

# Poslovno planiranje kao instrument upravljanja poslovnim rezultatom u hotelijerstvu Republike Hrvatske

---

**Memišević, Anabela**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:425740>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-06-30**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zadru

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti  
Diplomski sveučilišni studij poduzetništva u kulturi i turizmu

**Anabela Memišević**

**Poslovno planiranje kao instrument upravljanja  
poslovnim rezultatom u hotelijerstvu Republike  
Hrvatske**

**Diplomski rad**

Zadar, 2017.

Sveučilište u Zadru

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti  
Diplomski sveučilišni studij poduzetništva u kulturi i turizmu

# **Poslovno planiranje kao instrument upravljanja poslovnim rezultatom u hotelijerstvu Republike Hrvatske**

Diplomski rad

Student/ica:

Anabela Memišević

Mentor/ica:

Doc.dr.sc. Đani Bunja

Zadar, 2017.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Anabela Memišević**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Poslovno planiranje kao instrument upravljanja poslovnim rezultatom u hotelijerstvu Republike Hrvatske** rezultat mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mogega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mogega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 14. rujna 2017.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>2</b>
1.1. Predmet istraživanja .....	3
1.2. Ciljevi istraživanja .....	3
1.3. Hipoteze istraživanja .....	4
1.4. Metodologija istraživanja .....	5
1.5. Ocjena dosadašnjih istraživanja.....	7
<b>2. HOTELIJERSTVO.....</b>	<b>15</b>
2.1. Hotelijerstvo u Republici Hrvatskoj .....	16
2.2. Pojmovno određenje i obilježja hotelskih poduzeća .....	24
2.2.1. Hotelski lanci .....	25
2.2.2. Organizacija hotelskog poduzeća .....	27
2.2.3. Hotelski standardi .....	28
2.3. Hotelsko poslovanje .....	31
<b>3. POSLOVNO PLANIRANJE.....</b>	<b>34</b>
3.1. Vrste poslovnog planiranja.....	36
3.2. Poslovni plan .....	38
3.2.1. Vrste poslovnih planova .....	40
3.3. Povezanost planiranja i kontrolinga .....	42
<b>4. POSLOVNI REZULTAT .....</b>	<b>46</b>
4.1. Utvrđivanje poslovnoga rezultata .....	46
4.2. Faktorska analiza poslovnoga rezultata .....	48
4.3 Analiza obujma i strukture poslovnoga rezultata .....	49
4.4 Poslovna uspješnost u hotelskim poduzećima.....	51
4.4.1. Pokazatelji uspješnosti poslovanja.....	54
<b>5. REZULTATI KVALITATIVNOG ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>56</b>
<b>6. REZULTATI KVANTITATIVNOG ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>67</b>
<b>7. RASPRAVA .....</b>	<b>75</b>
<b>8. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>78</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>79</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>80</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>81</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>84</b>

<b>POPIS ILUSTRACIJA .....</b>	<b>85</b>
Popis grafikona .....	85
Popis slika.....	85
<b>PRILOG .....</b>	<b>87</b>
<b>ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>90</b>

## 1. UVOD

Hotelijerstvo predstavlja djelatnost koja se bavi zadovoljavanjem potreba, želja i zahtjeva gostiju pružanjem usluga smještaja, prehrane i drugih uobičajenih hotelskih usluga. Hotelijerstvo je bitna gospodarska djelatnost za Hrvatsku, ne samo zbog svog doprinosa državnom proračunu te proračunima jedinica lokalne i regionalne samouprave, već i zbog toga jer zapošljava značajan broj zaposlenika, što osobito vrijedi za razdoblje trajanja turističke sezone, a k tome, budući da je važan dio turističkog sektora, participira i u uravnoteženju platne bilance.

S obzirom na to da su vlasnici u hotelske gospodarske subjekte uložili određena financijska sredstva, oni od hotelskog poslovanja očekuju poslovne rezultate koji će omogućiti povrat njihovih ulaganja uvećanu za dobit. Prema tome, pod uspješnim hotelskim poslovanjem podrazumijeva se ono koje je profitabilno.

Uspješno hotelsko poslovanje treba se temeljiti, između ostalog, i na kvalitetnim i konciznim poslovnim planovima, jer oni osiguravaju usmjeravanje poslovanja u zacrtanom smjeru. Dok ćemo se u ovom diplomskom radu, s jedne strane, baviti problematikom obilježava korištenja poslovnih planova u hrvatskom hotelijerstvu te njihovom važnosti kao instrumenta u upravljanju poslovnim rezultatom, dotle ćemo, s druge strane, baviti se i značenjem poslovne funkcije kontrolinga koja za cilj ima usklađivanje performansi poslovnih procesa s onima koje su planirane te, zapravo, djeluje uzajamno s planiranjem.

U hotelskim poduzećima u Republici Hrvatskoj primjenjuju se različiti oblici poslovnih funkcija planiranja i kontrolinga. Njihova je formalna primjena možda i neupitna u većini hotelskih poduzeća, ali postoji pitanje je li ona djelotvorna i učinkovita. Realni poslovni planovi i efikasni kontroling od esencijalne su važnosti za ostvarenje pozitivnih poslovnih rezultata koji se mogu evaluirati različitim metodama i mjerama. Svako poduzeće, pa tako i ona koja se bave hotelijerskom djelatnošću, teži ostvarenju profita, odnosno maksimalizaciji dobiti. Stoga ćemo u teorijskom dijelu ovoga rada obraditi problematiku poslovnog planiranja i rezultata poslovanja, a u njegovom empirijskom dijelu predstaviti ćemo rezultate istraživanja o stavovima hrvatskog hotelskog menadžmenta o obilježjima korištenja procesa poslovnog planiranja kao instrumenta u upravljanju poslovnim rezultatom. Nadalje, u radu se istražuje koje se vrste planova koriste u našem hotelijerstvu te na kome leži odgovornost njihove izrade i implementacije u poslovanju. Jedno od pitanja kojim se bavimo

kroz rad odnosi se i na mjerenje uspješnosti poslovnog rezultata, a osobito načina na koje se to izvodi. U konačnici, zanimalo nas je i pitanje kontrolinga te načina njegovog ustroja u hotelskim poduzećima.

Dakle, rad se temelji na ideji da ispravno implementirani procesi poslovnog planiranja mogu utjecati na sposobnost ostvarenja pozitivnih poslovnih rezultata u hrvatskom hotelijerstvu. U tom kontekstu, pod uspješnim hotelskim poduzećima podrazumijevaju se ona koja posluju, u prvom redu, profitabilno.

## **1.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada jest obrada problematike u vezi s primjenom različitih oblika poslovnog planiranja kao instrumenta upravljanja poslovnim rezultatom u hrvatskom hotelijerstvu. Poslovno planiranje je usredotočeno na budućnost i temelji se na promišljanju tekućih pokazatelja uspješnosti poslovanja u odnosu na željeno stanje. U hotelijerstvu se koriste različite vrste poslovnih planova, kao i oblici poslovne funkcije planiranja, a nas zanimaju obilježja njihove zastupljenosti u našim hotelskim poduzećima. K tome, bavit ćemo se i poslovnom funkcijom kontrolinga, koja čini poveznicu između planiranja i konačnih rezultata sa svrhom pravovremenog otkrivanja i korigiranja eventualnih pogrešaka u poslovanju.

## **1.2. Ciljevi istraživanja**

Sukladno definiranom predmetu istraživanja, postavljeni su opći i posebni ciljevi istraživanja poslovnog planiranja kao instrumenta upravljanja poslovnim rezultatom u hrvatskom hotelijerstvu.

**Opći cilj** istraživanja jest utvrditi utjecaj primjene poslovnih planova na poslovanje u hotelskim poduzećima u Republici Hrvatskoj.

**Posebni ciljevi** istraživanja koje smo nastojali ostvariti u ovom diplomskom radu jesu sljedeći:



1. Ispitati stav menadžmenta hotelskih poduzeća o primjeni poslovnih planova kao instrumenta upravljanja poslovnim rezultatom.
2. Ispitati zastupljenost poslovnih planova u hotelskim poduzećima u Republici Hrvatskoj.
3. Ispitati usklađenost poslovnih planova i poslovnih rezultata u hotelijerstvu u Republici Hrvatskoj.

O ciljevima istraživanja, odnosno njihovom ostvarivanju, očitovali smo se u završnom dijelu radu, odnosno u poglavlju koje raspravlja o rezultatima kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja.

### 1.3. Hipoteze istraživanja

Hipoteze povećavaju jasnoću ciljeva istraživanja te predstavljaju teorijsko-misaoni postupak koji slijedi izravno nakon određivanja ciljeva istraživanja radi njihova objašnjenja ili proširenja spoznaja. „*Hipoteza predstavlja pretpostavku o nekom uzročnom odnosu koji se namjerava istražiti, a temelji se na saznanjima o istraživanju predmeta iz ranije prikupljenih informacija i podataka.*“<sup>1</sup> U svrhu izrade ovog diplomskog rada postavljene su sljedeće hipoteze:

**H1:** Postoji povezanost između pravilne implementacije poslovnog plana hotelskog poduzeća u Republici Hrvatskoj i uspješnih hotelskih poduzeća.

**H2:** Postoji povezanost između korištenja poslovnih planova prilikom planiranja budućih poslovnih aktivnosti i uspješnih hotelskih poduzeća.

**H3:** Postoji povezanost između uspješnih hotelskih poduzeća i implementacije odjela za kontroling unutar interne organizacije.

---

<sup>1</sup> BEREC RADIŠIĆ, B.: **Marketing u hotelijerstvu**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2004., p. 124.

O hipotezama istraživanja, odnosno njihovom prihvaćanju ili odbacivanju, očitovali smo se u poglavlju koje raspravlja o rezultatima empirijskog dijela rada.

#### **1.4. Metodologija istraživanja**

Diplomski rad se sastoji od teorijskog i empirijskog, odnosno istraživačkog dijela, pri čemu su korištene različite znanstvene metode.

Za izradu teorijskog dijela rada korištene su metoda deskripcije, metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, metoda generalizacije i specijalizacije, metoda apstrakcije i konkretizacije, metoda klasifikacije, metoda kompilacije te komparativna metoda.

Prilikom provođenja istraživanja koristili su se primarni i sekundarni izvori podataka. Sekundarni podaci obuhvaćaju podatke koje na razini države prikupljaju različite ustanove poput Državnog zavoda za statistiku, Hrvatske turističke zajednice, Ministarstva turizma itd., a koriste različitim subjektima, između ostalog, i za potrebe istraživanja. Za razliku od sekundarnih podataka, primarni podaci prikupljeni su kroz kvalitativne i kvantitativne metode istraživanja.

U ovom radu korištena je metoda kvalitativnog istraživanja - dubinski intervju. Polustrukturirani dubinski intervju protječe u obliku slobodnog razgovora o unaprijed određenim temama te je dovoljno otvoren kako bi omogućio ispitaniku osobno izražavanje mišljenja i vizija. Koristi se prilikom potrebe za dobivanjem stručnoga mišljenja glede određene teme. Dubinski intervju sastojao se od osam pitanja kojim su se ispitala mišljenja i stavovi ispitanika na temu poslovnog planiranja u hotelskim poduzećima, mjerenja poslovne uspješnosti i kontrolinga. Ispitanicima su postavljena sljedeća pitanja:

1. Je li poslovno planiranje važno u hotelskom poslovanju u Hrvatskoj? (Je li uopće prepoznato i utječe li na hotelsko poslovanje u budućnosti?)
2. Koje vrste poslovnih planova koristite u Vašem poslovanju? (Koristite li kratkoročne, srednjoročne, dugoročne, plan prodaje, plan ljudskih resursa, plan nabave, itd.?)

3. Tko izrađuje planove u Vašem poduzeću? (Postoji li odbor ili služba za planiranje u Vašem poduzeću?)
4. Kako na poslovno planiranje utječu promjene u zakonodavstvu koje određuje hotelsko poslovanje?
5. Mogu li poslovni planovi biti učinkoviti u upravljanju poslovnim rezultatom?
6. Na koje načine mjerite uspješnost hotelskog poslovanja? (Je li u Vašem poduzeću jasno određeno što se podrazumijeva pod ostvarenim uspješnim poslovnim rezultatom? Što koristite kao ocjenu uspješnosti poslovnog rezultata?)
7. Sadržava li Vaše hotelsko poduzeće odjel za kontroling i kako je ustrojen?
8. Kako biste poboljšali uspješnost svog hotelskog poslovanja?

Dubinski intervju omogućava postavljanje dodatnih pitanja, stoga u nekim pitanja postoje i potpitanja.

Uzorak je namjerni, budući da se ispituje ciljana skupina, odnosno ispitanike koji su kompetentni odgovoriti na postavljena pitanja. Dubinskim intervjuom ispitano je ukupno devet ispitanika. Uzorak je obuhvatio ispitanike koji pripadaju različitim razinama menadžmenta (i to vrhovnom i srednjem menadžmentu), dobnim skupinama te godinama iskustva u obavljanju menadžerskih poslova. Svi ispitanici imaju profesionalno iskustvo u hotelijerstvu (bez obzira jesu li trenutno angažirani u hotelskim poduzećima) uključujući i odgovornost za donošenje poslovnih odluka. Intervju je uključio ispitanike iz Zadarske županije, u prvom redu, zbog praktičnosti provedbe ove kvalitativne metode istraživanja.

Metoda kvantitativnog istraživanja korištena u ovom radu je metoda anketiranja. Radi se o postupku kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja.

Anketno ispitivanje je provedeno u razdoblju od 45 dana tijekom mjeseca svibnja i lipnja (od 1. svibnja do 15. lipnja 2017.g.). Populacija koja je obuhvaćena anketnim ispitivanjem uključuje cjelokupno hrvatsko hotelijerstvo, odnosno ukupno 691 hotel (podatak se odnosi na 2016. godinu; vidi Slika 3. Broj hotela po kategorijama (stanje 31. kolovoza)<sup>2</sup>).

---

<sup>2</sup> Izvor: Turizam u brojkama 2016. ([http://www.mint.hr/UserDocsImages/170605\\_TUB-HR\\_%20016.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/170605_TUB-HR_%20016.pdf), pristupljeno 18.06.2017.).

Ispitivanju se odazvalo ukupno 47 ispitanika. Dakle, uzorak predstavlja 6,8% cjelokupne populacije te smatramo da se radi o reprezentativnom uzorku.

Obrada podataka je izvršena statističkim metodama. Njima su se anketiranjem prikupljeni podaci obradili s ciljem utvrđivanja zakonitosti i pravilnosti među promatranim varijablama koje su se istraživale u radu. Prilikom analize prikupljenih podataka, koristile su se tehnike obrade podataka pomoću programa za tablično računanje Microsoft Excel.

U svrhu prezentacije rezultata empirijskog istraživanja konstruirani su tablice i grafovi.

## **1.5. Ocjena dosadašnjih istraživanja**

Problematikom poslovnog planiranja bavili su se brojni autori u sklopu različitih znanstvenih disciplina. Dok su se istraživači turizma i hotelijerstva u svojim radovima često bavili poslovnim planiranjem kao predmetom istraživanja, dotle postoji mali broj radova koji obrađuju međusobnu povezanost planiranja i pokazatelja uspješnosti poslovanja. Naime, istraživanjem baza podataka, a posebno baza Current Contents (CC), Web of Science (WoS), SCOPUS i baze Hrvatska znanstvena bibliografija (CROSB) - utvrđeno je da relativno mali broj znanstvenih radova obrađuje problematiku poslovnog planiranja u upravljanju poslovnim rezultatom u hotelijerstvu.

Pretraživanjem baze Current Contents utvrđeno je da su u 146 radova korišteni termini hotelijerstvo i planiranje (*hospitality and planning*), u 1 radu termini hotelijerstvo, planiranje i profitabilnost (*hospitality and planning and profitability*), a u 54 radova korišteni su termini hotelijerstvo i kontroling (*hospitality and controlling*). Pretraživanje je uključilo sve radove iz razdoblja od 1998. do 2017. godine.

Pretraživanjem baze podataka Web of Science utvrđeno je da su u 281 radu korišteni termini hotelijerstvo i planiranje (*hospitality and planning*), u 3 rada termini hotelijerstvo, planiranje i profitabilnost (*hospitality and planning and profitability*), a u 84 radova korišteni su termini hotelijerstvo i kontroling (*hospitality and controlling*). Pretraživanje je uključilo sve radove iz razdoblja od 1955. do 2017. godine.

Pretraživanjem baze SCOPUS utvrđeno je da su u 196 radova korišteni termini hotelijerstvo i planiranje (*hospitality and planning*), u 7 radova termini hotelijerstvo, planiranje i profitabilnost (*hospitality and planning and profitability*), a u 24 rada korišteni su termini hotelijerstvo i kontroling (*hospitality and controlling*). Pretraživanje je uključilo sve radove iz razdoblja od 1960. do 2017. godine.

Pretraživanjem baze Hrvatska znanstvena bibliografija (CROSBI) utvrđeno je da su u 217 radova korišteni termini hotelijerstvo i planiranje (*hospitality and planning*), u 13 radova termini hotelijerstvo, planiranje i profitabilnost (*hospitality and planning and profitability*), a u 23 rada korišteni su termini hotelijerstvo i kontroling (*hospitality and controlling*). Pretraživanje je uključilo sve radove iz razdoblja od 1995. do 2017. godine.

U nastavku slijedi sistematizacija rezultata pretraživanja ključnih pojmova u četiri referentne baza podataka u formi tablice.

Tablica 1. Rezultati pretraživanja ključnih pojmova u referentnim bazama podataka<sup>3</sup>

Opis	Current Contents	Web of Science	SCOPUS	CROSBI
hospitality and planning	146	281	196	217
hospitality and planning and profitability	1	3	7	13
hospitality and controlling	54	84	24	23

U nastavku slijedi prikaz relevantnih radova (s obzirom na njihovu citiranost) koji obrađuju problematiku poslovnog planiranja u hotelijerstvu te različite čimbenike koji utječu na uspješnost hotelskog poslovanja u vodećim časopisima koji se bave područjem turizma i hotelijerstva. U relevantne radove uključeni su oni koji su citirani najmanje 10 puta. Naime, većina recentnih radova indeksiranih u predmetnim bazama podataka uopće nisu citirani ili se radi o radovima koji su citirani manji broj puta. Dakle, samo je mali broj predmetnih radova koji su obuhvaćeni pretraživanjem imao odjeka u akademskoj zajednici.

<sup>3</sup> Rezultati se pretraživanja odnose na dan 30. svibnja 2017.g.

Ipak, moguće je izdvojiti određeni broj radova koji se bave različitim aspektima poslovnog planiranja u hotelijerstvu, kao i planiranjem u svrhu upravljanja poslovnim rezultatom. U tu svrhu izvršena je njihova sistematizacija prema tematici koju obrađuju s posebnim naglaskom na zaključke.

Tablica 2. Sistematizacija relevantnih radova iz poslovnog planiranja u hotelijerstvu

<b>Strateško planiranje</b>		
<i>Naslov</i>	<i>autor(i)</i>	<i>zaključak</i>
Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism <sup>4</sup>	Phillips, P. and Moutinho, L.	U radu se razmatra problematika učinkovitosti procesa strateškog planiranja u hotelijerstvu.
The influence of the cultural dimension of uncertainty avoidance on business strategy development: A cross-national study of hotel managers <sup>5</sup>	Ayoun, B.M. and Moreo, P.J.	Rad se bavi strateškim planiranjem s obzirom na kulturalne razlike u praksi menadžmenta u odnosu na sklonost izbjegavanju nesigurnosti u razvoju poslovanja.
<b>Oblici i procesi menadžmenta</b>		
<i>Naslov</i>	<i>autor(i)</i>	<i>zaključak</i>
Adding value to constructed facilities: Facilities management hospitality case study <sup>6</sup>	Okoroh, M.I., Jones, C.M. and Ilozor, B.D.	Rad se bavi problematikom učinkovitosti i djelotvornosti ulaganja u dodatne hotelske

<sup>4</sup> PHILLIPS, P. i MOUTINHO, L.: **Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism**, Annals of Tourism Research, Vol. 48, 2014., p. 96-120.

<sup>5</sup> AYOON, B.M. i MOREO, P.J.: **The influence of the cultural dimension of uncertainty avoidance on business strategy development: A cross-national study of hotel managers**, International Journal of Hospitality Management, Vol. 27 (1), 2008., p. 67-75.

<sup>6</sup> OKOROH, M.I., JONES, C.M. i ILOZOR, B.D.: **Adding value to constructed facilities: Facilities management hospitality case study**, Journal of Performance of Constructed Facilities, Vol. 17 (1), 2003., p. 24-31.

		sadržaje s naglaskom da ispravno upravljanje dodatnim sadržajima ima pozitivan utjecaj na koeficijent zauzetosti kapaciteta i profitabilnost.
Tourism supply chain management: A new research agenda <sup>7</sup>	Zhang, X., Song, H. and Huang, G.Q.	Za uspješnost poslovanja u hotelijerstvu nije važna samo prodaja i marketing, već ona, s obzirom na kompleksnost i heterogenost hotelijerskog proizvoda, ovisi i o ispravnom upravljanju nabavom.
Antecedents and Outcomes of Hospitality Loyalty: A Meta-Analysis <sup>8</sup>	Tanford, S.	Lojalnost gostiju ključna je za uspješnost poslovanja u hotelijerstvu. U tu svrhu se u radu identificiraju izravni i neizravni učinci lojalnosti na pokazatelje uspješnosti poslovanja.
<b>Uspješnost poslovanja s obzirom na odnos prema okolišu</b>		
<i>Naslov</i>	<i>autor(i)</i>	<i>zaključak</i>
Profiling the potential "green" hotel guest: who are they and what do they want? <sup>9</sup>	Barber, N. A.	Na poslovanje u hotelijerstvu dugoročan pozitivan utjecaj može imati uvođenje inicijativa koncepta odgovornog odnosa prema

<sup>7</sup> ZHANG, X., SONG, H. i HUANG, G.Q.: **Tourism supply chain management: A new research agenda**, Tourism Management, Vol. 30 (3), 2009., p. 345-358.

<sup>8</sup> TANFORD, S.: **Antecedents and Outcomes of Hospitality Loyalty: A Meta-Analysis**, Cornell Hospitality Quarterly, Vol. 57 (2), 2016., p. 122-137.

<sup>9</sup> BARBER, N. A.: **Profiling the potential "green" hotel guest: who are they and what do they want?**, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 38 (3), 2014., p. 361-387.

		okolišu.
Environmental consciousness and green customer behavior: An examination of motivation crowding effect <sup>10</sup>	Huang, H.C., Lin, T.H., Lai, M.C. and Lin, T.L.	Rad analizira obilježja ponašanja potrošača s obzirom na hotelska ulaganja i inicijative koje imaju za cilj postići odgovoran odnos prema okolišu.
Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes <sup>11</sup>	Chou, C.J.	Uvođenje poslovne prakse odgovornog odnosa prema okolišu u hotelijerstvu ima pozitivan utjecaj na poslovanje. Međutim, ono mora biti temeljeno na osobnom sustavu vrijednosti hotelskih zaposlenika.
<b>Informacijske i komunikacijske tehnologije</b>		
<i>Naslov</i>	<i>autor(i)</i>	<i>zaključak</i>
Social Media in Tourism and Hospitality: A Literature Review <sup>12</sup>	Leung, D., Law, R., van Hoof, H. and Buhalis, D.	Društvene su mreže od strateške važnosti za kompetitivnost u turizmu i hotelijerstvu.
Progress and development of information and communication technologies in hospitality <sup>13</sup>	Ip, C., Leung, R. and Law, R.	Uvođenje i implementacija informacijskih i komunikacijskih tehnologija u hotelijerstvu rezultiralo je

<sup>10</sup> HUANG, H.C., LIN, T.H., LAI, M.C. i LIN, T.L.: **Environmental consciousness and green customer behavior: An examination of motivation crowding effect**, International Journal of Hospitality Management, Vol. 40, 2004., p. 139-149.

<sup>11</sup> CHOU, C.J.: **Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes**, Tourism Management, Vol. 40, 2014., p. 436-446.

<sup>12</sup> LEUNG, D., LAW, R., VAN HOOFF, H. i BUHALIS, D.: **Social Media in Tourism and Hospitality: A Literature Review**, Journal of travel & Tourism Marketing, Vol. 30 (1-2), 2013., p. 3-22.

<sup>13</sup> IP, C., LEUNG, R. i LAW, R.: **Progress and development of information and communication technologies in hospitality**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 23 (4), 2011., p. 533-551.



		unapređenjem učinkovitosti procesa pripreme i pružanja usluga te smanjenjem troškova poslovanja.
<b>Marketing u hotelijerstvu</b>		
<i>Naslov</i>	<i>autor(i)</i>	<i>zaključak</i>
The evolution of services marketing, hospitality marketing and building the constituency model for hospitality marketing <sup>14</sup>	Baker, M.A. and Magnini, V.P.	Rad se bavi pitanjem važnosti specifičnih oblika marketinga i to osobito eksternog i internog marketinga u suvremenom hotelijerstvu.
The cost and benefits of Information Technology and the Internet for small and medium-sized tourism enterprises <sup>15</sup>	Buhalis, D.	Informacijske i komunikacijske tehnologije umnogome su omogućile malim i srednje velikim poduzetnicima u turizmu i hotelijerstvu da smanje svoju ovisnost o turoperatorima.
<b>Upravljanje ljudskim resursima</b>		
<i>Naslov</i>	<i>autor(i)</i>	<i>zaključak</i>
Front-line Service Employees' Job Satisfaction in the Hospitality Industry: The Influence of Job Demand Variability and the Moderating	Chiang, F.F.T., Birtch, T.A. and Cai, Z.	Stupanj zadovoljstva poslom hotelskih zaposlenika koji su u neposrednom kontaktu s gostom moguće je unaprijediti primjenom modela kontrole

<sup>14</sup> BAKER, M.A. i MAGNINI, V.P.: **The evolution of services marketing, hospitality marketing and building the constituency model for hospitality marketing**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 28 (8), 2016., p. 1510-1534.

<sup>15</sup> BUHALIS, D.: **The cost and benefits of Information Technology and the Internet for small and medium-sized tourism enterprises**, Proceedings: International Conference on Information and Communication Technologies in Tourism, Innsbruck, 1999., pp. 218-227., p. 218-227.

Roles of Job Content and Job Context Factors <sup>16</sup>		zahtjevnosti posla.
Constructing career competency model of hospitality industry employees for career success <sup>17</sup>	Wang, Y.F.	Rad razmatra problematiku zapošljivosti u hotelijerstvu.
<b>Sigurnost u hotelijerstvu</b>		
<i>Naslov</i>	<i>autor(i)</i>	<i>zaključak</i>
Impact of Terrorism on Hospitality Stocks and the Role of Investor Sentiment <sup>18</sup>	Chang, C. and Zeng, Y.Y.	Rad se općenito bavi važnošću pitanja sigurnosti u hotelijerstvu, a posebno istražuje povezanost burzovnih kotacija hotelijerskih dionica s obzirom na terorističke aktivnosti (u SAD-u u razdoblju od 1973. do 2003. godine).

Dakle, u referentnoj turističkoj literaturi postoji značajan broj radova koji obrađuju različite aspekte problematike poslovnog planiranja u hotelijerstvu. Međutim, njihov manji broj se bavi problematikom poslovnog planiranja u upravljanju poslovnim rezultatom u hotelijerstvu. Naposljetku, valja istaknuti kako većina prethodno izdvojenih radova predstavlja meta analize.

Osim navedenih radova u prethodnoj tablici posebno treba istaknuti studiju P.A. Phillipsa i L. Moutinhoa *Strategic Planning Systems in Hospitality and Tourism*<sup>19</sup> u kojoj su

<sup>16</sup> CHIANG, F.F.T., BIRTCH, T.A. i CAI, Z.: **Front-line Service Employees' Job Satisfaction in the Hospitality Industry: The Influence of Job Demand Variability and the Moderating Roles of Job Content and Job Context Factors**, Cornell Hospitality Quarterly, Vol. 55 (4), 2014., p. 398-407.

<sup>17</sup> WANG, Y.F.: **Constructing career competency model of hospitality industry employees for career success**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 25 (7), 2013., p. 994-1016.

<sup>18</sup> CHANG, C. i ZENG, Y.Y.: **Impact of Terrorism on Hospitality Stocks and the Role of Investor Sentiment**, Cornell Hospitality Quarterly, Vol. 52 (2), 2011, p. 165-175.

prikazani rezultati istraživanja različitih oblika poslovnog planiranja na poslovne rezultate u hotelijerstvu. Phillips i Moutinho su u ovom djelu izdvojili ključne pokazatelje uspješnosti poslovanja u hotelijerstvu, kao što su profitabilnost, ekonomičnost i produktivnost, te su se bavili njihovim mjerljivošću.

Naposljetku, od domaćih autora potrebno je posebno istaknuti i istraživanja članova Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji Sveučilišta u Rijeci, koji su dali temeljni doprinos u razvoju znanstvene misli o hotelijerstvu, poslovnom planiranju u hotelijerstvu te ulozi poslovnog planiranja u upravljanju poslovnim rezultatom u hotelijerstvu u nas, a rezultati njihovih istraživanja značajan su izvor na koji se nadovezuje naše istraživanje.

---

<sup>19</sup> Phillips, P.A. and Moutinho, L., Strategic Planning Systems in Hospitality and Tourism, CABI Publishing, New York, 1998.

## 2. HOTELIJERSTVO

Hotelijerstvo je integralni dio ugostiteljstva. Ugostiteljska djelatnost definira se Zakonom o ugostiteljskoj djelatnosti te obuhvaća: „...*pripremanje i usluživanje jela, pića, napitaka i pružanje usluga smještaja. Ugostiteljsku djelatnost mogu obavljati trgovačka društva, zadruge, pojedinci i obrtnici koji ispunjavaju uvjete propisane za obavljanje te djelatnosti.*“<sup>20</sup> Ugostiteljstvo u širem smislu obuhvaća ugostiteljstvo za prehranu i točenje pića koje predstavlja ugostiteljstvo u užem smislu te ugostiteljstvo za smještaj koje ujedno obuhvaća i hotelijerstvo.

Hrvatska riječ hotelijerstvo, izvorno, dolazi od latinske riječi *hospes* koja se može prevesti kao gostoprimstvo ili domaćinstvo. Za razliku od ugostiteljskih objekata za prehranu i piće koji se definiraju, razvrstavaju te određuju minimalnim uvjetima, važno je napomenuti, da se objekti za smještaj, uz sve navedeno, također i kategoriziraju.<sup>21</sup> Ugostiteljstvo u užem smislu obuhvaća restorane, barove, catering objekte i objekte jednostavnih usluga koji moraju udovoljavati minimalnim uvjetima za pojedinu vrstu ugostiteljskog objekta i općim minimalnim uvjetima koji su propisani Pravilnikom o razvrstavanju i minimalnim uvjetima ugostiteljskih objekata iz skupina „Restorani“, „Barovi“, „Catering objekti“ i „Objekti jednostavnih usluga“.<sup>22</sup> Iako ugostiteljski objekti nisu obuhvaćeni postupkom kategorizacije, moraju ispunjavati minimalne uvjete ili minimalne tehničke uvjete koji se nalažu svakoj gospodarskoj jedinici te u skladu s time ona mora biti opremljena i uređena na način da omogućava racionalno korištenje prostora, čuvanje robe, namirnica i pića te voditi računa da pruža odgovarajuće mjere sigurnosti gostiju i zaposlenog osoblja, ali i osigurati ispunjenje zahtjeva i potreba gostiju kroz stručan i profesionalan odnos.

Ugostiteljstvo koje se odnosi na smještaj dijeli se na hotele i kampove te druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj koji se međusobno značajno razlikuju. Razvrstavanje, kategorizacija i posebni standardi ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli odnose se konkretno na sljedeće vrste: hotel baština (heritage), difuzni hotel, hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartmani, pansion, integralni hotel (udruženi), lječilišne vrste hotela i hoteli posebnog standarda. Svi navedeni ugostiteljski objekti iz skupine hoteli moraju biti „*poslovni*

---

<sup>20</sup> **Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti**, „Narodne novine“, 2015., br. 85, članak 4. i 5.

<sup>21</sup> CEROVIĆ, Z.: **Hotelski menadžment**, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010., p. 63-66.

<sup>22</sup> **Pravilnik o razvrstavanju i minimalnim uvjetima ugostiteljskih objekata iz skupina „Restorani“, „Barovi“, „Catering objekti“ i „Objekti jednostavnih usluga“**, „Narodne novine“, 2007., br. 82, članak 1. i 8.

objekt u kojem ugostitelj obavlja ugostiteljsku djelatnost odnosno pruža ugostiteljske usluge (smještaja, prehrane, pića i napitaka) u ugostiteljskim sadržajima (recepcija, sanitarni čvorovi, smještajne jedinice, sadržaji za prehranu i drugo).“<sup>23</sup> Također, ugostiteljski objekti za smještaj podliježu postupku kategorizacije kojom se utvrđuje vrsta, kategorija i poseban standard objekta, a određena je pravilnicima koje propisuje Ministarstvo turizma.

„Hotelijerstvo je gospodarska grana, koja na tržištu, u ugostiteljskim objektima, ostvaruje svoju gospodarsku svrhu.“<sup>24</sup> Svrha hotelijerstva jest zadovoljenje potreba i motiva gostiju kroz pružanje usluga smještaja i drugih hotelskih usluga te jednako tako osiguranje kvalitetnog životnog standarda stručnog kadra pojedinog hotela. Hotelijerstvo je usmjereno ka pružanju usluga smještaja i drugih hotelskih usluga turistima i domicilnom stanovništvu zbog čega pripada u skupinu tercijarnih djelatnosti. Svrha hotelijerstva ogleda se i u poticanju razvoja specifičnih oblika turizma koji proširuju ukupnu turističku ponudu te utječu na sezonalnost, a kreiranjem raznih hotelskih programa koji mogu predstavljati osnovni motiv ili nadograđivati hotelsku uslugu, omogućava se stvaranje veće potrošnje i postizanje veće dobiti što je jedan od glavnih ciljeva u hotelijerskom poslovanju.

## 2.1. Hotelijerstvo u Republici Hrvatskoj

Razvoj hotelijerstva u nas započinje u 19. st. kada započinje gradnja prvih ugostiteljskih objekata za smještaj na prostoru današnje Republike Hrvatske poput *Vile Angioline* u Opatiji, 1844. godine. Prvotni hotelski objekti ključni su element tadašnje turističke ponude te utječu na razvoj turističke potražnje, budući da potiču prva masovna putovanja.

Kroz izmjene šest različitih faza, kako ih je definirao Cerović u svome djelu *Hotelski menadžment*, mijenjaju se pravci u arhitekturi te intenzitet kvalitativne i kvantitativne izgradnje te dolazi do sve veće gradnje hotela i drugih vrsta ugostiteljskih objekata za smještaj. Nekoliko najznačajnijih hotela izgrađenih u tom periodu koji su naznačeni u tablici čine predstavnike svake pojedine faze koja je imala određen vremenski period i karakteristična obilježja.

---

<sup>23</sup> Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine **Hoteli**, „Narodne novine“, 2016., br. 56, članak 27.

<sup>24</sup> CERović, Z.: op.cit., p. 67.

Tablica 3. Povijest i faze razvoja hotelijerstva u Hrvatskoj

Faze razvoja hotelijerstva u Hrvatskoj	Obilježja	Razdoblje
1. FAZA - Prvobitno hotelijerstvo	Prva masovna putovanja na hrvatskom prostoru, gradnja prvih hotela, 1844. Vila Angiolina u Opatiji, historicizam, razdoblje predindustrijske revolucije, pojava pansiona, prvi registrirani hotel – svratište A. Tocilja na Hvaru 1848., prvi hotel na Hvaru 1868.	1844. – 1884.
2. FAZA – Elitno hotelijerstvo	Izgradnja hotela Quarnero 1884. u Opatiji, prvi „moderni“ hotel – početak hrvatskog hotelijerstva, hotel Imperijal u Opatiji, historicizam i secesija, suvremena organizacijska struktura hotela (recepција, domaćinstvo i restoran)	1884. – 1914.
3. FAZA – Hotelijerstvo između dva svjetska rata	Ekonomska kriza, brojčano manja gradnja hotela, razvoj moderne i art deco pravaca u arhitekturi, izgrađen hotel „Esplanade“ u Zagrebu (1925.g.) koji obilježava hotelijerstvo 20. st. na prostoru Republike Hrvatske	1918. – 1939.
4. FAZA – Hotelijerstvo poslije II. svjetskog rata	Period obnove hotela nakon ratnih razaranja, pojava domaćih turista, masovnije izgradnje radničkih odmarališta, razvoj moderne/socrealizma, godine 1961. otvorena Viša ekonomska škola za ugostiteljstvo u Opatiji	1945. – 1966.
5. FAZA – Razvijeno tržišno hotelijerstvo	Snažne kvantitativne i kvalitativne izgradnje u hotelijerstvu na obali i u gradovima na prostoru Hrvatske, izobrazba hotelsko-turističkih djelatnika, hotel Ambasador u Opatiji (1966.g.), političke promjene, poticanje inozemnih investicija, razvoj moderne, postmoderne, high techa i dekonstruktivizma, masovne izgradnje hotela, masovna litoralizacija stanovništva iz unutrašnjosti, razvoj organizacijske strukture hotela, hoteli srednje kvalitete	1966. – 1990.

6. FAZA – hrvatsko hotelijerstvo u restrukturiranju	Proces osnivanja samostalne države Hrvatske, promjena vlasničke strukture u gospodarstvu, period adaptacije, sanacije i dogradnji, pravci u arhitekturi ističu sklonost traženja vlastitog izraza i potiču slobodu stilskog izražavanja, pravci u arhitekturi: postmoderna i liberalizam, otvoren hotel Zagreb Sheraton u Zagrebu i hotel Millenium u Opatiji (2000.g.)	1991. - nadalje
-----------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------

Izvor: Obrada autora prema CEROVIĆ, Z.: **Hotelski menadžment**, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010., p. 76. – 80.

Pod utjecajem političkih, društvenih i ekonomskih promjena na prostoru Hrvatske, kroz nabrojane faze isprepliću se promjene u urbanizmu, arhitekturi, strukturi hotelske ponude, turističkoj potražnji, vrsti turista, kvaliteti usluge, obliku organizacijske strukture u hotelu, razvoju i izobrazbi stručnog kadra koje su dovele do današnjega oblika hotelijerstva koje je još uvijek u znatnoj mjeri prilagođeno potrebama masovnog turizma te ograničeno utjecajem sezonalnosti dok se i dalje bori s nižim stupnjem iskorištenosti u odnosu na komplementarne kapacitete i nedovoljno kvalitetnom ponudom. Problem stvara i konkurencija zbog koje su hoteli prisiljeni prilagođavati prodajnu cijenu koja istovremeno mora predstavljati određenu vrijednost. Osim toga, sve bolja prometna infrastruktura i dostupnost omogućavaju turistima šaroliku ponudu hotela u različitim dijelovima svijeta.

Slika 1. Broj smještajnih jedinica po vrstama objekta 2000. – 2015. (stanje 31. kolovoza)

Broj smještajnih jedinica po vrstama objekata 2000. - 2015. (stanje 31. kolovoza)				
	2000.	2005.	2010.	2015.
Hoteli i aparthoteli	446	516	616	692
Turistička naselja	79	68	49	48
Kampovi	198	224	235	271
Lječilišta	9	9	10	11
Odmarališta	63	126	120	28
Odmarališta za djecu i mladež / hosteli	18	31	50	187
Ostalo	321	556	1.037	3.330
UKUPNO	1.134	1.530	2.117	4.567

Izvor: Turizam u brojkama 2016. ([http://www.mint.hr/UserDocsImages/170605\\_TUB-HR\\_%20016.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/170605_TUB-HR_%20016.pdf), pristupljeno 04.02.2017.)

Statistički podaci koji su objavljeni na web stranicama Ministarstva turizma Republike Hrvatske prikazuju da je u vremenskom periodu od 15 godina značajno porastao broj

smještajnih jedinica po vrstama objekata „Hoteli i aparthoteli“, stoga se može zaključiti da je prepoznata važnost i uloga hotela u hrvatskom turizmu.

Slika 2. Broj smještajnih jedinica po vrstama objekata (stanje 31. kolovoza)

<b>Broj smještajnih jedinica po vrstama objekata (stanje 31. kolovoza)</b>					
	BROJ SMJEŠTAJNIH JEDINICA		INDEKS 2016./15.	STRUKTURA (u %)	
	2015.	2016.		2015.	2016.
Hoteli i aparthoteli	692	714	103,2	15,2	11,5
Turistička naselja	48	48	100,0	1,1	0,8
Kampovi i kampirališta	271	202	74,5	5,9	3,2
Lječilišta	11	10	90,9	0,2	0,2
Odmarališta	28	20	71,4	0,6	0,3
Hosteli	187	266	142,2	4,1	4,3
Ostalo	3.318	4.960	149,5	72,7	79,6
Nekategorizirani objekti	12	12	100,0	0,3	0,2
UKUPNO	4.567	6.232	136,5	100,0	100,0

Izvor: Turizam u brojkama 2016. ([http://www.mint.hr/UserDocsImages/170605\\_TUB-HR\\_%20016.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/170605_TUB-HR_%20016.pdf), pristupljeno 18.06.2017.)

Najnoviji statistički podaci koji su objavljeni na web stranicama Ministarstva turizma Republike Hrvatske prikazuju trend porasta smještajnih jedinica u hotelima i aparthotelima u 2016. godini, jednako kao i povećanje broja smještajnih jedinica u hostelima i ostalim smještajnim objektima. Značajan pad broja smještajnih jedinica za 2016. godinu bilježe kampovi i kampirališta.

Slika 3. Broj hotela po kategorijama (stanje 31. kolovoza)

<b>Broj hotela po kategorijama (stanje 31. kolovoza)</b>					
	2015.	2016.	2015. u %	2016. u %	INDEKS 2016./15.
Hoteli ukupno	671	691	100	100	103,0
*****	37	38	6	5	102,7
****	243	271	36	39	111,5
***	315	311	47	45	98,7
**	76	71	11	10	93,4

Izvor: Turizam u brojkama 2016. ([http://www.mint.hr/UserDocsImages/170605\\_TUB-HR\\_%20016.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/170605_TUB-HR_%20016.pdf), pristupljeno 18.06.2017.)

Slika 3. prikazuje broj hotela po određenoj kategoriji za 2015. i 2016. godinu. Najveći broj hotela u Republici Hrvatskoj sadrži tri zvjezdice, dok je samo 38 hotela s pet zvjezdica



zastupljeno na području Republike Hrvatske. Iz ovih podataka, proizlazi zaključak da nedostaje hotela s pet zvjezdica koji bi poboljšali kvalitetu hotelskih smještaja i privukli turiste s većom potrošačkom moći. Pozitivna stavka je trend porasta hotela s četiri i pet zvjezdica, a smanjenje broja hotela s tri i dvije zvjezdice za 2016. godinu.

Slika 4. Smještajni kapaciteti po županijama (stanje 31. kolovoza)

<b>Smještajni kapaciteti po županijama (stanje 31. kolovoza)</b>						
ŽUPANIJA	BROJ POSTELJA		INDEKS 16./15.	BROJ POSTELJA U HOTELIMA		INDEKS 16./15.
	2015.	2016.		2015.	2016.	
Zagrebačka	1.595	1.726	108,21	301	356	118,3
Krapinsko-zagorska	2.396	2.633	109,89	1.214	1.294	106,6
Sisačko-moslavačka	992	1.073	108,17	238	247	103,8
Karlovačka	6.941	7.457	107,43	737	753	102,2
Varaždinska	2.367	2.309	97,55	834	794	95,2
Koprivničko-križevačka	591	730	123,52	176	357	202,8
Bjelovarsko-bilogorska	749	730	97,46	175	193	110,3
Primorsko-goranska	180.988	194.126	107,26	24.689	24.583	99,6
Ličko-senjska	37.925	41.057	108,26	2.383	2.409	101,1
Virovitičko-podravska	578	609	105,36	102	141	138,2
Požeško-slavonska	407	479	117,69	0	0	-
Brodsko-posavska	800	995	124,38	333	339	101,8
Zadarska	137.261	147.102	107,17	8.424	8.546	101,4
Osječko-baranjska	2.034	2.661	130,83	1.052	1.185	112,6
Šibensko-kninska	79.215	92.480	116,75	8.022	8.361	104,2
Vukovarsko-srijemska	1.312	1.463	111,51	629	486	77,3
Splitsko-dalmatinska	213.803	239.329	111,94	23.828	24.478	102,7
Istarska	266.491	294.339	110,45	31.300	31.533	100,7
Dubrovačko-neretvanska	76.684	85.985	112,13	20.930	21.518	102,8
Međimurska	1.464	1.359	92,83	630	576	91,4
Grad Zagreb	14.719	15.109	102,65	7.375	7.087	96,1
UKUPNO	1.029.312	1.133.751	110,15	133.372	135.236	101,4

Izvor: Turizam u brojkama 2016. (<http://www.mint.hr/UserDocsImages/TUB2015HR.pdf>, pristupljeno 18.06.2017.)

Prema slici 4. mogu se dobiti statistički podaci koji prikazuju u kojim su županijama Republike Hrvatske najzastupljenije postelje u hotelima te prema tome odabrati reprezentativni uzorak za anketu koja se provodi u drugom dijelu rada. Istarska županija, Primorsko-goranska županija, Splitsko-dalmatinska županija i Dubrovačko-neretvanska

županija raspolažu najvećim brojem postelja u hotelima, dok Požeško-slavonska i Virovitičko-podravska raspolažu najmanjim brojem postelja u hotelima. Također, vidljivo je generalno povećanje broja postelja, dok u hotelima ponegdje taj broj opada.

Slika 5. Strani turistički promet po zemljama (u 000)

<b>Strani turistički promet po zemljama (u 000)</b>						
	DOLASCI TURISTA			NOĆENJA TURISTA		
	2015.	2016.	INDEKS 2016./15.	2015.	2016.	INDEKS 2016./15.
Njemačka	2.124	2.277	107,2	15.770	17.082	108,3
Slovenija	1.192	1.298	108,9	6.678	7.139	106,9
Italija	1.111	1.120	100,8	4.800	4.960	103,3
Austrija	1.120	1.238	110,5	5.902	6.511	110,3
Češka	696	689	99,0	4.812	4.770	99,1
Poljska	675	757	112,1	4.323	4.964	114,8
Francuska	466	495	106,2	1.709	1.886	110,4
Ujedinjeno Kraljevstvo	491	596	121,4	2.419	3.027	125,1
Mađarska	436	486	111,5	2.266	2.528	111,6
Slovačka	381	390	102,4	2.550	2.606	102,2
Ostali	3.991	4.462	111,8	14.634	16.720	114,3
<b>UKUPNO STRANI</b>	<b>12.683</b>	<b>13.808</b>	<b>108,9</b>	<b>65.863</b>	<b>72.193</b>	<b>109,6</b>

Izvor: Turizam u brojkama 2016. (<http://www.mint.hr/UserDocsImages/TUB2015HR.pdf>, pristupljeno 18.06.2017.)

Slika 5. prikazuje turistički promet stranih turista, a izdvajaju se strani turisti iz Njemačke i ostalih zemalja, čiji je broj noćenja drastično veći od broja drugih stranih turista. Ipak, veliki broj noćenja ostvaruju i strani turisti iz Slovenije, Austrije, Italije i Poljske, za razliku od stranih turista iz Slovačke, Mađarske i Francuske. Pozitivna je stavka da se broj gotovo svih stranih turista (osim turista iz Češke) povećao u odnosu na 2015. godinu što pozitivno utječe na daljnji razvoj turizma u Republici Hrvatskoj.

Iako se povećao broj smještajnih jedinica u hotelima tijekom godina, problem predstavlja prosječni broj noćenja po dolasku turista, koji u hotelima iznosi minimalnih 3,5 noći. U usporedbi s ostalim vrstama objekata za smještaj iz slike 6., može se zaključiti da hosteli i hoteli ostvaruju minimalan prosječan broj noćenja, dok maksimalni prosječan broj noćenja ostvaruju odmarališta, kampovi i lječilišta.

Slika 6. Prosječni broj noćenja po dolasku turista

Prosječni broj noćenja po dolasku turista				
	STRANI		DOMAĆI	
	2015.	2016.	2015.	2016.
Hoteli i aparthoteli	3,4	3,5	2,3	2,2
Turistička naselja	6,2	6,2	4,3	4,0
Turistički apartmani	6,6	6,3	3,7	3,4
Kampovi	6,7	6,7	6,8	6,4
Privatne sobe	6,3	6,2	5,4	5,0
Lječilišta	5,3	6,4	7,0	8,5
Odmarališta	6,8	6,7	5,8	5,7
Hosteli	2,3	2,4	2,6	2,3
Ostalo	2,4	2,6	2,2	2,2
Nekategorizirani objekti	5,4	5,6	5,3	6,6
UKUPNO	5,2	5,2	3,5	3,3

Izvor: Turizam u brojkama 2016. (<http://www.mint.hr/UserDocsImages/TUB2015HR.pdf>, pristupljeno 18.06.2017.)

Slika 7. Noćenja turista po vrstama objekata 1980.-2015. (u 000)

Noćenja turista po vrstama objekata 1980. - 2015. (u 000)								
	1980.	1985.	1990.	1995.	2000.	2005.	2010.	2015.
Hoteli i aparthoteli	17.521	20.975	20.716	5.587	13.164	14.960	15.045	17.539
Turistička naselja	3.937	5.466	5.198	1.972	4.561	4.703	2.790	2.901
Kampovi	12.804	17.150	12.010	3.429	10.740	13.359	13.793	17.158
Privatne sobe	10.406	13.383	7.375	840	8.325	13.859	19.398	26.709
Lječilišta	327	593	617	162	253	203	197	204
Odmarališta	5.135	6.190	4.412	303	475	552	347	115
Hosteli	1.975	2.106	1.245	192	340	334	434	801
Ostalo	1.495	1.802	950	400	1.325	3.451	4.412	6.178
UKUPNO	53.600	67.665	52.523	12.885	39.183	51.421	56.416	71.605

Izvor: Turizam u brojkama 2016. (<http://www.mint.hr/UserDocsImages/TUB2015HR.pdf>, pristupljeno 18.06.2017.)

Slika 7. predstavlja zanimljive podatke u kojima se jasno može zaključiti da su hoteli i aparthoteli dugo vremena ostvarivali najveći broj noćenja turista, te su povratili broj nakon rata koji je drastično bio snižen oko 1995. godine. Međutim, privatne sobe su također povratile broj noćenja turista, ali znatno više od hotela i aparthotela, do te mjere, da su premašili njihov broj što predstavlja ozbiljan problem za hotelijerstvo. Važno je spomenuti i kampove koji su uspjeli vratiti broj noćenja turista nakon rata i pridružiti se privatnim

sobama, te generalno kao komplementarni kapaciteti ugroziti osnovne kapacitete. Taj trend se nastavio i kroz 2016. godinu, budući da Državni zavod za statistiku bilježi povećanje broja noćenja turista u privatnom smještaju do studenog 2016. godine za 26,6% (35,4 milijuna noćenja), dok se u hotelima bilježi rast za 17,9% (20,3 milijuna noćenja).<sup>25</sup>

Slika 8. Noćenja turista (sezonalnost)

<b>Noćenja turista</b>					
	NOĆENJA TURISTA			STRUKTURA U %	
	ukupno	organizirano	individualno	organizirano	individualno
Siječanj	396.707	134.059	262.648	33,8	66,2
Veljača	428.225	172.997	255.228	40,4	59,6
Ožujak	850.626	435.123	415.503	51,2	48,8
Travanj	1.676.664	947.333	729.331	56,5	43,5
Svibanj	4.270.282	2.177.804	2.092.478	51,0	49,0
Lipanj	8.962.643	3.829.942	5.132.701	42,7	57,3
Srpanj	22.854.302	7.426.022	15.428.280	32,5	67,5
Kolovoz	25.473.938	8.011.883	17.462.055	31,5	68,5
Rujan	9.666.033	4.164.327	5.501.706	43,1	56,9
Listopad	2.275.386	1.295.735	979.651	56,9	43,1
Studen	612.032	256.950	355.082	42,0	58,0
Prosinac	594.247	229.742	364.505	38,7	61,3

Izvor: Turizam u brojkama 2016. (<http://www.mint.hr/UserDocsImages/TUB2015HR.pdf>, pristupljeno 18.06.2017.)

Slika 8. ključni je pokazatelj koliko sezonalnost utječe na hotelsko poslovanje. Prema statističkim podacima, može se zaključiti da hotelska poduzeća mogu ostvarivati najveću dobit jedino kroz dva mjeseca, srpanj i kolovoz, što ozbiljno šteti cjelokupnom hotelskom poslovanju koje se ne može temeljiti samo na ta dva mjeseca, stoga je potrebno što više se truditi kako bi se sezona produljila, odnosno kako bi se ostvarivala noćenja i u drugim mjesecima kroz razvijanje specifičnih oblika turizma i kvalitetnu turističku ponudu. Također, većina turista posjećuje turističku destinaciju individualno, što znači da dobro razrađenim marketingom i hotelskom ponudom, postoje načini da se privuku potencijalni gosti.

<sup>25</sup> Prema Državnom zavodu za statistiku, **Statistika studeni ; siječanj-studen**, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 2016.

## 2.2. Pojmovno određenje i obilježja hotelskih poduzeća

Izraz hotel izvorno potječe od francuske riječi *hôte* (gost), a izveden je iz riječi *hospital* (kuća za goste), a podrijetla iz latinskog korijena riječi „*hospic*“/“*hospitium*“ (konačište). Prema WTO-u, *hotel je smještajni objekt u kojemu se usluge smještaja pružaju u određenom broju soba (većem od definiranog minimuma), koji pruža određene usluge, uključivši posluživanje u sobama (room service), dnevno čišćenje i pospremanje soba i prostorija za osobnu higijenu gostiju, koji je kategoriziran prema opremi i uslugama koje nudi, te kojim upravlja jedinstveni menadžment (što vrijedi za veće poslovne sustave, odnosno lance hotela).*<sup>26</sup> Različitost hotela od drugih ugostiteljskih objekata za smještaj ističe se u vremenskom intervalu potrebnom za gradnju koji je najduži te količini opreme i materijala koji su najskuplji, a usluge znatno specifičnije i kvalitetnije. Također, ponuda sadržaja je raznovrsnija, a organizacija rada i broj izvršitelja opširniji i zahtjevniji. Uvjeti koje svaki hotel mora ispunjavati su brojni te obuhvaćaju kategorizaciju, broj soba (min. 5), broj hotelskih apartmana (suite) koji mogu činiti najviše 15% ukupnog broja smještajnih jedinica hotela, izdavanje soba ili hotelskih apartmana (a ne postelja) koji čine glavnu mjernu jedinicu za utvrđivanje poslovnog rezultata, pružanje usluga smještaja i doručka i drugih hotelijerskih usluga te pružanje potpune udobnosti i sigurnosti gostu. Budući da se hotelske usluge nude direktno i osobno gostu te se na istom mjestu proizvode i prodaju, tržište na neki način određuje i lokaciju hotela. Koliko je značajna lokacija, govori i izreka koja se često koristi među poduzetnicima u hotelijerstvu kada navode tri pravila za uspješno poslovanje: lokacija, lokacija i lokacija.<sup>27</sup>

Podjela hotela vrši se na temelju nekoliko kriterija, a jedan od istaknutijih je veličina. S obzirom na veličinu, hoteli se dijele na male (do 75 soba), srednje (76 – 149 soba), velike (150 -299 soba), vrlo velike (300 – 499 soba) i mega (više od 500 soba). Prema lokaciji hoteli se dijele na gradske, primorske, planinske i seoske, a prema mikro lokaciji postoje hoteli koji se nalaze uz zračnu luku, u središtu grada, u predgrađu, uz glavne prometnice ili plažni. Prema motivu dolaska, razlikuju se hoteli koji su određeni karakterističnim motivom koji se prožimaju kroz turističku ponudu i usluge koje hotel pruža (poslovni, kongresni, odmorišni, obiteljski, wellness, kasino). Također, postoje i hoteli koji se dijele prema vrsti usluge (s punom uslugom, s ograničenom uslugom i aparthotel) te hoteli koji se klasificiraju prema

<sup>26</sup> BUNJA, Đ.: **Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu**, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2009., p. 80.

<sup>27</sup> MEDLIK, S. i INGRAM, H.: **Hotelsko poslovanje**, Golden marketing, Zagreb, 2002., p. 24.

vlasništvu (državni, institucionalni i privatni). Prema razdoblju poslovanja, postoje cjelogodišnji i sezonski hoteli, a prema odnosu cijene i razine kvalitete postoje luksuzni, visokokvalitetni, hoteli srednje cijene, hoteli srednje niže cijene i hoteli niske cijene. Različitosti između hotela i ostalih ugostiteljskih objekata za smještaj koji pripadaju u skupinu hoteli temelji se na lokaciji, broju i vrsti soba, uslugama koje nude gostima te veličini i broju građevina koje uključuju. Glavna specifičnost hotelijerstva je njegov uslužni karakter koji obuhvaća pružanja usluga u obliku smještaja, pripreme hrane i pića te izvanpansionske usluge koje se moraju neprestano prilagođavati zahtjevima gostiju kroz neposredan kontakt s njima čime se zahtijeva stroga pripravnost zaposlenika te elastično radno vrijeme, osobito kroz sezonu.<sup>28</sup>

Generalno, hoteli pomažu u razvoju lokalne privrede budući da inozemni gosti predstavljaju potrošačku moć te na taj način čine hotele izvorima strane valute što značajno pridonosi platnoj bilanci države. Osim toga, hoteli predstavljaju velike poslodavce jer osiguravaju brojna radna mjesta te potiču razvoj poduzetništva i samozapošljavanja te omogućuju poticanje tržišta za proizvode drugih industrija jer usko surađuju s građevnom industrijom, dobavljačima hrane, pića, namještaja, opreme, ali i jednako tako surađuju s elektropoduzećima i vodoprivrednim poduzećima.<sup>29</sup>

### **2.2.1. Hotelski lanci**

Hoteli se pojavljuju na turističkom tržištu u nekoliko oblika, najčešće kao samostalni ili povezani po zajedničkim karakteristikama (vrsta hotelske usluge, kvaliteta hotelske usluge, lokacija). Prema obliku vlasništva, hotel može biti djelomično, potpuno ili u najmu. Nezavisni hoteli su hoteli koji posluju bez ikakvog vezanog standarda s bilo kime, dok hotelski lanci predstavljaju hotele koji su povezani u hotelske lance kroz franšizni ugovor, ugovor o menadžmentu, ugovor o najmu ili hotelski rezervacijski sustav (konzorcij). Nezavisni hoteli su oni hoteli koji samostalno i nezavisno vode svoju poslovnu politiku bez vezivanja uz neki hotelski sustav. Prepoznatljivost takvih hotela često je teže ostvariva, budući da posluju bez prepoznatljivog imena (branda), stoga oni najčešće na turističkom tržištu opstaju jer posluju sa stalnim gostima. Hotelski lanci poznatiji su kao sustav povezanih hotela sa prepoznatljivim

---

<sup>28</sup> ČAVLEK, N. et al.: op.cit., p. 165.

<sup>29</sup> MEDLIK, S. i INGRAM, H.: op.cit., p.20.

imenom i određenim standardom pod poznatim brendom. Oni osiguravaju kvalitetu za novac i potencijalni ih gosti češće odabiru zbog sigurnosti koje pružaju u smislu kvalitete hotelske usluge. Prvi puta u povijesti, pojavili su se hotelski lanci davne 1896. godine u Americi, dok se u Europi pojavljuju tek nakon II. svjetskog rata. „*Hotelski lanac je sustav hotela udruženih temeljem određenih interesa, odnosno organizacija koja konkurrira u hotelskoj industriji bilo lokalno, nacionalno, regionalno ili internacionalno, a sastoji se od više hotela slične koncepcije ili teme.*“<sup>30</sup> Najpoznatiji domaći hotelski lanci su: Valamar hoteli i ljetovališta d.o.o. (Valamar hotels & resorts), Maistra d.d. (Maistra), Plava laguna d.d. (Laguna Poreč); najpoznatiji strani hotelski lanci u Republici Hrvatskoj su: Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. (Westin, Sheraton, Le Meridien), Falkensteiner Michaeler Tourism Group AG (Falkensteiner Hotels & Residences).<sup>31</sup>

Postoji nekoliko načina ugovaranja kojim se definiraju odnosi između davatelja standarda (branda) i primatelja kako bi se postigli glavni ciljevi: povećanje kvalitete usluge, povećanje profita i proširenje utjecaja na nova tržišta. Hoteli u hotelskom lancu mogu biti povezani na različite načine. Potpuno vlasništvo je vrsta povezivanja hotela u hotelski lanac u kome je nositelj standarda ujedno i potpuni vlasnik hotela. Franšizni ugovor je ugovor kojim se povezuju hoteli u hotelski lanac te postoje dvije ugovorne strane: vlasnik franšize koji daje standarde i hotel koji prima franšizu. Poduzeće daje ovlast drugom poduzeću da koristi njegovo ime i prodaje njegovu uslugu, u zamjenu da franšizant plaća nadoknadu i poštuje sve standarde navedene u ugovoru. Ugovor o menadžmentu predstavlja ugovor kojim se povezuju hoteli u hotelski lanac u kojem postoje dvije ugovorne strane koje su međusobno povezane zajedničkim interesima. Ugovor se odnosi na vlasnika hotela i menadžment kompanije koja daje standarde, pravila i osigurava kvalitetu. Ovaj način ugovaranja, najčešće se sklupa između velikih hotelskih poduzeća u mješovitom vlasništvu gdje vlasnik ne zna detalje hotelskog poslovanja. Ugovor o najmu predstavlja ugovor u kojem se hoteli povezuju u hotelski lanac gdje postoje dvije ugovorne strane. Hotel se daje u najam najmoprimcu koji je davatelj standarda i koji preuzima cjelokupno poslovanje hotela, ali i rizik za razliku od drugih načina ugovaranja. Hotelski rezervacijski sustav ili konzorcij su korporacije koje pružaju marketinške i rezervacijske usluge te obuhvaćaju različite kategorije hotela, vlasništva i interesa.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> ČAVLEK, N. et al.: op.cit., p. 170.

<sup>31</sup> <https://hotelijer.wordpress.com/hrvatsko-hotelijerstvo-2/>, (pristupljeno 05.02.2017.)

<sup>32</sup> CERVIĆ, Z.: op.cit., p. 148. – 152.

## 2.2.2. Organizacija hotelskog poduzeća

U svakom poduzeću, veličina poduzeća i složenost poslovanja imaju ključnu ulogu u stvaranju organizacije koja predstavlja sustav odnosa među ljudima kako bi se uspješno realizirali isplanirani zadaci. Uspješno definiranje organizacije nalaže potrebu za određivanjem sljedećih obilježja:

- cilj odnosno zadatak koji se želi ostvariti,
- usklađenost sredstava i rada,
- racionalno korištenje čimbenika procesa rada.<sup>33</sup>

Zadaci organizacije usmjereni su ka utvrđivanju i vođenju poslovne politike, planiranju poslovanja i razvoja, strukturi sredstava, formiranju cijena usluga, mjerenju uspješnosti poslovanja i sl. Brojni vanjski i unutarnji čimbenici utječu na formiranje organizacije, a menadžer ih mora uspješno razlikovati i prepoznati važnost njihova utjecaja, budući da na vanjske čimbenike poduzeće ne može utjecati već im se mora prilagođavati, za razliku od unutarnjih čimbenika na koje poduzeće može utjecati. Prilikom promatranja unutarnjih čimbenika važno je prihvatiti činjenicu da svi čimbenici unutar organizacije utječu jedni na druge i međusobno su povezani. Glavni unutarnji čimbenici koji utječu na organizacijsku strukturu su: ciljevi i strategija hotelskog poduzeća, zadaci hotela i hotelska tehnologija, veličina hotela i hotelskog poduzeća, kategorija i tip hotela, kadrovi u hotelijerstvu, struktura hotelskih usluga te lokacija hotela i hotelskog poduzeća. Vanjski čimbenici utječu također na realizaciju zadataka, a budući da poduzeće ne može djelovati na njih, potrebno ih je dobro proučiti i upoznati. Vanjski čimbenici poznati su još i kao okruženje, čija (ne)stabilnost utječe na prilagodbu i (de)centralizaciju organizacijske strukture. Najpoznatiji vanjski čimbenici su: društveno-političko i pravno okruženje, integracijski procesi u hotelijerstvu, turistička infrastruktura, tržište te razvoj znanosti i tehnologije u hotelijerstvu.<sup>34</sup>

Organizacija hotelskih poduzeća sastoji se od pet osnovnih elemenata: operativni dio (svi radnici), strateški dio (vrhovni menadžment), srednji dio (srednja razina menadžmenta), tehno struktura (najčešće izvan formalne organizacijske strukture), štabno osoblje (podrška menadžmentu). Ključnu važnost u svakom hotelskom poduzeću ima generalni direktor hotela

---

<sup>33</sup> PAVIA, N.: **Menadžment procesnih funkcija u hotelijerstvu**, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009., p. 78.

<sup>34</sup> CEROVIĆ, Z.: op.cit., p. 370. – 380.



čije odgovornosti obuhvaćaju velik broj aktivnosti poput: odnosa s investitorima, upravljanje hotelom grupacije zaštićene marke, njegovanje odnosa s lokalnom zajednicom, vođenje upravljačkog tima hotela i upravljanje hotelom. Iz svega navedenoga može se zaključiti da generalni direktori hotela moraju ovladati sljedećim vještinama: konceptualno promišljanje, međuljudska komunikacija, sposobnosti administriranja i tehničke sposobnosti. Mali hoteli, za razliku od velikih hotela, sadržavaju drugačiju organizaciju koja obuhvaća direktore koji su ujedno i vlasnici hotela te pomažu u svim organizacijskim jedinicama, a poslovi se osoblja preklapaju s drugim poslovima jer praktički svi obavljaju sve aktivnosti. U velikim hotelima postoje operativni odjeli (recepcija, domaćinstvo, hrana i piće) i odjeli podrške (marketing i prodaja, financije, nabava, održavanje, sigurnost i ljudski resursi, kontroling i upravljanje prihodom). Generalni direktor u velikim hotelima najčešće ima pomoćnika koji snosi odgovornost za operativne odjele. Odjel za smještaj vodi šef recepcije, odjel za domaćinstvo vodi glavna domaćica, a odjel za hranu i piće vodi direktor HIP-a (hrane i pića). Svi su voditelji odgovorni generalnom direktoru hotela, jednako kao i direktor marketinga i prodaje, direktor održavanja, direktor za ljudske potencijale, financijski direktor, direktor nabave i šef sigurnosti. Dakle, može se zaključiti da će organizacija biti opsežnija i složenija, ako je hotel veći, budući da su veća i sredstva kao i broj zaposlenih. Najvažnija značajka svake organizacije neovisno o njezinoj veličini je realizacija jasno postavljenih ciljeva kako bi se ostvarilo uspješno poslovanje.<sup>35</sup>

### **2.2.3. Hotelski standardi**

Primjena standarda u hotelijerstvu potaknuo je razvoj masovnog turizma i suvremenog hotelijerstva. Iako se smatralo da će standardizacija ugroziti hotelsko poslovanje na način da će ograničavati komunikaciju između osoblja i gosta te unijeti monotonost i sivilo koji će prožeti atmosferu u hotelima, nedugo nakon primjene, pokazalo se obratno, budući da se poboljšala kvaliteta usluge te cjelokupnoga poslovanja što je u konačnici dovelo do rasta profita. Tijekom vremena prepoznala se važnost standardizacije, odnosno hotelskih standarda za uspješnost poslovanja, budući da oni predstavljaju osnovnu usporednu veličinu prilikom ocjenjivanja svih elemenata (kadrovi, imovina, poslovni rezultat i uspješnost poslovanja) hotela. Kako bi se ustanovila razina uspješnosti poslovanja hotela, potrebno je usporediti

---

<sup>35</sup> ČAVLEK, N. et al.: op.cit., p. 176. – 182.

stvarno stanje u hotelu s hotelskim standardima koji, u slučaju, odstupanja, upozoravaju na nižu kvalitetu hotelskih usluga i slabiju uspješnost poslovanja. U takvim slučajevima, potreban je zajednički rad između menadžmenta i stručnih suradnika poput menadžera kontrole ili analitičara kako bi se odstupanja minimalizirala. Postoje dvije definicije standarda, ovisno koje gledište istražujemo, tako definicija s aspekta proizvođača/usluge glasi: „Standard je propisana kvaliteta.“<sup>36</sup>, dok s aspekta potrošača/gosta glasi: „Standard je ono što potrošač/gost traži, želi i očekuje.“<sup>37</sup> Kada se dostigne stupanj najviših standarda, postiže se kvaliteta, odnosno prilikom postizanja usklađenosti hotelskih usluga sa zahtjevima potrošača/gosta, ovisno koje gledište istražujemo. Ispreplitanje standarda i kvalitete prikazuje da standard definira i mjeri kvalitetu te zajedno stvaraju jedinstven proces koji uspješno traje ako se menadžment hotela i njegovi zaposlenici potrudu održati standarde kroz pružanje hotelskih usluga gostima jer se na taj način ostvaruje put prema cilju. Postupak standardizacije zahtijeva složen posao koji se sastoji od nekoliko faza poput propisivanja standarda, obrazovanja i treninga svih radnika u hotelu, realizacije standarda, kontrole i otklanjanja odstupanja, unapređivanja standarda i kontinuiranoga obrazovanja. Standardi preuzimaju kontrolu troškova, što je poznatije kao racionalizacija troškova u poslovanju hotela kada standardi utječu na fiksne i varijabilne troškove putem raznih metoda i ekonomskih modela optimalizacije. Upravljanje troškovima omogućava utjecanje na poslovni uspjeh pomoću sljedećih aktivnosti: planiranje troškova, evidentiranje troškova, kontrola i analiza troškova te organizacija navedenih aktivnosti. Bez standarda nije moguće provoditi racionalizaciju troškova, stoga oni imaju značajnu ulogu i u upravljanju poslovnim rezultatom.<sup>38</sup>

Standardizacija koja se provodi u hotelskim poduzećima određena je različito u svakoj državi kroz zakone i pravilnike, turističke agencije te Općim uzancama u ugostiteljstvu. Osim toga, standarde mogu odrediti hotelska poduzeća ili određene pravne/fizičke osobe koja određuju svoje standarde prilikom formiranja hotelskih lanaca. Hotelske usluge smještaja prolaze kroz proces standardizacije kako bi se pojedino hotelsko poduzeće diferenciralo na tržištu te postalo prepoznatljivo prema određenim vrstama i kvalitetama usluga koje nudi gostu. Postoje dva stupnja procesa standardizacije te obuhvaćaju razvrstavanje i kategorizaciju ugostiteljskih objekata. Razvrstavanje ugostiteljskih objekata predstavlja

---

<sup>36</sup> AVELINI HOLJEVAC, I.: **Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom**, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998., p. 63.

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Ibid., p. 74. – 76.

podjelu ugostiteljskih objekata na djelatnost, odnosno specijalizacija ugostiteljske ponude tijekom koje se stvaraju skupine/vrste s obzirom na usluge koje većim dijelom prevladavaju u ponudi određenog razvrstanog ugostiteljskog objekta ili prema načinu na koji se usluge pružaju u objektu.<sup>39</sup> S obzirom da postoje dvije osnovne vrste ugostiteljskih objekata: ugostiteljski objekti za smještaj i ugostiteljski objekti za prehranu i točenje pića, razvrstavanje tih ugostiteljskih objekata obuhvaća sljedeće objekte: hoteli, kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj, restorani, barovi, catering objekti i objekti jednostavnih usluga.<sup>40</sup>

Kategorizacija kao drugi stupanj standardizacije pomaže utvrditi razinu kvalitete najznačajnijih elemenata ponude koji predstavljaju značajke pojedine vrste ugostiteljskog objekta na temelju određenih standarda. Kategorizacija olakšava gostima prepoznati kvalitetu te usporediti istu s drugim ponuđenim proizvodima na tržištu, ali i procijeniti odgovara li cijena ponuđenoj kvaliteti poznatije pod terminom „Value for money“, dok s druge strane obvezuje pružatelje hotelskih usluga na održavanje kvalitete. *„Zadaća kategorizacije je grupiranje ugostiteljskih objekata iste vrste u određeni broj skupina prema razinama kvalitete utvrđenim na temelju propisanih standarda.“*<sup>41</sup>

Tablica 4. Kategorizacija hotela u Republici Hrvatskoj

Kategorija	Postojeći objekti	Novi objekti
	Broj zvjezdica	
I.	*****	*****
II.	****	****
III.	***	***
IV.	**	X

Izvor: **Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli**, „Narodne novine“, 2007., br. 88, članak 58.

<sup>39</sup> CERović, Z.: op.cit., p. 135.- 139.

<sup>40</sup> **Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata**, „Narodne novine“, 1995., br. 57.

<sup>41</sup> CERović, Z.: op.cit., p. 141.

Ugostiteljski objekti kategoriziraju se na temelju propisanih obaveznih elemenata i mjerila iz skupine: uređenje i oprema, usluge, kvaliteta održavanja, pravovremena zamjena dotrajale opreme i sl. Utvrđene kategorije smještajnog objekta, mogu se promijeniti u postupku rekategorizacije ako se ispune zakonom propisani uvjeti.<sup>42</sup>

Kategorizacija hotela, odnosno gradacija njihove kvalitete i cijene, označava se brojem zvjezdica koje uvelike pomažu gostu donijeti odluku čije hotelske usluge želi koristiti i može platiti. Kategorije hotela uglavnom su izjednačene po kvaliteti usluga, a osobito u međunarodnim hotelskim lancima koji garantiraju standardnu kvalitetu, bez obzira na zemlju u kojoj se hotel nalazi. Često se kaže da su standardi ključ uspjeha hotelskih lanaca jer osiguravaju velik broj gostiju i poslovni uspjeh, a svako nepoštovanje standarda prijeto isključivanjem iz lanca hotela i gubitkom franšize. Hoteli najviše kategorije (pet zvjezdica) imaju najviše standarde i nude široki izbor najkvalitetnijih hotelskih i ugostiteljskih usluga uz najviše cijene. Za razliku od njih, niže kategorije nude uži asortiman hotelskih i ugostiteljskih usluga uz nižu kvalitetu i cijenu. Ipak, zajedničke osobine za svaku kategoriju hotela su visoki higijenski standardi koji su neizostavan element svakog hotelskog poduzeća. Važno je napomenuti da su se oznake za kategorizaciju mijenjale. Prvotno su postojale kategorije za smještajne objekte (2\*-5\*) te one vrijede i danas za postojeće objekte, dok su svi novi smještajni objekti izgrađeni nakon stupanja na snagu novoga Pravilnika kategorizirani u tri kategorije (3\*-5\*). Također, jednaku kategorizaciju kao hoteli imaju i aparthoteli te turistička naselja, dok se turistički apartmani kategoriziraju u dvije kategorije (3\*-4\*), a pansioni samo u jednu kategoriju (komfor) prema novom Pravilniku.<sup>43</sup>

### 2.3. Hotelsko poslovanje

Uspješnost ostvarivanja postavljenih ciljeva zahtijeva menadžment koji će donositi odluke i usmjeravati poslovanje u zacrtanom smjeru. Prema Robertu Kreitneru: „*Menadžment je proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenljivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.*“<sup>44</sup> Menadžment objedinjuje ljudske, financijske, materijalne i informacijske resurse, a njegove osnovne

---

<sup>42</sup> PAVIA, N.: op.cit., p. 49.

<sup>43</sup> AVELINI HOLJEVAC, I.: op.cit., p. 72. – 73.

<sup>44</sup> BUBLE, M.: **Osnove menadžmenta**, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006., p. 3.

funkcije obuhvaćaju planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje koje omogućavaju uspješno poslovanje poduzeća. Glavni naglasak u menadžmentu je na ljudima pomoću kojih se ostvaruju postavljeni ciljevi, počevši od menadžera koji donose odluke, ovisno o veličini poduzeća, odnosno što je poduzeće veće, to je i razina odgovornosti veća, a posebice u slučaju pogreške koju nastoji otkriti i otkloniti kontroling.<sup>45</sup> Hotelska poduzeća sastoje se od ljudskog kapitala koji obuhvaća znanja, sposobnosti i talente svakog zaposlenika. Druga stavka je fizički kapital ili imovina hotela koji ovise o veličini hotela, organizacijskoj strukturi, stupnju tehnološkog razvitka i drugim čimbenicima. Osim fizičkog kapitala koji se odnosi na hotelsku zgradu ili opremu, hotelska poduzeća raspolažu gotovinom kojom se podmiruju poduzete poslovne aktivnosti. Treća bitna stavka su obveze koje hotelsko poduzeće mora podmiriti, a stvaraju se najčešće iz odnosa s dobavljačima. Podjela obveza vrši se na dugoročne obveze (obveze koje dospijevaju na naplatu u vremenskom roku duljem od godinu dana) i kratkoročne obveze (obveze koje dospijevaju na naplatu u vremenskom roku kraćem od godinu dana). Svaki poduzetnik susreće se sa sljedećim pojmovima: *likvidnost* (sposobnost poduzetnika da u roku podmiri sve svoje tekuće/kratkoročne obveze) i *solventnost* (sposobnost poduzetnika da u roku podmiri sve svoje dugoročne obveze). Hotelsko poslovanje temelji se na financiranju, odnosno na prihodima, rashodima i dobiti koje ostvaruje stoga je važno definirati svaku pojedinu sastavnicu. Prihodi predstavljaju priljev gotovine, potraživanja ili drugih naknada koja proizlaze iz redovitih poslovnih aktivnosti hotela. Oni omogućavaju pozitivno hotelsko poslovanje, za razliku od rashoda koji predstavljaju resurse iskorištene radi stvaranja određenih hotelskih prihoda i kao takvi čine negativnu komponentu hotelskog poslovanja. Dio rashoda koji se stvara tijekom osnovnog poslovnog procesa prilikom stvaranja učinaka naziva se troškovi te obuhvaća fiksne troškove koji se ne mijenjaju s promjenama stupnja zaposlenosti kapaciteta (plaće stalnih zaposlenika, amortizacija, troškove najamnine, premije osiguranja, kamate na zajmove itd.). Za razliku od fiksnih, varijabilni troškovi mijenjaju se s promjenama stupnja zaposlenosti kapaciteta (troškovi materijala izrade npr. namirnica i pića, troškovi potrošnog materijala, troškovi energenata).<sup>46</sup> Dobit predstavlja razliku između prihoda i rashoda, koja bi trebala biti što veća jer time hotelsko poduzeće ostvaruje bolji financijski rezultat koji se odražava kroz dva ključna izvješća: bilanca (odražava financijsko stanje hotela na dan izrade) te račun dobiti i

---

<sup>45</sup> CERović, Z.: op.cit., p. 307. – 313.

<sup>46</sup> BUNJA, Đ.: op.cit., p. 116. – 147.

gubitka (bilježi ukupne hotelske prihode i troškove za određeno vremensko razdoblje).<sup>47</sup> U hotelskom poslovanju, provodi se racionalizacija troškova koja nastoji osigurati smanjenje troškova pomoću bolje organizacije proizvodnog procesa. Troškovi koji podliježu racionalizaciji su materijalni troškovi, troškovi rada i troškovi različitih poslovnih funkcija, čiji se trošak smanjuje dokle god ne narušava kvalitetu hotelskih usluga. Način na koji se provodi racionalizacija troškova je različit te može biti količinski, vrijednosni, uvođenjem stimulacija ili zamjenom skupljeg materijala jeftinijim te uvođenjem bolje organizacije rada. Općenito, hotelsko poslovanje hotela omogućava njegovo tekuće poslovanje te poboljšanje i proširenje poslovne aktivnosti.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> K. HAYES, D. i D. NINEMEIER, J.: **Upravljanje hotelskim poslovanjem**, M plus d.o.o., Zagreb, 2005., p. 167. – 169.

<sup>48</sup> BUNJA, Đ.: op.cit., p. 150. – 151.

### 3. POSLOVNO PLANIRANJE

Poslovno planiranje u hotelijerstvu dobiva značajnu ulogu u Republici Hrvatskoj već krajem 20. stoljeća kada se pomalo pretvara iz nevažnog sredstva za prividno predviđanje broja gostiju i noćenja u važan instrument kojim se sagledavaju svi čimbenici koji utječu na poslovanje. Tijekom toga perioda, upoznaje se važnost poslovnog planiranja kojim se osigurava analiza konkurencije, određivanje usklađenosti standarda s kategorizacijom i procjenjivanje poslovnog rizika.<sup>49</sup>

Danas, funkcija poslovnog planiranja u hotelskom menadžmentu predstavlja razliku i način na koji se ta razlika uspješno savladava između onoga gdje se sada nalazimo i nekog budućeg stanja gdje želimo biti.

*„Planiranje je kompleksan proces u kojemu se najprije utvrđuje vizija poduzeća iz koje se deducira njegova misija kojom se ostvaruje ta vizija. Iz misije se potom izvode ciljevi za ostvarenje kojih treba formulirati adekvatnu strategiju koju treba pretočiti u planove i budžete.“*<sup>50</sup> M. Buble spominje važnost tri temeljna pitanja na koje planiranje mora dati odgovor u hotelskim poduzećima:

- Gdje se poduzeće sada nalazi?
- Gdje se hotelsko poduzeće želi naći u budućnosti?
- Kako tamo stići?<sup>51</sup>

Proces planiranja sastoji se od nekoliko važnih sastavnica koje uključuju aktivnosti pripreme, donošenja i izrade planova te popis odgovornih osoba i rokove izrade. Glavni poslovni plan cjelokupnog poduzeća mora sadržavati i planove po pojedinim organizacijskim jedinicama koji se izrađuju paralelno, ali jednako podliježu funkciji kontrolinga koja prati, između ostalog, jesu li planovi međusobno usklađeni. Rezultat kontrolinga je stvaranje konačnog plana u standardnom pismenom obliku nakon što su iskoordinirane planske aktivnosti i rokovi. Proces planiranja sastoji se od sljedećih faza: priprema za izradu plana, definiranje planskih ciljeva i zadataka, izrada i prihvaćanje plana, izvršenje plana te kontrola i analiza izvršenja plana.<sup>52</sup>

Prva faza planiranja koja se odnosi na pripremu za izradu plana zahtijeva:

---

<sup>49</sup> ČIŽMAR, S.: **Koncept poslovnog plana u hotelijerstvu**, „Turizam“, 3-4, 1993., p.65.

<sup>50</sup> BUBLE, M.: op.cit., p.86.

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> AVELINI HOLJEVAC, I.: op.cit., p. 100. – 101.

- izradu metodologije planiranja i planske dokumentacije,
- snimanje postojećeg stanja resursa poput kapaciteta, zaliha, kadrova i financija,
- prikupljanje potrebnih informacija, određivanje nositelja zadatka,
- predviđanje vremena i troškova izrade plana.

Druga faza planiranja obuhvaća definiranje planskoga cilja i zadataka:

- definiranje ciljeva (ovisno o vrsti plana),
- mjere i načine realizacije ciljeva,
- granice tolerancije odstupanja (za pojedinu vrstu plana),
- način kontrole i analize izvršenja plana.

Treća faza odnosi se na izradu plana:

- pokretanje svih aktivnosti u poduzeću u cilju izvršenja zacrtanih planova.

Posljednja faza u procesu planiranja sastoji se od kontrole i analize izvršenja plana:

- praćenje izvršenja plana na svim razinama i u svim organizacijskim jedinicama,
- evidentiranje odstupanja,
- analiza uzroka i posljedica odstupanja,
- predlaganje mjera za otklanjanje negativnih odstupanja od plana ili predlaganje rebalansa plana.

Tijekom procesa planiranja, nužno je imati kvalitetan informacijski sustav koji će biti ispunjen korisnim i ažurnim informacijama za svaku pojedinu fazu planiranja. Što su informacije kvalitetnije, jasnije i dostupnije, to će manje vremena biti utrošeno za izradu plana. Ako su informacije slabije kvalitete i broj informacija kojim poduzeće raspolaže manji, plan će biti manje realan i teže ostvarljiv. Svaka organizacijska jedinica mora dostaviti na vrijeme informacije za izradu plana (npr. odjel za nabavu mora dostaviti informacije o stanju materijala na skladištu, odjel za marketing mora dostaviti informacije o troškovima promocije). Cjelokupni proces planiranja mora biti u određenom vremenskom okviru, računajući pritom da vrijeme planiranja i izrada strategijskih planova zahtijeva najviše vremena zbog pripreme i prikupljanja relevantnih podataka kao i definiranja mogućih alternativa, njihovog izbora i donošenja samog plana.<sup>53</sup>

Realizacija plana, u konačnici, zahtijeva formiranje opće poslovne politike i pojedinačnih politika poput politike plasmana, nabave, razvoja itd. One određuju temeljni

---

<sup>53</sup> Ibid., p. 101. – 104.



način rada i ponašanja kako bi se ostvarili zacrtani ciljevi. Jednako tako, svi zaposlenici moraju prihvatiti jednom odobren poslovni plan od strane menadžmenta, kako bi se njegova realizacija uspješno provela.

### **3.1. Vrste poslovnog planiranja**

Vrste poslovnih planiranja ovise o razinama menadžmenta i ciljnim grupama za koje se poslovni plan izrađuje. Planiranje može biti u dva oblika ovisno o hijerarhiji, prvi je odozgo prema dolje, kada se koristi strateški plan za realizaciju cilja te glavnu odgovornost snosi vrhovni menadžment, a drugi je oblik odozdo prema gore koji stavlja naglasak na srednji i niži menadžment koji preuzimaju svu odgovornost. Strateško planiranje koristi se prilikom ostvarivanja ciljeva jer omogućuje korištenje snaga i prilika kako bi se minimalizirale slabosti i prijetnje te ostvarila prednost u odnosu na konkurenciju. Ono je usmjereno ka stvaranju strategije koja sukladno prilikama na tržištu određuje kako poduzeće koristi svoje sposobnosti u svrhu realizacije ciljeva. Strateška razina planiranja eksterno je usmjerena te nastoji što jasnije analizirati okolinu te definirati viziju, misiju, ciljeve i strategije. Sustav strateškog planiranja je složen, a sastoji se od nekoliko faza: pregled i preispitivanje okruženja, popis planiranih zahtjeva, uspostavljanje i priopćavanje ciljeva poduzeća, prosudba postojećeg planiranja resursa, kreiranje ili preinačivanje modela planiranja poduzeća i povezivanje strateškog planiranja s financijskim planiranjem (proračunom). Strateško planiranje obuhvaća organizaciju u cjelini te obuhvaća sljedeća pitanja o dugoročnom razvoju i glavnim smjerovima kretanja:

- veličina organizacije (rast, spajanje, gašenje),
- opseg proizvodnje (broj i vrste proizvoda),
- veličina tržišta (udjel na tržištu, širenje na nova tržišta, napuštanje dijela tržišta),
- financijska struktura poslovanja (udjel vlastite i tuđe imovine, ulaganje viška sredstava),
- upravljanje ljudskim potencijalima (politika zapošljavanja i najbolje iskorištenje vještina i sposobnosti postojećih ljudi),
- uvođenje novih tehnologija,

- odnos s društvenom zajednicom.<sup>54</sup>

Ciljevi koje definira strateška razina planiranja obuhvaćaju opstanak i dugoročni razvoj poduzeća. Za razliku od dugoročnog planiranja koje obuhvaća period duži od jedne godine, kratkoročno planiranje odnosi se na period kraći od jedne godine. Ono obuhvaća taktičku i operativnu vrstu planiranja te su usmjereni na izvršavanje konkretnih zadataka koji će doprinijeti realizaciji postavljenih ciljeva, a u skladu su s postavljenom strategijom. Taktička i operativna razina planiranja obuhvaćaju pojedine organizacijske dijelove ili pojedine poslovne funkcije koje su usmjerene na sljedeće smjerove kretanja:

- količina i vrsta proizvoda namijenjenih za prodaju,
- broj radnika,
- planirani godišnji troškovi,
- odabir kanala distribucije,
- trening menadžera i osoblja,
- unapređenje kvalitete.

Važno je da sve vrste planiranja djeluju uzajamno kako bi se ostvarili ciljevi, a posebno postavljanje kvalitetne strategije koja je preduvjet učinkovitog planiranja.<sup>55</sup>

U izradu i provođenje poslovnih planova uključeni su brojni sudionici, ali neki od njih izravno pridonose postupku planiranja dok drugi djeluju samo posredno. Međutim, svi su podjednako važni jer stvaraju poslovni plan koji u konačnici dovodi do zadovoljavajućeg poslovnog rezultata. Sudionici u sustavu planiranja i izradi planova u hotelskom poduzeću su:

- glavni menadžer (generalni direktor),
- menadžeri odjeljenja (smještaj, hrana i piće, ostala odjeljenja),
- operativni menadžeri,
- menadžer prodaje,
- menadžer nabave,
- menadžer kadrova,
- menadžer financija (računovodstvo).<sup>56</sup>

Poslovni plan predstavlja temeljni upravljački izvještaj poduzeća kojeg definira glavni menadžment, a izrađuje se u upravljačkom računovodstvu poduzeća. U velikim hotelima, osnivaju se odbori za plan koji imaju određene članove, a na čelu odbora nalazi se predsjednik

<sup>54</sup> CINGULA, M. et al.: **Poslovno planiranje – s primjerima za investitore**, RRiF-plus, Zagreb, 2004., p. 23.

<sup>55</sup> GULIN, D. et al.: **Poslovno planiranje, kontrola i analiza**, Sveučilišna tiskara, Zagreb, 2012., p. 184. – 185.

<sup>56</sup> AVELINI HOLJEVAC, I.: op.cit., p. 105.

ili glavni direktor. Zadaća odbora za plan je koordiniranje menadžmenta pojedinih dužnosti poduzeća u pripremi poslovnog plana za nadolazeću godinu. Aktivnosti odbora za plan su sljedeće: odabir planskih politika usklađenih s ciljevima poduzeća, zatim kontrola, ispravljanje ili potvrđivanje procjena od strane menadžmenta, davanje svih potrebnih smjernica za izradu plana, priopćavanje smjernica i odluka za izradu planova pojedinih jedinica poduzeća sukladno njihovim pojedinačnim ciljevima ili prema ciljevima glavnog menadžmenta poduzeća. U malim hotelskim poduzećima, tendencija prema funkciji planiranja je izrazito mala, pa tako i prema poslovnom planu. Neki od razloga su da je izrada plana preskupa ili zahtjevna.<sup>57</sup>

### **3.2. Poslovni plan**

Poslovno se planiranje kao funkcija upravljanja u hotelskim poduzećima temelji na izradi plana koji predstavlja rezultat procesa planiranja i sastoji se od sljedećih aktivnosti: definiranje ciljeva i zadataka, definiranje aktivnosti i resursa za ostvarenje ciljeva i zadataka te izražavanje resursa i ciljeva u brojkama. Poslovni plan predstavlja najbolji početak kontrole uspješnosti očekivanog poslovanja. Najvažniji ciljevi koji su temelj za izradu poslovnog plana su: stopa povrata na ulaganje, operativna dobit, ukupan prihod i troškovi proizvodnje. Budući da je planska funkcija stvaranje odluka koje određuju buduće aktivnosti i rezultate te mjere za njihovu realizaciju, glavni elementi poslovnog plana su: cilj, resursi, akcija i realizacija. Svaki poslovni plan prolazi kroz fazu kontrolinga kako bi se utvrdilo odgovaraju li ostvareni rezultati planiranim rezultatima. Kao što je već navedeno, planiranje omogućava hotelskom poduzeću osmisliti budućnost i usmjeriti aktivnosti prema zacrtanom cilju. Poslovni plan mora biti realan, precizan, jasan, potpun (sadržavati sve potrebne elemente), sveobuhvatan (pokrivati sve procese rada i aktivnosti), mjerljiv i fleksibilan. On predstavlja konkretizaciju zacrtana cilja za određeni vremenski period te osigurava racionalan način postizanja postavljenih ciljeva. Kako poslovni plan ne bi bio krivo postavljen i negativno utjecao na ostale funkcije menadžmenta, važno je postaviti menadžera koji raspolaže intelektualnim mogućnostima, iskustvom i znanjem.<sup>58</sup>

Poslovni plan čine operativni plan i financijski plan. Operativni plan sadrži sljedeće pojedinačne planove: prodajni plan, proizvodni plan, plan nabave materijala, plan trošenja

---

<sup>57</sup> GULIN, D. et al.: op.cit., p. 186. – 187 .

<sup>58</sup> AVELINI HOLJEVAC, I.: op.cit., p. 95. – 96.

direktnog materijala, plan direktnog rada, plan općih troškova pogona, plan troškova prodanih proizvoda, plan troškova prodaje, plan administrativnih troškova i planirani izvještaj o dobiti. Financijski plan sastoji se od sljedećih pojedinačnih planova: kapitalni proračun, novčani proračun, planska bilanca i planski izvještaj o novčanom toku. Poslovni plan sastoji se od nekoliko manjih pojedinačnih specijaliziranih planova. Povezanost među njima je više ili manje značajna, a ishodište za izradu poslovnog plana čini plan ukupnog prihoda. Također, djelatnost kojoj pripada neko poduzeće determinira sadržaj poslovnog plana. Pozitivne strane poslovnog plana su: osiguravanje smjernica, motiviranje zaposlenika, koordiniranje aktivnosti i pomaganje u procjeni ostvarenoga. Poslovni plan osigurava poticanje zaposlenika na rad, budući da su njihove zadaće i aktivnosti kojima se ostvaruju ciljevi definirane planom. Uključivanje menadžera niže razine u proces stvaranja ciljeva i zadataka za sljedeću godinu, omogućava stvaranje motivacije i efikasnije ostvarivanje ciljeva. Pozitivna strana poslovnog plana očituje se i u mogućnosti efikasnog kontroliranja ostvarenih rezultata. Nedostaci poslovnog plana očituju se u njegovom ograničavajućem djelovanju, demoraliziranju zaposlenika te gubljenju poticaja za kontrolom troškova. Potrebno je slijediti smjernice kakav poslovni plan treba biti kako bi se izbjegle posljedice koje se događaju u slučaju da poduzeće slijedi nerealan plan. Nabrojane negativne strane poslovnog plana mogu utjecati na ispunjavanje ciljeva poduzeća ili njegovih dijelova u negativnom kontekstu.<sup>59</sup>

Uspješnost poslovnih planova i kvaliteta turističkih proizvoda/usluga ovisi o razini ostvarenja pojedinih ciljeva. Ipak, i jedni i drugi, teže ostvarenju što većeg profita koji se postiže pomoću optimizacije poslovanja hotelijersko-turističkih poduzeća. Proces optimizacije uključuje utvrđivanje najoptimalnijih potrebnih resursa (ljudskih, kapitalnih, financijskih, tehnoloških, informacijskih itd.) kako bi se ostvarila što manja financijska ulaganja u njih tijekom procesa proizvodnje hotelskih usluga zbog ostvarivanja veće dobiti. Optimalnost se mjeri kao odnos između uloženih financijskih sredstava u pojedine tipove resursa, tj. inputa i rezultata proizvodnje izraženih kroz vrijednost outputa.<sup>60</sup>

Za izradu poslovnog plana potrebno je sakupiti informacije iz temeljnih financijskih izvještaja prethodnoga razdoblja i procjena menadžmenta za nadolazeće razdoblje koje će biti obuhvaćeno planom. Tijekom pripreme plana, pojavljuju se sljedeće kontroling aktivnosti: analiza postojećeg stanja, izrada jedinstvene metodologije planiranja, davanje uputa i tumačenje elemenata plana, sakupljanje podataka te koordinacija i pomoć pri izradi

---

<sup>59</sup> GULIN, D. et al.: op.cit., p. 187. – 189.

<sup>60</sup> VUKOVIĆ, I.: **Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu**, DALMATINA d.o.o., Zagreb, 1999., p. 294. – 295.

pojedinačnih planova i njihova spajanja u ukupni poslovni plan. Osoba koja se naziva analitičar osigurava sigurno izvršenje plana, a u slučaju odstupanja usmjerava se na:

- korekciju plana ili rebalans plana
- korekciju ili rebalans aktivnosti u realizaciji neizmijenjena plana

Nedozvoljena odstupanja podrazumijevaju odstupanja iznad određenih (dogovorenih) granica tolerancije, a one su kod operativnih planova najniže (1-5%), veće su kod taktičkih (5-20%), a najveće su kod stratejskih planova (20-30%). Ako dolazi do rebalansiranja planova, tada se ustvari ponavlja proces planiranja, a kada ga prihvate menadžment i organi upravljanja, predstavlja novi plan i novi zadatak. Razlozi zbog kojih može doći do neizvršenja plana su: nerealna procjena potražnje, nerealna procjena mogućnosti izvršenja plana, nepredviđene promjene uvjeta ili nemotiviranost radnika.<sup>61</sup>

Korisnici poslovnog plana su menadžment poduzeća koji ih koristi u dvije svrhe: za analizu djelotvornosti odnosno sposobnosti ispunjavanja postavljenih ciljeva te analizu i eliminaciju odstupanja, ali i kao podlogu za nagrađivanje ili pozivanje na odgovornost menadžera glede njihove djelotvornosti. Također, glavni menadžment pomoću plana uspijeva povezati i uskladiti sve interne aktivnosti s vlastitim ciljem. Korisnici poslovnog plana su i dioničari koji najčešće traže ukupni financijski plan. Osim njih, poslovni plan mogu zahtijevati i neki vanjski korisnici (kupci, dobavljači, banke, revizijske tvrtke, razne agencije, znanstvene institucije i opća javnost).<sup>62</sup>

Za svaki poslovni plan vrijede njegovi temeljni pokretači poput odgovornosti menadžera, kontrola i analiza izvršenja te stimuliranje suradnika i direktnih izvršitelja.

### **3.2.1. Vrste poslovnih planova**

Poslovni planovi dijele se prema: predmetu poslovanja, organizaciji, resursima, ponavljanju aktivnosti, širini obuhvata i vremenu obuhvata. Svaki razlikovni kriterij podjele poslovnih planova sadrži podpodjele, stoga se poslovni planovi prema predmetu dijele na: plan prodaje, plan proizvodnje i obavljanja usluga, plan nabave, plan kadrova, plan troškova, plan prihoda i plan dobiti.

Tablica 5. Operativni plan – Plan prodaje

---

<sup>61</sup> AVELINI HOLJEVAC, I.: op.cit., p. 97. – 98.

<sup>62</sup> GULIN, D. et al.: op.cit., p. 216.

Plan prodaje (soba) - Hotelsko poduzeće „ABC“ (1. tromjesečje)

Područje prodaje	Siječanj	Veljača	Ožujak	UKUPNO
A	300	250	350	900
B	450	410	520	1.380
C	380	290	350	1.020
UKUPNO	1.130	950	1.220	3.300

Plan ukupnog prihoda\* (kn) – Hotelsko poduzeće „ABC“ (1. tromjesečje)

Područje prodaje	Siječanj	Veljača	Ožujak	UKUPNO
A	90.000	75.000	105.000	270.000
B	135.000	123.000	156.000	414.000
C	114.000	87.000	105.000	306.000
UKUPNO	339.000	285.000	366.000	990.000

- planska prodajna cijena je 300,00 kn po sobi

Izvor: Obrada autora prema GULIN, D. et al.: **Poslovno planiranje, kontrola i analiza**, Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb, 2012., p. 195.

Kao primjer je korišten prodajni plan, budući da je on inicijalni plan za stvaranje ukupnog poslovnog plana. Na prikazani plan nastavljaju se ostali pojedinačni planovi.

**PLAN PRODAJE = količina x planirana prodajna cijena**

Poslovni planovi prema organizaciji dijele se na: plan odjeljenja smještaja, plan odjeljenja hrane i pića, plan ostalih odijeljena i plan administrativnih službi. Kada se kao razlikovni kriterij uzimaju resursi, tada se govori o planu ljudskih resursa, materijalnih ili financijskih resursa. Poslovni planovi koji se dijele prema ponavljanju aktivnosti, dijele se na stalne planove za aktivnosti koje se ponavljaju i povremene planove koji se donose za jednu konkretnu aktivnost ili zadatak te se nakon toga više ne ponavljaju. Osim njih, postoje i poslovni planovi koji se dijele prema širini obuhvata poput glavnog, općeg ili ukupnog poslovnog plana (Business plan, Master plan) i pojedinačni planovi.

Posljednji razlikovni kriterij za poslovne planove odnosi se na kriterij vremena koji dijeli poslovne planove na strategijske ili dugoročne (5-10 godina), taktičke ili srednjoročne planove (2-5 godina) i operativne ili kratkoročne planove (1 godina i manje). Dugoročni

planovi zahtijevaju znatno više znanja i kreativnosti te snose veći rizik, ali nisu u velikoj mjeri opterećeni detaljima poput kratkoročnijih planova.<sup>63</sup> Dugoročne planove donosi razina vrhovnog menadžmenta koja provodi strateško planiranje (određuje misiju, ciljeve i strategiju). Strateški plan obuhvaća pet sastavnica: izbor adekvatne strategije, utvrđivanje potrebnih ljudskih potencijala, utvrđivanje tehnoloških potreba, utvrđivanje financijskih resursa i utvrđivanje adekvatne organizacije i menadžmenta.

Kako bi strateški planovi bili uspješni, potrebno je razraditi taktičke planove koji definiraju glavne aktivnosti za svaku funkcijsku jedinicu hotela i definiraju doprinos nižih organizacijskih jedinica u ostvarivanju ciljeva. Srednjoročne planove donosi razina srednjeg menadžmenta. Razlika između strateških i taktičkih planova je značajna, budući da su taktički planovi znatno konkretniji i specifičniji te su usmjereni na ljude i akcije dok su strateški planovi usmjereni na misiju i alokaciju resursa. Slijedom navedenoga, iz taktičkih planova razvijaju se operativna planiranja i planovi koji djeluju ka specifičnim procedurama i procesima koje obavlja najniža razina menadžmenta te definiraju pojedinačne zadatke koje treba izvršiti u određenom vremenu uz određene resurse.<sup>64</sup>

### **3.3. Povezanost planiranja i kontrolinga**

Planiranje predstavlja temelj za izvođenje svih ostalih menadžerskih funkcija, ali djeluje uzajamno s kontroliranjem jer zajedno čine početak i kraj u sustavu međusobnoga utjecaja. „*Kontroliranje je mjerenje i ispravljanje pojedinačnog i organizacijskog djelovanja kako bi se osiguralo da događaji teku prema planu.*“<sup>65</sup> Kontroling ne može postojati bez planiranja, kako u općenitom menadžmentu, tako i u hotelskom menadžmentu, jer se ne može uspostaviti ostvareni rezultat s očekivanim rezultatom. Primjena kontrolinga vidljiva je i u svakoj pojedinoj razini menadžmenta koja upravlja poslovanjem i donosi planove koji su podvrgnuti kontrolingu kako bi se umanjile eventualne pogreške.<sup>66</sup> Važno je napomenuti da se plan i kontrola razlikuju jer planiranje predstavlja jasno odlučivanje što činiti, a kontrola znači osiguravanje izvršenja planiranih rezultata. Proces kontrole sastoji se od četiri faze: određivanje standarda željenih rezultata, utvrđivanje načina uočavanja događaja u poduzeću i načina slanja informacija o tome kontrolnoj jedinici, uspoređivanje informacija sa standardima (u kontrolnoj jedinici) te određivanje izvršavanja akcija izmjene i slanje naredbi

<sup>63</sup> AVELINI HOLJEVAC, I.: op.cit., p. 98. – 99.

<sup>64</sup> GRIFFIN, R. W.: **Management – 3rd edition**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1990., p. 175.

<sup>65</sup> AVELINI HOLJEVAC, I.: op.cit., p. 2.

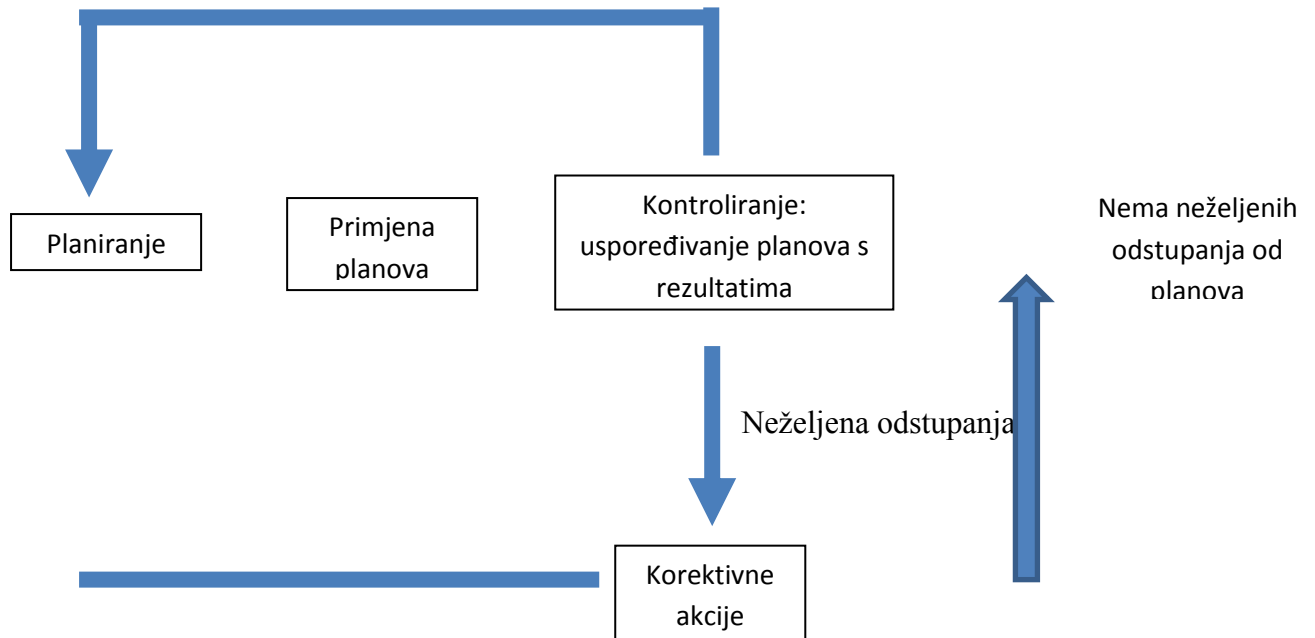
<sup>66</sup> Ibid., p. 99.

izvršitelju. Kontrola koja postoji u hotelskom poduzeću treba djelovati pravodobno otkrivajući potencijalna i stvarna odstupanja na vrijeme kako bi se uspješno smanjila izloženost poduzeća povećanim troškovima. U kontrolingu je važno definirati standarde koji se kontroliraju te predstavljaju cilj i kriterij na temelju kojih se mogu uspoređivati buduće, sadašnje ili prošle aktivnosti. U suvremenim poslovanjima, kontroling se smatra kao efikasan koncept upravljanja poslovnim rezultatom poduzeća koji se sastoji od koordinacije i veze planiranja i informiranja te analize i kontrole resursa kako bi se cilj uspješno realizirao. Koristi i svrhe kontrolinga su mnogobrojne, a najčešće se spominje njegova korisnost pri odlučivanju i povećanju produktivnosti, jednako kao i tijekom istraživanja ispravnosti i akcija za kontrole produktivnosti te ostalih poslovnih aktivnosti u poduzeću. Osoba koja se bavi kontrolingom naziva se kontrolor, a njegovi glavni zadaci su: pripremanje informacija za odlučivanje, praćenje i kontroliranje njihove realizacije, omogućavanje upravljanja u stvarnom vremenu, osiguravanje savjeta svim sudionicima u poduzeću, koordiniranje upravljačkih aktivnosti, unapređivanje informacija u skladu s potrebama organizacije poduzeća te motiviranje zaposlenika. Ovisno o veličini hotela i složenosti njegova poslovanja, ovisit će i obujam poslova te broj izvršilaca poslova koji spadaju u kontroling. U većim hotelima postoje uredi za kontrolu s nekoliko zaposlenika ili samo jedan kontrolor u manjim hotelima. Stoga će velika i srednja poduzeća imati potrebu za posebnom službom, a u manjim poduzećima taj će posao preuzeti jedna osoba (analitičar poslovanja ili kontrolor upravljanja). Njihova zadaća je pomoći menadžmentu hotela prilikom donošenja odluka pomoću izrađivanja prognoza prihoda hotela, izrade proračuna, pripreme detaljnih financijskih dokumenata, prikupljanja točnih statističkih podataka o poslovanju te izradom i provedbom sustava interne kontrole. Također, ne postoji specifično mjesto koje bi bilo predviđeno za kontroling u poduzeću, stoga svako poduzeće samostalno određuje mjesto kontrolora upravljanja. Iako se preporuča implementiranje i pozicioniranje kontrole u poduzeću na način da može biti fleksibilna, odnosno da postoji mogućnost njezine prilagodbe stvarnim okolnostima i potrebama poduzeća. Kako bi se efikasno upravljalo poslovnim rezultatom, potrebno je jasno definirati ciljeve i mogućnosti njihova mjerenja. U slučaju negativnih odstupanja, identificiraju se nepoželjni događaji i odstupanja te se vrše korekcije i donose nove poslovne odluke kojima se postavljaju novi realni ciljevi. Korektivne akcije u smislu kontrole izvršenja planova mogu biti: korekcije u poslovanju poduzeća koje su uvjetovane pogrešnim djelovanjem poduzeća i ostvarivanjem neadekvatnih rezultata te korekcije u utvrđenim planovima poduzeća koje su uvjetovane pogreškama u procesu planiranja te promjenama okruženja. Temeljni ciljevi poduzeća su ostvarenje što boljih poslovnih rezultata



i poslovnog uspjeha pa sukladno tome, zadaci kontrolinga ogledaju se u osiguranju ostvarenja poslovnih rezultata i uspjeha što bliže isplaniranim.<sup>67</sup>

Slika 9. Povezanost planiranja i kontrolinga



Izvor: CEROVIĆ, Z.: **Hotelski menadžment**, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010., p. 206.

Slika 9. prikazuje povezanost planiranja i kontrolinga, na način da se primijenjeni planovi uspoređuju s rezultatima te u slučaju neželjenih odstupanja, nalažu potrebu za poduzimanjem korektivnih akcija, što znači da planiranje ne završava na kontroliranju, nego se poput povratne veze nakon niza korektivnih akcija, ponovno vraća u funkciju planiranja.<sup>68</sup>

Postoje dvije vrste kontrolinga, stratejski i operativni kontroling, koji se koriste prilikom upravljanja poslovnim rezultatom. Stratejski kontroling usmjeren je na dugoročne ciljeve poduzeća, odnosno na procjenjivanje budućeg razvoja i rezultata te se temelji na vanjskim informacijama, za razliku od operativnog kontrolinga koji se temelji na kratkoročnim ciljevima i unutarnjim informacijama. Oba kontrolinga usmjerena su ka izradi ciljeva mjerljivim i jasnim, iako je stratejski kontroling orijentiran na prilagođavanje poduzeća zamišljenom poslovnom rezultatu, a operativni kontroling na prilagođavanje

<sup>67</sup> Ibid., p. 3. – 7.

<sup>68</sup> CEROVIĆ, Z.: op.cit., p. 204. – 206.

poduzeća definiranom tekućem poslovnim rezultatu. Oba kontrolinga čine cjelovit i jedinstven sustav koji pomažu poduzeću u upravljanju poslovnim rezultatom.<sup>69</sup>

Veza između planiranja i kontrolinga omogućava uspješno određivanje standarda za procese menadžerskog kontroliranja, odnosno upravljanja poslovnim rezultatom hotelskog poduzeća. Postupak kontrole poslovnih planova najuspješnije se provodi na bazi odstupanja između planiranih i ostvarenih pokazatelja o čemu će biti riječ u sljedećem poglavlju.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> Ibid., p. 16. - 18.

<sup>70</sup> K. HAYES, D. i D. NINEMEIER, J.: op.cit., p. 151.

## 4. POSLOVNI REZULTAT

Upravljanje poslovnim rezultatom i uspjehom odnosi se na funkcije koje se sastoje od: planiranja poslovnoga rezultata, evidentiranja ostvarenoga poslovnoga rezultata, mjerenja i ocjenjivanja poslovnoga rezultata i analize mogućnosti za povećanje poslovnoga rezultata. Razlozi korištenja metoda mjerenja i ocjenjivanja ostvarenoga poslovnoga rezultata odnose se na postizanje određenog ekonomskog rezultata koji predstavlja svrhu i cilj poslovnog procesa. Smatra se da je mjerenje i ocjenjivanje poslovnog rezultata, zapravo mjerenje i ocjenjivanje razine ostvarenja postavljenog cilja poslovanja poduzeća tijekom određenog razdoblja. Tijekom korištenja navedenih metoda, omogućava se jednako tako mjerenje i ocjenjivanje ostvarene razine racionalnosti poslovanja, odnosno ostvarene uspješnosti poslovanja. Poslovni rezultat kao najvažnija činjenica o poslovanju omogućava izračunavanje pokazatelja uspješnosti poslovanja. Svaki poslovni rezultat ovisi o djelatnosti u kojoj se ostvaruje. „*Poslovni je rezultat hotelskoga poduzeća zbroj svih njegovih raznovrsnih učinaka, tj. proizvoda i usluga koji čine izlazne elemente procesa rada. On se izražava kao: količina proizvoda i usluga, prihod, dobitak.*“<sup>71</sup> Sva tri navedena elementa značajna su za stvaranje zaključka o kvantiteti i kvaliteti poslovnoga rezultata.

Upravljanjem poslovnim rezultatom bave se najviši organi odlučivanja u poduzeću, odnosno vrhovni menadžment ili izvršni direktori poduzeća. Oni snose odgovornost za ispunjenje zacrtanih ciljeva, odnosno zacrtanih poslovnih rezultata, a funkcija upravljanja poslovnim rezultatom osigurava menadžerski instrument za izvršenje tog zadatka na svim razinama upravljanja. Jedna od njihovih najvažnijih zadaća uključuje utvrđivanje poslovnoga rezultata i analizu poslovnoga rezultata.

### 4.1. Utvrđivanje poslovnoga rezultata

Postoje dva načina za utvrđivanje poslovnoga rezultata, jedan je vrijednosno izraženi poslovni rezultat u obliku prihoda i dobitka koji se koristi češće, a drugi je poslovni rezultat izražen u naturalnim jedinicama koji se koristi rjeđe. Razlog tome je što se podaci o vrijednosno izraženom poslovnom rezultatu mogu dobiti u knjigovodstvenim evidencijama, a

---

<sup>71</sup> AVELINI HOLJEVAC, I.: op.cit., p. 285.

podaci o poslovnom rezultatu izraženom u naturalnim jedinicama jedino iz posebno ustrojenih evidencija i proračuna. Ipak, poslovni rezultat izražen u naturalnim jedinicama prijeko je potreban zbog analize veličine i dinamike realnog obujma poslovanja, tijekom komparativnih analiza tog obujma te u izračunavanju kvalitete poslovnog uspjeha pomoću pokazatelja produktivnosti rada.

Problemi koji nastaju tijekom utvrđivanja poslovnog rezultata hotelskog poduzeća odnose se na:

- svođenje raznovrsnih proizvoda i usluga na isti nazivnik u slučaju kad se utvrđuje veličina poslovnoga rezultata u naturalnim jedinicama te
- eliminiranje utjecaja promjena cijena na poslovni rezultat izražen u vrijednosnim jedinicama

Prvi problem rješava se korištenjem ekvivalenata koji omogućavaju svođenje raznovrsnih proizvoda i usluga hotela na zajednički nazivnik. Korištenje ekvivalenata u hotelijerstvu zahtijeva utvrđivanje ekvivalenta za tri osnovne hotelijerske usluge: smještaj, prehranu i točenje pića. Navedene hotelske usluge obuhvaćajući 80-90% ukupnog prihoda u hotelima čine kvalitetne reprezentante ukupnog učinka hotela. Pozitivna stavka je da se asortimani hotelskih usluga ne mijenjaju tako često što omogućava efikasnu primjenu ekvivalenata. U hotelskoj se praksi već dugi niz godina koristi ostvareni broj noćenja kao reprezentant za ukupno ostvareni obujam poslovanja, budući da prihodi od usluga smještaja čine otprilike 50% ukupnoga prihoda u hotelijerstvu. Također, pretpostavlja se da gost tijekom korištenja usluge smještaja, koristi i druge hotelske usluge. Ipak, problem je struktura prodajne cijene pojedinih ugostiteljskih i drugih usluga koja je različita u pogledu troškova i dobiti te se ne može saznati kvaliteta ukupnoga poslovnoga rezultata.

Kao temelj za određivanje poslovnoga rezultata nerijetko se koriste sljedeće veličine: standardna ili planska jedinična cijena proizvoda i usluge, vrijeme rada (sati sadržani u jedinici učinka), bodovi kojima se izražava vrijeme rada i kvalifikacije radnika (složenost posla), dobitak sadržan u jedinici učinka. Bodovi omogućavaju pregled količine i složenosti rada koje su sadržane u jedinici proizvoda i usluge. Međutim, najprikladnijim se smatra postupak pomoću standardnih ili planskih cijena prilikom utvrđivanja ekvivalenata. Postupak se sastoji od utvrđivanja prosječne planske (stalne ili standardne cijene) na način da se planirani promet dotične godine podijeli s planiranom količinom (iz bazne godine) izraženom u naturalnim jedinicama. Zatim se ostvarene (prodane) količine pojedinih proizvoda i usluga

množe s prethodno izračunatom prosječnom planskom cijenom (stalnom ili standardnom) te se dobiva ostvareni promet iskazan u planskim cijenama čime se uspješno isključuje utjecaj promjene cijena na ostvareni promet. Prilikom korištenja ekvivalenata, potrebno je obratiti pozornost da se jednom utvrđene veličine ekvivalenta koriste stalno dok ne dođe do značajne promjene između stvarnih i planskih cijena pojedinih vrsta usluga ili do promjene asortimana usluge. U takvim slučajevima, potrebno je ponovno utvrditi veličine ekvivalenata i dodatne ekvivalente za novi asortiman, a trenutni podaci kojima se raspolaže, moguće je koristiti tek nakon korekcije za nastalu razliku u ekvivalentima. Općenito se planske cijene i ekvivalenti koriste tijekom internih analiza poslovnoga rezultata i njegovih dijelova u hotelu te proizvodno uslužnim jedinicama unutar njega.<sup>72</sup>

## 4.2. Faktorska analiza poslovnoga rezultata

*„Faktorska je analiza postupak utvrđivanja relevantnih faktora koji utječu na poslovni rezultat, te mjerenje ili kvantifikacija njihova utjecaja.“<sup>73</sup>* Rezultati analize pružaju mogućnost ocjenjivanja i kvantifikaciju utjecaja određenih faktora i na buduće rezultate planiranja. Faktori koji utječu na poslovni rezultat kategoriziraju se u nekoliko skupina, ovisno koliko se može utjecati na njihovo djelovanje.

- Unutrašnji faktori na koje menadžment može utjecati su sljedeći: kadrovi, razvojna politika, sredstva, kapaciteti, tehnološki proces, sirovine i materijal, organizacija rada i poslovanja, sistem vrednovanja rada itd.
- Vanjski faktori na koje menadžment utječe znatno manje ili nikako su sljedeći: razvojna i tekuća ekonomska politika zemlje, infrastruktura, organiziranost tržišta u zemlji i inozemstvu, faktori razvoja (sirovine, energija, radni potencijal, tehnologija, stanovništvo, narodni dohodak), te društveno i ekonomsko okruženje zemlje.
- Regulativni ili normativni faktori koji utječu na gospodarstvo te se dijele na vanjske i unutrašnje faktore. Unutrašnji normativni faktori su sljedeći: normativni akti poduzeća, razni ugovori i sporazumi. Mogućnost utjecaja na njih je mnogo veća, nego

---

<sup>72</sup> Ibid., p. 286. – 287.

<sup>73</sup> Ibid., p. 292.

na vanjske normativne faktori koji obuhvaćaju: zakonske i druge propise i sporazume u zemlji, zakone i druge propise u drugim zemljama, međudržavne aranžmane i sl.

Tijekom pregleda navedenih faktora, moguće je zaključiti da će se pojedini faktori poslovanja moći kvantificirati više, drugi manje, a treći nikako. Dakle, tijekom mjerenja njihova utjecaja na poslovni rezultat i uspjeh, na neke faktore će biti moguće djelovati određenim mjerama te smanjiti njihove negativne utjecaje, dok drugi faktori to neće dozvoljavati. Sukladno tome, menadžmenti se često susreću sa složenošću istraživanja poslovanja, budući da mjerenja omogućavaju bolje definiranje problema ili uzroka ekonomskoga poremećaja kako bi se uspješno riješio problem te stvorila mogućnost za povećanje poslovnoga rezultata i uspješnosti poslovanja. Postoje dva temeljna aspekta poslovnoga rezultata: prihod i dobitak. To su veličine koje ovise o sljedećim mjerljivim faktorima: prihod od prodaje osnovnih ugostiteljskih usluga (smještaja, prehrane i pića) ovisi o količini proizvoda i usluga te o realiziranim prodajnim cijenama, dok dobitak ovisi o prihodima i rashodima. Na veličinu prihoda, rashoda i dobiti utječu i drugi faktori poput razina tehničke opremljenosti rada, lokacija, kadrovi, razvojna i tekuća ekonomska politika zemlje, organiziranost tržišta i sl. Nažalost, svi navedeni faktori teško se mogu kvantificirati, stoga se koriste samo mjerljivi faktori. U konačnici, najvažnije je odrediti utjecaj računovodstvenih politika i sustav obračuna prihoda i rashoda na ostvarenu dobit.<sup>74</sup>

### **4.3 Analiza obujma i strukture poslovnoga rezultata**

Cjelokupna analiza poslovnoga rezultata obuhvaća analizu obujma i analizu strukture poslovnoga rezultata. Obje analize obuhvaćaju ove veličine: prihod, količinu učinka i dobit. Analiza obujma ili kvantitete poslovnoga rezultata sastoji se od utvrđivanja ukupnoga rezultata, usporedbe s normalom, utvrđivanja odstupanja te predlaganja mjera za usmjeravanje rezultata prema željenom cilju, odnosno ostvarivanje planiranoga poslovnoga rezultata. Analiza strukture ili kvalitete poslovnoga rezultata sastoji se od raščlanjivanja ukupnoga rezultata na sastavne dijelove po različitim kriterijima raščlambe (ovisno o zadatku analize), utvrđivanja uzroka odstupanja od normale (utvrđivanje uzroka i posljedica odstupanja pojedinih sastavnih elemenata rezultata), predlaganje mjera za otklanjanje negativnih i nepoželjnih odstupanja od planiranih sastavnih parcijalnih rezultata. Obje analize

---

<sup>74</sup> Ibid., p. 292. – 293.

međusobno su povezane i zajedno čine jedinstvo analize poslovnoga rezultata. Analizu strukture nije moguće realizirati bez analize obujma, a zajedno omogućavaju ostvarenje zadatka i cilja analize koji obuhvaćaju praćenje ostvarenja poslovnoga rezultata, reagiranje na odstupanje i osiguranje zacrtanih poslovnih rezultata. Postoje dvije vrste analize poslovnoga rezultata: kratkoročna i dugoročna. Kratkoročna analiza obavlja se kontinuirano i kumulativno tijekom poslovne godine (dnevnom tjedno, mjesečno, tromjesečno, polugodišnje i godišnje). Svrha analize je preventivno djelovanje kako bi se na vrijeme uočili i eliminirali negativni utjecaji koji mogu ugroziti izvršenje planiranih rezultata. Cilj analize ostvarenoga rezultata za cijelu tekuću godinu je na osnovu uočenih utjecajnih faktora osigurati realno planiranje rezultata u sljedećoj godini. Dugoročna analiza poslovnoga rezultata odnosi se na proteklo razdoblje od pet ili više godina. Cilj analize je istražiti i analizirati tendencije kretanja rezultata te na osnovu dobivenih rezultata planirati buduća dugoročna kretanja rezultata poslovanja. Pokazatelji ili indikatori koji se koriste pri analizi obujma poslovnoga rezultata su pokazatelj dinamike kretanja poslovnoga rezultata (prihoda, količine učinka ili dobiti) koji se dobiva iz odnosa ostvarenoga poslovnoga rezultata u tekućoj godini i poslovnoga rezultata ostvarenog u prethodnoj godini ili planiranoga poslovnoga rezultata. Pokazatelj efikasnosti rada dobiva se iz odnosa ostvarenoga (ili planiranoga) poslovnoga rezultata (prihoda i količine učinka ili dobiti) i prosječnoga ukupnoga broja radnika koji su taj rezultat ostvarili. Posljednji indikator odnosi se na ostvarenu svotu prihoda po jednom noćenju godišnje, po jednoj prodanoj sobi godišnje ili po gostu te omogućava usporedbu s ostalim hotelima u turističkim zemljama svijeta. Pokazatelj ili indikator koji se koristi pri analizi strukture obuhvaća odnos pojedine vrste prihoda ili učinka u ukupnom prihodu ili ukupnoj količini učinka hotela. Tijekom usporedbe veličina koristi se struktura u pojedinoj godini u odnosu na plan dotične godine, u odnosu na strukturu prethodne godine, u odnosu na strukturu srodnoga hotela u zemlji ili inozemstvu, u odnosu na prosječnu strukturu u hotelijerstvu pojedine zemlje u Europi ili svjetskom hotelijerstvu. Analiza strukture odnosi se i na analizu prihoda, količine učinka i dobiti po vrstama proizvoda ili usluga (prihod od usluge smještaja, prihod od hrane, broj obroka, dobit od hrane itd.).

Analiza rezultata obuhvaća analizu dobiti i profitabilnosti te zajedno čine sastavni dio sustava upravljanja zaradom ili dobitkom. Najviši ekonomski cilj kojem teže sva poduzeća je maksimalizacija dobiti. Dobitak poznatiji još i kao zarada, profit ili višak prihoda povrh troškova najvažnija je mjera efektivnosti i efikasnosti poduzeća, odnosno predstavlja mjeru ostvarenja najvišega ekonomskoga cilj – maksimalizacije dobiti. Sukladno tome, analiza

dobiti predstavlja značajan instrument kontrole i upravljanja poslovnim rezultatom. Upravljanje dobiti obuhvaća korištenje informacija i pokazatelja o poslovanju i kontinuiranoj analizi tih pokazatelja kako bi se uspješno upravljalo prihodima i troškovima, odnosno kako bi se realizirala optimizacija zarade ili dobitka. Svako hotelsko poduzeće mora težiti izgradnji informacijskog sustava koji će moći kontinuirano omogućiti pružanje internih i eksternih informacija i pokazatelja kako bi se uspješno pratili poslovni događaji te njihovi utjecaji na prihode, troškove i dobit hotela. Cjelokupno hotelsko poslovanje usmjereno je na usklađivanje prodajne cijene sa cijenom korištenja te osigurati što veći dobitak. Takvo poslovanje zahtijeva istovremeno predviđanje i poznavanje zahtjeva tržišta, odnosno potražnje i kapaciteta hotela, odnosno ponude.

#### **4.4 Poslovna uspješnost u hotelskim poduzećima**

Poslovna uspješnost temelji se na kombinaciji kadrova i imovine koji u određenom trenutku moraju biti optimalni kako bi se ostvario najveći poslovni rezultat i uspješnost poslovanja. Pokazatelji uspješnosti poznati su i kao indikatori efikasnosti te predstavljaju važan instrument upravljanja, ali i sastavni dio funkcije kontrolinga koji čini bit upravljanja poslovnim rezultatom, a temelji se na pokazateljima ili indikatorima kvalitete i kvantitete ostvarenoga ili očekivanoga poslovnoga rezultata. Pokazatelj ili indikator nastaje iz odnosa rezultata i uloženi resursa za ostvarenje tih rezultata te predstavljaju upravljačke signale koji omogućavaju menadžerima pravovremenu i pravilnu reakciju. Pokazatelj predstavlja matematički izraz odnosa između dva broja te se dobiva dijeljenjem jednoga broja drugim. Oni dobivaju smisao i postaju ključni za svaku financijsku analizu tek kada se usporede s pravim kriterijem (mjerilom) poput: vrijednost istog pokazatelja iz prethodnog razdoblja, vrijednost istog pokazatelja kod drugih poduzeća ili prosjek grupacije, planirana ciljna vrijednost pokazatelja. Analiza pokazatelja može biti izuzetno korisna vlasnicima, kreditorima i menadžerima kako bi uspješno procijenili financijsko stanje i poslovanje hotelskog poduzeća.<sup>75</sup> Općenito, poslovni pokazatelji moraju biti:

- istiniti, odnosno odgovarati stvarnom stanju,

---

<sup>75</sup> AVELINI HOLJEVAC, I.: **Upravljanje kvalitetom i turizmu i hotelskoj industriji**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., p. 221. – 223.



- potpuni, odnosno mora postojati dovoljan broj pokazatelja kako bi uspješno prikazali sve aspekte poslovnoga uspjeha i
- ažurni, tj. pravovremeno izračunati i dostavljeni korisnicima<sup>76</sup>

Postoje dvije skupine pokazatelja poslovnoga uspjeha: pokazatelji kvantitete i pokazatelji kvalitete. Obje navedene skupine međusobno su povezane i uvjetovane. Pokazatelji kvantitete poslovnoga uspjeha odnose se na pojedine aspekte poslovnoga rezultata poput: količinu učinaka, prihod i dobitak. Njihovo mjerenje i ocjenjivanje obavlja se usporedbom svih aspekata ostvarenoga poslovnoga rezultata s nekom normalom kao npr.: proteklim razdobljem, planom, najboljim srodnim konkurentnim hotelom (benchmarking) ili prosjekom grupacije. Nakon što se utvrde odstupanja, nastavlja se daljnja analiza kako bi se definirali uzroci i posljedice. Pokazatelji kvalitete poslovnoga uspjeha izravno se odnose na uspješnost ili efikasnost poslovanja. Kao mjerilo kvalitete prikazuju odnos poslovnoga rezultata i utrošenih resursa, tj. ostvarenu mjeru racionalnosti poslovanja. Također, pokazatelji kvalitete nadopunjuju pokazatelje kvantitete poslovnoga uspjeha i olakšavaju donošenje poslovnih odluka. Ponekada hotelska poduzeća ostvaruju veće prihode u odnosu na prethodne godine te ostvaruju zadovoljavajuću razinu kvantitete, ali istovremeno povećavaju se troškovi čime se pogoršava kvaliteta poslovnoga uspjeha, odnosno smanjuje se koeficijent ekonomičnosti. Sukladno tome, smanjuje se i profitabilnost jer zbog povećanja troškova u odnosu na rast prihoda, ostvaruje se smanjena dobit. Dakle, ostvarena kvantiteta ne znači nužno i kvalitetu poslovnoga uspjeha. Pokazatelji uspješnosti poslovanja omogućavaju uvid u kvalitetu poslovnoga uspjeha, ali i kvalitetu menadžmenta, budući da prikazuju koliko su menadžeri uspjeli iskoristiti postojeće resurse i realizirati optimalne rezultate, odnosno dobitak. Proces formiranja sustava pokazatelja poslovne uspješnosti sastoji se od nekoliko etapa:

- definiranje pojedinih pokazatelja,
- mjerenje uspješnosti pomoću pokazatelja,
- utvrđivanje odstupanja ostvarenih u odnosu na željene pokazatelje uspješnosti,
- analiza odstupanja, utvrđivanje uzroka i posljedica odstupanja,
- poduzimanje korektivnih mjera za usmjeravanje uspješnosti prema željenim pokazateljima

Kada se govori o željenim pokazateljima, to mogu biti: planirani pokazatelji, pokazatelji koji ostvaruje najuspješniji konkurentan hotel, prosjek grupacije, ostvareni

---

<sup>76</sup> AVELINI HOLJEVAC, I.: op.cit., p. 318.

pokazatelji u prethodnoj godini, optimalni pokazatelji, standardni pokazatelji. Tijekom definiranja pojedinih pokazatelja treba obratiti pozornost na sljedeće:

- moraju biti prilagođeni specifičnostima poslovanja,
- moraju odražavati kvalitetu poslovnoga uspjeha,
- moraju se lako izračunavati, odnosno biti mjerljivi,
- moraju biti razumljivi,
- pokazatelji se moraju međusobno nadopunjavati,
- skup pokazatelja mora biti potpun i činiti cjelinu,
- moraju biti usporedivi s ostalim sličnim poduzećima i pripadajućom grupacijom

Pokazatelji uspješnosti mogu se podijeliti prema obuhvatu na: opće (globalne) pokazatelje, pojedinačne (parcijalne) pokazatelje i posebne (specijalne) pokazatelje. Opći pokazatelji predstavljaju mjeru ostvarene kvalitete ukupnoga poslovanja te omogućavaju izvještavanje vanjskih korisnika (dioničara, investitora, dobavljača i sl.) i internih korisnika (izvršnih menadžera, nadzornih odbora i sl.). Pojedinačni pokazatelji predstavljaju mjere kvalitete poslovnoga uspjeha: pojedinoga odjeljenja, pojedine službe, pojedine aktivnosti, pojedinoga zadatka, pojedinoga menadžera, pojedinoga zaposlenika. Oni se koriste za interno izvještavanje korisnika, najčešće izvršnih menadžera. Mjerenje ostvarene uspješnosti pomoću pokazatelja odvija se povremeno te obuhvaća kraća ili duža razdoblja, ovisno o potrebama korisnika. Pokazatelji se mogu odnositi na prošlost, sadašnjost ili budućnost. Kada se radi o mjerenju prošlosti, tada pokazatelji prikazuju uspješnost poslovanja iz odnosa ostvarenih prošlih poslovnih rezultata i resursa. Svrha korištenja pokazatelja za mjerenje prošlosti ogleda se u spoznavanju i ocjenjivanju uspješnosti proteklih godina kako bi se utvrdila tendencija kretanja uspješnosti. Za razliku od njih, pokazateljima kojima mjerimo sadašnjost, odražava se uspješnost uporabe postojećih resursa. Zadatak koji se nalaže menadžerima odnosi se na efikasno iskorištavanje resursa kako bi se ostvarila dobit. Svrha njihova korištenja omogućava definiranje svih negativnih kretanja i poremećaja u odnosu na planirane pokazatelje. U slučaju, kada se pokazateljima mjeri budućnost, nastoji se prikazati željena uspješnost koja nalaže menadžerima zadatak planiranja većih rezultata od planiranih ulaganja u povećanje postojećih resursa. Svrha je korištenja pokazatelja koji mjere budućnost omogućavanje poslovanja prema strategiji razvoja i postizanje optimalne kombinacije planiranih resursa i očekivanih rezultata. Pokazatelji poslovne uspješnosti dijele se u tri kategorije: pokazatelji stanja izvedeni iz godišnjih računovodstvenih evidencija i iskaza, operativni pokazatelji izvedeni iz analitičkih računovodstvenih evidencija operativne poslovne statistike internih

procesa za razdoblje kraće od godinu dana i strategijski pokazatelji izvedeni iz evidencija dugoročnoga poslovanja u prošlosti i budućnosti. U konačnici, pokazatelji stanja i operativni pokazatelji prikazuju stvarnu uspješnost koja se temelji na postojećim resursima, a strategijski pokazatelji upućuju na potencijalnu uspješnost budućega poslovanja i temelje se na budućim resursima, jednako kao i na neiskorištenim prednostima i snagama poduzeća.<sup>77</sup>

#### 4.4.1. Pokazatelji uspješnosti poslovanja

Globalni ključni pokazatelji koji omogućavaju informacije o ukupnom poslovanju hotela odnose se na prosječnu godišnju stopu iskorištenosti soba (popunjene sobe x 100/ukupan broj soba x 365), prosječna godišnja stopa iskorištenja smještajnih kapaciteta (ostvareni broj noćenja x 100/mogući broj noćenja), prosječan broj gostiju po sobi, prosječan prihod po sobi i profitabilnost. Kada se govori o profitabilnosti, važno je spomenuti instrument poznat pod nazivom *Yield management* koji se koristi za planiranje i realizaciju optimalne profitabilnosti hotela. Ovaj instrument omogućava efikasno odlučivanje jer zahtijeva znanja i iskustva iz područja planiranja, analize troškova i cijena, informatike i upravljačkog računovodstva. Uspješnost poslovanja hotelskih poduzeća dokazuje se mjerenjem profitabilnosti kroz različite metode te se najčešće utvrđuje tijekom jedne godine. Jedna od najpouzdanijih metoda za ocjenu profitabilnosti poslovanja hotelskih poduzeća je ona koja utvrđuje profitabilnost na temelju popunjenosti kapaciteta, prosječne cijene po sobi na dan, ukupno ostvarenog prihoda po sobi tijekom jedne godine i ukupno ostvarenog prihoda po hotelskoj sobi prije fiksnih troškova. Navedena metoda zahtijeva svakodnevno analiziranje određenog hotelskog poduzeća te praćenje popunjenosti hotelskih kapaciteta tijekom godine. Postoje i druge metode koje uključuju utvrđivanje stope profitabilnosti poslovanja hotelskog poduzeća na osnovi omjera između ostvarene vrijednosti prodaje i troškova poslovanja te na osnovi omjera između ulaganja i troškova poslovanja.<sup>78</sup>

Najznačajnijim se pokazateljima za poslovanje hotelskih poduzeća smatraju financijski pokazatelji ili indikatori koji čine sastavni dio analize financijskih izvješća (obvezan dio godišnjeg izvješća poduzeća). Financijska izvješća sastoje se od bilance, izvješća o promjenama financijskoga položaja te bilješki i ostalih izvješća koja su

---

<sup>77</sup> AVELINI HOLJEVAC, I.: op.cit., p. 319. – 322.

<sup>78</sup> VUKOVIĆ, I.: op.cit., p. 298. – 300.

identificirana kao dio financijskih izvješća. Financijski pokazatelji poslovanja poduzeća omogućavaju komparativnu analizu kvalitete poslovanja između istih i različitih poduzeća, a nastaju iz odnosa vrijednosti međusobno povezanih i uvjetovanih veličina. Hotelska poduzeća predstavljaju složene sustave koji zahtijevaju veći broj pokazatelja kako bi se obuhvatili svi segmenti poslovanja. Financijski se pokazatelji dijele u četiri skupine pokazatelja:

- pokazatelji likvidnosti
- pokazatelji profitabilnosti i rentabilnosti
- pokazatelji dugoročne solventnosti
- tržišni pokazatelji

Likvidnost predstavlja sposobnost poduzeća u uspješnom plaćanju svih računa na vrijeme. Pokazatelji likvidnosti podrazumijevaju sposobnost poduzeća za obrtanje radnoga kapitala i pretvaranje novčanoga radnoga kapitala (zalihe, potraživanja, vrijednosne papire) u novac, te za podmirivanje svojih kratkoročnih, odnosno tekućih obveza. Pokazatelji profitabilnosti i rentabilnosti obuhvaćaju dugoročnost poslovanja i mogućnost povećanja dividendi te povrata posuđenoga kapitala brže od drugih poduzeća i u većoj svoti. Poduzeća utječu na likvidnost ostvarivanjem zarade i profitabilnosti, ali jednako tako privlače potencijalne investitore i kreditore. Pokazatelji dugoročne solventnosti poznati su još i kao „pokazatelji krize“ jer upućuju poduzeće na moguću likvidaciju (bankrot). Važno ih je proučavati, budući da predstavljaju pokazatelje koji prikazuju dugoročnu sigurnost poduzeća i financijsku samostalnost ili poslovne poremećaje koji mogu ozbiljno upropastiti poduzeće. Pokazatelji solventnosti prikazuju poduzeće solventnim kada je njegova imovina veća od njegovih obveza. Tržišni pokazatelji omogućavaju mjerenje vrijednosti dionica na tržištu u usporedbi s ostalim dionicama. Cijena dionica temeljna je tržišna veličina za investitore, stoga su tržišni pokazatelji važni za sustav informiranja i analize poslovanja poduzeća.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> AVELINI HOLJEVAC, I.: **Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom**, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998., p. 345. – 353.

## 5. REZULTATI KVALITATIVNOG ISTRAŽIVANJA

U svrhu provedbe dubinskog intervjua odabran je namjeran uzorak od devet ispitanika. Dubinski intervjui sadrži osam pitanja uključujući i potpitanja koja su dodatno postavljena ispitanicima. Intervjui su provedeni uglavnom telefonski, osim jednog koji je proveden u formi osobnog razgovora. Pitanja u intervjuu odnose se na mišljenje i stavove ispitanika o poslovnom planiranju, poslovnom rezultatu, mjerenju uspješnosti poslovanja te ustrojstvu odjela kontrolinga. Dubinski intervjui provedeni su sa sljedećih devet ispitanika:

1. Boris Vukić, predsjednik uprave Pine Beach Adriatic Eco Resorta, Pakoštane
2. Ivan Milić, voditelj prodaje Hotela Božava, Božava
3. Jole Petričević, savjetnik direktora hotela Alan, Starigrad Paklenica
4. Marijana Prtenjača, direktorica prodaje Ilirije, Biograd na moru
5. Kristina Brčić, voditeljica prodaje i marketinga Soline, Biograd na moru
6. Branka Martinec, direktorica prodaje hotela Pinija, Petrčane
7. Nives Kalac, direktorica Boutique Hostel Foruma, Zadar
8. Tomislav Škulić, voditelj turističkog naselja Kozarica, Pakoštane
9. Hrvoje Šestan, direktor hotela Kolovare, Zadar

### **Je li poslovno planiranje važno u hotelskom poslovanju u Hrvatskoj?**

(Je li uopće prepoznato i utječe li na hotelsko poslovanje u budućnosti?)

„Mislim da je apsolutno teško postići kvalitetne rezultate u hotelskom poslovanju bez poslovnog planiranja. Planovi moraju postojati te se prilagođavati situaciji na tržištu. Planiranje predstavlja jednu od najvažnijih menadžerskih funkcija jer bez planiranja ne bismo znali gdje idemo i što želimo realizirati.“ (Martinec, B.)

„Da. Smatram da je poslovno planiranje važno u hotelskom poslovanju u Hrvatskoj.“ (Škulić, T.)

„Poslovno planiranje je jako važno u hotelskom poslovanju u Hrvatskoj. Ono je osnova kako bi se kvalitetno odradila sezona, budući da se u hotelskoj industriji mora planirati unaprijed (definiranje prodajnih cijena, dogovori s dobavljačima...).“ (Milić, I.)

„Mislim da je poslovno planiranje važno jer mi u našoj tvrtki već godinama pratimo naše planirane i ostvarene rezultate. Svake godine donosi se plan prodaje, plan noćenja, plan prihoda i zatim se kroz sljedeću godinu prati jesu li se planovi uspješno ostvarili.“ (Kalac, N.)

„Poslovno planiranje je i prepoznato i važno u hotelskom poslovanju u Hrvatskoj. Ništa bez toga, bez planiranja se možeš ubiti!“ (Brčić, K.)

„Planiranje je i općenito jako važan segment, tako da je definitivno važno i u hotelskom poslovanju.“ (Prtenjača, M.)

„Poslovno planiranje se koristi i prepoznato je u hotelskom poslovanju u Hrvatskoj. Pojedina ga se hotelska poduzeća pridržavaju više, a pojedina manje, ovisno o okolnostima. (Petričević, J.)

„ Svakako, da. Poduzeća trebaju imati strategiju i viziju barem za nekakvih pet godina unaprijed. (Vukić, B.)

„Apsolutno je važno, kao i praćenje svih trendova i prilagođavanje istima te ostvarivanje najboljeg mogućeg profita temeljem stanja na tržištu. Bitno je usvojiti promjene načina poslovanja, marketinških politika i tržišta u planiranju. Također, kad se osvaja bilo koje tržište, potrebno je znati se prilagoditi potrebama tog tržišta, odnosno znati što gostima toga tržišta treba.“ (Šestan, H.)

#### Zaključak:

Svi ispitanici su odgovorili kako je poslovno planiranje važno u hotelskom poslovanju u Hrvatskoj, a većina se izjasnila kako je i prepoznato kao značajna menadžerska funkcija koja usmjerava cjelokupno hotelsko poslovanje.

#### **Koje vrste poslovnih planova koristite u Vašem poslovanju?**

(Koristite li kratkoročne, srednjoročne, dugoročne, plan prodaje, plan ljudskih resursa, plan nabave, itd.?)

„U našem poslovanju koristimo kratkoročne, srednjoročne i dugoročne planove, ali i dnevno planiranje, odnosno dnevne planove. Općenito sve vrste planova koristimo u našem poslovanju, između ostaloga i plan prodaje te plan proizvodnje koje pripremamo na mjesečnoj i godišnjoj razini, ali ih i analiziramo na kvartalnoj i polugodišnjoj razini. Dok npr. plan administrativnih službi i plan odjeljenja smještaja radimo na godišnjoj razini, budući da se takvi pojedini planovi nalaze u ukupnom planu.“ (Martinec, B.)

„Koristimo kratkoročne, srednjoročne i dugoročne planove. Ja osobno koristim više kratkoročne i srednjoročne planove. Potplanovi su također prisutni u našem poslovanju. Plan prodaje nam je bitan, budući da analiziramo konkurenciju koja predstavlja najveće mjerilo za određivanje prodajne politike cijena.“ (Škulić, T.)

„Koristimo kratkoročne, srednjoročne i dugoročne planove. Ovisno o vrsti planiranja. Ako se radi o planu prodaje, planu dogovora s dobavljačima itd., koristimo kratkoročne i srednjoročne planove. Ako se radi o investicijskom planu, koristimo dugoročne planove.“ (Milić, I.)

„Mi izrađujemo planove godinu za godinom, dakle na godišnjoj razini. Nemamo dugoročne ili strateške planove koji se izrađuju na tri ili pet godina. Voditelj svake organizacijske jedinice u našem hotelskom poduzeću izrađuje plan te ga šalje službi za plan i analizu koja ga unosi u generalni plan. Ja sam osobno zadužena za plan prodaje, plan noćenja, plan prihoda, plan broja radne snage, ali na godišnjoj razini.“ (Kalac, N.)

„Konkretno, ja sam zadužena za kratkoročne i srednjoročne planove. Dugoročno planiranje koristimo ovisno o potrebi jer nije lako dugoročno planirati, s obzirom na velik broj mogućih promjena. U našem planiraju koristimo potplanove poput plana prodaje, plana ljudskih resursa, investicijskih planova, itd.). (Brčić, K.)

„Koristimo kratkoročno i srednjoročno planiranje. Kratkoročno planiranje obuhvaća tjedne projekcije noćenja i prihoda, a srednjoročno planiranje koristimo za planiranje godinu ili dvije unaprijed. Koristimo potplanove poput plana prodaje, a kako bismo ga ostvarili poduzimamo potrebne aktivnosti kao npr. nastupi na sajmovima. Od drugih potplanove, koristimo plan ljudskih resursa, osobito zbog budžetiranja i planiranja na godišnjoj razini.“ (Prtenjača, M.)

„Uglavnom koristimo kratkoročne i srednjoročne planove, a rijetko planiramo dugoročno. Imamo generalni plan koji se sastoji od planova pojedinih odjela. Oni projiciraju plan prodaje, plan nabave i ostale potplanove.“ (Petričević, J.)

„Koristimo kratkoročne, srednjoročne i dugoročne planove. Svake godine kada postavljamo cijenu i cjenovnu politiku za sljedeću sezonu, počinjemo to već raditi ove godine u sedmom mjesecu za sljedeću godinu. U tim se trenucima već trebaju predvidjeti kakvi će biti prihodi shodno cjenovnoj politici, ali i troškovi zajedno s potencijalnim investicijama. Koristimo i potplanove poput plana prodaje, plan nabave, plan ljudskih resursa koje detaljno i precizno izrađujemo.“ (Vukić, B.)

„Sve tri vrste plana koristimo i međusobno su isprepleteni. Postoji i dugoročan plan što se treba i gdje treba doći, a kratkoročni i srednjoročni planovi moraju biti sukladni s nekim planom u budućnosti.“ (Šestan, H.)

#### Zaključak:

Svi ispitanici su odgovorili kako koriste kratkoročno i srednjoročno planiranje, dok pojedini ne koriste dugoročno planiranje. Kroz razgovore s ispitanicima, primijećen je naglasak na kratkoročnom planiranju koje čini većinu u cjelokupnom planiranju.

#### **Tko izrađuje planove u Vašem poduzeću?**

(Postoji li odbor ili služba za planiranje u Vašem poduzeću?)

„Na razini pojedinih službi, rade se pojedinačni planovi koji se šalju direktoru hotela. On ih sinkronizira te se napravi jedan generalni plan za cijeli objekt.“ (Martinec, B.)

„Direktor.“ (Škulić, T.)

„Ovo je malo poduzeće pa ih izrađuje vlasnik, uz konzultacije s voditeljom.“ (Milić, I.)

„Voditelji nižih organizacijskih razina šalju parametre potrebnih planova službi kontrolinga koja stvara konačni plan.“ (Kalac, N.)

„Rukovoditelji odjela izrađuju operativne kratkoročne i srednjoročne planove. Mi imamo hotele, kamp, marinu te Ilirija travel i zapravo rukovoditelji pojedinih odjela izrađuju kratkoročne i srednjoročne planove koje odobrava uprava, dok dugoročne planove izrađuje uprava. (Brčić, K.)

„Planove izrađujemo po odjelima, ali imamo i centralnu bazu, npr. za kadriranje iz koje dobivamo okvirne podatke o osobama koje su nam potrebne za obavljanje pojedinih djelatnosti.“ (Prtenjača, M.)



„Planove uglavnom izrađuje uprava i odjeljenja hotela, prvenstveno odjel financija u suradnji s vlasnikom.“ (Petričević, J.)

„Imamo tročlanu upravu koja se sastoji od predsjednika uprave i dva člana (odgovorni za prodaju i marketing te za hranu i piće). Direktor prodaje i marketinga te direktor hrane i pića rade samostalno plan na temelju praćenja rezultata kroz godine. U direktnoj nadležnosti predsjednika uprave je održavanje, odnosno logistika planova, ali i cijeloga hotelskog poslovanja.“ (Vukić, B.)

„Timski rad. Sustav analize, financija, prodaje, apsolutno timski rad.“ (Šestan, H.)

Zaključak: Odgovori ispitanika bili su raznovrsni, ali rijetko koje hotelsko poduzeće ima ustrojenu službu za planiranje. Uglavnom postoje hijerarhijske razine prema kojima se planovi izrađuju, a uloga vlasnika hotelskih poduzeća je njihovo odobravanje i uspješna provedba.

### **Kako na poslovno planiranje utječu promjene u zakonodavstvu koje određuje hotelsko poslovanje?**

„Utječu promjene. Najnovije je promjena poreza na ugostiteljske usluge. Naime, došlo je do povećanja, tako da smo morali korigirati cijene. Apsolutno utječe, pogotovo jer je to nešto što se mijenja u nekim periodima koji nisu baš prilagođeni turizmu. Sve to nekako bude u kratkom vremenskom periodu. Mi sada trebamo znati kolika će biti boravišna pristojba za iduću godinu, a već je dosta toga isplanirano za sljedeću godinu, tako da će sigurno utjecati bilo kakva promjena jer promjena cijene boravišne pristojbe utječe na našu konačnu cijenu i konkurentnost. Takve promjene utječu na također na naše planiranje, budžete i očekivane prihode.“ (Martinec, B.)

„Promjene u zakonodavstvu koje određuju hotelsko poslovanje utječu na poslovno planiranje. Npr. prije je bio max. broj mobilnih kućica u kampu 30%, sad je 40%. Dakle, moramo ih postaviti više pa istovremeno moramo planirati i nekakvu investiciju za nove kućice i osloboditi mjesto za njih.“ (Škulić, T.)

„Kao u cijelom gospodarstvu, ako nema stabilnosti i kontinuiteta onda se poremete planovi. Ako se digne porez s 13% na 25%, morate se snalaziti i sukladno tome dolaze mjere štednje koje su često na uštrb gostiju. Prva i osnovna mjera je podizanje cijena.“ (Milić, I.)

„Ovisno o promjenama. Naš plan za 2017. godinu napravljen je još prošle godine i već kroz ovu sezonu počinjemo raditi plan za sljedeću godinu. Ako se sad PDV u ugostiteljstvu s 13% podigne na 25%, odnosno ako se promijeni politika, plan više „ne drži“ vodu i mijenjaju se planirani troškovi.“ (Kalac, N.)

„Postoji utjecaj i moramo se prilagoditi. Sad su zadnji tren promijenili stopu PDV-a u ugostiteljstvu. Mi bismo bili u minusu prema tome jer smo već sve isplanirali, a pogotovo prihod, stoga je potrebno prilagoditi cijenu i poduzeti potrebne akcije.“ (Brčić, K.)

„Naravno, utječe, jako puno! Zbog toga smatramo da bi te porezne reforme i promjene općenito trebale biti puno prije najavljene kao takve jer mi jako puno stvari radimo unaprijed. Sad dogovaramo nekakve stvari za 2019. godinu i promjene bitno utječu na nas. One totalno poremete cijeli koncept svega i osuđeni smo na neki drugi način probati naći te naše dodatne prihode i opravdati naš plan što je jako stresno ustvari jer takve stvari ne možemo znati ni predbilježiti, a donosioci takvih odluka bi trebali biti svjesni kako te odluke funkcioniraju u praksi.“ (Prtenjača, M.)

„Postoji utjecaj i to je pogotovo izraženo kod nas gdje se zakoni i zakonodavni okvir mijenja vrlo često u neprimjerenim rokovima tako da smo imali i imamo nadalje situacije da se mijenja zakon o PDV-u i boravišnoj pristojbi više puta u tekućim godinama za tekuću godinu. Sve i da se mijenjaju dvije godine unaprijed, teško je planirati jer se cijene izdaju prema vani s uključenim PDV-om, a nama se to u času promijeni i onda znatno utječe na poslovanje.“ (Petričević, J.)

„Tako je, postoji utjecaj, zato jer se planovi rade unaprijed i finaliziraju se krajem godine kad se više manje zna što će biti u sljedećoj. U fazi kada radimo okvirni plan prodaje, to je sezona tekuća za sljedeću. Mi računamo na određen promet i prihod, a zakoni o PDV-u ili zakon o boravišnoj pristojbi najčešće se donesu do kraja godine kada to utječe dosta na poslovanje.“ (Vukić, B.)

„Jako loše, negativno.“ (Šestan, H.)

**Zaključak:** Svi su se ispitanici složili da promjene zakona u hotelskom poslovanju utječu bitno na cjelokupno hotelsko poslovanje. Istaknuli su da se promjene zakona često donose zadnji tren i prouzrokuju probleme u planovima koji su najčešće izrađeni godinu dana ranije. Posljedice takvih zakona ogledaju se u podizanju cijena što utječe na konkurentnost i zadovoljstvo gostiju.

## **Mogu li poslovni planovi biti učinkoviti u upravljanju poslovnim rezultatom?**

„Apsolutno. Zato planiramo i vodimo se tim planovima. Svakako nakon toga analiziramo ukoliko je došlo do nekakvih odstupanja i zašto je došlo do njih te na osnovu toga donosimo buduće odluke.“ (Martinec, B.)

„Da. Naravno.“ (Škulić, T.)

„Ako je poslovni plan pogođen, ako nije napuhan, ako ga je pisao netko tko zna što piše, normalno da je to preduvjet uspjeha. Međutim, u ovom našem poslu uvijek imate potencijalna iznenađenja na koja ne možete utjecati. Ako napravite najbolji poslovni plan, a pukne vam „petarda“ u sezoni negdje na Jadranu, dobar će dio gostiju skrenuti svoje putovanje umjesto u Hrvatsku negdje drugdje. Postoji dosta vanjskih faktora koji se odnose na realizaciju i ispunjenje toga poslovnog plana.“ (Milić, I.)

„Sigurno da da. Kad se plan postavlja, nije samo stvar da se stavi na papir. Plan mora biti realan i izazovan. Na temelju protekle godine, iskustva, trendova, najava, svega što očekujete iduću godinu, napravi se plan koji je poticajan. Također, ako se prati provođenje plana, točno po točkama, onda sve to ima smisla. Naša uprava koristi USALI metodu (praćenje i izvještavanje planiranih i ostvarenih rezultata na dnevnoj bazi za prethodne i tekuću godinu), stoga pratimo kritične točke i parametre koji utječu na pogoršanja.“ (Kalac, N.)

„Da. Ništa bez toga, ne da su korisni, nego prijeko potrebni.“ (Brčić, K.)

„Bez plana nema ni rezultata. Potrebno je imati viziju kako ostvariti rezultat. Planovi se stalno mijenjaju, ovisno o situaciji, nekad na dnevnoj, nekad na tjednoj bazi. Cijela ova industrija koju mi vodimo je živi organizam, podložan promjenama, potražnjama na tržištu, gospodarskoj situaciji. Plan je jako bitan kako bi se ostvario rezultat.“ (Prtenjača, M.)

„U svakom slučaju, da. Pomaže u ostvarivanju i praćenju poslovnih rezultata.“ (Petričević, J.)

„Može, ako se kvalitetno postavi plan i prati njegova provedba.“ (Vukić, B.)

„Naravno.“ (Šestan, H.)

**Zaključak:** Svi su se ispitanici složili da su poslovni planovi učinkoviti u upravljanju poslovnim rezultatom. Smatraju da plan mora biti realno postavljen, ali ga je potrebno i pratiti kako bi se ostvarili planirani rezultati.

## Na koje načine mjerite uspješnost hotelskog poslovanja?

(Je li u Vašem poduzeću jasno određeno što se podrazumijeva pod ostvarenim uspješnim poslovnim rezultatom? Što koristite kao ocjenu uspješnosti poslovnog rezultata?)

„Nama je u principu najvažnija profitabilnost. Pratimo i druge pokazatelje uspješnosti poslovanja, radi nekakvog internog usmjeravanja optimiziranja rezultata, ali mi smo svi tu ipak zbog nekakvog profita, pogotovo jer se radi o privatnom hotelu.“ (Martinec, B.)

„Mi pratimo broj noćenja, ali financijski popraćeno. Također, pratimo i ostale pokazatelje.“ (Škulić, T.)

„Najvažnije je ono što ostane ispod crte kad se odbiju svi troškovi.“ (Milić, I.)

„Pratimo sve pokazatelje uspješnosti. Na kraju godine, dobijemo izvještaj od službe plana i analize o prihodima i rashodima te konačnoj dobiti na što stavljamo najveći naglasak.“ (Kalac, N.)

„Pratimo kvalitetu jer to nam je isto na neki način pokazatelj uspješnosti, odnosno pratimo recenzije gostiju kroz ankete na recepciji i preko interneta. Također, pratimo prihode, troškove i EBIT.“ (Brčić, K.)

„Sve nam je jednako bitno jer sve to čini smisao. Posebno pratimo EBIT, ali i sve druge pokazatelje, neke na godišnjoj razini, a neke konstantno.“ (Prtenjača, M.)

„Profitabilnost je najbitnija. Najviše se naravno gleda taj dio.“ (Petričević, J.)

„Svi su podjednako važni, ali konkretno u našem slučaju jako često gledamo koja je valjana prosječna cijena (Weighted Average Price) koju gost plati kad dođe kod nas. Pratimo i koliko je gost kod nas platio po noćenju, pratimo broj noćenja i promet koji se ostvari, nakon što se oduzmu svi popusti i provizije. To je jedno od najvažnijih mjerila u našoj firmi. Pratimo također i profitabilnost, produktivnost, prihod po gostu, trošak hrane i pića po gostu, često na tjednoj bazi.“ (Vukić, B.)

„Sve uzimamo u obzir. Profitabilnost, produktivnost, rentabilnost i sve ostalo.“ (Šestan, H.)

**Zaključak:** Većina ispitanika izjasnila se da su profitabilnost i EBIT najvažniji pokazatelji uspješnosti poslovanja. Naglasak se stavlja na odnos prihoda i rashoda te konačnu dobit kojoj teži svako hotelsko poduzeće.

### **Sadržava li Vaše hotelsko poduzeće odjel za kontroling i kako je ustrojen?**

„Imamo jednu osobu koja se bavi kontrolom. Naš hotel ima oko 70 stalno zaposlenih, a u sezoni 120 djelatnika tako da nemamo poseban odjel, nego jednu osobu koja je zadužena za kontroling u hotelu unutar zajedničkih službi.“ (Martinec, B.)

„Mi smo mala firma i kontroling osobno vršim na svojoj razini, a direktor na svojoj razini. Nemamo odjel za kontroling.“ (Škulić, T.)

„Ne. Ne postoji odjel za kontroling. Provjere vršimo kroz materijalno knjigovodstvo, a kontroling planova uglavnom obavljamo vlasnik i ja. Mi smo mali hotel i vlasnik smatra da nema potrebe zapošljavati i plaćati osobu za kontroling. (Milić, I.)

„Sadržimo službu za kontroling.“ (Kalac, N.)

„Direktor sve kontrolira. Čak smo bili uveli kontroling, ali se nešto izjalovilo.“ (Brčić, K.)

„Nemamo službu za kontroling, ali koristimo službu računovodstva koja nekada radi analize u svrhu kontrolinga te koristimo dvije metode (USALI i benchmarking) pomoću kojih pratimo naše poslovanje. Također, radimo benchmarking s drugim hotelima i pratimo gdje se nalazimo u svijetu hotelijerstva.“ (Prtenjača, M.)

„Kontroling je ustrojen na razini koncerna, ali prati i rezultate u svim poduzećima, članicama koncerna.“ (Petričević, J.)

„Da. Imamo financijskog kontrolora koji nadgleda sve prihode i troškove. On priprema tablice za praćenje rezultata (tjedni izvještaj), podnosi parametre planiranih prihoda te provodi usporedbu s prošlom godinom s prihodovne i troškovne strane po svim segmentima. Također, pratimo i vrijeme, temperaturu, žalbe kako bismo ocijenili njihov utjecaj, npr. ako nema kupača, promet u baru je znatno niži.“ (Vukić, B.)

„Odjel za kontroling nemamo, ali je to više bazirano na dijelu financija, gdje su svi pokazatelji ulaza i izlaza i tamo se kontroliraju određene stvari.“ (Šestan, H.)

**Zaključak:** Većina ispitanika je odgovorila da u njihovim hotelskim poduzećima ne postoji poseban odjel za kontroling. Najčešće se radi o jednoj osobi koja je zadužena za kontroling, većinom iz službe za računovodstvo. Na osnovu dobivenih odgovora, može se prepostaviti da

mala hotelska poduzeća ne potiču uvođenje i razvijanje službe za kontroling što može u konačnici negativno utjecati na njihovo poslovanje.

### **Kako biste poboljšali uspješnost svog hotelskog poslovanja?**

„Mi smo uslužna djelatnost, trebali bismo više ulagati u stručni kadar, od operativnih službi do glavnog menadžmenta, na način da im omogućimo edukacije jer bi to rezultiralo boljim rezultatima i zadovoljnim gostima. Uvijek postoji nešto što se može unaprijediti, treba samo pratiti trendove na tržištu i korigirati. Ako ne pratite, niste konkurentni i ne možete slijedom toga ostvarivati neke rezultate.“ (Martinec, B.)

„Mi smo zadovoljni, ali uvijek može bolje. Mogu se napraviti novi kanali distribucije i prodaje, ali i pokušati iskontrolirati troškovi kako bi ih se snizilo ili poduzeti uštede u vidu smanjenja potrošnje vode, struje i uvođenja alternativnih izvora energije.“ (Škulić, T.)

„Neupitno je da bi trebalo raditi na pomlađivanju stručnog kadra. Treba zapošljavati mlade i energične ljude, educirati ih u svim segmentima hotela te tražiti rezultat nakon tri ili četiri godine. Potrebno je ulagati u ljude puno više jer gost dolazi zbog destinacije i usluge.“ (Milić, I.)

„Ovisno o djelatnosti unutar tvrtke postoji mnogo prostora za poboljšanje uspješnosti. Nastojimo smisliti kako produžiti sezonu, iskoristiti maksimum, razvijati digitalni marketing, ali na kraju, ovisimo o destinaciji i nastojimo kroz naš marketing promovirati i grad Zadar. Ako Zadar ne živi, ne živi ni hostel.“ (Kalac, N.)

„Zakonodavstvo bi trebalo imati malo više sluha za poduzetnike i trebali bi se više konzultirati s ljudima iz prakse.“ (Brčić, K.)

„Borba na tržištu je teška i nije lako prodati proizvod jer se trendovi konstantno mijenjaju. Stvarnost i praksa nisu usklađeni prema tim trendovima. Smatram da bi to sve moglo biti drugačije kada bi se koristio ravnomjieran raspored investicija i ulaganja u znanje, tehnologiju, resurse, ljude i objekte kako bi mogli pratiti sve te promjene koje su jako brze na tržištu.“ (Prtenjača, M.)

„Uvijek je pritisak na smanjivanje troškova kako bi se ostvarili veći prihodi, a čak i ulaganje u kvalitetu, ne podiže cijenu.“ (Petričević, J.)

„Ključni je problem koji utječe na uspješnost poslovanja naša specifičnost. Naša je sezona kratka u odnosu na ostale kampove, zbog specifičnog smještaja u kućicama od trske koje nisu hermetički zatvorene. Ako padne kiša dva dana, stvara se vlaga i onda bude hladno. Trebalo bi produžiti sezonu barem za mjesec dana, ali s postojećim smještajnim jedinicama to nije moguće. Potrebno je izvršiti ulaganje u neke fiksne objekte koji bi se uklopili u koncept naselja jer smo jedinstveni na Jadranu. Međutim, trudimo se i koristimo već solarne ploče, a ove godine postavljamo i solarne klupe.“ (Vukić, B.)

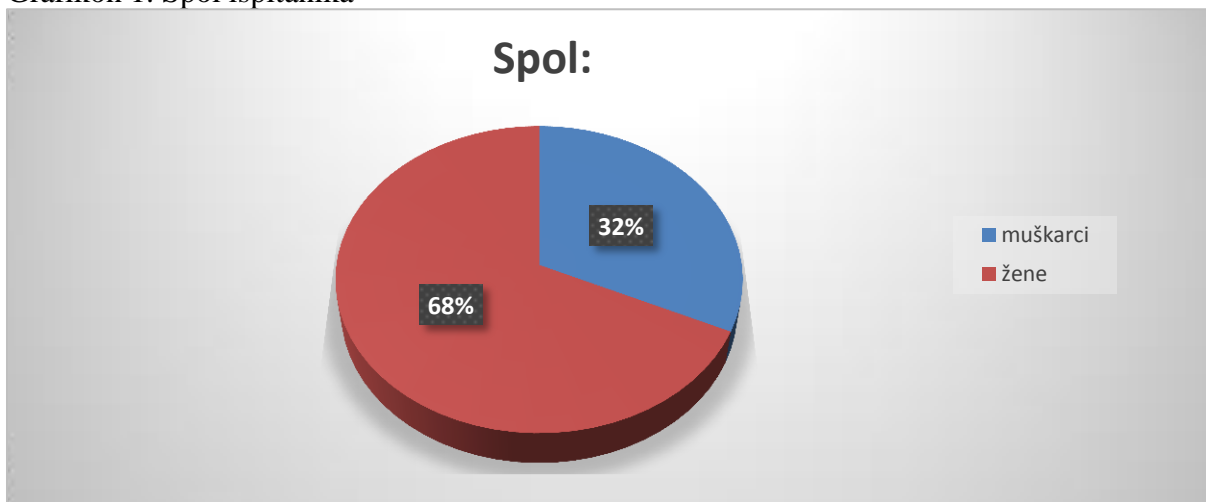
„Destinacija bi se trebala više razvijati i ukupan hotelski kapacitet i sve ostalo moraju biti servis same te destinacije kako bi gost dobio kvalitetu koju može platiti.“ (Šestan, H.)

Zaključak: Većina ispitanika odgovorila je kako je potrebno više ulagati u stručni kadar i tehnologiju. S druge strane, pojedini ispitanici su naglasili važnost smanjivanja troškova što bi utjecalo na povećanje prihoda te bi se usmjerili na produženje sezone, a skoro svi ispitanici naglasili su važnost praćenja trendova koji se učestalo mijenjaju.

## 6. REZULTATI KVANTITATIVNOG ISTRAŽIVANJA

Anketni upitnik koji se provodio unutar metode kvantitativnog istraživanja bio je postavljen online preko Google obrasca pomoću servisa Google docs. Sadržavao je pet osnovnih pitanja o ispitaniku i deset tvrdnji na koje su ispitanici izrazili svoje mišljenje.

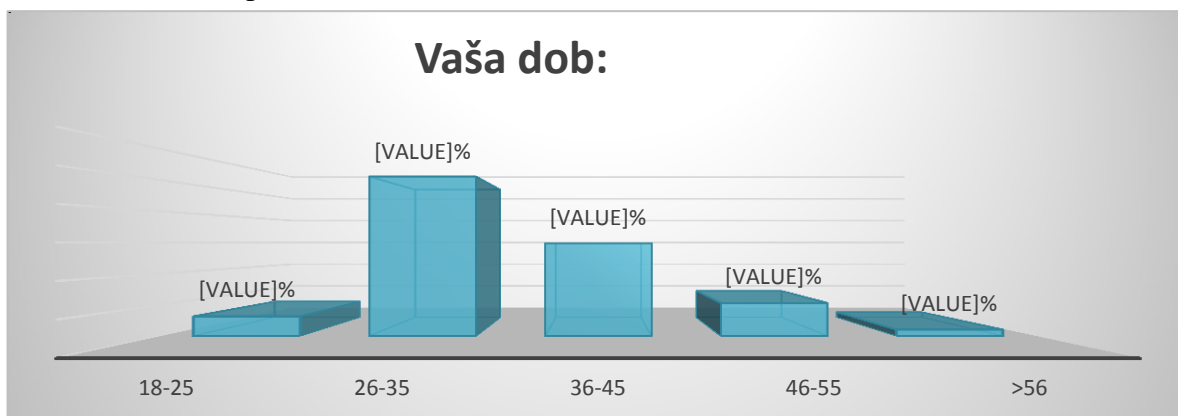
Grafikon 1. Spol ispitanika



Izvor: Obrada autora

U anketnom istraživanju prevladavale su žene koje čine 68% ispitanika, dok muškarci čine 32% ispitanika.

Grafikon 2. Dob ispitanika

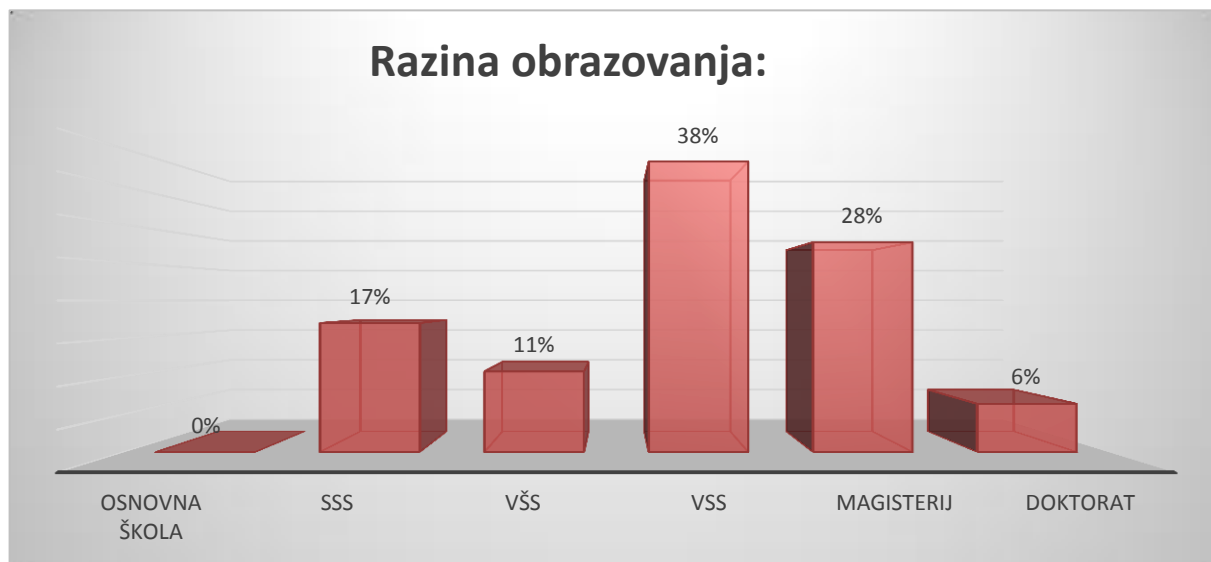


Izvor: Obrada autora



Više od 50% ispitanika pripada u dobnu skupinu od 26-35 godina, zatim slijede ispitanici koji pripadaju u dobnu skupinu od 46-55 godina. Najmanji postotak ispitanika pripada u dobnu skupinu iznad 56 godina.

Grafikon 3. Razina obrazovanja ispitanika



Izvor: Obrada autora

S obzirom na razinu obrazovanja ispitanika prevladavaju oni s visokom stručnom spremom (38%) i završenim magisterijem (28%).

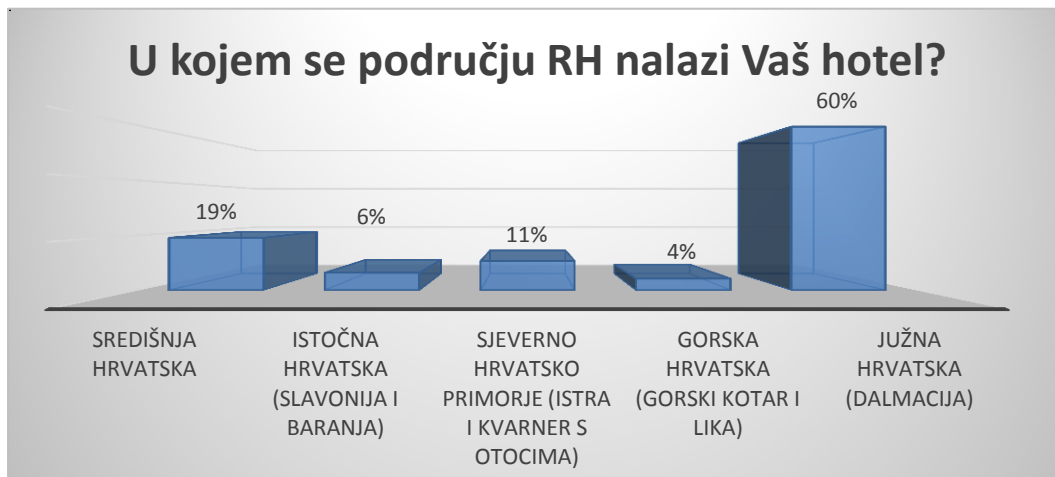
Grafikon 4. Razina menadžmenta



Izvor: Obrada autora

Najveći broj ispitanika, njih 43% radi u odjelu strateškog upravljanja, odnosno na najvišoj razini menadžmenta. Budući da se istraživanje temelji na poslovnom planiranju i poslovnom rezultatu, ovaj podatak je bitan jer potvrđuje reprezentativni uzorak i omogućava kvalitetne statističke podatke.

Grafikon 5. Područje RH u kojem se nalazi hotelsko poduzeće



Izvor: Obrada autora

U istraživanju su participirali ispitanici iz svih hrvatskih regija. Ipak, najviše je ispitanika bilo iz Dalmacije.

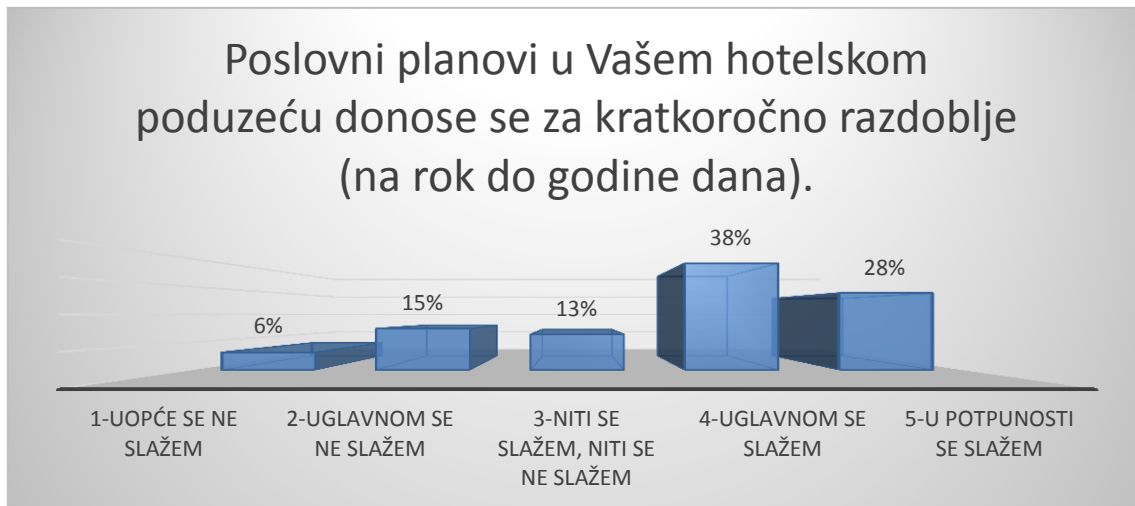
Grafikon 6. Poslovno planiranje kao instrument upravljanja poslovnim rezultatom



Izvor: Obrada autora

S prvom postavljenom tvrdnjom u anketnom istraživanju više od tri četvrtine ispitanika se uglavnom (51%) ili u potpunosti slaže (26% ispitanika). Obradeni podaci ukazuju na činjenicu da su hotelska poduzeća većinom prepoznala važnost korištenja poslovnog planiranja u upravljanju poslovnim rezultatom.

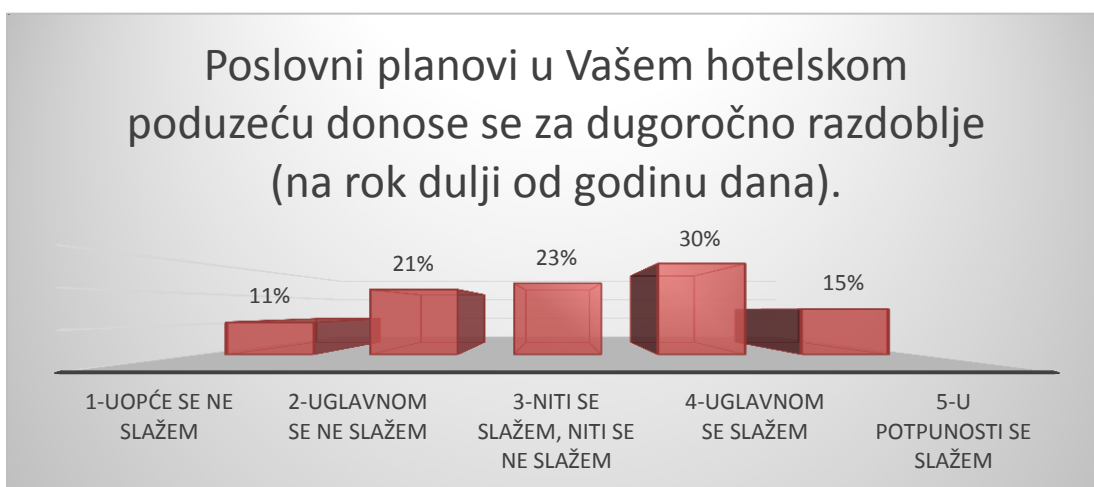
Grafikon 7. Korištenje kratkoročnih planova u hotelskom poslovanju



Izvor: Obrada autora

Druga tvrdnja u anketnom istraživanju odnosila se na korištenje kratkoročnih planova u hotelskom poslovanju ispitanika. Većina se ispitanika složila s tvrdnjom i potvrdila korištenje kratkoročnih planova u svojem poslovanju.

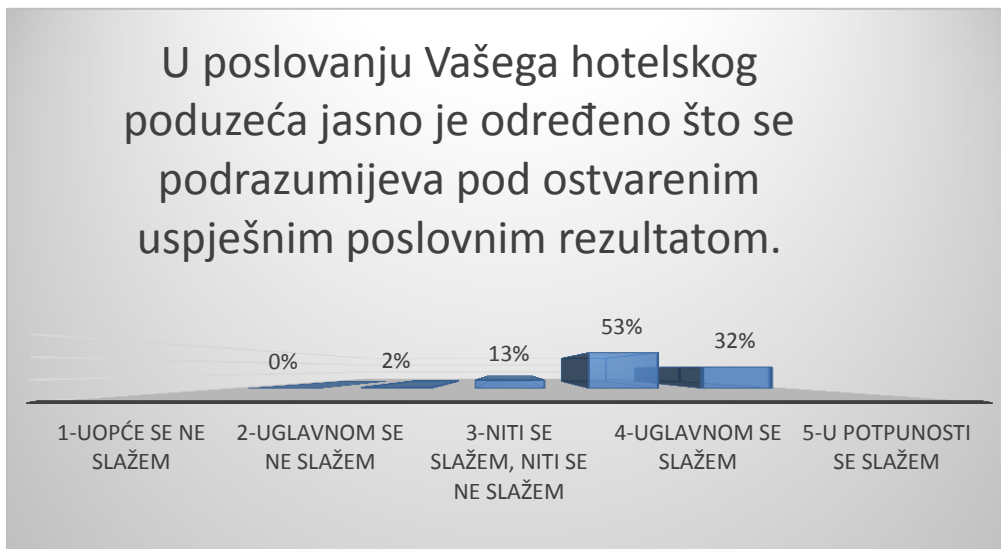
Grafikon 8. Korištenje dugoročnih planova u hotelskom poslovanju



Izvor: Obrada autora

Treća tvrdnja u anketnom istraživanju odnosila se na korištenje dugoročnih planova u hotelskom poslovanju. Odgovori upućuju na činjenicu da se dugoročni planovi ne koriste u značajnom broju naših hotelskih poduzeća. Samo se 15% ispitanika u potpunosti složilo, a daljnjih 30% se uglavnom slaže s tvrdnjom.

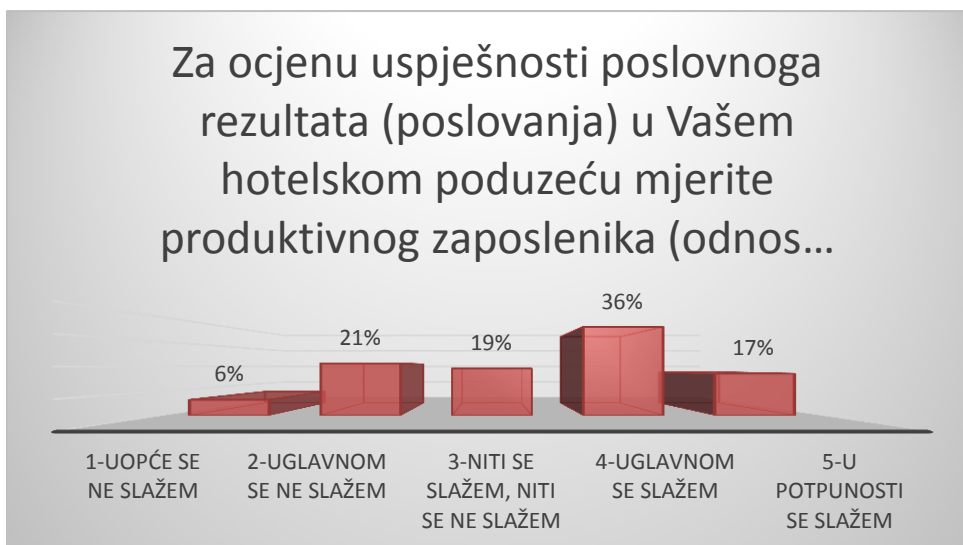
Grafikon 9. Definiranje uspješnog poslovnog rezultata



Izvor: Obrada autora

Većina od 85% ispitanika složila se da je u njihovim hotelskim poduzećima jasno definirano što se podrazumijeva pod ostvarenim uspješnim poslovnim rezultatom.

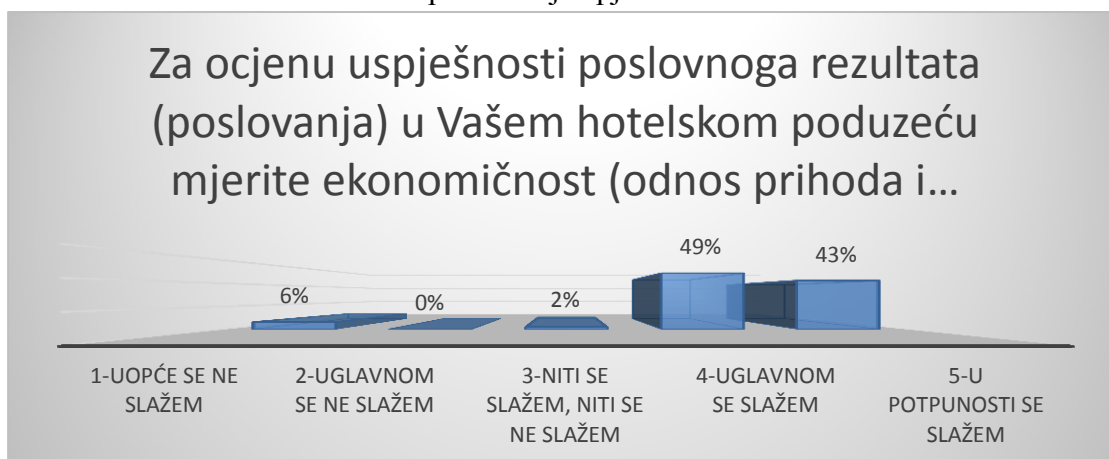
Grafikon 10. Produktivnost kao pokazatelj uspješnosti



Izvor: Obrada autora

Dok se 53% ispitanika slaže da produktivnost koriste kao pokazatelj uspješnosti, dotle se 27% ispitanika ne slaže s tvrdnjom.

Grafikon 11. Ekonomičnost kao pokazatelj uspješnosti



Izvor: Obrada autora

Tvrdnja koja je ostvarila visok postatak slaganja, odnosi se na korištenje ekonomičnosti kao pokazatelja uspješnosti u hotelskom poslovanju. Skoro su se svi ispitanici složili s tvrdnjom i time potvrdili važnost praćenja odnosa prihoda i rashoda u poslovanju.

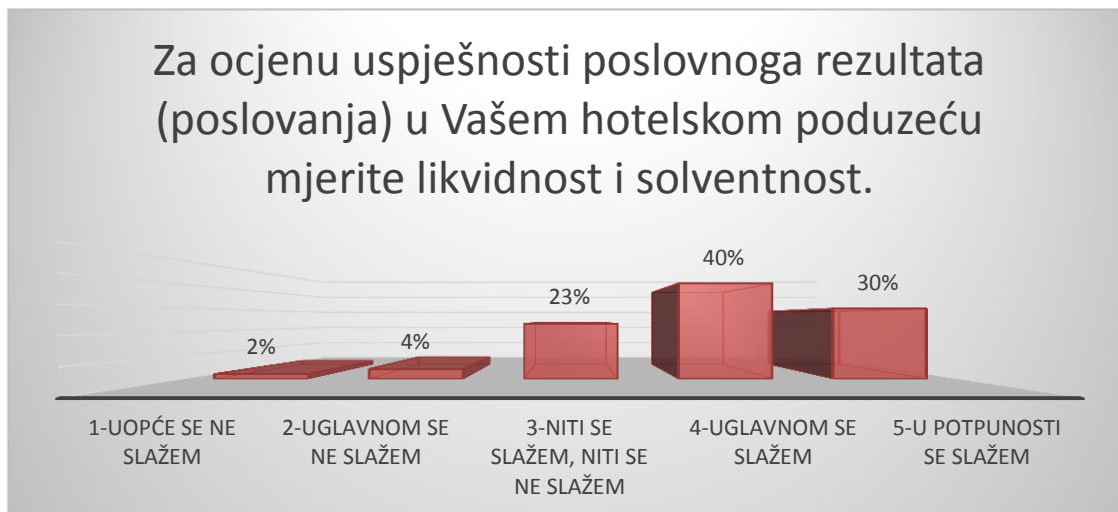
Grafikon 12. Profitabilnost kao pokazatelj uspješnosti



Izvor: Obrada autora

Kao jedan od najznačajnijih pokazatelja uspješnosti, nametnuo se i odnos ostvarene dobiti i uloženi sredstava, odnosno profitabilnost, budući da su se skoro svi ispitanici složili s postavljenom tvrdnjom.

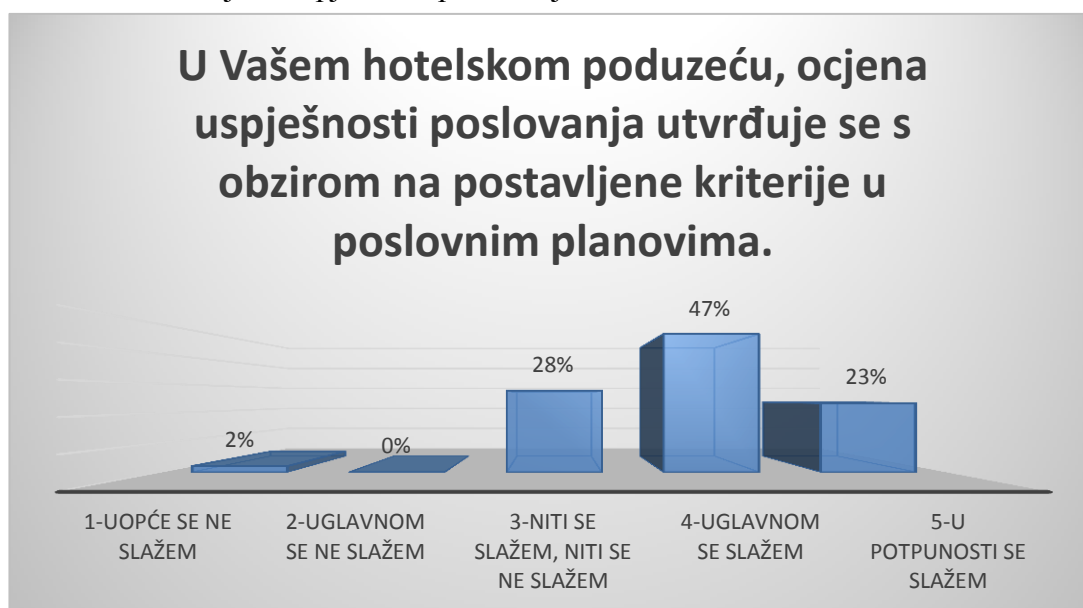
Grafikon 13. Likvidnost i solventnost kao pokazatelj uspješnosti



Izvor: Obrada autora

Posljednji pokazatelj uspješnosti poslovanja odnosi se na likvidnost i solventnost. Velika većina ispitanika (70%) složila se s tvrdnjom te potvrdila korištenje likvidnosti i solventnosti kao pokazatelja uspješnosti u svojem poslovanju.

Grafikon 14. Ocjena uspješnosti poslovanja



Izvor: Obrada autora

Veliki broj ispitanika složio se s predzadnjom tvrdnjom koja se odnosi na definiranu ocjenu uspješnosti poslovanja prema postavljenim kriterijima u poslovnim planovima.

Grafikon 15. Organizacijski odjel za kontroling



Izvor: Obrada autora

Posljednje pitanje anketnog upitnika odnosi se na postojanje ustrojenog organizacijskog odjela za kontroling unutar hotelskog poduzeća. Prema dobivenim rezultatima može se zaključiti da je 43% ispitanika potvrdilo postojanje predmetnog organizacijskog odjela, dok 40% ispitanika navodi da njihovo hotelsko poduzeće nema ustrojen odjel kontrolinga.

## 7. RASPRAVA

U ovom radu bavili smo se poslovnim planiranjem i njegovim utjecajem na postizanje pozitivnog poslovnog rezultata u hrvatskom hotelijerstvu. Predmetna problematika je obrađena u teoretkom i empirijskom dijelu rada. U teorijskom dijelu rada razmatrali smo pitanja poslovnog planiranja i poslovnog rezultata u hotelijerstvu, a u njegovu empirijskom dijelu istraživali smo obilježja korištenja poslovnog planiranja kao instrumenta upravljanja poslovnim rezultatom u hrvatskom hotelijerstvu. U nastavku raspravljamo o rezultatima dobivenih provedbom kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja.

Većina ispitanika naglasila je važnost poslovnog planiranja u hotelskom poslovanju, a posebno stav poduzeća o tome gdje se nalazi, gdje želi biti i kako će to ostvariti. Pojedini su se ispitanici složili da planiranje predstavlja jednu od najvažnijih menadžerskih funkcija koja usmjerava cjelokupno hotelsko poslovanje. Tijekom razgovora o korištenju poslovnih planova, kako kratkoročnih, tako i dugoročnih, zabilježeni su različiti odgovori. Većina ispitanika izjavila je da koristi kratkoročne planove jer je lakše pripremati planove na kraći rok koji definiraju taktičke i operativne zadatke, dok dugoročno planiranje zahtijeva mnogo više vremena i detaljno strateško planiranje. Također, svi ispitanici su se izjasnili da koriste u svom hotelskom poslovanju podplanove koji se razlikuju prema predmetu, a najčešće se radi o planu prodaje, plan prihoda, plan ljudskih resursa i plan nabave. Tijekom razgovora o sudionicima planiranja, ispitanici su najčešće spominjali kako glavnu ulogu u planiranju preuzima ipak vlasnik hotela. Pojedini ispitanici su spomenuli da u njihovom hotelskom poduzeću djeluje služba za kontroling i planiranje ili odjel za financije koji usmjeravaju izradu plana, ali vlasnik hotelskog poduzeća kontrolira i usmjerava cijeli proces. Tijekom razgovora o promjenama u zakonodavstvu koje određuju hotelsko poslovanje, a koje su sve učestalije posljednjih godina, ispitanici su se složili da su često neprimjerene i odobrene u kratkom vremenskom periodu što znatno utječe na poslovno planiranje i cjelokupno hotelsko poslovanje.

Rad se temelji na istraživanju utjecaja poslovnih planova na upravljanje poslovnim rezultatom, stoga su rezultati koji se odnose na tu problematiku posebno važni. Svi su ispitanici istaknuli važnost poslovnog planiranja u pogledu upravljanja poslovnim rezultatom te potrebu za njegovim kontroliranjem kako bi se i ostvarili planirani poslovni rezultati.

Mjerenje uspješnosti hotelskog poslovanja obuhvatilo je nekoliko pokazatelja uspješnosti koje su ispitanici spominjali tijekom intervjua. Najveći broj ispitanika spomenuo



je važnost EBIT-a i profitabilnosti, ali jednako tako i dobiti kojoj sva hotelska poduzeća teže u konačnici.

U vezi s ustrojstvom odjela kontrolinga, većina ispitanika izjasnila se da njihovo hotelsko poduzeće ne sadrži odjel za kontroling, nego funkciju kontrolinga provodi uglavnom jedna osoba, najčešće iz odjela računovodstva ili vlasnik. Također, može se zaključiti da što je poduzeće obujmom poslovanja manje, veća je mogućnost da ne sadrži odjel za kontroling.

Naposljetku, većina bi ispitanika poboljšala uspješnost ulaganjem u tehnologije i stručni kadar uz redovno praćenje suvremenih trendova i prilagodbe istima. Budući da je uspješnost uglavnom povezana s ostvarivanjem dobiti, većina se ispitanika izjasnila kako bi smanjila troškove u svrhu ostvarivanja maksimalizacije profita.

Tijekom statističkog obrađivanja rezultata dobivenih provedbom anketnog ispitavanja, zabilježeni su slični odgovori poput onih utvrđenih u dubinskom intervjuu. Uzorak je činio 47 ispitanika, predstavnika hotelskih poduzeća. S obzirom da prema posljednjim statističkim podacima, navedenim ranije u radu, u Republici Hrvatskoj, postoji 691 hotelsko poduzeće, uzorak je reprezentativan. U anketnom istraživanju prevladale su žene (68%), dob ispitanika je uglavnom u rasponu od 26 do 35 godina (51%), a razina obrazovanja ispitanika u najvećoj mjeri obuhvaća visoku stručnu spremu (38%). Čak 43% ispitanika izjasnilo se da radi na najvišoj razini menadžmenta u strateškom upravljanju. Glede područja u kojem je locirano hotelsko poduzeće prednjači Dalmacija (60%).

Ispitanici su se u većini složili da se poslovno planiranje implementira kao instrument upravljanja poslovnim rezultatom u njihovom poslovanju. Također, tijekom ispitivanja stavova o korištenju kratkoročnih i dugoročnih planova u poslovanju, ispitanici su se izjasnili da češće koriste kratkoročne nego dugoročne planove. Čak 85% ispitanika složilo se da je u njihovim hotelskim poduzećima jasno definirano što se podrazumijeva pod ostvarenim uspješnim poslovnim rezultatom. Kada je riječ o pokazateljima uspješnosti, većina ispitanika naglasila je važnost korištenja ekonomičnosti, profitabilnosti, likvidnosti i solventnosti kao kvalitetnih i mjerodavnih pokazatelja kojima se mjeri poslovna uspješnost. Produktivnost kao pokazatelj uspješnosti u hotelskom poslovanju, ne koristi se u tolikoj mjeri kao ostali pokazatelji uspješnosti, ali također predstavlja relevantni pokazatelj poslovanja. Veliki broj ispitanika složio se s predzadnjom tvrdnjom koja se odnosi na definiranu ocjenu uspješnosti poslovanja prema postavljenim kriterijima u poslovnim planovima, a iznenađujući je podatak da većina hotelskih poduzeća nema ustrojen odjel za kontroling unutar svoga poduzeća.

Na temelju provedenog empirijskog istraživanja i analiziranja dobivenih rezultata dvije su hipoteze potvrđene, a jedna se odbacuje.

Prva se postavljena hipoteza koja se odnosi na postojanje povezanosti između pravilne implementacije poslovnog plana hotelskog poduzeća u Republici Hrvatskoj i uspješnih hotelskih poduzeća potvrđuje, budući da su ispitanici, odnosno predstavnici hotelskih poduzeća, potvrdili korištenje poslovnih planova u svom hotelskom poslovanju te naglasili važnost njegovog ispravnog i realnog postavljanja, kao i ulogu praćenja provedbe plana.

Također, potvrđuje se i druga hipoteza, odnosno povezanost između korištenja poslovnih planova prilikom planiranja budućih poslovnih aktivnosti i uspješnih hotelskih poduzeća, budući da su ispitanici kao predstavnici hotelskih poduzeća potvrdili korištenje poslovnih planova (većinom kratkoročnih) u svojem poslovanju koji određuju buduće zadatke.

Treća se hipoteza odbacuje, odnosno ne postoji povezanost između uspješnih hotelskih poduzeća i implementacije odjela za kontroling unutar interne organizacije, budući da se većina ispitanika tijekom istraživanja izjasnila kako u njihovim hotelskim poduzećima ne postoji odjel za kontroling.

Opći cilj rada koji se odnosi na utvrđivanje utjecaja primjene poslovnih planova na poslovanje u hotelskim poduzećima u Republici Hrvatskoj u cijelosti je ostvaren te je potvrđeno kako primjena poslovnih planova ima značajan utjecaj na poslovanje naših hotelskih poduzeća.

Smatramo da su i posebni ciljevi ostvareni, a osobito provedbom empirijskog, i kvalitativnog i kvantitativnog, istraživanja. Naime, ispitivanjem stavova menadžmenta hotelskih poduzeća moguće je tvrditi da se poslovni planovi primjenjuju kao instrumenti upravljanja poslovnim rezultatom, a utvrđena je i zastupljenosti poslovnih planova u hotelskim poduzećima u Republici Hrvatskoj. Jedan od posebnih ciljeva odnosio se i na ispitivanje usklađenosti poslovnih planova i poslovnih rezultata u hotelijerstvu u Republici Hrvatskoj, a u tom smislu potrebno je naglasiti kako su ispitanici tijekom dubinskog intervjua naglašavali važnost praćenja postavljenih planova i korigiranje eventualnih pogrešaka.

## 8. ZAKLJUČAK

Tvrdnju da je hotelijerstvo važna gospodarska djelatnost za Hrvatsku nije potrebno posebno argumentirati. U tom kontekstu je bitno poticati razvoj naših hotelskih poduzeća i stvarati preduvjete za poboljšanje njihove konkurentske pozicije na međunarodnom tržištu. Budući da se poslovno planiranje smatra generičkom aktivnošću, odnosno onom koja je orijentirana na stvaranje novih vrijednosti, ispravna primjena različitih oblika poslovnih planova je ključna za hotelsko poslovanje. Uspješnost poslovanja se očituje u ostvarivanju poslovnih rezultata koji trebaju biti pozitivni, jer samo takvi omogućuju dugoročno nesmetano poslovanje. Naime, poslovanje koje ne rezultira ostvarivanjem dobiti nego gubitkom, u konačnici se podrazumijeva neuspješnim poslovanjem, a i sam opstanak takvih hotelskih poduzeća je upitan.

Prema tome, u ovom radu smo se bavili problematikom poslovnog planiranja kao instrumenta upravljanja poslovnim rezultatom u hrvatskom hotelijerstvu.

Na osnovu rezultata empirijskog istraživanja u kojem su ispitivani stavovi i mišljenja menadžera hotelskih poduzeća o poslovnom planiranju kao instrumentu upravljanja poslovnim rezultatom mogu se donijeti određeni zaključci koji mogu imati svoju aplikativnu svrhu u poslovnim procesima u hrvatskom hotelijerstvu. Većina se ispitanika izjasnila da ne koristi dugoročno planiranje koje je bitno zbog postavljanja strategije, a na osnovu koje se definiraju i planirani rezultati na dugi rok. Dok, s druge strane, odjel za kontroling u većini slučajeva ne postoji u poduzećima, nego se temelji na jednoj osobi koju čini zaposlenik u računovodstvu ili sam vlasnik. Generalno, menadžeri hotelskih poduzeća prepoznaju važnost planiranja, iako prednost daju kratkoročnim planovima. Oni se slažu da je bitno definirati kriterije po kojima se mjeri uspješnost poslovanja i razmatraju pokazatelje uspješnosti prilikom mjerenja. Također, većina ispitanika razmišlja na kreativan način kada se radi o poboljšanju uspješnosti hotelskog poduzeća. U konačnici, potrebno je podići svijest menadžera i vlasnika hotelskih poduzeća o važnosti poslovnog planiranja na način da znaju gdje se njihovo poduzeće danas nalazi i gdje žele biti, važnosti praćenja poslovnih rezultata i njihovih usporedbi, korigiranju i usmjeravanju zacrtanih akcija kako bi se ostvarili krajnji ciljevi kojima teže, a najčešće je to maksimalizacija dobiti koja u aktualnom trenutku hotelijerstva nije lako ostvarljiva, budući da konkurencija na tržištu iz dana u dan raste.

## SAŽETAK

### **Poslovno planiranje kao instrument upravljanja poslovnim rezultatom u hotelijerstvu Republike Hrvatske**

Rad se bavi problematikom poslovnog planiranja i njegovog utjecaja na poslovni rezultat u hotelijerstvu Republike Hrvatske. Nadalje, u radu se obrađuje i veza između planiranja i kontrolinga, kao i utjecaj njihove međusobne povezanosti na uspješnost u hotelskom poslovanju. U teoretskom dijelu rada posebno je obrađena problematika hotelijerstva, poslovnog planiranja i poslovnog rezultata. U empirijskom dijelu rada prikazani su rezultati kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja poslovnog planiranja kao instrumenta upravljanja poslovnim rezultatom u hrvatskom hotelijerstvu. Rezultati dubinskog intervjua i anketnog ispitivanja sugeriraju da se u našem hotelijerstvu ispravno koriste različiti oblici poslovnog planiranja, iako prevladava kratkoročno planiranje. Ispitanici su potvrdili činjenicu da poslovno planiranje omogućuje upravljanje poslovnim rezultatom koje se evaluira pomoću brojnih pokazatelja uspješnosti.

Ključne riječi: poslovno planiranje, kontroling, poslovni rezultat, pokazatelji uspješnosti poslovanja, hrvatsko hotelijerstvo.

## **SUMMARY**

### **Business planning as an instrument of business results managing in the Croatian hospitality industry**

The subject of this thesis is the issue of business planning and its influence on hospitality business results in the Republic of Croatia. Furthermore, the thesis will describe the relationship between planning and controlling, as well as the influence of their interconnection on the success of the hotel business. The theoretical part of the master thesis will be dealing with issues of the hospitality industry, as well as business planning and result. The empirical part of the master thesis presents the results of qualitative and quantitative research of the business planning as an instrument of business result management in Croatian hospitality. According to the results of thorough interview and survey there is an accurately usage of different kinds of business planning in Croatian hospitality industry, although short-term planning is prevalent. Respondents supported the fact that business planning enables managing with business result, which is evaluated by numerous performance indicators.

Key words: business planning, controlling, business results, performance indicators, Croatian hospitality industry

# LITERATURA

## 1. Knjige

AVELINI HOLJEVAC, I.: **Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom**, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998.

BERC RADIŠIĆ, B.: **Marketing u hotelijerstvu**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2004., p. 124.

BLAZEK, A. et al.: **Kontroling i kontrolor**, Kontroling Kognosko d.o.o., Zagreb, 2014.

BUBLE, M.: **Osnove menadžmenta**, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006.

BUNJA, Đ.: **Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu**, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2009.

CEROVIĆ, Z.: **Hotelski menadžment**, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010.

CINGULA, M. et al.: **Poslovno planiranje – s primjerima za investitore**, RRiF-plus, Zagreb, 2004.

ČAVLEK, N. et al.: **Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav**, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2011.

ČIŽMAR, S.: **Koncept poslovnog plana u hotelijerstvu**, „Turizam“, 3-4, 1993.

FUČKAN, Đ.: **Planiranje poslovnih dometa**, Hum naklada d.o.o., Zagreb, 2013.

GRIFFIN, R. W.: **Management – 3rd edition**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1990.

GULIN, D. et al.: **Poslovno planiranje, kontrola i analiza**, Sveučilišna tiskara, Zagreb, 2012.

K. HAYES, D. i D. NINEMEIER, J.: **Upravljanje hotelskim poslovanjem**, M plus d.o.o., Zagreb, 2005.

P. KOTLER et al.: **Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu**, MATE d.o.o., Zagreb, 2010.

MEDLIK, S. i INGRAM, H.: **Hotelsko poslovanje**, Golden marketing, Zagreb, 2002.

PAVIA, N.: **Menadžment procesnih funkcija u hotelijerstvu**, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009.

PHILLIPS, P.A. i MOUTINHO, L.: **Strategic Planning Systems in Hospitality and Tourism**, CABI Publishing, New York, 1998.

VUKOVIĆ, I.: **Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu**, DALMATINA d.o.o., Zagreb, 1999.

## **2. Radovi u časopisima**

AYOUN, B.M. i MOREO, P.J.: **The influence of the cultural dimension of uncertainty avoidance on business strategy development: A cross-national study of hotel managers**, International Journal of Hospitality Management, Vol. 27 (1), 2008., p. 67-75.

BAKER, M.A. i MAGNINI, V.P.: **The evolution of services marketing, hospitality marketing and building the constituency model for hospitality marketing**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 28 (8), 2016., p. 1510-1534.

BARBER, N. A.: **Profiling the potential "green" hotel guest: who are they and what do they want?**, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 38 (3), 2014., p. 361-387.

BUHALIS, D.: **The cost and benefits of Information Technology and the Internet for small and medium-sized tourism enterprises**, Proceedings: International Conference on Information and Communication Technologies in Tourism, Innsbruck, 1999., pp. 218-227., p. 218-227.

CHANG, C. i ZENG, Y.Y.: **Impact of Terrorism on Hospitality Stocks and the Role of Investor Sentiment**, Cornell Hospitality Quarterly, Vol. 52 (2), 2011, p. 165-175.

CHIANG, F.F.T., BIRTCH, T.A. i CAI, Z.: **Front-line Service Employees' Job Satisfaction in the Hospitality Industry: The Influence of Job Demand Variability and the Moderating Roles of Job Content and Job Context Factors**, Cornell Hospitality Quarterly, Vol. 55 (4), 2014., p. 398-407.

CHOU, C.J.: **Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes**, Tourism Management, Vol. 40, 2014., p. 436-446.

HUANG, H.C., LIN, T.H., LAI, M.C. i LIN, T.L.: **Environmental consciousness and green customer behavior: An examination of motivation crowding effect**, International Journal of Hospitality Management, Vol. 40, 2004., p. 139-149.

LEUNG, D., LAW, R., VAN HOOFF, H. i BUHALIS, D.: **Social Media in Tourism and Hospitality: A Literature Review**, Journal of travel & Tourism Marketing, Vol. 30 (1-2), 2013., p. 3-22.

IP, C., LEUNG, R. i LAW, R.: **Progress and development of information and communication technologies in hospitality**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 23 (4), 2011., p. 533-551.

OKOROH, M.I., JONES, C.M. i ILOZOR, B.D.: **Adding value to constructed facilities: Facilities management hospitality case study**, Journal of Performance of Constructed Facilities, Vol. 17 (1), 2003., p. 24-31.

PHILLIPS, P. i MOUTINHO, L.: **Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism**, Annals of Tourism Research, Vol. 48, 2014., p. 96-120.

TANFORD, S.: **Antecedents and Outcomes of Hospitality Loyalty: A Meta-Analysis**, Cornell Hospitality Quarterly, Vol. 57 (2), 2016., p. 122-137.

WANG, Y.F.: **Constructing career competency model of hospitality industry employees for career success**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 25 (7), 2013., p. 994-1016.

ZHANG, X., SONG, H. i HUANG, G.Q.: **Tourism supply chain management: A new research agenda**, Tourism Management, Vol. 30 (3), 2009., p. 345-358.

### **3. Propisi**

**Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli**, „Narodne novine“, 2016., br. 56, 30.07.2016.

**Pravilnik o razvrstavanju i minimalnim uvjetima ugostiteljskih objekata iz skupina „Restorani“, „Barovi“, „Catering objekti“ i „Objekti jednostavnih usluga“**, „Narodne novine“, 2007., br. 82, 20.07.2007.

**Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti**, „Narodne novine“, 2015., br. 85, 20.07.2015.

### **4. Tekst s interneta**

**Hrvatsko hotelijerstvo**, Hotelijer: O hotelima i hotelijerstvu <https://hotelijer.wordpress.com/hrvatsko-hotelijerstvo-2/>, (pristupljeno 05.02.2017.)

### **5. Usmeni izvori (intervju)**

Vukić, B.: Osobni intervju (29.05.2017.)

Milić, I.: Telefonski intervju (26.05.2017.)

Petričević, J.: Telefonski intervju (29.05.2017.)

Prtenjača, M.: Telefonski intervju (26.05.2017.)

Brčić, K.: Telefonski intervju (26.05.2017.)

Martinec, B.: Telefonski intervju (25.05.2017.)

Kalac, N.: Telefonski intervju (26.05.2017.)

Škulić, T.: Telefonski intervju (25.05.2017.)

Šestan, H.: Telefonski intervju (14.06.2017.)



## POPIS TABLICA

<b>Tablica</b>	<b>Stranica</b>
1. Rezultati pretraživanja ključnih pojmova u referentnim bazama podataka	6
2. Sistematizacija relevantnih radova iz poslovnog planiranja u hotelijerstvu	7
3. Povijest i faze razvoja hotelijerstva u Hrvatskoj	14
4. Kategorizacija hotela u Republici Hrvatskoj	27
5. Operativni plan – Plan prodaje	38

# POPIS ILUSTRACIJA

## Popis grafikona

<b>Grafikon</b>	<b>Stranica</b>
1. Spol ispitanika	65
2. Dob ispitanika	65
3. Razina obrazovanja ispitanika	66
4. Razina menadžmenta	67
5. Područje RH u kojem se nalazi hotelsko poduzeće	67
6. Poslovno planiranje kao instrument upravljanja poslovnim rezultatom	68
7. Korištenje kratkoročnih planova u hotelskom poslovanju	69
8. Korištenje dugoročnih planova u hotelskom poslovanju	69
9. Definiranje uspješnog poslovnog rezultata	70
10. Produktivnost kao pokazatelj uspješnosti	71
11. Ekonomičnost kao pokazatelj uspješnosti	71
12. Profitabilnost kao pokazatelj uspješnosti	72
13. Likvidnost i solventnost kao pokazatelj uspješnosti	73
14. Produktivnost kao pokazatelj uspješnosti	73
15. Organizacijski odjel za kontroling	74

## Popis slika

<b>Slika</b>	<b>Stranica</b>
1. Broj smještajnih jedinica po vrstama objekta 2000. – 2015. (stanje 31. kolovoza)	15
2. Broj smještajnih jedinica po vrstama objekta (stanje 31. kolovoza)	16
3. Broj hotela po kategorijama (stanje 31. kolovoza)	16
4. Smještajni kapaciteti po županijama (stanje 31. kolovoza)	17
5. Strani turistički promet po zemljama (u 000)	18

6. Prosječni broj noćenja po dolasku turista	19
7. Noćenja turista po vrstama objekata 1980.-2015. (u 000)	19
8. Noćenja turista (sezonalnost)	20
9. Povezanost planiranja i kontrolinga	41

## PRILOG

# Poslovno planiranje kao instrument upravljanja poslovnim rezultatom u hotelijerstvu Republike Hrvatske

Poštovani, pred Vama se nalazi anketa koja se koristi u svrhu prikupljanja i obrade podataka na temu poslovnoga planiranja kao instrumenta upravljanja poslovnim rezultatom u hotelijerstvu Republike Hrvatske. Anketa je dio diplomskoga rada na diplomskom studiju poduzetništva u kulturi i turizmu na Sveučilištu u Zadru. Sudjelovanje u istraživanju je potpuno dobrovoljno i anonimno, stoga Vas molim da iskreno odgovarate na pitanja kako bi se osigurali vjerodostojni rezultati. Unaprijed zahvaljujem na suradnji i izdvojenom vremenu!

\*Obavezno

### 1. Spol: \*

- Ž
- M

### 2. Vaša dob: \*

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- >56

### 3. Razina obrazovanja: \*

- Osnovna škola
- SSS
- VŠS
- VSS
- Magisterij
- Doktorat

### 4. Na kojoj se razini menadžmenta nalazi Vaše radno mjesto? \*

- najviša razina menadžmenta (strateško upravljanje)
- srednja razina menadžmenta (taktičko upravljanje)
- najniža razina menadžmenta (operativno upravljanje)

### 5. U kojem se području RH nalazi Vaš hotel? \*

- Središnja Hrvatska
- Istočna Hrvatska (Slavonija i Baranja)
- Sjeverno hrvatsko primorje (Istra i Kvarner s otocima)
- Gorska Hrvatska (Gorski Kotar i Lika)
- Južna Hrvatska (Dalmacija)

6. Pred Vama se nalazi niz tvrdnji. Molim Vas da procijenite u kojoj se mjeri slažete s njima koristeći navedenu skalu. \*

	1-uopće se ne slažem	2-uglavnom se ne slažem	3-niti se slažem, niti se ne slažem	4-uglavnom se slažem	5-u potpunosti se slažem
U poslovanju Vašeg hotelskog poduzeća implementira se poslovno planiranje kao instrument upravljanja poslovnim rezultatom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poslovni planovi u Vašem hotelskom poduzeću donose se za kratkoročno razdoblje (na rok do godine dana).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poslovni planovi u Vašem hotelskom poduzeću donose se za dugoročno razdoblje (na rok dulji od godinu dana).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U poslovanju Vašega hotelskog poduzeća jasno je određeno što se podrazumijeva pod ostvarenim uspješnim poslovnim rezultatom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za ocjenu uspješnosti poslovnoga rezultata (poslovanja) u Vašem hotelskom poduzeću mjerite produktivnog zaposlenika (odnos prihoda i broja zaposlenika).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za ocjenu uspješnosti poslovnoga rezultata (poslovanja) u Vašem hotelskom poduzeću mjerite ekonomičnost (odnos prihoda i rashoda).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za ocjenu uspješnosti poslovnoga rezultata (poslovanja) u Vašem hotelskom poduzeću mjerite profitabilnost (odnos ostvarene dobiti i uložениh sredstava).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za ocjenu uspješnosti poslovnoga rezultata (poslovanja) u Vašem hotelskom poduzeću mjerite likvidnost i solventnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

U Vašem hotelskom poduzeću, ocjena uspješnosti poslovanja utvrđuje se s obzirom na postavljene kriterije u poslovnim planovima.

Vaše hotelsko poduzeće ima ustrojen organizacijski odjel za kontroling.

# ŽIVOTOPIS



Životopis

## OSOBNJE INFORMACIJE

### Anabela Memišević

📍 Trg kralja Tomislava 3, 35000 Slavonski Brod (Hrvatska)

☎ +385 916193328

✉ anabela.memisevic@gmail.com

💬 Skype anabela.memisevic1

♂ Žensko | Datum rođenja 20/11/1992 | Državljanstvo hrvatsko

## RADNO ISKUSTVO

10/2016–danas

### Tajništvo

Sveučilište u Zadru, Odjel za turizam i komunikacijske znanosti  
Mihovila Pavlinovića 1, 23000 Zadar (Hrvatska)

- Administrativni poslovi na Odjelu za turizam i komunikacijske znanosti; - Rad u sustavima (ISVU, PAKEL, ERP); - Rad u Office paketu (Excel, Word, Power Point); - Ažuriranje web stranice Odjela

06/06/2016–06/09/2016

### Turistički komunikolog

Lipa nekretnine Zadar - Apartments in Zadar  
Obala kneza Branimira 2b, Zadar (Hrvatska)

- Rad na rezervacijama u sustavima (Booking, Airbnb); - Organizacija transfera; - Check in gostiju (prijava i naplata); - Online oglašavanje apartmana

01/03/2016–01/06/2016

### Asistent u marketingu i razvoju poslovanja - stručna praksa

BizGarden s.r.o., Bmo (Republika Češka)

- Dizajniranje i provedba marketinških kampanja i strategija; - Razvijanje atraktivnih profila na društvenim mrežama i web stranicama; - Pripremanje dokumenata i materijala za sudjelovanje na konferencijama; - Provedba aktivnosti u co-working centru; - Suradnja na projektima s partnerima; - Razvoj modela poslovanja (mobilne i web aplikacije); - Pripremanje dokumentacije i strategija za prezentaciju tvrtke

20/12/2012–15/02/2016

### Koordinatorica i promotrica

Maraska d.d., Zadar (Hrvatska)

01/07/2015–01/09/2015

### Terenski anketar

IN VIDA d.o.o., Zagreb (Hrvatska)

## OBRAZOVANJE I OSPOBLJAVANJE

2007–2011

### Maturirala

Gimnazija Matija Mesić, smjer jezična, Slavonski Brod

19/07/2011–29/09/2014

### Preddiplomski studij Kulture i turizma

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti, Sveučilište u Zadru, Zadar

03/10/2014–danas

### Diplomski studij Poduzetništvo u kulturi i turizmu

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti, Sveučilište u Zadru, Zadar

26/6/17

© Europska unija, 2002-2017 | <http://europass.cedefop.europa.eu>

Stranica 1 / 3



Životopis

Anabela Memišević

## OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik

hrvatski

Ostali jezici	RAZUMJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Stušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
engleski	C1	C1	C1	C1	C1
njemački	B2	B2	B2	B2	C1
talijanski	A2	A2	A1	A1	A2
ruski	A1	A2	A1	A1	A2
češki	A1	A2	A1	A1	A2

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik  
Zajednički europski referentni okvir za jezike

**Komunikacijske vještine** Razvijene komunikacijske vještine stečene tijekom brojnih izlaganja i javnih nastupa na Sveučilištu. Sposobnost prilagodbe multikulturmom okruženju stečena tijekom boravka u inozemstvu. Timski duh razvijen kroz sudjelovanja u udrugama, odborima i predstavništvima tijekom studija.

**Organizacijske / rukovoditeljske vještine** Vještine organizacije i upravljanja stečene tijekom vođenja i sudjelovanja u projektima na razini Odjela i Sveučilišta.

**Poslovne vještine** Sudjelovanjem u brojnim Povjerenstvima za evaluaciju prijava iz različitih područja djelovanja, stekla sam vještine vrednovanja i evaluacije sudionika na natječajima.

#### Digitalna kompetencija

SAMOPROCJENA				
Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik

Informacijsko-komunikacijske tehnologije - tablica za samoprocjenu

Odlično vladanje alatima Microsoft Office (Word, Excel i PowerPoint).

**Ostale vještine** Rekreativno treniram boks i odbojku.

#### DODATNE INFORMACIJE

- Konferencije** Studentska konferencija o odnosima s javnošću PR RH (sudjelovanje)  
 Međunarodna konferencija "Myths of Tourism" (volontiranje)
- Simpozij** Međunarodni znanstveno-stručni simpozij: "Uloga komunikacije u gospodarenju otpadom Zadar 2015" (sudjelovanje u radionici)
- Projekti** Voditeljica humanitarne akcije: "Sreća drugih i u tvojim je rukama"  
 Organizacija projekta Studentskog zbora: Orijentacijski tjedan za brucoše i Brucošijada

Sudjelovanje u projektu: "Ritam Kulturizma"

Sudjelovanje u projektu: "Kontra krize"

Sudjelovanje u projektu: "Global Entrepreneurship Week" - Network to get work! u sklopu studentske udruge EWoB

Sudjelovanje u projektu: "Global Entrepreneurship Week" u sklopu studentske udruge "Turisticus"



**Članstva** Zamjenica predsjednika Studentskog zbora Sveučilišta u Zadru (svibanj, 2015. - prosinac, 2015)  
Članica Senata Sveučilišta u Zadru (prosinac, 2014. - prosinac, 2015 )  
Članica Predsjedništva Sveučilišta u Zadru (listopad, 2013. - prosinac, 2015)  
Članica Povjerenstva za evaluaciju studentskih projekata (siječanj, 2015. - prosinac, 2015)  
Članica udruge Odjela za turizam i komunikacijske znanosti "Turisticus" (veljača, 2015. - veljača, 2016)  
Predstavnica Sveučilišne liste na Sveučilištu u Zadru (listopad, 2013. - prosinac, 2015)  
Obnašala funkcije:  
Članica Povjerenstva za izradu Nacrta prijedloga Pravilnika o uvjetima i načinu ostvarivanja prava na studentski smještaj pri MZOS-u  
Članica Povjerenstva za evaluaciju žalbi na rezultate za smještaj u Studentski dom Sveučilišta u Zadru  
Članica Povjerenstva za evaluaciju žalbi na rezultate dodijeljenih subvencija za smještaj studenata  
Zamjenica studentskog predstavnika u Stegovnom povjerenstvu  
  
Predsjednica Skupštine Studentskog zbora Sveučilišta u Zadru (listopad, 2013. - travanj, 2015.)  
Predsjednica Odbora za studentski standard (rujan, 2013. - lipanj, 2014.)  
Članica Povjerenstva "Zlatni indeks" (veljača, 2014.)