 10 naslova.

U *prvom dijelu* su sljedeća poglavlja: Uvod, Odabrani modeli linearnog programiranja, Rješavanje kanonskog i mješovitog problema linearnog programiranja simpleks metodom, Raščlamba osjetljivosti, Cjelobrojno programiranje, Problem asignacije, Problem trgovačkog putnika, Neke metode nelinearnog programiranja, Problem zaliha, Problem redova čekanja.

U *drugom dijelu* su poglavlja: Matematička osnovica teorije linearnog programiranja i Odabrani dijelovi teorije linearnog programiranja.

U *Uvodu* su u kratkim crtama iznesene tipične problemske situacije koje se javljaju ili bi se mogle javljati u većini poduzeća.

U 1. poglavlju *Odabrani modeli linearnog programiranja* prikazana su neka proširenja transportnog problema i ekonomska interpretacija parova dualnih problema.

U 2. poglavlju *Rješavanje mješovitog, općeg i kanonskog problema linearnog programiranja simpleks metodom* imamo rješavanje tih problema sa i bez dualnih rješenja u simpleks tabeli.

U 3. poglavlju *Raščlamba osjetljivosti* prikazana je raščlamba osjetljivosti, odnosno postoptimalna raščlamba, za promjene u slobodnim koeficijentima, koeficijentima u funkciji cilja, strukturnim koeficijentima, izmjenama u broju ograničenja i varijabli.

U 4. poglavlju *Cjelobrojno programiranje* dana je metoda za rješavanje problema cjelobrojnog programiranja.

U 5. poglavlju *Problem asignacije* prikazana je mađarska metoda za rješavanje problema asignacije.

U 6. poglavlju *Problem trgovačkog putnika* prikazan je model i jedna metoda za njegovo rješavanje.

U 7. poglavlju *Neke metode nelinearnog programiranja* prikazane su neke metode za rješavanje jednostavnijih tipova nelinearnih programa.

U 8. poglavlju *Problem zaliha* prikazani su različiti modeli zaliha i neke metode za njihovo rješavanje.

U 9. poglavlju *Problem redova čekanja* prikazana je osnovna struktura tog problema s metodom za njegovo rješavanje.

U "Dodatku" su u prvom poglavlju *Matematička osnovica teorije linearnog programiranja* prikazani osnovni matematički i logički pojmovi nužni za razumijevanje teorema, definicija i dokaza, odnosno osnovne pretpostavke za formiranje neke teorije. Nadalje se iznose osnovni elementi vektorskih prostora, odnosno linearne algebre na kojoj počiva teorija linearnog programiranja.

Na kraju u zadnjem poglavlju *Odabrani dijelovi teorije linearnog programiranja* izneseni su neki aspekti teorije linearnog programiranja kroz nekoliko osnovnih teorema, i raščlambe prostora rješenja.

Knjiga završava popisom literature s 26 naslova, pri čemu je dio literaturnih jedinica starijeg izdanja, u dijelu koji se odnosi na klasične teme iz operacijskih istraživanja.

Znanstvena kategorija knjige. Knjiga kao cjelina spada u znanstvenu kategoriju pregledni rad, iako neka poglavlja imaju i višu znanstvenu kategoriju. Kategorizacija proizlazi iz činjenice da se značajan dio rada odnosi na izbor tekstova različitih autora iz područja operacijskih istraživanja s time da su u originalni tekst unesene veće ili manje dopune i izmjene.

Autorov značajniji doprinos je u poglavljima:

- *Rješavanje mješovitog, općeg i kanonskog problema linearnog programiranja*, u kojem su iscrpno obrađeni različiti načini primjene simpleks metode, ovisno o tome rješava li se originalni model ili njegov dual, te na problem nalaženja dualnog rješenja u simpleks tabeli kod mješovitog odnosno općeg problema linearnog programiranja. Također je u tom poglavlju obrađena primjena načela oslabljene komplementarnosti.
- *Odabrani dijelovi teorije linearnog programiranja*, tj. u drugom poglavlju "Dodatka"
- U prvom poglavlju "Dodatka" *Matematička osnovica teorije linearnog programiranja*.

Namjena knjige. Knjiga pokriva pretežiti dio nastavnog programa kolegija "Operacijska istraživanja" koji se predaje na 4. godini smjera menadžment, na Fakultetu za turistički i hotelski menadžment u Opatiji. Namijenjena je prvenstveno studentima tog fakulteta, ali i studentima ekonomskih fakulteta, kao i menadžerima u gospodarstvu te ekonomistima u državnoj upravi. Stručnjacima iz prakse će dobro doći jer je autor uspješno povezao teme operacijskih istraživanja s njihovom primjenom u praksi.

Zaključak. Knjiga "Operacijska istraživanja u ekonomiji" obrađuje temeljne teme operacijskih istraživanja koje su primjenjive za rješavanje praktičnih problema prvenstveno u poduzećima, a uz to su pogodne za primjenu u studijskim disciplinama koje se bave organizacijsko-ekonomskim aspektima poduzeća i ustanova.

*Prof. dr. CVJETAN JARDAS
Filozofski fakultet u Rijeci*

Dr. Back Frigyes

KOLOMAN SZEGÖ, A HUNGARIAN PIONEER OF HEALTH TOURISM IN OPATIJA

Health tourism in the Austrian - Hungarian Monarchy started in the second half of the 19th century, when the middleclass appeared. Since Hungary did not have a sea, people had to choose alternative locations, such as the High Tatras, the spas of Transylvania and the eastern coast of Lake Balaton. These areas remained without infrastructure until the end of the last century and there had only been a few doctor-entrepreneurs. The most important representative of them was Koloman Szegö.

It is little surprise that his name is scarcely known in his homeland: he worked mostly beyond the borders of Hungary and today his descendants live in Italy. There is not much that we know of his life and work.

He was born in Eger, in Hungary, in the year 1863. He completed his studies in 1886 at the Medical Faculty of Pázmány Péter University of Sciences in Budapest where he started to work as an assistant of the famous professor of pediatrics, János Bókai.

Szegö's first book came out in 1889 with the title "Medical attendance of children under 3 years". An important work of him to mention was his "Pediatric nosographies". In a collection of Communications of Stephanie's Childrens Hospital we can find two of his articles: "Contributions to the polymorphism of diphtheria" and "Observations about albuminuria."

At the end of 19th Century he bought a villa at the seaside resort of Opatija. He converted and extended the building for a children's asylum, today it is called Hotel Belvedere.

The asylum had 200 beds. The main building of the establishment was

situated beside the esplanade. At that time the small beach of the asylum was sandy-soiled, probably to the enjoyment of the children. Now it is rocky. Another building is the Dépendance, a moderate house.

Later conversions he made included a covered esplanade, solaria, playrooms and many other service rooms. A dining room has been created inside a stalagmite cave. The adults were also allowed to stay with their children in the asylum. This fact raised the estimation of the Villa Szegő.

The number of patients began to rise, coming first of all from our country. Opatija, used to be the most popular seaside resort for Hungarians. The large portion of the famous medical doctors of Opatija were Hungarian. First the Hungarian aristocracy, then bourgeoisie invaded the coastline.

Hungarian tourists today think: the only high season in Opatija is the bathing season in the summertime. My opinion is it would be a good idea to make better advertising in Hungary for the winter season. Before the World War One this season was very popular among the Hungarian upper middle class. While the continental climate of our country made people suffer from freeze, in the same time holiday makers on the coastline of Opatija enjoyed the balmy weather.

That is why Hungarians adored Kvarner Bay. In addition, many people came to Szegő from Austria, Germany, even from Russia.

We can think of Szegő's villa as a good standing enterprise of health tourism with good international reputation. His medical achievements were published from time to time in Hungary. "Handling of scrophulosis on the seaside resort" (1898), "Establishing a Hungarian health resort in the seaside..." (1899). "Observation of a convulsive form of the chincough (pertussis)". He statistically summarised his cases: most of them were tuberculotics, asthmatics and other lungers, but we can find asthenic, as well as anemic, rickety, and mentally deficient patients. He reported good results in his

"Account of Koloman Szegő's Children Asylum in Opatija", which appeared in the periodical "Leechcraft (Gyógyászat)" in 1901.

He appended his material with well documented and detailed statistics, but we can also find some casuistics among his articles. These communications were of no extraordinary medical importance, but they gave him a better professional reputation. The style of his descriptions was simple, candid and apparent. His reputation was not only professional. He was a public man. His home was a meeting point for representatives of the Hungarian highlife, artists, politicians having sick children. Within the walls of the Children's Asylum there was a busy social life. His financial success speaks of a good businessman too. Economic prosperity and Europeanisation of Kvarner Bay came to an end by the First World War as a bolt from the blue. It swept away all the good and beautiful achievements of the fin-du-siecle.

Szegő's life deteriorated in the next two decades. Instead of sick children, his asylum was filled with invalids, crippled in the war. So began the economic decline of the health resort. After many troubles the institute was sold to Hungarian banks. Szegő remained the medical head professional leader of the asylum but he had to move from his position and changed his home for the Villa Irene of Volosca. Following the annexation of Opatija by the Italians on 1921 fascism created total decadence. He changed his residence again to a modest one. His last work was the edition of a booklet on eugenics. Soon after this breakdown and a short illness he died in the summer of 1933. His wife followed him some days later. Rumour had it that he committed suicide but his descendents could not confirm this information.

Unfortunately his memory is not kept any more. We hope that this communication might restore to some extent his reputation in Opatija and in Hungary as well.

R

Grupa autora

**INTEGRALNI SUSTAVI
UPRAVLJANJA POTPUNOM
KVALITETOM**

Urednik: prof. dr. Ivanka Avelini Holjevac

*Fakultet za turistički i hotelski menadžment,
Opatija, 2000., 219 str., naklada 1000
primjeraka*

Knjiga sadrži radove 11 autora koji sa različitim aspekata obrađuju područje upravljanja potpunom kvalitetom. Radovi zajednički čine jednu cjelinu i opravdavaju naziv knjige *"Integralni sustavi upravljanja potpunom kvalitetom"*.

Radovi su navedeni po abecednom redoslijedu, a kratak prikaz sadržaja pojedinih rada dat je u nastavku.

Prof. dr. Ivanka Avelini Holjevac

**UPRAVLJANJE POTPUNOM
KVALITETOM (TOTAL QUALITY
MANAGEMENT)**

Sadržaj:

UVOD

**1. HOTELSKI STANDARDI I USPJEŠNOST
POSLOVANJA**

- 1.1. Mogućnost primjene i vrste hotelskih standarda
- 1.2. Standardi i poslovna uspješnost hotela
- 1.3. Standardi i kvaliteta hotelskih usluga
- 1.4. Standardizacija i racionalizacija poslovanja

**2. UPRAVLJANJE POTPUNOM
KVALITETOM**

- 2.1. Povijesni razvoj Total Quality Managementa
- 2.2. Pojam i značenje upravljanja potpunom kvalitetom
- 2.3. Upravljanje potpunom kvalitetom u turizmu i hotelijerstvu

**3. STANDARDI UPRAVLJANJA
POSLOVNIM REZULTATOM**

**4. ELEMENTI KVALITETE PROIZVODNO-
USLUŽNIH PROCESA U HOTELU**

- 4.1. Elementi kvalitete procesa proizvodnje (pripreme) hrane
- 4.2. Elementi kvalitete procesa posluživanja
- 4.3. Elementi kvalitete procesa pružanja usluga smještaja
- 4.4. Elementi kvalitete marketinga

LITERATURA: 15 domaćih i stranih bibliografskih jedinica

Doc. dr. Branko Blažević

**INVESTICIJE U SUSTAVU RAZVOJA
KVALITETE**

Sadržaj:

UVOD

**1. KONCEPCIJSKI I STRATEŠKI CILJEVI
RAZVOJA DESTINACIJE**

**2. RAZVOJNI POSTUPAK
INVESTICIJSKOG PROJEKTA**

**3. INVESTICIJE U SASTAVU RAZVOJA
KVALITETE**

3.1. Sustav ciljeva investicijskog kontrolinga

3.1.1. Definiranje poslovnih ciljeva

3.1.2. Poslovni plan

**4. ZADACI, ODGOVORNOST I
ORGANIZACIJA INVESTICIJSKOG
KONTROLINGA**

**5. STRATEGIJSKI I OPERATIVNI
KONTROLING INVESTICIJA**

**6. FORMIRANJE RAZVOJNOG TIMA
ZAKLJUČAK**

LITERATURA: 15 domaćih i stranih bibliografskih jedinica

Dr. Nevenka Blažević, viši predavač

**POZNAVANJE STRANIH JEZIKA I
KVALITETA USLUGA U
HOTELIJERSTVU I TURIZMU**

Sadržaj:

UVOD

1. ZNAČAJ STRANIH JEZIKA U TURIZMU

**2. STRANI JEZICI KAO ELEMENT NOVE
KATEGORIZACIJE UGOSTITELJSKIH
OBJEKATA**

**3. UČENJE STRANIH JEZIKA U
OBRAZOVNIM INSTITUCIJAMA**

**4. STAVOVI RUKOVODITELJA O
POZNAVANJU STRANIH JEZIKA
HOTELSKOG OSOBLJA I O UČENJU
JEZIKA U OBRAZOVNIM INSTITUCIJAMA
ZAKLJUČAK**

LITERATURA: 7 domaćih bibliografskih jedinica

Doc. dr. Zdenko Cerović

**ORGANIZACIJSKI USTROJ
UGOSTITELJSKOG PODUZEĆA U
SUSTAVU UPRAVLJANJA
KVALITETOM**

Sadržaj:

UVOD

1. ČIMBENICI FORMIRANJA SUSTAVA ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA

2. ORGANIZACIJSKE STRUKTURE U HRVATSKOM HOTELIJERSTVU

3. RAZVOJ HIJERARHIJA ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA I RAZINA MANAGEMENTA

4. RAZINE MENADŽMENTA OSNOV KVALITETE U HRVATSKOM

HOTELIJERSTVU

ZAKLJUČAK

LITERATURA: 10 domaćih i stranih bibliografskih jedinica

Doc. dr. Mladen Črnjar

UPRAVLJANJE KVALITETOM OKOLIŠA

Sadržaj:

UVOD

1. INSTRUMENTI POLITIKE ZAŠTITE OKOLIŠA U FUNKCIJI KVALITETE

2. UPRAVLJANJE UKUPNOM KVALITETOM OKOLIŠA

3. KVALITETA OKOLIŠA I ODRŽIVI RAZVITAK

ZAKLJUČAK

LITERATURA: 18 domaćih i stranih bibliografskih jedinica

Ana Devčić - Jeras, dipl.inž.

OBRAZOVANJE ZA POSLOVNU KULTURU

Sadržaj:

UVOD

1. KULTURA UNAPREĐENJA POSLOVANJA

2. MORALNI I HUMANI MENADŽMENT

3. PLANIRANJE I PROVOĐENJE OBRAZOVANJA

4. PROCJENA USPJEŠNOSTI PROVEDENOG OBRAZOVANJA

ZAKLJUČAK

LITERATURA: 7 stranih bibliografskih jedinica

Marijan Jurić, dipl.ing.

HACCP - SUSTAV ZA PROIZVODNJU ZDRAVSTVENO SIGURNE HRANU

Sadržaj:

UVOD

1. ŠTO JE HACCP I KAKO SE RAZVIO

2. HACCP NAČELA

3. ZAŠTO SUSTAV HACCP?

4. HACCP STUDIJA

5. IMPLEMENTACIJA HACCP PLANA

6. VERIFIKACIJA I ODRŽAVANJE HACCP SUSTAVA

ZAKLJUČAK

LITERATURA: 5 stranih bibliografskih jedinica

Prof. dr. Milena Peršić

TROŠKOVI KVALITETE

Sadržaj:

UVOD

1. POJAM I STRUKTURA TROŠKOVA KVALITETE

1.1. Troškovi za osiguranje kvalitete - "troškovi za kvalitetu"

1.2. Troškovi odstupanja od kvalitete - "troškovi zbog (ne) kvalitete"

1.3. Uključivanje informacija internog obračuna u proces uvođenja kvalitete

2. PRETPOSTAVKE REALIZACIJE CILJEVA U SUSTAVU TROŠKOVA KVALITETE

2.1. Metodološke pretpostavke upravljanja troškovima kvalitete

2.2. Uloga obračuna po aktivnostima u sustavu troškova kvalitete

2.3. Uključivanje informacija internog obračuna u proces uvođenja kvalitete

3. TROŠKOVI U PROCESU KONTINUIRANOG POBOLJŠANJA KVALITETE

ZAKLJUČAK

LITERATURA : 25 stranih i domaćih bibliografskih jedinica

Mr. Mladen Petković

INFORMATIČKA POTPORA SUSTAVU UPRAVLJANJA KVALITETOM

Sadržaj:

UVOD

1. VRSTE INFORMATIČKIH SUSTAVA

2. INFORMATIČKA POTPORA SUSTAVU OSIGURANJA KVALITETE PREMA NORMAMA ISO 9000

3. PRIMJER INFORMATIČKE POTPORE IMPLEMENTACIJE NORME ISO 9001 U HOTELSKOM POSLOVNOM SUSTAVU

ZAKLJUČAK

LITERATURA: 6 domaćih i stranih bibliografskih jedinica

Dr. Jakša Topić, dipl.ing.

**USPOSTAVA SUSTAVA NORMIZACIJE
OVLAŠĆIVANJA I MJERITELJSTVA U
REPUBLICI HRVATSKOJ**

Sadržaj:

UVOD

**1. TEHNIČKO USKLADIVANJE I
MEĐUNARODNE INTEGRACIJE
2. ZAKON O NORMIZACIJI I PROVEDBENI
PROPISI**

3. HRVATSKA NORMIZACIJA

**4. NACIONALNA SLUŽBA ZA
OVLAŠĆIVANJE**

**5. MJERITELJSKI SUSTAV U REPUBLICI
HRVATSKOJ
ZAKLJUČAK**

LITERATURA: 19 stranih bibliografskih jedinica

Doc. dr. Vidoje Vujić

**IZGRADNJA SUSTAVA KVALITETE U
HOTELIJERSTVU I TURIZMU**

Sadržaj:

UVOD

1. TVORCI POKRETA KVALITETE

**2. MEĐUNARODNI STANDARDI ISO
SUSTAVA KVALITETE**

**3. POSEBNOSTI KVALITETE TURISTIČKIH
USLUGA**

3.1. Upravljanje procesima u hotelijerstvu i turizmu

3.2. Uloga uprave i menadžmenta poduzeća u
sustavu upravljanja kvalitetom

**4. TERMINOLOGIJA SUSTAVA
UPRAVLJANJA KVALITETOM**

4.1. Opći nazivi i definicije

4.2. Koncepti koji se odnose na sustav upravljanja
kvalitetom i informiranje

4.3. Koncepti koji se odnose na proces i proizvod

4.4. Koncepti koji se odnose na karakteristike i
usuglašenost

4.5. Koncepti koji se odnose na ispitivanje i
prosudbu

**5. PRINCIPI UPRAVLJANJA SUSTAVOM
KVALITETE**

**6. SMJERNICE ZA POBOLJŠANJE
KVALITETE I UPRAVLJANJE**

KADROVIMA U TURIZMU

**7. IZOBRAZBA ZAPOSLENIKA ZA
KVALITETU**

7.1. Oblici neformalnog obrazovanja zaposlenika

7.2. Struktura planova i programa obrazovanja
kadrova

7.3. Sadržaj tečajeva za kvalitetu

**8. KREACIJE DOKUMENTACIJE SUSTAVA
UPRAVLJANJA KVALITETOM**

**9. ZAHTJEVI ISO NORMI I STRUKTURA
PRIRUČNIKA KVALITETE**

**10. IMPLEMENTACIJA SUSTAVA
UPRAVLJANJA KVALITETOM PREMA
NORMI ISO 9001
ZAKLJUČAK**

LITERATURA: 17 domaćih i stranih
bibliografskih jedinica

Ova knjiga je svojim sadržajem i
korištenom domaćom i stranom literaturom
od ukupno 144 domaćih i stranih
bibliografskih jedinica:

- obogatila knjižnu ponudu iz područja
suvremenog upravljanja potpunom
kvalitetom
- doprinjela razvoju domaće teorije
upravljanja potpunom kvalitetom
- omogućila prijenos znanja i korištenje
tog znanja kod uvođenja sustava
upravljanja potpunom kvalitetom u
praksu naših poduzeća i ustanova
- olakšala proces obrazovanja studenata -
budućih menadžera i sadašnjih
menadžera kvalitete, jer knjiga čini
dostupnim najnovija teorijska i praktična
saznanja o kvaliteti kao temelj strategije
razvoja i uspjeha na tržištu.

*ANA Marija VRTODUŠIĆ, mlađi asistent
Fakultet za turistički i hotelski menadžment,
Opatija*

Heinz Huber

**CONTROLLING IM HOTEL- UND
RESTAURANTBETRIEB**

Ed. Ueberreuter, Wien 2000

*Knjiga Kontroling u hotelu i resto-
ranu sa podnaslovom smjernice za mala i
srednja poduzeća, data je na 303 stranice u
dva dijela.*

Suštinski i vrhovni cilj svakog je
poduzeća, pa tako i poduzeća na području
hotelijerstva i restoraterstva, ostvariti dobitak.
Da bi se dobitak ostvario neophodno je
korištenje modernih metoda menadžmenta.
Ta nužnost međutim nije ograničena samo na
hotelske lance ili lance restorana, već je
prisutna i u malim i srednjim poduzećima.

Moderno upravljanje poduzećem koje dovodi do uspjeha poduzeća podrazumijeva ovladavanje trima područjima menadžmenta, a to su *prodaja i marketing*, koji u konačnici rezultiraju prihodom, *kontrolling* koji rezultira dobitkom te *upravljanje kadrovima* koje rezultira kvalitetom, a otuda i zadovoljnim gostom.

Ova se knjiga bavi područjem kontrolinga u malim i srednjim poduzećima u hotelijerstvu i restoraterstvu.

Prvi se dio knjige bavi teorijom kontrolinga. Raspravlja o razvoju kontrolinga i uzrocima koji su doveli do nužnosti njegovog razvoja, njegovim funkcijama i položaju kontrolinga u okviru organizacijske strukture hotela (ili restorana) te se ukazuje na razlike između računovodstva i kontrolinga. Obrađuju se potom zasebno operativni i strateški kontroling i razgraničavaju područja koje obuhvaćaju, te se dalje bavi primarno instrumentarijem operativnog kontrolinga. Teoretski doprinos kontrolingu u području hotelijerstva i restoraterstva približava kontroling kao instrument managementa hotelijerima tj. restoraterima. Knjiga nudi relevantni suvremeni instrumentarij operativnog i strategijskog kontrolinga, te čitatelja na vrlo pristupačan način upoznaje s načinom njihove primjene i upotrebe, no pritom ne zaboravlja ukazati i na granice u tumačenju i korištenju tih instrumentarija.

Drugi dio knjige nudi praktične upute za uvođenje kontrolinga u hotele i restorane, kao poduzeća srednje veličine. Predstavljani su pojedini koraci uvođenja kontrolinga, te se govori o poslovnoj analizi kao osnovu za odlučivanje, budžetiranju u hotelu i restoranu, mjesečnom uspoređivanju ostvarenja s planom, dnevnim i kvartalnim izvješćima, profitnim i troškovnim centrima, te poduzeću, i to sve adekvatnim sustavima pokazatelja.

Aktualnost je osnovno obilježje ove knjige. Radovi iz područja kontrolinga specifične orijentacije na hotelska poduzeća još uvijek su relativno malobrojni i bave se tek parcijalnim pitanjima kontrolinga. U tome je smislu ovo djelo relevantno za znanost i osobito za praksu.

U praksi se kontroling i kontrola vrlo često pojmovno i sadržajno izjednačuju. Čitatelj će međutim nakon proučavanja teoretskog dijela knjige jasno uvidjeti razike između kontrolinga i kontrole.

Proučavanjem drugog dijela knjige (koji nudi praktične smjernice za uvođenje kontrolinga u hotele i restorane kao poduzeća srednje veličine) čitatelj se korak po korak uvodi u kontroling za vlastito poduzeće.

Knjiga je namijenjena u prvom redu poduzetnicima malih i srednjih poduzeća, u hotelima i restoranima, rukovoditeljima i stručnjacima iz područja financija, računovodstva, te kontrolinga u hotelima i restoranima. Knjiga želi doprinjeti tome da se kontroling započne razmatrati kao funkcija koja određuje uspjeh poduzeća.

Stil autora odlikuje se logičnošću i jasnoćom. Jezik je prilagođen ciljanoj populaciji kojoj je djelo kao neka vrsta udžbenika i priručnika namijenjeno.

Relativno je oskudan popis korištenih bibliografskih jedinica, i to isključivo autora s njemačkog govornog područja. Takav je broj bibliografskih jedinica potrebno međutim sagledati i u svjetlu već ranije naglašenog problema nedostatka stručne literature u ovom području. Autor na kraju daje i indeks najvažnijih pojmova.

Koncepcije koje u jednom poduzeću dovode do uspjeha, ne mogu se prenijeti doslovno u druga poduzeća. U knjizi dane smjernice opće su prirode i bave se sveukupnom temom kontrolinga, dok se uvođenju kontrolinga mora pristupiti individualno u svakom poduzeću, ovisno o njegovim karakteristikama. Bez toga se narušava efikasnost kontrolinga. Knjigu treba shvatiti kao pomoć u koncipiranju kontroling sustava u poduzeću.

Mr. HELGA MAŠKARIN, asistent
Fakultet za turistički i hotelski menadžment,
Opatija

Prof. Dr. Hartmut Luft

**ORGANISATION UND
VERMARKTUNG VON
TOURISMUSORTEN UND
TOURISMUSREGIONEN
DESTINATION MANAGEMENT**

*Armin Gmeiner Verlag, Messkirch, 2001,
317 Seiten*

Mit dem Begriff *Destination Management* verbindet sich eine Neugestaltung der Tourismusförderung und –organisation, die allein an den Gästebedürfnissen ausgerichtet ist. Sie zielt darauf ab, aus dem beziehungslosen Nebeneinander von touristischen Anbietern funktional definierte Angebots- und Wettbewerbseinheiten zu entwickeln und berücksichtigt dabei den Profilverbund zwischen Tourismusort und Tourismusgebiet.

Dieses neue Buch *Organisation und Vermarktung von Tourismusorten und Tourismusregionen* verfolgt im Unterschied zu anderen, eher theoretisch konzipierten Fachbüchern, eine ganzheitliche pragmatische Lösungsstrategie, indem es in einer systematischen Abfolge auf sämtliche Problemfelder und Wirkungszusammenhänge im Destination Management eingeht und sich dabei an die Entscheidungs- und Arbeitsvorgänge in der Praxis anlehnt. Es werden an Hand einer Vielzahl von Beispielen Lösungen zur Organisationsstruktur, Organisationsform, Unternehmungsführung und Wirtschaftlichkeitsverbesserungen aufgezeigt sowie erfolgversprechende Arbeitsschritte der Marktuntersuchung und des Vermarktungsprozesses beschrieben. Ein besonderes Augenmerk gilt der Existenzsicherung der Kurverkehrs.

Dieses Lehr- und Handbuch richtet sich an Praktiker, Vertreter der Tourismuspolitik und interessierte Studentinnen/Studenten der Tourismuswirtschaft.

Aus dem Inhalt:

Textteil A (Organisation)

- Angebots- und Nachfragepotentiale im Incoming- Tourismus
- Kurformen und gesundheitsorientierte Urlaubsformen, Prädikatisierung von Kur- und Erholungsorten
- Vermarktungsstrategien für Destinationen
- Tourismusspezifische Einnahmequellen: Kurtaxe, Fremdenverkehrsabgabe, Zweitwohnungssteuer
- Wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus; Ausgaben im Tages- und Übernachtungstourismus, Multiplikator- und Beschäftigungseffekte
- Umweltverträglicher Tourismus
- Organisations- und Rechtsformen im Vergleich

Textteil B (Vermarktung)

- Marketingstrategien
- Marktforschung: z.B. Gästebefragung
- Angebotsanalyse u. –profilierung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Printwerbung u. elektronische Werbung
- Direktwerbung, Cross-Promotion und Sponsoring
- Touristische Verkaufsförderung. Messen, Workshops, Sales Guides, Akquisition
- Erstellung und Verkauf von Pauschalangeboten
- Zusammenarbeit mit Reisebüros und Reiseveranstaltern
- Innenmarketing

Prof. Dr. Hartmut Luft vertritt den Studienschwerpunkt *Destination Management* (Regionale/Kommunale Tourismusförderung und –organisation, Kur- und Bäderwirtschaft) im Studiengang Tourismuswirtschaft an der Fachhochschule Wilhelmshaven mit den Einzeldisziplinen:

- Tourismusbetriebslehre/Organisation
- Marketing
- Rechnungswesen der Kurverwaltungen (Eigenbetriebe) und der Kurbetriebs- bzw. Touristik GmbH
- Rechtsfragen im Tourismus

Darüber hinaus Gutachter-, Berater- und Seminartätigkeit für die Tourismuspraxis; zahlreiche Buch- und Zeitschriftenveröffentlichungen zu tourismuswirtschaftlichen Fragen und Problemstellungen. Ehrenamtliche Funktionsausübungen in Tourismusverbänden und Tourimusausschüssen.

Wer im Destination Management die gegenwärtige Praxis mit ihren zahlreichen Ausprägungen kennenlernen will, wer Lösungsvorschläge für konkrete Fragestellungen sucht, wer strategische Hilfestellungen benötigt und wer dabei gleichzeitig die notwendigen theoretischen Grundlagen erfahren möchte, ist gut beraten, das Buch zu lesen.

*Mr. SANDRA ILIĆ, asistent
Fakultet za turistički i hotelski menadžment,
Opatija*

HOTEL 2000 - TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT: TREND AND CHALLENGES FOR THE FUTURE ZBORNİK RADOVA

Urednik: doc. dr. Jože Perić

*Fakultet za turistički i hotelski menadžment
Opatija, 2000., 707 str.*

U listopadu 2000. godine održan je, u Opatiji, petnaesti po redu bienalni znanstveni kongres "Hotelska kuća" pod nazivom HOTEL 2000 - TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT: Trend And Challenges for the Future. Kongres "Hotelska kuća" je tradicionalni susret znanosti i prakse turizma i hotelske industrije i održava se već 30 godina počev od 1972. godine, svake druge godine u organizaciji Fakulteta za turistički i hotelski menadžment Opatija. Ovaj jubilarni kongres susret je znanstvenika i praktičara koji žele

rezultatima svojih promišljanja i rada doprinijeti razvoju hrvatskog turizma u XXI. stoljeću.

Cilj kongresa je bio istražiti procese i promjene menadžmenta jedne od najvećih industrija svijeta u novom stoljeću, te ponovo naglasiti da je to djelatnost koja može znatno ubrzati socialno-gospodarski razvoj Hrvatske, smanjiti nezaposlenost te poboljšati životni standard i kvalitetu života i rada.

Zbornik radova petnaestog bienalnog znanstvenog kongresa "Hotelska kuća" tiskan je pod nazivom HOTEL 2000 - TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT: TREND AND CHALLENGES FOR THE FUTURE.

Jezik edicije je engleski. U zborniku radova HOTEL 2000, obima 707 stranica, objavljeno je 69 radova. U tim je okvirima rezultate svojih istraživanja predstavilo 104 autora/koautora, od čega 31 iz inozemstva, i to iz Sjedinjenih Američkih Država, Slovenije, Makedonije, Austrije, Rumunjske, Italije, Slovačke, Njemačke, Poljske te Malte. Svaki je rad recenziran od strane dva recenzenta, koji ne djeluju u instituciji kojoj pripada sam autor rada.

Pravovremenim izdavanjem zbornika nastojala se dokazati transparentnost razvoja teoretske misli, ali i proces prijelaza inozemnih znanja u domaću gospodarsku stvarnost koji je prikazan u okviru dva globalna tematska područja:

- turizam
- hotelijerstvo.

U bloku turizam predstavljeno je 35 radova koji s različitih aspekata znanstveno obrađuju složenu i još uvijek nedovoljno istraženu prirodu turističkog fenomena, a koji su svakako osnova za praktično djelovanje. Kako je tema Kongresa bila zadana vrlo široko i odnosila se, kako na turistički menadžment tako i na trendove i izazove budućnosti koji stoje pred menadžmentom, radovi u bloku Turizam upravo su tako i tematski obrađeni i strukturirani. Prva velika skupina, od 12 radova, bavi se ekonomskim obilježjima turizma i njegovim razvojem.

Jedanaest radova posvećeno je problematici različitih selektivnih oblika turizma. Unutar tih radova nekoliko ih je posvećeno menadžmentu sportsko rekreacijskog i zdravstvenog turizma, ekoturizma, kulturnog, kongresnog te planinskog turizma. Marketinškim temama, kao što su ocjena turističkih atrakcija marketinškog stajališta, bave se dva rada. Problematika turističke destinacije zaokupila je tri autora, a tri rada odnose se na utjecaj komunikacijskih tehnologija na poslovne strane jezike.

Blok Hotelijerstvo okupilo je odabranih 29 radova od kojih svaki na svoj način daje razna rješenja unapređenja efikasnosti poslovanja hotelijerstva. Radovi oslikavaju hotelsko gospodarstvo s više aspekata: jedanput je to prikaz stanja hrvatskog hotelijerstva s tržišnog aspekta, drugi put se sagledavaju financijske posljedice posebnosti poslovanja hotela, pa sve do budžeta i tehnika kojim se evidentiraju gospodarske promjene u hotelu kao gospodarskom objektu.

Svi su radovi grupirani u četiri skupine: skupina autora koja hotelijerstvo promatra s marketinškog aspekta, skupina autora koja daje svoj doprinos u sagledavanju menadžmenta, treća skupina autora istražuje zakonitosti kapitala i moguće efekte koje daje hotelijerstvo, četvrta skupina autora analizira ljude i ljudske potencijale u hotelijerstvu te daje rješenja za povećanje kvalitete njihova rada.

Brojnost i kvaliteta znanstvenih stručnih radova od temeljnog je značenja ne samo za sveukupni rad i razvoj pojedinog fakulteta i sveučilišta, već je riječ i o poticaju za unapređenje odnosa i aktivnosti u hotelijersko-turističkom gospodarstvu, kao i u obogaćivanju literature iz specifičnog i nedovoljno istraženog područja, koje ima veliko značenje za razvoj gospodarstva.

*Mr. TEA BALDIGARA, znanstveni novak
Fakultet za turistički i hotelski menadžment,
Opatija*

**Rudolf O. Zucha-Sigrun D. Schlik
(eds.)**

FÜHRUNGSSTÄRKE ODER CHARISMA?

*(Sposobnost upravljanja ili
karizmatična ličnost?)*

*Verlag Peter Lang, Frankfurt am Main,
2000.*

Zbornik radova, kog su izdali Rudolf O. Zucha i Sigrun Schlick (oboje istaknuti ljudi austrijskog gospodarstva, koji su i profesori na Sveučilištima u Beču), bavi se "vječnim" pitanjem upravljanja poduzećem: tko mu treba stajati na čelu, kako bi se postigli najbolji rezultati. Da li upravljanje treba povjeriti ljudima, koji su stekli odgovarajuće obrazovanje na Sveučilištima i potvrdili ga u praksi, ili poslovanje valja dati u ruke lucidnih karizmatičnih ličnosti, koje će povesti poduzeće u prosperitet? Pitanje, nije samo akademsko, već i iznimno praktično, u svjetskim i domaćim srazmjerima. Tko je podoban i sposoban za uspješnog managera? A tko za ekonomskog vođu velike, nerijetko multinacionalne korporacije? Svi su danas suglasni da uspjeh korporacije u velikoj mjeri zavisi o sposobnostima osobe na čelu takvog velikog poduzeća. Ali kako doći do takve osobe? Kako je izabrati? Na to se odmah nadovezuje: a tko stoji ili bi trebao stajati na čelu velikih korporacija u suvremenom svijetu, koji se sve više globalizira? Za taj težak i složen posao nije lako naći odgovarajuću osobu. Potkraj 20. stoljeća analitičari su konstatali da je na čelu velikih korporacija sve češće smjenjuju osobe i dovode nove ličnosti.¹ "Vijek" se ljudi na čelnim pozicijama sve više skraćuje. Gotovo polovica onih, koji su skinuti po nadzornim odborima sa tih visokih pozicija, ne izabiru se više na čelo drugih korporacija. Najnoviji

¹ Izvršnu su analizu tog procesa na kraju 20. stoljeća dala dva autora: Warren Bennis i James O'Toole u studiji pod naslovom *Don't live the Wrong CEO*, Harvard Business Review, May-June 2000.

podaci govore kako su tegobe, u koje je ušlo američko gospodarstvo krajem 2000. i početkom 2001. godine, povećale smjenjivanje ekonomskih stručnjaka u korporacijama: samo u veljači 2001. godine 119 takvih ljudi dobilo je otkaze u USA, prema podacima, koje je prikupila konzultantska tvrtka Challenger, Grays and Christmas.²

Izbor novih ličnosti - pišu autori u ovom zborniku - koji bi vodili ekonomske poslove u velikim korporacijama, iznimno je složen posao, otežan činjenicom što su nadzorni odbori duboko prožeti dvjema krivim pretpostavkama. Po jednoj izabrati valja karizmatičku ličnost (krilatica je tih ljudi kako se vođa rađa, a ne obrazuje; "više vrijedi genetika nego obrazovanje i iskustvo"). Pogrešna je, ali česta, i druga teza, po kojoj valja stvarati ekonomskog vođu velike korporacije od prokušanih, dobrih menagera iz istog poduzeća. Harvardski profesor A. Zaleznik prije više od dvije decenije (1977.) tvrdio je kako je to pogrešno, budući da su ekonomski vođe korporacije i menageri u suštini dva različita profila: "dugogodišnje iskustvo menagera u pravilu je loše obrazovanje za vođu ekonomskih poslova u korporaciji". Taj je stav ekonomska znanost u prošlosti, uglavnom, prihvatila, pa su se oni sve češće tražili izvan vlastite organizacije. Uz navedena dva gledišta u najnovije vrijeme socijalni psiholozi nude novi rafiniraniji pristup pri izboru čelnih ličnosti u velikim korporacijama. Tome smjeru pripada i recenzirana knjiga. Oni naglašavaju i traže da uz stručne i poslovne sposobnosti čovjek na čelu korporacije ima određene psihofizičke vrijednosti. Čak šestorica od 10 suradnika ovog zbornika djeluje i rade na području psihologije, što indicira njihov prilaz problemu rukovođenja u suvremenom poduzeću.

Autori s pravom ukazuju kako je u prošlosti bilo mnogo karizmatičnih vođa poduzeća, naročito pri kraju 19. i početkom 20. stoljeća. Takvi su bili legendarni Werner von Siemens (1816.-1892.). John D. Rockefeller (1839.-1937.), Thomas E. Edison

(1847.-1931.), Henry Ford I (1863.-1947.) Tomaš Bata (1876.-1932.), Thomas Watson (1878.-1956.- osnivač IBM-a) i drugi. Međutim ono što je bilo presudno u tom dobu dinamičkog razvoja novih proizvoda, nije moglo ostati valjano i pri kasnijem razvoju. Stoga koncepcija karizmatičnog vođe nije dugo trajala u znanosti.³ Nju postupno zamjenjuje koncepcija menagera-poduzetnika, koji promovira inovacije (J. Schumpeter, 1934.), a koju je razvio potom A. Zaleznik sa Harvarda. Nju prihvaća i Peter Drucker, koji u svojoj opsežnoj knjizi o managementu⁴ nijednom niti ne spominje da bi kvaliteta dobrog menagera ležala u njegovoj tobožnjoj karizmi. Grupa koju su okupili R. Zucha i S. Schlick pripadaju novoj struji psihologa i ekonomista, koja smatra da će danas i u budućnosti ekonomikom velikih poduzeća morati upravljati ljudi, racionalno izabrani na svoja mjesta demokratskim putem, pri čemu se izbor mora temeljiti na izobrazbi kandidata, opredjeljenju pozivu i čvrstoj vjeri u svoj put, kojim će voditi poduzeće stabilno, a vlastitim primjerom podsticati i druge zaposlene. Tako je izbor dugoročna politika, koja doduše dugo traje, ali zato donosi trajne plodove. Vodstvo će se karizmatične ličnosti, ističu autori, uvijek brzo "potrošiti", to više što je to u krajnjoj liniji diktatura pojedinaca. Ona je omogućena u poduzećima u kojima caruje osjećaj nesigurnosti, pa se spas traži "u vođi", koji će održati postojeći režim. Retorika, kojom se služe karizmatični vođe, pri tome igra presudnu ulogu u utjecaju na ljude u okolini: no ta je retorika najčešće krhka građevina, koja pomaže održanju karizmatičnog vođe, ali u pravilu ne može dugo potrajati, ponavlja Zucha svoje gledište višekratno (1988.-1995) drugdje, ali i u knjizi. Zato traže autori da se problemu izobrazbe ekonomskog vođe, korporacije pokloni posebna pažnja. M.J. Marquart (sa Georg Washington Sveučilišta) konkretno o tome piše: "učiti brzo i sistematski bit će kritički čimbenik za 21.

³ Sam pojam potiče iz teologije i zapravo znači "Bogom nadarena" osoba, Sveto nadahnuće, osobita moć stečena božjom milošću. Tako je, primjerice, ruski pisac Mereškovski opisivao Girolama Savanarolu.

⁴ Peter Drucker: Management: Tasks, Responsibilities and Practices, New York, 1974.

² Vidi Economist, March 2001., p. 75

stoljeće. Preživjet će samo one organizacije, koje će učenje učiniti srži svog posla, kako bi poduzeće bila u stanju nove spoznaje pretvoriti u nove proizvode i nove načine vođenja posla. Samo takve organizacije, koje uče, ostvarit će globalni uspjeh, budući da će osiguravati kvalitetu. U njima će rado raditi energični i talentirani pojedinci. Sve više organizacija zato smatraju da učenje tijekom rada postaje sredstvo, pomoću kojeg će sigurno i udobno stići u 21. stoljeće." U tu svrhu Marquart predlaže da se, u poduzećima formiraju timovi, koji će u praksi učiti ("action learning"). To je, po njegovoj definiciji, "mala grupa ljudi, koja rješava stvarne probleme poduzeća: ona se fokusira na određeni segment poslovanja, unoseći u rješavanje izabranog segmenta poslovanja i nova znanja, koja će unaprijediti i poslovanje, ali i sposobnosti svakog člana grupe". Takav tim stručnjaka (4-8 stručnjaka) raspravljat će određeni složeni problem korporacije, pristupajući mu s dotad nekorištenih pozicija. Iz takvih timova, koji bi trebali raditi kontinuirano u velikim korporacijama, najlakše se selektiraju pojedinci sa svježim idejama, koji su u stanju razriješiti probleme u dotičnoj organizaciji.

Praksa pokazuje da su mnogi uspješni vođe velikih organizacija, zapravo prošli taj put. Tako je primjerice Jack Welch, koji je sada na čelu ogromnog a iznimno uspješnog poduzeća General Electric, u tu kompaniju ušao davne 1960. godine i nigdje drugdje nije radio. Slično na čelu banke Lloyds TSB bio je sir Brian Pitman, koji također nije radio nigdje izvan te banke. Primjer Darwina Smitha je još upečatljiviji: on je počeo svoju ekonomsku karijeru u Kompaniji Kimberly-Clark, a zadnjih 20 godina stoji joj na čelu. Uspio je tog nekoć skromnog proizvođača papira pretvoriti u najveću svjetski vodeću tvrtku.

J. Collins⁵ polazeći od kvantitativne analize profila najuspješnijih poduzeća nakon 1965. godine, našao je da su mnoga dotad srazmjerno mala poduzeća bila u stanju da se vinu u posljednjoj trećini 20. stoljeća u

svjetske lidere zahvaljujući između ostalog i činjenici što su na čelo organizacije došli ljudi koji su se razvijali unutar kompanije. Ali oprezno ističe, da to ne smiju biti "favorit" predašnjeg direktora, koji nerijetko traži svog nasljednika među njemu naklonim ličnostima, a ne najposobnijeg (citira se i slučaj Coca Cole, gdje je iznimno uspješni, ekonomski sjajni R. Goizueta izabrao sebi slabog nasljednika D. Ivestera koji je ubrzo morao odstupiti).

Zato je poruka knjige, po kojoj velike korporacije ne bi trebale toliko vremena poklanjati traženju karizmatičnog vođe, već se prikloniti težem ali temeljitijem postupku "izbora najboljih unutar vlastite organizacije" ima svoju težinu. Još uvijek ima u nadzornim odborima velikih korporacija previše ljudi "koji padaju u zamku romantiziranja značenja pojedinca" ističu autori Zbornika. Tome pridonose i neki pojedinci koji uspješno populariziraju "rezultate" takvih tobože karizmatičnih poslovnih upravitelja (kod nas je znana knjiga Lee Iacocca-e).

Recimo, na kraju, da su mnoge multinacionalne kompanije spoznale potrebu da iz vlastitih redova izobrazavaju buduću rukovodnu elitu: elitne business škole Wharton, Harvard i Stanford već sada imaju specijalne potrebno prilagođene programe za izobrazbu rukovodnih kadrova određenih korporacija, na kojima studiraju ljudi samo iz tih poduzeća. Opasnost, je, kažu stručnjaci, da izobraženi sposobni pojedinci iz takvih programa budu "zavrbovani" kao vođe drugih, konkurentnih programa (to se dogodilo, primjerice General Electricu). Druge velike kompanije koriste u tu svrhu vlastite programe, ali im se tako izobraženi kadrovi ipak odlijevaju u konkurentne tvrtke (Nabisco: Campbell Soup).

Zaključimo zato ovaj prikaz konstatacijom da je tema: izbor pogodnije ličnosti za vodstvo korporacije iznimno značajna i za nas, budući da u prošlosti decenijama poduzetničke sposobnosti nisu bile presudne pri izboru u čelnog čovjeka. U novim uvjetima i kod nas se osjeća potreba i neophodnost da na čelo velikih korporacija

⁵ J. Collins: *Level 5 Leadership: The Triumph of the mighty and Fierce Resolve*, Harvard Business Review, Jan. 2001.

dodu poduzetnici s iznimnim ekonomskim vrlinama, koji bi olakšali prilagodavanje hrvatskog gospodarstva procesima globalizacije i dinamizirali ga. Uvjereni smo, da će ovaj zbornik radova podstaći zainteresirane da (i u njemu) pokušaju tražiti najbolja rješenja.

*Prof. dr. VLADIMIR STIPETIĆ
Fakultet za turistički i hotelski menadžment,
Opatija*

TOURISM INDUSTRY AND EDUCATION SYMPOSIUM ZBORNİK RADOVA

Jyväskylä, Finska, 23-26. rujna 1999.

Urednici: Annikk Mikkonen i Chris Cooper

Simpozij pod nazivom "Turistička industrija i obrazovanje" prvi puta je održan u organizaciji Škole za management u turizmu i uslužnim djelatnostima sa Više škole u Jyväskylä i Međunarodnog centra za istraživanja u turizmu i hotelijerstvu sa Sveučilišta u Bournemouthu. Skup je održan od 23-26. rujna 1999. godine u finskom gradu Jyväskylä. Brojni međunarodni stručnjaci prezentirali su svoje radove i diskutirali o trendovima i značajkama turističke industrije i obrazovanja na prelasku u novotisućljeće, sa ciljem definiranja protokola novih istraživanja u turizmu i naglašenog promoviranja uske kooperacije između obrazovnih institucija i turističke industrije, što je nužan imperativ iskorištenja ukupnih potencijala turističke industrije.

Prezentirani radovi na simpoziju objavljeni su u Zborniku pod nazivom "Tourism Industry and Education Symposium". Radovi su podijeljeni u dvije sekcije: radovi nosioca simpozija, ukupno njih 14, te radovi ostalih učesnika simpozija, među kojima su bili predstavnici Velike Britanije, Južne Afrike, Australije, Španjolske, Hrvatske, Novog Zelanda, Hong Konga, Malezije, Nizozemske, Singapura i

Finske. Autori su istraživali problematiku turizma i obrazovanja, među kojima se može izdvojiti slijedeće teme: globalizacija i turizam, tehnologija i turizam, integracijski procesi i utjecaj na turističko tržište ponude, kulturni turizam, ruralni turizam, mrežni sustav obrazovanja, obrazovanje preko Interneta, sport i turizam, sezonski karakter turizma, turističko tržište potražnje, religijski turizam, turizam i održivi razvoj, sigurnost i turizam, sociološki karakter turizma, zemlje u tranziciji i turizam.

Od ukupnih radova izdvajamo desetak radova u kojima se problematiku turizma i obrazovanja pristupilo sa užeg aspekta, vodeći se pritom pitanjima potreba turističke industrije sa aspekta kadrova; tehnološkim i drugim promjenama na tržištima turističke ponude, radne snage i obrazovanja; interesima i preferencijama za obrazovanje učenika, studenata i zaposlenika u turističkoj industriji, a sve sa aspekta globalnog turističkog okruženja u kojemu živimo.

Dr. Buhalis sa Sveučilišta u Westminsteru prezentirao je istraživanje o trendovima u tehnologiji i njihovom značenju za turizam i hotelijerstvo. Tehnologija i informacija su osnovni resursi razvoja i faktori konkurentnosti turističkih destinacija. Budućnost je u ukupnoj integraciji proizvodnje, distribucije i marketinga u turizmu, komunikaciji putem Interneta, novom organizacijskom ustroju koji se temelji na maksimalnoj investiciji u udruživanja, te minimalnim ulaganjima u fiksna sredstva i radni kapital. Da bi se iskoristile sve prednosti koje donosi budućnost, mora se "nadograditi" sustav obrazovanja na svim razinama. Manageri u turizmu moraju se obrazovati za strateško rukovođenje korištenjem informacijskih tehnologija, da bi što bolje pozicionirali i inovirali turistički proizvod, ostvarili troškovne uštede, komunicirali sa postojećim i novim klijentima, razvili novu poslovnu viziju i predstavljali izvor kvalitetnih informacija za svoje poslovno okruženje. Osim na razini managementa, znanja o informacijskim tehnologijama potrebno je prenijeti i na razinama operativnog managementa, odnosno svim zaposlenicima u turističkom okruženju.

Tehnologija se mora izučavati u okviru raznovrsnih predmeta, a što je moguće više kroz primjere iz prakse. Zaključno, konkurentnost i profitabilnost turističke industrije u novom tisućljeću ovisi o sposobnosti stručnjaka i managera za korištenje novih informacijskih tehnologija, a obrazovni sustav se neophodno mora prilagoditi takvim zahtjevima i potrebama.

Mr. Ritola-Pesonen sa finskog sveučilišta Joensuu dala je interesantan prikaz mrežnog interdisciplinarnog sustava obrazovanja, koji je 1995. godine pokrenut u Finskoj, pod nazivom FUNTS (Finnish University Network for Tourism Studies). Ovaj projekt je pokrenut kao poticaj veće kooperacije između finskih sveučilišta na inicijativu stručnjaka iz područja turizma, ali isto tako i turističkih gospodarstvenika iz pokrajine Južni Savo, najturističnije ljetne destinacije u Finskoj. Atraktivnost projekta potvrđuje i činjenica da je projekt djelomično financiran i od strane institucija Europske Unije.

Studij turizma se do 1995. godine odvijao samo na jednoj akademskoj instituciji u Finskoj, što je po mišljenju turističkih stručnjaka nedovoljno s obzirom na potencijale i predviđanja budućeg kretanja ove uslužne djelatnosti. U projekt FUNTS uključilo se 10 finskih sveučilišta, koji su formirali mrežni interdisciplinarni obrazovni program, sa sjedištem u mjestu Savonlinna u pokrajini Južni Savo. Ciljevi ovog projekta su: mrežnim sustavom obrazovanja objediniti istraživanja i obrazovanje iz područja turizma; definirati zajednički multi-disciplinarni dodiplomski i doktorski studij; pokrenuti nove istraživačke programe i nove metode istraživanja; uspostaviti međunarodnu kooperaciju na području turističkog obrazovanja i istraživanja; razviti nove vrste zanimanja za turističku industriju; poticati inovacije; globalno promovirati turizam.

Godišnje se u program uključilo pedesetak studenata, koji dobivaju diplomu matičnog sveučilišta, sa usmjerenjem na studij turizma. To su studenti koji studiraju povijest, pedagogiju, jezike, kulturne znanosti, prirodne znanosti, geografiju, ekonomiju,

komunikaciju i društvene znanosti. Program edukacije je modularan i obuhvaća intenzivne edukacijske programe, koji se izvode na matičnom sveučilištu, edukacijskom centru u Savonlinni i u turističkim poduzećima, te programe obrazovanja na daljinu, putem Interneta.

Tijekom obrazovanja naglašena je sinergija između teorije i prakse, te je uključen velik broj stručnjaka iz prakse u obrazovne programe. Velik dio programa realizira se u turističkim poduzećima, studenti aktivno učestvuju na turističkim sajmovima i pokrenuti su brojni zajednički istraživački projekti. Projekt FUNTS svakako predstavlja jedan interesantan koncept u obrazovanju za turizam i hotelijerstvo, čime je naglašen multidisciplinarni pristup, što je danas jedan od važnih elemenata obrazovanja za stručnjake iz ovog područja.

Dr. Suontausta prezentirao je rad na temu obrazovanje preko Interneta za potrebe turizma, budući sva predviđanja upućuju na rastuću važnost ovog oblika obrazovanja. Polazni problem je kako organizirati obrazovanje na daljinu preko Interneta, odnosno kako definirati pojam okruženja za obrazovanje na daljinu (WLE, Web Learning Environments). Tijekom proteklih desetljeća svjedoci smo promjena temeljnih koncepata u obrazovanju. Od koncepta tradicionalnog predavanja, pomoću teksta, uputa i prezentacija predavača, sve se veća pozornost vodi o okruženju predavanja. Okruženje obuhvaća sve potrebne edukacijske elemente, fizičke i mentalne, za produktivno intenzivno učenje. Razvoj informacijskih tehnologija omogućio je da se okruženje u fizičkim dimenzijama transformira na digitalni zapis. Govori se o otvorenom okruženju za obrazovanje, virtualnom okruženju za obrazovanje i obrazovanju na daljinu. Okruženja za obrazovanje usporedno su se razvijala sa pedagoškim metodama, te se danas govori o tzv. edukacijskoj tehnologiji, koja je rezultat sinergije tehnološkog razvoja i napretka u obrazovanju.

Postavlja se pitanje da li će okruženje za obrazovanje na daljinu sa turističkim sadržajem pomoći da se turizam kom-

pleksnije obuhvati i definira, te se uspostavi bolja suradnja između obrazovnih institucija i industrije na obostrano zadovoljstvo. To su samo neka pitanja koja proizlaze iz ovog rada i predstavljaju osnovu za neka daljnja istraživanja, no sigurno je da ova problematika zaokuplja velik broj stručnjaka i da se može očekivati sve veći broj ovakvih edukacijskih sadržaja iz područja turizma.

Dr. Ireland i English proveli su istraživanje koje objedinjava interese i motivacije kadrova u turizmu za obrazovanjem s jedne strane, te potreba malih i srednjih poduzeća u turizmu s druge strane, na primjeru nekoliko engleskih pokrajina. Rezultat projekta je ponuđeni edukacijski obrazac tzv. Tourism Foundation Module, a istraživanjem je obuhvaćeno ispitivanje pozitivnih i negativnih percepcija od strane zaposlenika u turizmu.

Projekt je pokrenut pod nazivom "ADAPT through RATIO" sa ciljem da se zaposlenicima anticipiraju promjene u njihovom socijalnom, operativnom, edukacijskom i ekonomskom okruženju i na taj način ubrzaju neophodne prilagodbe, povećavaju ukupna gospodarska konkurentnost, smanji nezaposlenost, te maksimiziraju mogućnosti malih i srednjim poduzeća u turizmu. Ponuđeni edukacijski obrazac za turistička poduzeća ostvario bi se kroz neki oblik obrazovanja na daljinu, čime bi se smanjio edukacijski jaz između studija i poslijediplomskih studija. Ponuđeni programi obrazovanja pohranili bi se u obliku HTML dokumenata i distribuirali korisnicima preko Interneta ili na CD ROM-u. Program obrazovanja orijentiran je prema učeniku (studentu, zaposleniku) i njegovim potrebama. Prilikom istraživanja tržišta došlo se do zaključka da su komunikacije između subjekata na turističkom tržištu loše, nedostatna je konstatna briga oko obrazovanja kadrova, što djelomično proizlazi i iz velikog obrtaja i sezonskog karaktera radne snage. Pozitivan rezultat istraživanja je da su mala i srednja poduzeća u turizmu prepoznala vrijednost kontinuiranog obrazovanja i pokazala veliki interes za novi edukacijski modul. Ipak, proizlazi nedovoljno razumijevanje pojma obrazovanje na daljinu i mogućnosti

njegove aplikacije. Osnovni zahtjevi za edukacijom proizlaze iz potrebe savladavanja informacijskih tehnologija, uvođenje novih oblika komunikacije i odnosa sa klijentima, novih oblika marketinga. Ovo istraživanje ukazuje na potrebu daljnjih istraživanja problematike malih i srednjih poduzeća u turističkoj industriji, posebno sa stajališta obrazovanja.

Mr. Hall je proveo istraživanje o trendu povećanja broja poslijediplomskih studija u Velikoj Britaniji, što predstavlja interesantan spoj obrazovanja, poslovanja i marketinga na ovom specifičnom segmentu globalnog tržišta. U Velikoj Britaniji je bilo sredinom devedesetih godina čak 37 sveučilišta sa poslijediplomskim programima iz područja turizma i hotelijerstva, uz petogodišnju stopu rasta od čak 50%. Atraktivnosti tih programa svakako doprinosi odgovarajući marketing obrazovnih institucija, a istraživanja pokazuju da su dominantni faktori za odabir studenata: mogućnost zaposlenja, mogućnost napredovanja u karijeri, interes za određenim poslom, financijski motivi, društveni razlozi, lokacija, akademska reputacija, predavači, prijatelji, uvjeti smještaja, te ostali razlozi. O važnosti ovog segmenta obrazovanja govori i činjenica da je 1999. godine Ministarstvo obrazovanja Velike Britanije publiciralo "Strategiju o povećanju broju inozemnih studenata", sa detaljno razrađenim ciljevima, metodama i instrumentima ostvarenja planiranih rezultata.

Grupa autora iz edukacijskog centra Sydvest u Finskoj prezentirala je koncept novog pedagoškog modela, koji se počeo primjenjivati krajem devedesetih godina pod nazivom "Problem-based Learning" ili učenje usmjereno na problem. U radu se daje kratki prikaz razvijanja edukacijskih metoda tijekom posljednjih desetljeća. Danas se obrazovanje mora promatrati kao kontinuirani proces, a budući da informacije i znanje izrazito brzo zastarjevaju, moderni obrazovni sustav mora razviti kadrove spremne na kontinuirani proces učenja. Novi koncept učenja naglašava protokol učenja, važnost motivacije osobe i sklonost timskom radu, dok je zadaća učitelja-mentora da koordinira proces učenja,

pojašnjava ciljeve i tražene finalne rezultate. Nove metode obrazovanje imaju značajnu aplikaciju za kadrove u turizmu i hotelijerstvu, budući se od tih kadrova zahtijeva izrazita fleksibilnost, sposobnost za projektni timski rad, poznavanje više stranih jezika i sposobnost kreativnog rješavanja problema.

Autori iz Malezije u svom su radu prezentirali interesantan fenomen strateških alijanci u turizmu i hotelijerstvu između turističkih poduzeća i obrazovnih institucija. Ovaj odnos je izrazito bitan budući danas obrazovne institucije moraju biti fleksibilne da zadovolje potrebe turističke industrije i javne interese. Primjere ovakvih oblika udruživanja potrebno je izrazito pozitivno sagledati u praksi svih turističkih zemalja.

Zaključno može se još jednom naglasiti osnovne poruke simpozija: budući razvoj i uspješnost turističke industrije u velikoj mjeri ovisi o kvalificiranim, obučanim i inovativnim kadrovima, koji će anticipirati promjene na globalnom turističkim tržištu i njima se prilagoditi. Za ostvarenje ovih ciljeva neophodna je što bolja suradnja između turističke privrede, obrazovnih institucija i institucija javne vlasti na svim razinama obrazovanja, praćeno uvođenjem inovativnih edukacijskih programa.

*ADRIANA JELUŠIĆ, mladi asistent
Fakultet za turistički i hotelski menadžment,
Opatija*