

# Poduzetništvo u hotelijerstvu

---

**Buretić, Barbara**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:935480>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-28**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Prijediplomski sveučilišni studij**

**BARBARA BURETIĆ**

**Poduzetništvo u hotelijerstvu**

**Entrepreneurship in the hotel industry**

Završni rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**  
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu  
Studijski smjer: Menadžment u hotelijerstvu

**Poduzetništvo u hotelijerstvu**

**Entrepreneurship in the hotel industry**

Završni rad

Kolegij: **Poduzetnički menadžment i inovacije**      Student: **Barbara Buretić**

Mentor: **izv. prof. dr. sc. Elena Rudan**      Matični broj: **24815/19**

Opatija, ožujak 2023.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

**Barbara Buretić**

**24815/19**

---

(ime i prezime studenta)

(matični broj studenta)

---

Poduzetništvo u hotelijerstvu

---

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 3.9.2023.

*Barbara Buretić*

---

Potpis studenta

## **Sažetak**

Poduzetništvo identificira i mobilizira resurse u cilju ostvarivanja ciljeva svog poslovanja. Ono promiče inovacije, stvara prilike za zapošljavanje te pridonosi gospodarskom razvoju i socijalnom blagostanju zemlje. Hotelska industrija ključni je pokretač gospodarskog rasta i razvoja turizma brojnih zemalja svijeta, pa tako i Republike Hrvatske. Međutim, važno je naglasiti kako na poduzetničke aktivnosti u hotelijerstvu uvelike utječe gospodarsko, sociokulturno i političko okruženje. U završnom radu prikazani su temeljni pojmovi vezani uz poduzetništvo, razvoj poduzetništva, njegove funkcije i vrste te izazovi poduzetništva u suvremenom poslovanju. Nadalje, u radu je prikazana definicija hotelskog poslovanja, načini i vrste poduzetničkog poslovanja u hotelijerstvu te poslovanje poduzetnika u Hrvatskoj. Poduzetnički duh i inovativnost mogu pomoći hotelima da se istaknu na tržištu, privuku nove goste i stvore konkurentsku prednost. Za primjer poduzetništvo u hotelijerstvu je istražen je primjer grada Poreča te je istraženo poduzetništvo u hotelijerstvu grada Poreča.

**Ključne riječi:** poduzetništvo; hotelijerstvo; Hrvatska; grad Poreč.

# Sadržaj

Uvod.....	1
1. Teorijske determinante poduzetništva .....	2
1.1. Pojmovno određenje poduzetništva.....	3
1.2. Povijesni razvoj poduzetništva .....	6
1.3. Funkcije poduzetništva .....	8
1.4. Vrste poduzetništva .....	10
1.5. Izazovi poduzetništva u suvremenom poslovanju.....	14
2. Definiranje hotelskog poslovanja .....	17
2.1. Pojam i definiranje hotelijerstva.....	20
2.2. Načini i vrste poduzetničkog poslovanja u hotelijerstvu.....	21
2.3. Poslovanje poduzetnika u hotelijerstvu Hrvatske.....	24
3. Poduzetništvo u hotelijerstvu na primjeru grada Poreča.....	26
3.1. Opća i turistička obilježja grada Poreča .....	26
3.2. Hoteli grada Poreča .....	28
Zaključak.....	31
Bibliografija .....	32
Popis ilustracija.....	34

## Uvod

Poduzetništvo se odnosi na proces pokretanja, razvoja i upravljanja novim poslovnim poduhvatima s ciljem stvaranja vrijednosti i ostvarivanja profita. Obuhvaća različite aktivnosti kao što su istraživanje tržišta, razvoj poslovnih modela, izrada poslovnih planova, financiranje, upravljanje ljudskim resursima, marketinške strategije, prodaja, upravljanje rizicima i donošenje odluka. Ključni akter u poduzetništvu je poduzetnik. On prepoznaje prilike na tržištu, inovira, donosi odluke, upravlja resursima, preuzima odgovornost za rezultate i prilagođava se promjenama u okolini.

Poduzetništvo se pojavljuje u različitim sektorima i oblicima - od malih i srednjih poduzeća do velikih korporacija, a može donositi ekonomski rast, stvaranje radnih mjesta, tehnološki napredak i društveni razvoj.

Završni rad sastoji se od pet poglavlja. Nakon uvodnog dijela rada slijedi poglavlje u kojem su prikazane teorijske determinante poduzetništva. U drugom poglavlju rada definiran je pojam poduzetništva, njegov povijesni razvoj, funkcije i vrste te izazovi poduzetništva u suvremenom poslovanju. Nadalje slijedi poglavlje posvećeno hotelskom poslovanju u kojem je definiran pojam hotelskog poslovanja te vrste i načini hotelskog poslovanja u hotelijerstvu te prikazana uspješnost hotelskog poslovanja u Republici Hrvatskoj. U četvrtom poglavlju rada prikazano je poduzetništvo u hotelijerstvu na primjeru grada Poreča. Poduzetništvo u hotelijerstvu odnosi se na stvaranje, upravljanje i vođenje hotela ili drugih smještajnih objekata s krajnjim ciljem ostvarivanja profita i pružanja visoke kvalitete usluga gostima. U ovom dijelu rada prikazana su turistička i opća obilježja grada Poreča te poslovanje hotela. Istraživanje je provedeno na temelju nekoliko hotelskih grupacija u gradu Poreču, odnosno istražen je ukupan broj noćenja kao i broj noćenja po vrsti smještajnih objekata u najvažnijim hotelskim grupacijama. Na kraju rada slijedi zaključak, popis korištene literature te popis ilustracija.

# 1. Teorijske determinante poduzetništva

Poduzetništvo je proces razvoja, organiziranja i vođenja poslovanja radi ostvarivanja profita uz preuzimanje financijskog rizika. Poduzeće je moguće definirati kao poslovni subjekt koji obavlja određenu ekonomsku aktivnost, neovisno o njegovom pravnom obliku. Ono može uključivati obiteljska poduzeća, udruženja ili partnerstva, samozapošljavanje ili neki drugi oblik gospodarske aktivnosti.

Poduzetništvo je značajan pokretač rasta industrije i gospodarstva, odnosno predstavlja oblik gospodarske aktivnosti tijekom koje poduzetnik sam odlučuje na koji način će nešto stvoriti i za koga te time ostvariti financijsku dobit. Poduzetništvo se smatra važnim za razvoj gospodarstva jer poduzetnici stvaraju nova radna mjesta, promoviraju inovacije i kreativnost te povećavaju konkurentnost tržišta.

Poduzetništvo uključuje niz aktivnosti, kao što su istraživanje tržišta, razvoj poslovnog plana, pronalaženje financiranja, upravljanje resursima i prodaju proizvoda ili usluga radi zadovoljenja potreba i želja potrošača. Poduzetničke aktivnosti nose određene rizike jer pokretanje poslovanja obično uključuje ulaganje značajnih financijskih resursa, kao i ulaganje vremena i energije u razvoj posla. Oni djeluju prema onome za što vjeruju da je prilika. Budući da prilike postoje (ili stvaraju i/ili generiraju) visoku neizvjesnost, poduzetnici moraju prosuditi hoće li djelovati ili ne. Međutim, sumnja može potkopati poduzetničko djelovanje. Stoga je ključ za razumijevanje poduzetničkog djelovanja sposobnost procjene količine neizvjesnosti za koju se smatra da okružuje potencijalnu priliku i spremnost pojedinca da podnese tu neizvjesnost. Prethodno znanje pojedinca može smanjiti količinu neizvjesnosti, a njegova ili njezina motivacija ukazuje na spremnost da podnese neizvjesnost.

Postoji nekoliko vrsta poduzetništva, uključujući malo poduzetništvo, startupe, društveno poduzetništvo i korporativno poduzetništvo. Svaka vrsta poduzetništva ima svoje specifičnosti i izazove, ali sve zahtijevaju posvećenost, strast i sposobnost upravljanja rizikom kako bi se uspješno ostvario cilj poslovanja. Pod utjecajem dinamičnih globalnih promjena, položaj poduzetništva izuzetno se izmjenjuje, ono se svakim danom sve više, percipira kao pokretač društvenoga i ekonomskog razvoja širom svijeta. Za ostvarenje cilja suvremenog poduzetništva važno je stvaranje poduzetničke klime koju, prvenstveno, podrazumijeva osobna inicijativa, kreativnost i inovativnost te stvaralačka atmosfera usmjerena prema stvaranju novog društva.





**Slika 1.** Preduvjeti za razvoj poduzetništva

Izvor: izrada autora prema Škrtić i Mikić, 2011. str. 28.

Na slici broj 1 opisuju se osnovni preduvjeti za razvoj poduzetništva, odnosno istaknuti su najbitniji preduvjeti za osnivanje i razvijanje poduzetništva. Naglašavaju tržište kao bitnu karakteristiku u orijentiranju u sadašnjim i budućim potrebama tržišta. Platežno sposobna potražnja se ističe kao potražnja količina roba ili usluga koje su potrošači voljni platiti po određenim cijenama, vremenu i mjestu. Ono što je vrlo važno za razvoj poduzetništva jest konkurencija. Konkurencija je ono čime se gotovo svako poduzeće susreće. Poduzeća mogu učiti od konkurencije, mogu biti u konkurentnom odnosu te mogu i surađivati.

### **1.1. Pojmovno određenje poduzetništva**

S brзом pojavom znanstvenih razmišljanja i analiza o poduzetništvu došlo je do mnoštva pristupa koji potječu iz različitih akademskih tradicija. To je rezultiralo akademskim poljem

koje je složeno i heterogeno u pogledu pristupa, metodologija, pa čak i razumijevanja o tome što točno čini poduzetništvo.<sup>1</sup>

Najranije povijesne reference poduzetništva dolaze iz područja ekonomije te prirode i izvora dobiti.<sup>2</sup> Poduzetništvo se može definirati kao stvaranje ili izvlačenje ekonomske vrijednosti. Sukladno navedenom, poduzetništvo je moguće promatrati kao promjenu koja, općenito govoreći, uključuje rizike koji nadilaze onoga što je uvriježeno prilikom pokretanja poslovanja. Međutim, ono može uključivati i brojne vrijednosti koje nisu uvijek samo ono ekonomske. Sukladno ekonomskoj teoriji, Richard Cantillon (1680.-1734.) smatra se pioninom poduzetništva, prvenstveno zbog toga što je navodio rizik povezan sa poduzetništvom koji je do danas ostao temeljnom odrednicom poduzetništva.<sup>3</sup>

Prema definiciji Cantillona, poduzetništvo nije cjelovita gospodarska aktivnosti, već ona prikazuje ono aktivnosti koje rade poduzetnici. Neke od navedenih aktivnosti uključuju prijevoz robe, kupnju ili prodaju proizvoda i usluga, proizvodnju i sl. Međutim, važno je naglasiti kako svi poduzetnici nastoje postići višu cijenu i ostvariti financijski dobit, ali moguća je i pojava neizvjesnosti što dovodi do bankrota.<sup>4</sup>

Prema Schultzu (1975) poduzetnik je svatko tko može 'uočiti ekonomsku neravnotežu, procijeniti njezine karakteristike ... i ako se utvrdi da je vrijedno djelovati, preraspodijeliti svoje resurse'. Nadalje, pojam poduzetnika kao onoga koji 'upravlja proizvodnom funkcijom' isplaćujući radnicima plaće (koje su sigurnije od profita) i preuzimajući rizike i neizvjesnosti proizvodnje<sup>5</sup> (vidi također Newman 2007:1).

Pavle Ravlić navodi kako je poduzetništvo gospodarska aktivnost usmjerena na pokretanje, organiziranje i inovativnosti poslovanja poduzeća u cilju kreiranja novog tržišta.<sup>6</sup>

Nadalje, prema A. Marshalu obilježja suvremenog poslovanja odnose se na samopouzdanje, smotrenost i slobodni izbor, a upravo poduzetništvo o sloboda gospodarske djelatnosti mogu okarakterizirati ovaj oblik poslovanja.<sup>7</sup>

A. Bayt definira poduzetništvo kao "usmjeravanje kapitala u konkretna zaposlenja, odnosno proces proizvodnje. Za njega glavna funkcija poduzetništva je inoviranje proizvodnje, tj. stalno unošenje inovacija."<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> Audetsch, „Entrepreneurship research“, 755.

<sup>2</sup> Gedeon, „What is Entrepreneurship?“, 18.

<sup>3</sup> Škrtić i Mikić, *Poduzetništvo*, 2.

<sup>4</sup> Jelavić i Ravlić, *Ekonomika poduzeća*, 60.

<sup>5</sup> Newmann, „Risk-bearing and Entrepreneurship“, 13.

<sup>6</sup> Jelavić i Ravlić, op. cit., 62.

<sup>7</sup> Cerović, *Hotelski menadžment*, 110.

<sup>8</sup> Ibid.

S druge strane, A. Smith poduzetništvo opisuje, usporedno sa svojom teorijom "nevidljive ruke", kao "nezamjenjivu ulogu pojedinca, njegovih potreba, interesa, motivacije i slobode u obavljanju svih, a napose poduzetničkih aktivnosti".<sup>9</sup>

J. Schumpeter, kojega se smatra ocem teorije o poduzetništvu, pridaje poduzetništvu središnje mjesto, u kapitalističkoj privredi. Sukladno njegovoj definiciji, poduzetništvo predstavlja termin za smislenu aktivnosti izvođenja inovacija te drugih dostignuća koje osiguravaju gospodarski napredak poduzeća.<sup>10</sup> Drucker je, kao i Schumpeter, upozorio da poduzetnici nisu samo kapitalisti, investitori i poslodavci, dodajući da poduzetništvo nije samo izgradnja vlastitog novog malog poduzeća, već stvaranje novih tržišta, novih potrošača, mobiliziranje drugih da ulažu novac u produktivnije i profitabilnija područja. Ne postoji veći resurs u nekoj ekonomiji od kupovne moći. No kupovna moć umnogome je djelo poduzetnika-inovatora.<sup>11</sup>

Drucker definira poduzetništvo u smislu maksimizacije opcija te sposobnost preusmjeravanja aktivnosti u smjeru maksimizacije mogućnosti čime bi se smanjila mogućnost osrednjeg poslovanja te neprestano povećavalo kretanje u pozitivnom smjeru.<sup>12</sup>

John Kenneth "Ken" Galbraith je kanadsko-američki ekonomist. Prema Galbraithu, poduzetništvo obuhvaća:

- dugoročno planiranje u skladu s ekonomijom obujma,
- kombiniranje proizvodnih čimbenika, odnosno prihodi trebaju biti veći od troškova u svrhu maksimizacije dobiti te
- definiranje primjerene naknade u kojoj će prihodi i troškovi biti približno slični.<sup>13</sup>

Drago Gorupić opisao je poduzetništvo u pet skupina aktivnosti:

1. organizacija poslovanja poduzeća,
2. stvaranje inovacija, razvitak i kontinuirano poboljšanje,
3. suradnja sa zaposlenicima,
4. suradnja i borba na poslovnom tržištu te
5. uređeni odnosi sa organima državne i lokalne vlasti, kao i sa gospodarskim okruženjem u kojem poduzeće djeluje.<sup>14</sup>

---

<sup>9</sup> Deželjin i Vujić, *Vlasništvo, poduzetništvo, menadžment*, 80.

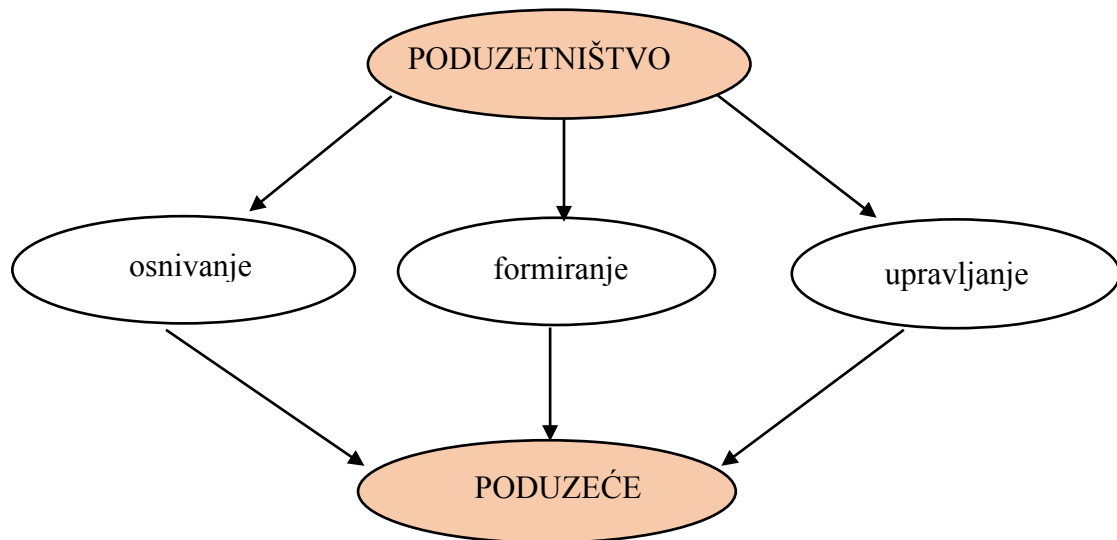
<sup>10</sup> Ibid., 81.

<sup>11</sup> Drucker, *Inovacije i poduzetništvo*, 30.

<sup>12</sup> Drucker, op. cit., 20.

<sup>13</sup> Ravlić i Jelavić, *Ekonomika poduzeća*, 61.

<sup>14</sup> Gorupić, *Poduzeće: postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća*, 26.



**Slika 2.** Poduzetničke aktivnosti

Izvor: izrada autora prema Škorić, 1995., str. 22.

Slika 2 prikazuje osnovni sadržaj poduzetničkih aktivnosti. Poduzetničke aktivnosti uključuju niz koraka i procesa koji su neophodni za osnivanje, formiranje i upravljanje poduzetničkim poduhvatima. Osnivanje poduzeća je prvi korak koji pokreće poduzetničku aktivnost. To može biti novi proizvod, usluga ili inovativni koncept koji ima potencijal za uspjeh na tržištu. Za osnivanje poduzeća koji će se istaknuti na tržištu, potrebno je detaljno istražiti tržište kako bi se procijenila potražnja, trendovi na tržištu i konkurencija. Nakon osnivanja, slijedi formiranje poduzeća. Za formiranje poduzeća bitna su financijska sredstva. Osim financijskih sredstava važno je i zapošljavanje kvalificirane ljude koji će doprinijeti ostvarenju ciljeva poduzeća. Upravljanje poduzetom se fokusira na razvijanje marketinške strategije, promoviranje proizvoda ili usluge, uspostavljanje brenda te identificira ciljne kupce. Poduzetnik kontinuirano prati poslovne rezultate, analizira tržišne trendove, prati konkurenciju i prilagođava strategije kako bi se ostvario uspjeh. Upravljanje poduzetničkim aktivnostima zahtjeva vještine u vođenju, planiranju, komunikaciji, upravljanju rizicima i donošenju odlukama.

## 1.2. Povijesni razvoj poduzetništva

Povijesni razvoj poduzetništva počelo je s plemenskim zajednicama koje su trgovale robom što je dovelo do izuma novca. Prvi primjeri poduzetništva bili su usredotočeni na razmjenu dobara između drevnih plemenskih društava. Razvoj poljoprivrednih vještina stvorio je priliku za još više poduzetništva, a to se s vremenom razvilo u specijaliziranije vještine i zadatke, od izrade

nakita do izrade oružja do izrade alata za rad s usjevima. Razmjena tih dobara i usluga s drugima smatra se začetkom poduzetništva. Trgovina je postala nijansirana kako se poduzetništvo razvijalo. Razvoj prvih mjesta i gradova značio je da su ljudi počeli ne samo međusobno trgovati, već i putovati između mjesta kako bi nabavili druga dobra. Korištenje i pronalazak raznih načina prijevoza, od konja do brodova, još više je omogućilo ovo kretanje. Zajednice su uspostavile tržnice kao poslovna središta, a trgovci su razvili redovite rute - kopnom i morem - za prijevoz predmeta između komercijalnih središta.

Prvi počeci trgovačkih društava se pojavljuju u Italiji. Trajnija udruženja javljaju se potkraj 14. stoljeća, a temeljila su se na obiteljskoj zajednici, čime je spojena djelatnost trgovine i kapitala. Dobit stečena takvim radom dijeljena je među članovima obitelji, a međusobni odnosi regulirani su ugovorom.<sup>15</sup> Masovnija pojava poduzetništva počela se pojavljivati tijekom 19. i 20. stoljeća pojavom Industrijske revolucije i razvojem novih grana industrije. Pojava novih industrija utjecala je na pojavu brojnih malih i srednjih poduzeća diljem svijeta. Irski bankar, Richard Cantillon, uveo je formalni koncept poduzetništva u literaturu trgovine, ekonomije i poslovanja.<sup>16</sup> Također, poseban doprinos poduzetništvu dali su teoretičari Nicolas Baudeau i Jean Baptiste Say. Nicolas Baudeau ističe kako je rizik jedna od temeljnih karakteristika poduzetnika te poduzetnike vidi kao inovatore koji trebaju primjenjivati nove tehnologije kako bi smanjili troškove i povećali profit. Jean Baptiste Say tvrdio je da su prihodi od rada nagrada za rizik i da su poduzetnici, zajedno s faktorima proizvodnje, pokretači ekonomskih promjena i razvoja. Vrlo važan poduzetnik bio je i Marco Polo koji je putovao i daleke zemlje s namjerom prodaje dobara.<sup>17</sup>

Današnji poduzetnici slijede nekoliko različitih puteva, bilo da stvaraju tehnološki startup ili vode malo poduzeće u svom rodnom gradu. Mogu se čak koristiti poduzetništvom za poticanje društvenih promjena ili borbu za društvena prava. Neovisno o odabranom putu, poduzetnici dolaze iz dugog niza inovatora koji su definirali i oblikovali povijest. Vjerojatno će to nastaviti činiti i ubuduće, izmišljajući i uvodeći nove proizvode i ideje koji poboljšavaju živote ljudi i nadahnjuju buduće poduzetnike za generacije koje dolaze.

---

<sup>15</sup> Bartoluci, *Upravljanjem razvojem turizma i poduzetništva*, 259.

<sup>16</sup> Murphy, Liao i Welsch, „A conceptual history of entrepreneurial thought“, 19.

<sup>17</sup> Mitchell, „Oral history and expert scripts: demystifying the entrepreneurial experience“, 53.

### 1.3. Funkcije poduzetništva

Funkcije poduzetništva moguće je definirati kao skupine poslovnih zadataka i aktivnosti koje se pojavljuju u suvremenim oblicima poduzeća. Temeljna svrha poduzetništva može se sagledavati kroz pet temeljnih funkcija svakog poduzetnika. Navedene funkcije su:

1. Donošenje odluka,
2. Kontrola upravljanja,
3. Raspodjela prihoda,
4. Preuzimanje rizika i neizvjesnost poslovanja te
5. Inovacije.<sup>18</sup>

Primarni zadatak poduzetnika je odlučivanje o politici proizvodnje. Poduzetnik treba odrediti što proizvoditi, koliko proizvoditi, kako proizvoditi, gdje proizvoditi, kako prodavati i tako dalje. Štoviše, on treba odlučiti o opsegu proizvodnje i omjeru u kojem će kombinirati različite čimbenike koje koristi. Ukratko, on treba donositi vitalne poslovne odluke koje se odnose na kupnju faktora proizvodnje i prodaju gotovih proizvoda ili usluga. Sve navedeno odnosi se na funkciju donošenja odluka.

Druga funkcija predstavlja kontrolu upravljanja. Raniji autori su upravljanje smatrali jednom od najvažnijih funkcija poduzetništva. Upravljanje i kontrolu poslovanja provodi sam poduzetnik. Dakle, potonji mora posjedovati visok stupanj sposobnosti upravljanja kako bi odabrao pravu vrstu osoba koje će raditi s njim. No, važnost ove funkcije je opala jer poslovanjem danas sve više upravljaju plaćeni menadžeri. Kontrola uključuje različite vrste aktivnosti, od kontrole poslovanja, praćenje aktivnosti zaposlenika, usporedbu rezultata s planiranim te utvrđivanje u kojoj mjeri poduzeće usmjerava svoje aktivnosti prema zadanim ciljevima. Svrha kontrole upravljanja odnosi se na osiguranje potrebnih sredstava za postizanje ciljeva poduzeća te poduzetnicima potrebne informacije i radu zaposlenika.<sup>19</sup> Sustav kontrole razvijen je s ciljem mjerenja rezultata u svakoj fazi proizvodnje. Ovisno o objektu, postoje tri vrste kontrole (Slika 3):

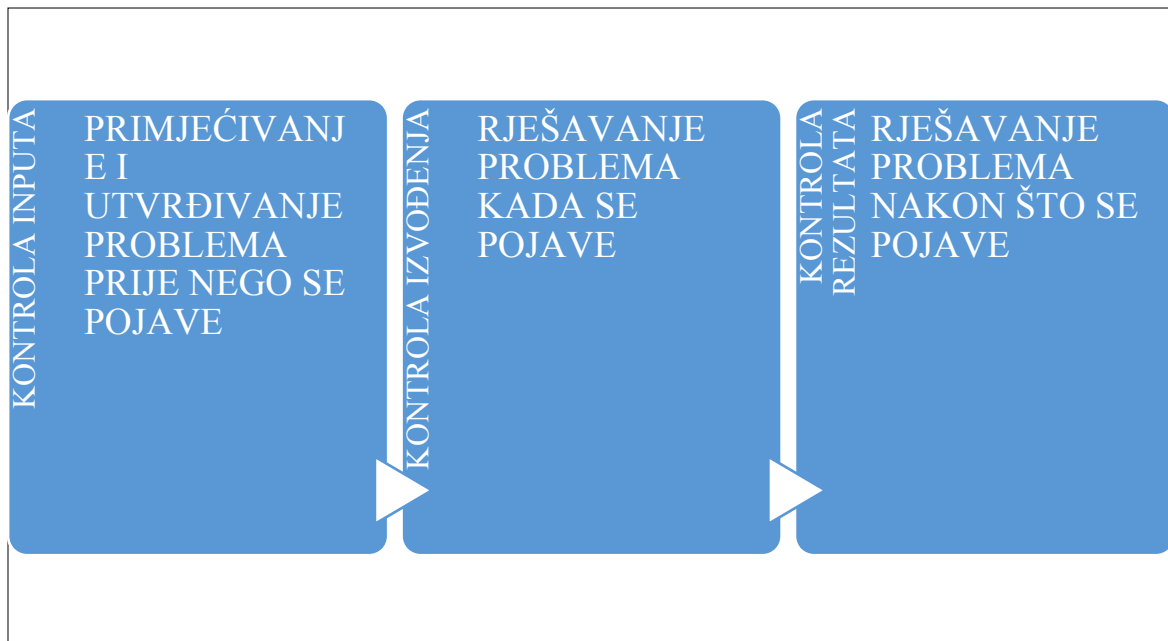
1. Kontrola inputa (resursa) – kontrola unaprijed,
2. Kontrola izvođenja (proizvodnje) – usporedna kontrola te
3. Kontrola outputa (rezultata) – kontrola unazad.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Škrtić i Mikić, *Poduzetništvo*, 143.

<sup>19</sup> *Ibid.*, 144.

<sup>20</sup> Jones, *Contemporary Management*, 320.



**Slika 3.** Vrste kontrole prema objektima

Izvor: izrada autora prema Jones, 2005., str. 320.

Treća funkcija poduzetništva odnosi se na raspodjelu prihoda, odnosno aktivnosti potrebnih aranžmana za podjelu ukupnog dohotka između različitih faktora proizvodnje koja se koristi u poduzeću. Čak i ukoliko postoji gubitak, poduzetnik je dužan platiti najam prostora, kamate, plaće zaposlenicima i druge ugovorene prihode iz ostvarenog prihoda od prodaje.

Preuzimanje rizika možda je najvažnija funkcija poduzetnika. Suvremena proizvodnja vrlo je rizična budući da se od poduzetnika traži da proizvodi robu ili usluge u očekivanju njihove buduće potražnje. Općenito, dvije su vrste rizika s kojima se mora suočiti. Prvo, postoje neki rizici, poput rizika od požara, gubitka robe u prijevozu, krađe itd., protiv kojih se može osigurati. Oni su poznati kao mjerljivi rizici koje je moguće osigurati. Drugo, neki se rizici ipak ne mogu osigurati jer se njihova vjerojatnost ne može točno izračunati. Oni čine ono što se naziva neizvjesnošću (npr. konkurentski rizik, tehnički rizik itd.). Poduzetnik preuzima oba ova rizika u proizvodnji.

Posljednja funkcija poduzetništva odnosi se na inovativnost koja predstavlja izum novih proizvoda, tehnika i otkrivanje novih tržišta u svrhu poboljšanja konkurentске prednosti poduzeća te povećanje prihoda.

Navedeni opis funkcija poduzetništva ukazuje na vrhovni položaj poduzetnika u organizaciji. To je osobito istinito i izraženo u kapitalističkom gospodarstvu koje se temelji na sustavu profita. Također, važno je napomenuti kako važnost poduzetnika opada s rastom

dioničkog poslovanja i pojavom državnih poduzeća. To se događa zbog činjenice da rizike poslovanja uglavnom snose dioničari, a svakodnevna kontrola poslovanja uglavnom je u rukama menadžera ili upravitelja.

#### **1.4. Vrste poduzetništva**

Koncepte poslovanja moguće je implementirati u različite sektore i područja što utječe na pojavu različitih vrsta poduzetništva. Poduzetništvo je moguće podijeliti na:

1. Tradicionalno,
2. Korporativno ili intrapoduzetništvo te
3. Socijalno (društveno) poduzetništvo<sup>21</sup>

Tradicionalno poduzetništvo ili komercijalno poduzetništvo prvi put je jasno definirano prije otprilike 250 godina. Međutim, osnovna praksa poduzetništva stara je koliko i osnovna trgovina između ljudi i plemena. Tradicionalno poduzetništvo usmjereno je isključivo na stvaranje profita i standardizaciju. Umjesto da donese rješenje ili inovativnu ideju za rješavanje problema tradicionalno poduzetništvo djeluje na temelju stvaranja profita ne uzimajući u obzir održivost svog djelovanja. Tradicionalno poduzetništvo je karakteristično za manja i srednja poduzeća. Tradicionalno poduzetništvo je specifično za malo i srednje poduzetništvo, jer ima veliku raznolikost i kulturni utjecaj, te ima utjecaj na rad i život ljudi u različitim društvenim sredinama i približno svim konstrukcijama gospodarskog razvoja. Značajan dio tradicionalnog poduzetništva predstavljaju obiteljska poduzeća. Najveća prednost ovakve vrste poduzetništva je fleksibilnost koja je neophodna u današnjem suvremenom svijetu. Općenito govoreći, tradicionalno poduzetništvo uključuje mala i srednja poduzeća koja ostvaruju financijsku dobit na temelju:

- Inovativnosti,
- Preuzimanja rizika,
- Samouvjerenosti u provođenju svojih aktivnosti,
- Upornim i kontinuiranim radom te
- Poduzimanjem svih raspoloživih mjera u svrhu postizanja zacrtanih ciljeva uz preuzimanje odgovornosti.

Korporacijsko poduzetništvo se još naziva i intrapoduzetništvo (interpreneurship), a predstavlja uvođenje poduzetničkog duha unutar velike turističke korporacije. Korporativno

---

<sup>21</sup> Škrtić i Mikić, op. cit., 6.



poduzetništvo sastoji se od postupaka koji formiraju inovativne koncepte i proizvode iz kojih se ostvaruje poduzetnička kultura u organizaciji. S obzirom na utjecaj veličine tržišta i konkurentnost poduzeća, izrazito je ključno razvijati efikasno poduzetničko poslovanje kako bi sustigli konkurenciju. Cilj je da osobe s poduzetničkim vizijama, idejama, vještinama, zalaganjem i svime što je nužno da bi realizirali svoje zamisli i da bi ostali unutar korporacije. S tim korporacije postaju sve fleksibilnija, poduzetnija i bolje se prilagođavaju promjenama u okruženju. Korporativno poduzetništvo ima karakteristike tradicionalnog poduzetništva i fokusirano je na inovacije, stvaranje proizvoda s dodanom vrijednošću i ulaganje u različite aktivnosti. Razlika između tradicionalnog i korporativnog poduzetnika je potpora koju korporativni poduzetnik dobiva od strane poduzeća, također oni trebaju dobiti dozvolu za realizaciju ideje, dok su tradicionalni poduzetnici samostalni i odgovorni sami za sebe. Općenito je uvriježeno mišljenje kako korporativno poduzetništvo promiče poduzetnička ponašanja unutar organizacije.<sup>22</sup> Ovaj oblik poduzetništva koristi se u osnovama menadžmenta te je odgovoran za poticanje inovacija unutar organizacije kroz ispitivanje potencijalno novih prilika, stjecanje resursa, implementaciju, iskorištavanje i komercijalizaciju novih proizvoda ili usluga. Uspostavljanje okruženja koje promiče inovacije može predstavljati velike izazove za određena poduzeća, posebno velike korporacije. Implementacija korporativnog poduzetništva omogućuje poduzećima kreiranje sustavne metode za inovacije koja može dovesti do značajnih koristi. Sukladno navedenom, korporativno poduzetništvo važno je iz nekoliko razloga:

- Potiče prihode i organizacijski rast - uspješna provedba ovog pristupa potiče poduzeća na generiranje inovativnih ideja, razvoj novih proizvoda i usluga i prepoznavanje novih tržišnih prilika. To zauzvrat može pomoći u povećanju prihoda i postizanju rasta tvrtke,
- Potiče moral i produktivnost zaposlenika - budući da korporativno poduzetništvo omogućuje zaposlenicima da vode projekte, daje im priliku da se uključe u niz novih prilika i pokažu svoje vještine. To jača njihovo samopouzdanje i poboljšava njihovu produktivnost te
- Povećava zapošljavanje i zadržavanje zaposlenika - budući da su zaposlenici uključeni, osjećaju se cijenjenima, povjerenjima i motiviranima. Kao rezultat toga, stopa fluktuacije osoblja se smanjuje. Nadalje, mogućnosti koje leže u ovom pristupu mogu privući talentirano, poduzetnički orijentirano osoblje.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> McFadzean, O'Loughlin i Shaw, „Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link“, 352.

<sup>23</sup> Ibid. 353.

Pojedince koji pokreću vlastiti posao motivira mnogo različitih stvari. Neki ljudi žele slobodu da sami sebi budu šefovi ili žele slijediti svoju istinsku strast. Drugi imaju snove o zarađivanju puno novca i izgradnji carstva. Međutim, u posljednjih nekoliko godina pojavio se novi tip poduzetnika: društveni poduzetnik. Pojam društvenog poduzetništva postao je dobro uspostavljen u poslovnom svijetu.<sup>24</sup> Društveno poduzetništvo je proces kojim pojedinci, startupi i poduzetnici razvijaju i financiraju rješenja koja se izravno bave društvenim problemima. Društveni poduzetnik je, dakle, osoba koja istražuje poslovne mogućnosti koje imaju pozitivan utjecaj na njihovu zajednicu, društvo ili svijet. Općenito govoreći, društveno poduzetništvo je novi, inovativni poslovni pothvat koji utječe na promjene. Društveni poduzetnik ima specifičan cilj do kojeg mu je stalo i razvija poslovni model oko pozitivnog utjecaja. Glavni cilj je stvaranje trajne društvene promjene kroz poslovanje. Neka ključna područja interesa za društvene poduzetnike mogu uključivati:

- Ekonomski razvoj,
- Obrazovanje,
- Zdravstvenu skrb,
- Održivost okoliša,
- Ravnopravnost spolova,
- Obnovljivu energiju i dr.<sup>25</sup>

Društveno poduzetništvo usmjereno je na ostvarivanje financijske, ali i društvene vrijednosti.<sup>26</sup> U suvremenoj ekonomskoj literaturi postoje različite vrste društvenog poduzetništva:

1. Neprofitno društveno poduzetništvo – grupa poduzetnika ili pojedinac koji su oslobođeni plaćanja poreza te koji ulažu sredstva u odabranu dobrotvornu organizaciju ili razvojni program. Neprofitni društveni poduzetnici nastoje održati i koristiti svoj novac kako bi održali svoje zagovaranje,
2. Transformacijsko društveno poduzetništvo - poduzetnici koji krenu putem transformacijskog društvenog poduzetništva osnivaju tvrtke kako bi zadovoljili potrebe građana na nacionalnoj razini. Oni rade na problemima zemlje kojima se obično ne bave vlada ili drugi sektori. Dok napreduju u pomaganju ljudima, ponekad se udružuju s

---

<sup>24</sup> Peredo i McLean, „Social entrepreneurship: A critical review of the concept“, 56.

<sup>25</sup> Ibid., 57.

<sup>26</sup> Šktrić i Mikić, op. cit., 6.

vladinim agencijama kako bi pronašli najbolje načine za provedbu programa za rješavanje problema na nacionalnoj razini,

3. Društveno poduzetništvo u zajednici - ovaj oblik društvenog poduzetnika vodi organizacije koje blisko surađuju s lokalnim stanovništvom. Djeluju kao zadruga koja pomaže članovima zajednice. To čine stvarajući prilike za zapošljavanje, otvarajući trgovine mješovitom robom i nudeći financijska rješenja putem zajmova s niskim kamatama. Za razliku od transformacijskih društvenih poduzetnika, društveni poduzetnici u zajednici usredotočeni su na pomaganje grupama u manjim i udaljenim mjestima te
4. Globalno društveno poduzetništvo - vrsta društvenog poduzetništva bavi se globalnim problemima i pomaže u njihovom rješavanju. Oni su dio tvrtki koje su usredotočene na podršku društvenim misijama kao dio svojih temeljnih funkcija. Cilj im je promijeniti sustav i učiniti svijet pogodnijim za život.<sup>27</sup>

Vrste poduzeća u Republici Hrvatskoj razvrstavaju se sukladno kriterijima navedenima u Zakon o računovodstvu (Tablica 1).

**Tablica 1.** Kriterij za razvrstavanje poduzeća u Hrvatskoj

<b>KRITERIJI</b>	<b>MIKRO</b> poduzetnici koji ne prelaze granične pokazatelje u dva od tri kriterija	<b>MALI poduzetnici</b> koji ne prelaze granične pokazatelje u dva od tri kriterija	<b>SREDNJI</b> poduzetnici koji ne prelaze granične pokazatelje u dva od tri kriterija	<b>VELIKI</b> poduzetnici koji ne prelaze granične pokazatelje u dva od tri kriterija
<b>Ukupna aktiva</b>	350.000,00 eura	4.000.000,00 eura	20.000.000,00 eura	Ukupna aktiva veća od 20.000.000,00 eura
<b>Ukupan prihod</b>	700.000,00 eura	8.000.000,00 eura	40.000.000,00 eura	Ukupan prihod veći od 40.000.000,00
<b>Broj zaposlenih</b>	10 zaposlenih	50 zaposlenih	250 zaposlenih	Više od 250 zaposlenih

Izvor: izrada autora prema Zakon o računovodstvu, NN 114/22, Čl. 5.

U tablici broj 1 prikazane su podjele poduzeća u Hrvatskoj prema Zakonu o računovodstvu. Kriteriji za razvrstavanje poduzeća su raspoređeni po ukupnoj aktivi, broju zaposlenika i ukupnim prihodima. Sukladno navedenome, u Hrvatskoj postoje mikro, mali, srednji i veliki

<sup>27</sup> Šktrić i Mikić, op. cit. 7.

poduzetnici. Mikro poduzetnicima smatraju se ona poduzeća koja imaju do 10 zaposlenih te čiji prihodi ne prelaze 700.000,00 eura, a aktiva 350.000,00 eura. Mala poduzeća imaju do 50 zaposlenih ukupne aktive do 4.000.000,00 eura, a prihode do 8.000.000,00 eura. Nadalje, srednji poduzetnici su oni poduzetnici koji zapošljavaju do 250 zaposlenika, ukupne aktive do 20.000.000,00 eura te ukupnih prihoda do 40.000.000,00 eura. Posljednji, veliki (makro) poduzetnici zapošljavaju više od 250 zaposlenika. Njihova ukupna aktiva veća je od 20.000.000,00 eura, a prihodi su veći od 40.000.000,00 eura. Poduzeća u Hrvatskoj razvrstavaju se u jedno od četiri navedene kategorije na način da poduzetnici ne prelaze granične vrijednosti u dva od tri navedena kriterija.

### **1.5. Izazovi poduzetništva u suvremenom poslovanju**

Krajem 20. stoljeća na poslovni svijet uvelike je utjecao tehničko-tehnološki napredak te razvoj ICT-a (informacijsko-komunikacijska tehnologija) koji je omogućio brži globalni razvoj i umrežavanje poduzeća. Upravo ovakvo poslovanje poduzeća na globalnoj razini omogućuje lociranje poduzeća i smještaj proizvodnje u mjesto ili grad koje je najpovoljnije za poduzetnika i gdje se očekuju najveći povrati ulaganja. Time stvaranje vrijednosti poduzeća koje se temelji na trendovima proširenja i outsourcinga doživljava procvat. Masovnu proizvodnju zamjenjuju inovativne poslovne operacije koje su bazirane na tržišno segmentiranje, servisno orijentiranim proizvodima i uslugama te zadovoljavanje individualnih potreba potrošača. Nestanak jasnih organizacijskih granica, paritet partnera i zemljopisna raspršenost poslovanja neke su od karakteristika suvremenog poslovanja. Skraćeno vrijeme i manji troškovi proizvodnje mogu ostvariti značajne uštede i smanjiti cijenu proizvoda. Budući da se brzim i jeftinim transportom može povećati učinkovita raspoloživost različitih materijala inputa, to utječe na povećanje važnosti drugih nematerijalnih čimbenika, pogotovo znanja te specifičnih vještina zaposlenika. Ključ suvremenog poslovanja više ne predstavlja financijski kapital i fizički rad, već intelektualni kapital i znanje što znači da sve više suvremenih outputa otpada na nematerijalne proizvode i dobra. Istodobno, svjetska industrijska struktura također prolazi kroz ogromne promjene. Udružuju se tvrtke koje su se razlikovale od dojučerašnjih konkurenata s ciljem formiranja proizvođača integriranih proizvoda i usluga. Povećana je svijest o potrebi zajedničke suradnje poduzeća. Razvijaju se novi modeli povezivanja i umrežavanja poduzeća: strateški savezi, virtualna poduzeća i klasteri, koji bitno utječu na promjenu u proizvodnim odnosima

između poduzeća.<sup>28</sup> U takvom okruženju moderne, male, fleksibilne i brzo prilagodljive tvrtke postaju sve važnije.

Postoji niz izazova s kojima se poduzetnici suočavaju u suvremenom poslovanju, neke od njih su konkurencija, financiranje, tehnologija, radna snaga, marketing i promocije, promjene na tržištu, održivost itd. Suvremeno poslovanje je vrlo konkurentno i poduzetnici se moraju suočiti s brojnim konkurentima u svojoj industriji. Potrebno je pronaći načine kako se izdvojiti od konkurencije i privući kupce. Također, pribavljanje financijskih sredstava za pokretanje posla, rast i razvoj može biti izazov. Potrebno je izraditi detaljan poslovni plan i pronaći izvore financiranja. S obzirom na razvoj tehnologije i ulogu koju imaju u izvršavanju poslova, poslovanje ne može bez tehnologije, a poduzetnici moraju pratiti trendove i koristiti najnoviju tehnologiju kako bi bili konkurentni na tržištu. Jedan od glavnih pokretača promjena u suvremenom poslovanju 21. stoljeća odnosi se na pojavu nove ekonomije. Nova ekonomija bazira se na novim poslovnim mogućnostima koje su nastale pod utjecajem sve veće količine znanja i informacija te primjenom informacijsko-komunikacijske tehnologije.<sup>29</sup>

Nadalje, u današnje vrijeme, marketing je vrlo važan za uspjeh poslovanja. Radi utjecaja dobre promocije na poslovanje te stvaranje imidža o poduzeću bitno je razviti dobru marketinšku strategiju i biti prisutan na društvenim mrežama i drugim online platformama. Također, jedan jod najvećih izazova je pronalazak kvalitetne radne snage. Zaposlenici su ključni dio poslovanja, ako su zaposlenici kvalitetni samim tim uspjeh je bolji i veći. Uz pomoć sljedeće tablice prikazat će se novi čimbenici poslovanja.

**Tablica 2.** Novi čimbenici poslovanja

KLASIČNI ČIMBENICI POSLOVANJA	NOVI ČIMBENICI POSLOVANJA
<b>ZEMLJA</b> – kao mjesto obavljanja poslovne aktivnosti i kao izvor energetske i neenergetske resursa	<b>VIRTUALNI PROSTOR</b> – (Internet) kao “mjesto” obavljanja poslovanja i nepresušni izvor informacija i ideja
<b>RAD</b> – tradicionalan rad mjereno brojem radnika i vremenom provedenim u uredu, tvornici...	<b>TELEWORK</b> – “rad na daljinu”, različiti oblici teleworka i pojava novih vrsta radnika
<b>KAPITAL</b> – fizički (tvornice, zgrade, strojevi...) i financijski (novac i surogat novca)	<b>INTELEKTUALNI KAPITAL</b> – ljudski, strukturalni i potrošački kapital

Izvor: Kolaković, Poduzetništvo u ekonomiji znanja, 157.

Tablica broj 2 prikazuje usporedbu klasičnih čimbenika i novih čimbenika poslovanja, odnosno napredak poslovanja s obzirom da klasične čimbenike. Kroz usporedbu se može

<sup>28</sup> Kolaković, *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, 154.

<sup>29</sup> Kolaković, op cit., 156.

primijetiti napredak u poslovanju, te promjene koje su se ostvarile kroz određeno vrijeme. Novi čimbenici poslovanja koji su navedeni u tablici su samo dio izmjena koje su se ostvarile u poslovnom svijetu.

Internet omogućuje stvaranje virtualnog prostora u kojem se mogu odvijati različite aktivnosti, poput komunikacije, trgovine, obrazovanja, zabave i mnogo više. Virtualni prostor je mjesto na kojem korisnici mogu pristupiti sadržaju, sudjelovati u virtualnim zajednicama, dijeliti informacije i izražavati svoje ideje. Web stranice predstavljaju osnovni oblik virtualnog prostora. One omogućuju pristup informacijama, proizvodima i uslugama putem preglednika. Društvene mreže poput Facebooka, Twittera, Instagrama i LinkedIna pružaju virtualni prostor za povezivanje ljudi, dijeljenje sadržaja, komunikaciju i izgradnju virtualnih zajednica. Osim web stranica i društvenih mreža razvoj video konferencijskih alata i platformi poput Zooma, Microsoft Teamsa i Google Meet-a, omogućava održavanje sastanaka, konferencija, predavanja i radionica putem video veze, u kojima sudionici mogu razmjenjivati ideje i surađivati na projektima.

Telework, odnosno rad na daljinu, je koncept koji se odnosi na izvršavanje poslovnih aktivnosti izvan tradicionalnog uredskog okruženja, obično putem komunikacijskih tehnologija kao što su računalni sustavi, telefonija, internet i druge digitalne platforme. Rad na daljinu omogućava zaposlenicima da rade iz udaljenih lokacija, kao što su domovi, kafići ili coworking prostori, umjesto da svakodnevno putuju na radno mjesto.

Ovaj način rada je postao sve popularniji u poslovnim okruženjima zbog napretka tehnologije i digitalne povezanosti. Telework pruža fleksibilnost zaposlenicima, smanjuje potrebu za putovanjem i omogućuje ostvarivanje ravnoteže u poslovnom i privatnom životu. Intelektualni kapital je koncept koji se odnosi na nematerijalne resurse organizacije koji doprinose njenom stvaranju vrijednosti.

## 2. Definiranje hotelskog poslovanja

Hotelsko poslovanje se odnosi na upravljanje i vođenje hotelskog objekta s ciljem pružanja gostima smještaja, hrane, pića i raznih drugih usluga. Ovo poslovanje uključuje sve aktivnosti koje su potrebne za uspješno vođenje hotela, uključujući upravljanje ljudskim resursima, financijama, marketingom, prodajom, nabavom i logistikom. U osnovi, hotelsko poslovanje je uslužna industrija koja se usredotočuje na stvaranje ugodnog i ugodnog iskustva za goste. To uključuje pružanje kvalitetnog smještaja, čistoće i higijene prostora, hrane i pića, kao i drugih usluga poput bazena, fitness centara, spa centara, sobnih usluga itd. Osim toga, hotelsko poslovanje također se bavi marketingom i promocijom hotela kako bi se privukli potencijalni gosti i osiguralo punjenje smještajnih kapaciteta. S obzirom na sve ove aktivnosti, hotelsko poslovanje zahtijeva vještine u upravljanju i koordiniranju različitih funkcija u hotelu, kao i sposobnost prilagodbe i brze reakcije na promjene u industriji. Nejasna i neujednačena terminologija hotelskog poslovanja predstavlja potencijalno ograničavajući čimbenik u težnjoj industrije za rastom i razvojem. Navedeno ograničenje ilustriraju pitanja o tome da li je ugostiteljstvo uslužna ili zabavna djelatnost, trgovina na malo ili samo još jedan oblik poslovanja.<sup>30</sup>

Hotel, odnosno hotelsko poduzeće predstavlja pravnu osobu koja organizira i provodi ugostiteljsko-hotelijersku djelatnost u svrhu stjecanja financijske dobiti i ostvarivanja postavljenih ciljeva poslovanja.<sup>31</sup> Hotelsko poslovanje ima određene karakteristike, odnosno specifičnosti koje će se prikazati u nastavku rada:

- Kvarljivost – jedna od najznačajnijih karakteristika u hotelskoj industriji. Naime, Proizvod ili usluge u turizmu i putničkoj industriji koriste se onako kako su proizvedeni, odnosno nije ih moguće skladištiti,
- Nekonzistentnost – proizvodi i usluge unutar turističke industrije mogu se razlikovati ovisno o vrsti poduzeća. Čak i doživljaj hotelske sobe može biti različit ovisno o preferencijama posjetitelja. Iz tog razloga, vrlo je teško sistematizirati ugostiteljske proizvode i usluge,
- Orijentiranost na ljude – u svojoj osnovi, hotelska industrija u potpunosti se oblikuje ovisno o potrebama posjetitelja. Komunikacija između osoblja hotela i gostiju određuju kvalitetu proizvoda. Za razliku od vidljivih proizvoda kod kojih je gost kupio određene

---

<sup>30</sup> Hemmington, „From Service to Experience: Understanding and Defining the Hospitality Business“, 748.

<sup>31</sup> Cerović, *Hotelski menadžment*, 105.

značajke, standardi kvalitete odmora proizlaze iz jedinstvenih interakcija prije i za vrijeme odmora,

- Neodvojivost – u hotelijerstvu usluga nije odvojiva od pružatelja usluga, a povremeno su i sami posjetitelji uključeni u pripremu proizvoda i usluga,
- Neopipljivost – u svojoj osnovi, usluge predstavljaju stvari koje se ne mogu vidjeti, okusiti ili čuti. Stoga hotelsko osoblje posebnu pažnju mora posvetiti personalizaciji usluge, komunikaciji, kvaliteti opreme i proizvoda i sl.
- Varijabilnost – općenito, hotelske usluge često su vrlo varijabilne jer ista vrsta sobe ili hrane može pružiti potpuno različitu razinu iskustva različitim posjetiteljima u različito ili isto vrijeme što, prvenstveno, ovisi o percepciji gosta,
- Izgradnja odnosa – većina ugostiteljske djelatnosti ovisi o stalnim gostima, zbog čega je važna izgradnja kvalitetnih odnosa s njima. Međutim, kako bi se izgradila lojalnost brendu ili marki hotelijeri moraju koristiti različite metode i tehnike te
- Kulturna raznolikost – često, usko povezani sa hotelskom industrijom, ljudi povezani s navedenim ugostiteljskim sektorom, često doživljavaju kulturnu raznolikost kroz interakciju s drugima. Iz tog razloga osoblje hotela treba biti otvorenog uma te neprestano tražiti nova rješenja eventualnih problema.<sup>32</sup>

U poslovanju hotelskih objekata, uglavnom se naglašavaju sljedeće karakteristike:

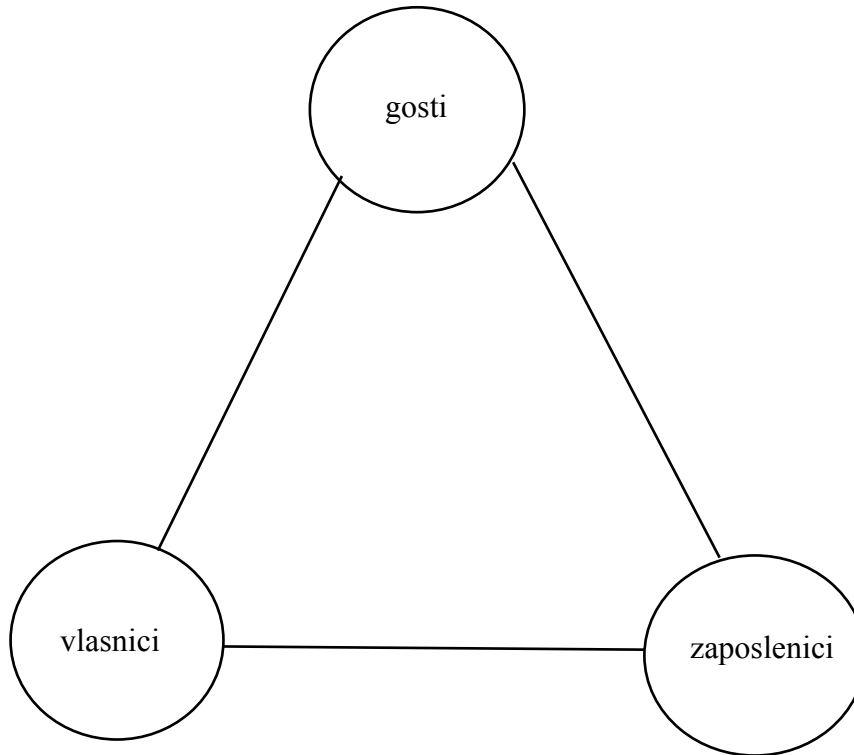
- nekontinuirani radni procesi,
- kratko vrijeme trajanja proizvoda i usluga,
- upotreba skupih materijala (namirnice i pića),
- potreba za praćenjem suvremenih tehnologija,
- nemogućnost točnog planiranja,
- neprenosivost usluga i proizvoda na druge,
- veliki udio fiksnih troškova,
- točno definirana struktura sredstava,
- promjenjivost ulaznih cijena,
- promjenjivost cijena hotelskih proizvoda i usluga,
- nemogućnost definiranja točnog novčanog tijeka i zarade.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Hotelier life, 2022.

<sup>33</sup> Avelini Holjavec, *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, 178.





**Slika 4.** Glavne strane u hotelskom poslovanju

Izvor: izrada autora prema Medlik, Slavoj i Hadyn Ingram. 2002., str. 42.

U hotelskom poslovanju, tri glavne strane su gosti, vlasnici i zaposlenici. Svaka od ovih strana ima važnu ulogu u uspješnom funkcioniranju hotela. Gosti su srž hotela jer su oni koji koriste hotelske usluge i objekte. Hotel treba privući goste, pružiti im ugodan boravak te zadovoljiti njihove potrebe i očekivanja. Zadovoljni gosti su ključni za uspjeh hotela jer će se vraćati, preporučivati hotel drugima i doprinijeti reputaciji hotela. Dok vlasnici su osobe koje posjeduju objekt i imaju financijski interes u poslovanju hotela. Oni su odgovorni za ulaganje u objekt, osiguravanje financiranja i upravljanje financijskim aspektima hotela. Vlasnici također postavljaju poslovne ciljeve, strategije i politike hotela te sudjeluju u donošenju ključnih odluka. Zaposlenici su ljudski resursi hotela i igraju ključnu ulogu u pružanju sluga gostima. Uključuju sve zaposlene u hotelu, kao što su recepcionari, konobari, kuhari, čistači, tehničko osoblje itd. Zaposlenici trebaju biti uredno obučeni, motivirani i angažirani kako bi pružili visoku razinu usluge gostima. Osim pružanja usluga gostima, zaposlenici također mogu imati interakciju s vlasnicima i sudjelovati u internim operativnim procesima hotela.

Uspješno upravljanje ovim stranama u hotelskom poslovanju ključno je za postizanje dugoročnog uspjeha. Također, harmonija između vlasnika, gostiju i zaposlenika stvara pozitivnu radnu atmosferu, visoku razinu zadovoljstva gostiju i održivost poslovanja hotela.

## 2.1. Pojam i definiranje hotelijerstva

Sve do kraja dvadesetog stoljeća, hoteli, restorani i barovi opisivani su kao lokacije za pružanje usluga komercijalnog smještaja te konzumiranja hrane i pića. Tek 80-ih godina 20. stoljeća pojavio se pojam „hotelijerstvo“ kao krovni pojam za navedene ustanove.<sup>34</sup> Pojmovi “hotel” i “hotelijerstvo” dolaze od latinske riječi “hospes” i francuske “hote”, koja znači gost i gostoprimac (domaćin).<sup>35</sup> Hotelijerstvo predstavlja ugostiteljsku djelatnost koja se bavim uslugama smještaja te ostalim uslugama koje se pružaju gostima hotela. U hotelskim objektima, ova turistička djelatnost svojim posjetiteljima omogućuje privremeni boravak, odmor, zabavu, rekreaciju i sl.<sup>36</sup>

Ugostiteljstvo i hotelijerstvo dva su pojma koja je moguće promatrati s više različitih aspekata – ekonomski, društveni, sociološki i sl. Međutim, u konteksti završnog rada navedeni pojmovi promatrat će se isključivo sa gospodarskog aspekta i turističkog sektora koji međusobno čine jedinstvenu cjelinu.<sup>37</sup>

Kao što je već navedeno, hotelijerstvo predstavlja djelatnost pružanja usluga koje imaju svoje specifičnosti koje se odnose na:

- neopipljivost,
- raznovrsnost,
- nemogućnost skladištenja,
- nematerijalnost te
- istovremenu proizvodnju i korištenje od strane posjetitelja i sl.<sup>38</sup>.

Hotelijerstvo se odnosi na industriju koja se bavi upravljanjem i operativnim poslovanjem hotela i drugih smještajnih objekata. To je široko područje koje obuhvaća sve aspekte vezane uz pružanje usluga smještaja, ugostiteljstva i zadovoljstva gostiju. Hotelijerstvo uključuje različite vrste smještaja, poput hotela, odmarališta, motela, hostela, pansiona i sličnih objekata. Pojam hotelijerstva obuhvaća širok spektar aktivnosti i funkcija koje su usmjerene na pružanje udobnog boravka gostima, zadovoljenje njihovih potreba i pružanje visoke razine usluge. To uključuje upravljanje smještajnim kapacitetima, pružanje ugostiteljskih usluga, upravljanje ljudskim resursima, marketing, prodaju, financije, održavanje objekta, sigurnost i druge aspekte poslovanja. Cilj u hotelijerstvu je stvaranje pozitivnog i ugodnog iskustva za goste tijekom

---

<sup>34</sup> Lashley, „Hospitality and hospitableness“, 1.

<sup>35</sup> Radišić, *Ekonomika i organizacija poslovanja u hotelijerstvu*, 1.

<sup>36</sup> Ibid., 21.

<sup>37</sup> Cerović, *Hotelski menadžment*, 63.

<sup>38</sup> Galičić, *Poslovanje hotelskog odjela smještaja*, 55.

njihovog boravka. To uključuje osiguranje kvalitete usluga, udobnosti, sigurnosti, higijene, raznolikosti hrane i pića, pristupačnosti i drugih faktora koji doprinose zadovoljstvu gostiju. Hotelijerstvo također obuhvaća upravljanje financijama, praćenje prihoda i troškova, planiranje budžeta i promociju kako bi se privukli gosti, povećala popunjenost i ostvario profit.

Važno je naglasiti kako hotelski objekti nisu dužni pružati ostale usluge, a usluge smještaja i prehrane potrebno je razmatrati odvojeno. Primjerice, posjetitelji mogu koristiti samo uslugu smještaja bez korištenja usluga prehrane i pića. S druge strane, korisnik hrane i pića u hotelskom objektu nije dužan koristiti usluge smještaja. U hotelijerstvu, odnosno hotelskim objektima, osim navedenih usluga smještaja i prehrane, često se organiziraju i pružaju ostale usluge koje čine boravak posjetitelja ugodnijim. Ovi dodatni sadržaji dio su sveukupne usluge hotela i to uključuje programe zabave i rekreacije, sporta (fitness i sl.), igre, zaštite i sigurnosti, proširenja znanja (kongres i posao) i ostali sadržaji. Cilj dodatnih sadržaja je povećavanje turističke potrošnje i poticanje većih prihoda.

## **2.2. Načini i vrste poduzetničkog poslovanja u hotelijerstvu**

Poduzetništvo, kao pokretačka snaga u svakom obliku gospodarstva, posebno se ističe u hotelijerstvu, gdje je ljudski rad presudan, u kreiranju kvalitete hotelske usluge. Hotel može biti sastavni dio vlasničke grupacije, djelomično ili potpuno te može djelovati samostalno. Sukladno navedenom, postoje dvije vrste hotela:

1. Nezavisni hotel – hotelski objekt koji posluje potpuno samostalno bez ikakve povezanosti s bilo kime te
2. Hotelski lanci – hotel koji je povezan sa određenom hotelskom grupacijom na temelju franšiznog ugovora, ugovora o menadžmentu, ugovora o najmu i sl. čime se uspostavljaju zajednički poslovi prodaje i marketinga – zajednički hotelski rezervacijski sustavi.<sup>39</sup>

Nezavisni hotel je vrsta hotela koji posluje samostalno, bez pripadnosti hotelskom lancu ili franšizi. Ovaj oblik poduzetničkog poslovanja u hotelijerstvu omogućuje vlasniku veću fleksibilnost u vođenju i upravljanju hotelom, te mu omogućuje da razvije vlastiti brend i identitet. Ova vrsta hotelskog objekta može uspješno poslovati na turističkom tržištu, međutim samo ukoliko je riječ o manjim hotelima koji imaju već prepoznatljive goste – posjetitelje. Sukladno tome, veliki nezavisni hoteli teže opstaju na rastućem turističkom tržištu smještajnih

---

<sup>39</sup> Cerović, *Hotelski menadžment*, 144.

objekata. Nezavisni hoteli mogu pružiti personalizirano iskustvo gostima, s obzirom da nemaju strogi korporativni standard koji se mora slijediti. Mogu prilagoditi svoje usluge, pažnju prema gostima i pružiti jedinstvene dodatne sadržaje kako bi se istaknuli u odnosu na druge hotele.

Hotelski lanac je oblik poduzetničkog poslovanja u hotelijerstvu u kojem poduzetnik ili tvrtka posjeduju i upravljaju s više hotela pod istim brendom. Ovo je popularan model u hotelijerstvu koji omogućuje konzistentnost standarda, ujednačen marketing, bolju pregovaračku poziciju kod dobavljača i prednosti ekonomije obujma. Obično imaju snažan brend koji se prepoznaje na globalnoj razini. Brendiranje može biti temeljeno na imenu poduzeća ili stvoreno specifično za lanac hotela. Brend pruža prepoznatljivost, povjerenje i očekivanja gostiju vezana uz kvalitetu usluge.

Hotelski lanci imaju svoje prednosti i izazove. S jedne strane, pružaju prepoznatljivost, operativnu podršku i ekonomiju obujma. S druge strane, mogu se suočiti s izazovima održavanja dosljednosti kvalitete, prilagodbe lokalnim tržištima i suočavanja s konkurencijom. Hotelski lanci stvaraju se temeljem ugovora zainteresiranih strana te hoteli u hotelskom lancu mogu biti povezani na sljedećim osnovama:

- potpuno vlasništvo
- franšizni ugovor
- ugovor o menadžmentu
- ugovor o najmu
- hotelski rezervacijski sustav- konzorcij.<sup>40</sup>

Neki od poznatih domaćih hotelskih lanaca u Hrvatskoj su Valamar hotel i ljetovališta d.o.o., Maistra d.d., Plava Laguna d.d., Jadranski Luksuzni Hoteli d.d., Liburnia Riviera Hoteli d.d. i drugi. U nastavku rada prikazat će se poslovanje poduzetnika u hotelijerstvu Republike Hrvatske.

Poduzetništvo u hotelijerstvu podrazumijeva stvaranje i upravljanje hotelskim poslovanjem s ciljem ostvarenja profita. Ovo može uključivati otvaranje novog hotela ili kupovinu postojećeg hotela te njegovu daljnju razradu i poboljšanje. Poduzetništvo u hotelijerstvu također uključuje analizu tržišta i potražnje te pronalaženje jedinstvenih prilika za privlačenje gostiju i stvaranje konkurentske prednosti. To može uključivati razvoj jedinstvenog koncepta hotela, poput tematskih soba ili restorana, te stvaranje iskustava koja će gosti rado dijeliti na društvenim mrežama.

---

<sup>40</sup> Cerović, op. cit., 148.

Važan dio poduzetništva u hotelijerstvu je i upravljanje financijama, uključujući planiranje i praćenje proračuna, upravljanje troškovima i profitabilnošću te pronalaženje načina za povećanje prihoda, kao što su ponude i paketi. Osim toga, poduzetništvo u hotelijerstvu uključuje i upravljanje osobljem, pružanje kvalitetne usluge gostima te brigu o održavanju i poboljšanju hotela kako bi se osigurao kontinuirani rast i uspjeh poslovanja. S obzirom na konkurentnost tržišta i zahtjeve gostiju, poduzetništvo u hotelijerstvu zahtijeva fleksibilnost, inovativnost i usmjerenost na kontinuirano poboljšanje poslovanja.

Poduzeća na hotelskom tržištu obilježava kreativnost, a poduzetništvo se smatra aktivnošću putem kojih se ostvaruju određeni ekonomski učinci. Na temelju toga možemo dobiti sveobuhvatnu definiciju koja kaže kako poduzetništvo u hotelijerstvu predstavlja kreativno i inovativno djelovanje pojedinca koji kombiniraju različite resurse, prije svega novčana sredstva i ulaganje tih sredstava u razne pothvate s ciljem ostvarivanja optimalnog financijskog rezultata odnosno profita.<sup>41</sup> Poslovanje poduzetnika u hotelijerstvu uključuje niz aktivnosti koje su usmjerene na pružanje smještaja i ugostiteljskih usluga gostima koji borave u hotelu. Poduzetnici u hotelijerstvu obično imaju više različitih uloga, od upravljanja osobljem i nabavke opreme do razvoja marketinških strategija i pružanja izvrsne usluge gostima. Poduzetnik u hotelijerstvu, naročito se zalaže za:

1. podizanje kvalitete i uvođenje novih usluga u hotelu,
2. uvođenje novih tehnologija u radu hotela,
3. otkrivanje putova za prodor na nova turistička tržišta,
4. uvođenje novih oblika organizacije i modela upravljanja, istraživanje novih hotelskih potencijala.<sup>42</sup>

Poduzetnici u hotelijerstvu mogu biti vlasnici malih, nezavisnih hotela, koji su u mogućnosti pružiti personaliziranu uslugu i iskustvo gostima, ili vlasnici velikih hotelskih lanaca, koji su u stanju pružiti usluge i sadržaje na visokoj razini. Bez obzira na veličinu svog poslovanja, poduzetnici u hotelijerstvu su često fokusirani na kreiranje novih proizvoda i usluga koji će ispuniti potrebe gostiju i privući nove segmente tržišta. Za uspješno ostvarenje prihoda i zadovoljstva gostiju, poduzetnik u hotelijerstvu se treba fokusirati na aktivnosti kao što su planiranje i razvoj poslovanja, upravljanje financijama, nabava opreme i zaliha, upravljanjem osobljem, pružanjem usluga gostima, marketing i prodaja te upravljanjem rizicima i sigurnosti.

---

<sup>41</sup> Vuković, *Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu*, 25.

<sup>42</sup> *Ibid.*, 27.

### 2.3. Poslovanje poduzetnika u hotelijerstvu Hrvatske

Poslovanje poduzetnika u hotelijerstvu u Republici Hrvatskoj analizirat će se na temelju dostupnih podataka u publikaciji *Turizam u brojka*, koju izrađuje i objavljuje Hrvatska turistička zajednica na temelju podataka Državnog zavoda za statistiku o turističkim kretanjima. Analiza će se provesti usporedbom smještajnih kapaciteta prema vrstama objekta s posebnim naglaskom na hotelski smještaj – broj i struktura hotela prema kategorijama. Također, prikazat će se i analiza boravka i noćenja posjetitelja u hotelskim objektima tijekom 2021. i 2022. godine. Uz pomoć sljedeće tablice prikazat će se broj smještajnih jedinica po vrstama objekata na području Hrvatske za promatrano razdoblje te indeks promjene smještajnih kapaciteta.

**Tablica 3.** Broj smještajnih jedinica prema vrstama objekta

	Broj smještajnih jedinica		Indeks 2022./21.	Struktura	
	2021.	2022.		2021.	2022.
Hoteli i aparthoteli	731	756	103,4	7,9	7,7
Turistička naselja	63	64	101,6	0,7	0,7
Kampovi i odmarališta	341	338	99,1	3,7	3,4
Lječilišta	9	9	100,0	0,1	0,1
Odmarališta	16	13	81,3	0,2	0,1
Hosteli	254	272	107,1	2,8	2,8
Ostalo	11	13	118,2	0,1	0,1
Nekategorizirani objekti	11	13	118,2	0,1	0,1
<b>UKUPNO</b>	<b>9.218</b>	<b>9.835</b>	<b>106,7</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Izvor: Hrvatska turistička zajednica, 2023.

Kao što je vidljivo na temelju prethodne tablice, tijekom promatranih godina najveći broj smještajnih jedinica ostvarivali su smještajni objekti kategorije Hoteli i aparthoteli sa visokim udjelom od 7,9% u 2021. te 7,7% u 2022. godini. Također, vidljivo je kako je tijekom prošle godine povećan broj smještajnih kapaciteta u hotelima i to za 3,4% u odnosu na 2021. godine. Nadalje, velik broj smještajnih jedinica tijekom promatranih godina imali su kampovi i odmarališta te hosteli, a najmanji broj lječilišta te ostali nekategorizirani objekti. Uz pomoć Tablice 4 prikazat će se broj hotela prema kategorijama u promatranom razdoblju.

**Tablica 4.** Broj hotela prema kategorizaciji

	2021.	2022.	2021. u %	2022. u %	Indeks 2022./01.
<b>UKUPNO</b>	<b>710</b>	<b>734</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>103,4</b>
*****	51	52	7	7	102,0
****	337	354	47	48	105,0
***	288	298	41	41	103,5
**	34	30	5	4	88,2

Izvor: Hrvatska turistička zajednica, 2023.

Na temelju podataka prikazanih u tablici broj 4 vidljivo je kako je tijekom 2021. i 2022. godine u Hrvatskoj najviše bilo hotela kategoriziranih sa četiri zvjezdice, a najmanje onih sa dvije

zvjezdice. Općenito, u odnosu na 2021. godinu, tijekom 2022. godine porastao je broj hotela, najviše onih hotela sa četiri zvjezdice (porast od 5%). U 2022. godini pao je broj hotela sa dvije zvjezdice, i to za gotovo 12% u odnosu na prethodnu, 2021. godinu. Općenito govoreći, u ukupnoj hotelskoj strukturi, najviše je hotela sa četiri zvjezdice (preko 50%) koje potom slijede hoteli sa tri i pet zvjezdica, a najmanje hotela u Hrvatskoj kategorizirano je sa dvije zvjezdice. Nadalje, uz pomoć Tablice 5. prikazat će se broj noćenja i dolazaka turista tijekom 2021. i 2022. godine prema objektima za smještaj.

**Tablica 5.** Dolasci i noćenja turista prema smještajnim objektima

	DOLASCI			NOĆENJA		
	2021.	2022.	Indeks	2021.	2022.	Indeks
Hoteli	3.436	5.554	161,6	12.130	18.269	150,6
Turistička naselja	434	607	139,9	2.529	3.313	131,0
Turistički apartmani	91	188	206,6	560	1.038	185,4
Kampovi	2.508	3.190	127,2	16.925	20.817	123,0
Kućanstva	5.825	7.541	129,4	36.059	44.182	122,5
Lječilišta	8	12	150,0	81	100	123,5
Odmarališta	9	15	166,7	56	85	151,8
Hosteli	182	339	186,3	572	901	157,5
Ostalo	283	330	116,6	1.290	2.822	218,8
Nekategorizirani objekti	5	6	120,0	30	35	116,7
<b>UKUPNO</b>	<b>12.776</b>	<b>17.775</b>	<b>139,1</b>	<b>70.202</b>	<b>90.040</b>	<b>128,3</b>

Izvor: Hrvatska turistička zajednica, 2023.

Na temelju prikazanih podataka o dolascima i noćenjima turista u smještajnim objektima na području Republike Hrvatske tijekom 2021. i 2022. godine vidljivo je kako je prethodne godine znatno porastao broj dolazaka i noćenja u usporedbi sa 2021. godinom, i to za gotovo 40%. Navedeno je moguće objasniti proglašenjem kraja pandemije COVID-19 te ukidanjem svih restriktivskih mjera što je utjecalo na turistički oporavak. Kako je vidljivo, najveći broj dolazaka i noćenja tijekom promatranih godina ostvareno je ukućanstvima, hotelima i kampovima. U hotelskim objektima broj dolazaka je u 2022. godini povećan za visokih 60%, a broj noćenja za 50% u odnosu na 2021. godinu. U 2021. godini hotele je posjetilo 3.436 posjetitelja sa ostvarenih 12.130 noćenja što je činilo udio od preko 20% u ukupnim turističkim smještajnim kapacitetima. Godine 2022. hotele je posjetilo više od 5.500 posjetitelja sa ostvarenih 18.269 noćenja (udio od 31%). Zaključno, u 2022. godini ostvareno je preko 4% više dolazaka i noćenja u odnosu na prethodnu, 2021. godinu.

### **3. Poduzetništvo u hotelijerstvu na primjeru grada Poreča**

U ovom dijelu rada provest će se analiza hotelijerstva na primjeru grada Poreča. U nastavku rada prikazat će se općeniti podaci o gradu Poreču te analiza turističkih dolazaka i noćenja u desetogodišnjem razdoblju, a potom će se analizirati dolasci i noćenja prema odabranim smještajnim objektima s naglaskom na hotele.

#### **3.1. Opća i turistička obilježja grada Poreča**

Grad Poreč smješten je na zapadnoj obali Istre. Poreč je popularna turistička destinacija s bogatom poviješću, prekrasnim plažama i zanimljivim kulturnim znamenitostima. Jedna od najpoznatijih znamenitosti Poreča je Eufrazijeva bazilika, koja je izgrađena u 6. stoljeću. Ova bazilika predstavlja iznimno važan primjer ranokršćanske arhitekture i poznata je po svojim prekrasnim bizantskim mozaicima. Bazilika je također uvrštena na UNESCO-v popis svjetske baštine. Poreč ima očaravajući stari grad koji je smješten na poluotoku. Okružen je srednjovjekovnim zidinama i karakterizira ga labirint uskih uličica, trgova i slikovitih prolaza. U starom gradu se mogu pronaći brojne povijesne znamenitosti, poput Peterokutna kula, Gotička palača, Barokna palača, Palača Vergottini, Romanička kuća itd. Osim povijesnih znamenitosti Poreč također nudi prekrasne plaže koje se protežu uzduž obale. Pješčane, šljunčane i stjenovite plaže pružaju raznovrsne mogućnosti za sunčanje, kupanje i vodene aktivnosti, a to su Plaža Gradsko kupalište, Plaža Plava Laguna, Plaža Zelena Laguna, Plaža kamp Bijela Uvala, Plaža Luna itd. Osim toga, kristalno čisto more privlači ronioce i ljubitelje podvodnog svijeta.

Grad je poznat i po svojoj gastronomskoj ponudi. Ono što ima poseban značaj su istarski specijaliteti kao što su tartufi, šparuge, istarski pršut, meso istarskog goveda, fuži i ravioli, orada, brancin i plodovi mora itd. Jedni od najpoznatijih i porečkih restorana su Casa Manzolin, Divino, Fora Le Porte, Histria, Hrast, Istra i još mnogi drugi.

Iako je Poreč mali grad, sa samo 17 000 stanovnika, ima svoje posebnosti te ljeti održava razne kulturne manifestacije, koncerti, festivali i tradicionalne fešte. Grad nudi raznolike mogućnosti za zabavu, od noćnih klubova i barova do kazališnih predstava i koncerata na otvorenom. S obzirom da je grad Poreč turistička atrakcija dugi niz godina, nudi razne turističke ponude koje zainteresiraju turiste. Neke od zanimljivih atrakcija i izleta koje se nude su Jama Baredine, Zvezdarnica Višnjani, Dinopark Funtana, Aquacolors Zelena Laguna te razni izleti brodom kao što su Delfini, Linski kanal, Rovinj i sl. Jedna od pozitivnih karakteristika grada Poreča je to što je u blizini većini turističkih atrakcija i gradova, kao što su Pula, Rovinj, Umag,



Motovun, Novigrad. Uz pomoć sljedeće tablice prikazat će se ukupni dolasci i noćenja turista u gradu Poreču u razdoblju od 2013. do 2022. godine.

**Tablica 6.** Dolasci i noćenja turista u gradu Poreču (2013-2022)

	DOLASCI		NOĆENJA	
	Broj turista	Indeks	Broj turista	Indeks
<b>2013.</b>	432.621	102	2.896.929	101
<b>2014.</b>	437.197	101	2.847.012	98
<b>2015.</b>	485.589	103	3.090.322	104
<b>2016.</b>	524.471	108	3.109.224	102
<b>2017.</b>	569.136	107	3.392.400	97
<b>2018.</b>	567.062	100	3.421.137	101
<b>2019.</b>	589.120	102	3.485.233	102
<b>2020.</b>	203.953	35	1.388.144	40
<b>2021.</b>	430.644	141	2.609.493	148
<b>2022.</b>	613.122	142	3.428.228	131

Izvor: MyPoreč, 2023.

Uz pomoć prethodne tablice prikazan je broj dolazaka i noćenja turista u gradu Poreču tijekom prethodnih deset godina. Kao što je vidljivo, grad Poreč svake je godine bilježio povećanje broja dolazaka i noćenja turista. Izuzetak je pandemijska 2020. godina kada je broj dolazak smanjen za visokih 65%, a noćenja za 60%. Međutim, već 2021. godine dolazi do značajnog turističkog oporavka te Poreč bilježi povećanje broja dolazaka i noćenja za oko 40% u odnosu na pandemijsku 2020., a tijekom 2022. godine također je zabilježen porast noćenja i dolazaka turista u grad Poreč. Nadalje, uz pomoć Tablice 6. prikazat će se usporedba broja dolazaka i noćenja turista (domaćih i stranih) u 2019. i 2022. godini, odnosno prije i nakon pandemije COVID-19.

**Tablica 7.** Dolasci i noćenja domaćih i stranih turista (2022/2019)

Vrsta turista	Dolasci 2022	Dolasci 2019	Indeks dolazaka	Noćenja 2022	Noćenja 2019	Indeks noćenja
<b>DOMAĆI</b>	61.237	46.222	132,48	182.304	160.512	113,58
<b>STRANI</b>	551.903	542.898	101,66	3.246.001	3.324.721	97,63
<b>Ukupno:</b>	<b>613.140</b>	<b>589.120</b>	<b>104,08</b>	<b>3.428.305</b>	<b>3.485.233</b>	<b>98,37</b>

Izvor: MyPoreč, 2023.

U tablici 7. prikazani su dolasci i noćenja u gradu Poreču za 2022. i 2019. godinu. Za usporedbu je uzeta 2019. godina jer je to zadnja godina prije pandemije, te 2022. godina, odnosno prva godina nakon pandemije kada su ukinute sve restrikcije putovanja i ograničenja kretanja u svim zemljama svijeta. U analiziranom razdoblju se može primijetiti da je indeks dolazaka veći za 4% s obzirom na 2019. godinu, međutim indeks noćenja je manji za 1,63% s obzirom na 2019. godinu. Također, na temelju prikazanih podataka vidljivo je kako je grad Poreč tijekom navedene dvije promatrane godine posjetilo znatno više stranih turista koji su ostvarili više noćenja.

### 3.2. Hoteli grada Poreča

U gradu Poreču postoje nekoliko hotelskih grupacija koje upravljaju i posjeduju više hotela te ukupno 12 samostalnih hotela namijenjenih za pružanje usluga smještaja u gradu Poreču. Neke od najpoznatijih hotelskih grupacija u Poreču su Valamar Hotels & Resorts i Plava Laguna. Valamar je vodeća hotelska grupacija u Hrvatskoj, koja upravlja s više od 30 hotela i ljetovališta diljem zemlje. Aktivnim promoviranjem i provođenjem navedenih pogodnosti, Valamar je stekao status odgovornog i poželjnog poslodavca te postao jedan od najvećih turističkih investitora u Hrvatskoj i regiji, uloživši u proteklih 18 godina više od 6,1 milijardu kuna. U Poreču, Valamar Hotels & Resorts ima veliku prisutnost s nekoliko hotela i ljetovališta. Valamar hoteli u Poreču su: Marea Valamar Collection Suites\*\*\*\*\*, Isabella Valamar Collection Island Resort (4/5\*), Valamar Riviera Hotel & Residence \*\*\*\*\*, Valamar Tamaris Resort \*\*\*\*\*, Valamar Parentino Hotel \*\*\*\*\*, Valamar Diamant Hotel & Residence (3/4\*), Valamar Pinia Hotel \*\*\*, Lanterna Sunny Resort \*\*, Crystal Sunny Hotel \*\*\*\*\* i Rubin Sunny Hotel \*\*\*.

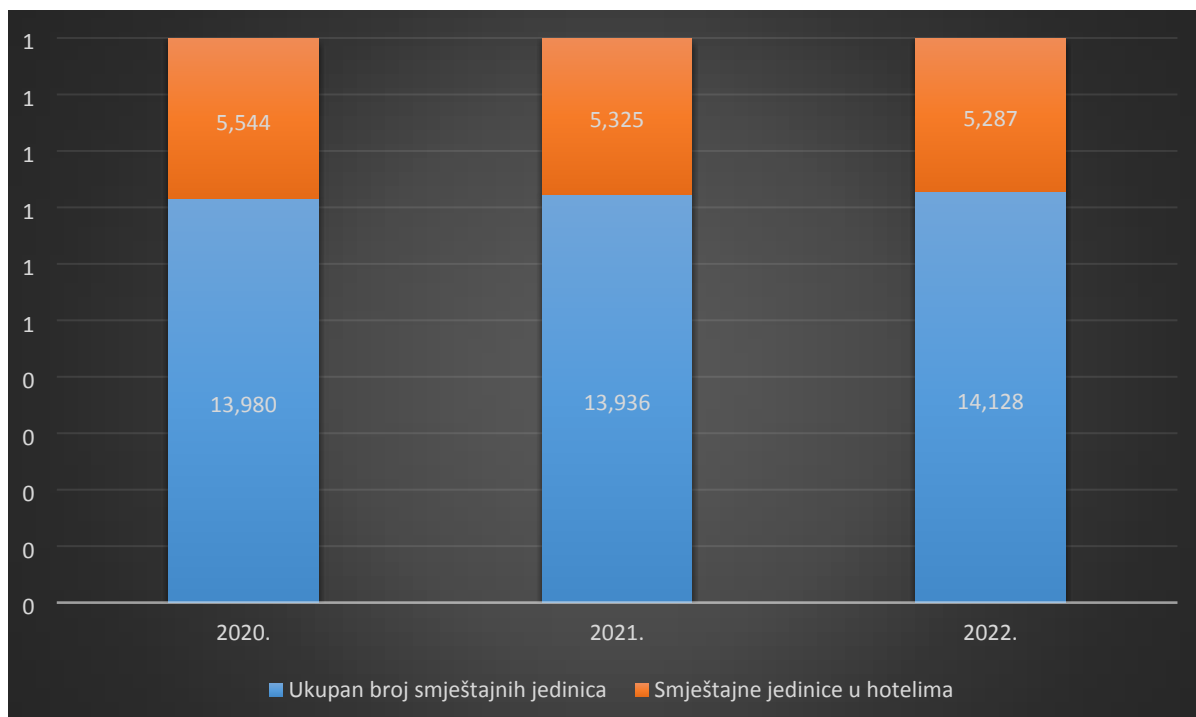
Plava Laguna je poznata turistička tvrtka koja posjeduje i upravlja s nekoliko hotela i ljetovališta u Poreču (Plava Resort, Village Galijot, Villa Galijot, Villas Park, Villas Bellevue). Ova grupacija također upravlja s brojnim apartmanima i kampovima u regiji. Hoteli Plave Lagune u Poreču su: Hotel Albatros\*\*\*\*\*, Hotel Parentium\*\*\*\*\*, Hotel Molindrio \*\*\*\*\*, Hotel Park\*\*\*\*\*, Hotel Materada \*\*\*, Hotel Mediteran \*\*\*, Hotel Plavi \*\*\*, Hotel Zorna \*\*\*, Hotel Istra \*\*\* i Hotel Delfin \*\*. Uz pomoć sljedeće tablice prikazat će se broj smještajnih jedinica i broj kreveta u smještajnom objektu *hoteli* za prethode tri godine, donosno u razdoblju od 2020. do 2022. godine.

**Tablica 8.** Broj smještajnih jedinica i kreveta u hotelima (2020-2022)

	2020.	2021.	2022.
<b>Broj hotela</b>	20	20	18
<b>Broj smještajnih jedinica</b>	5.544	5.325	5.287
<b>Broj kreveta</b>	11.962	11.837	11.557

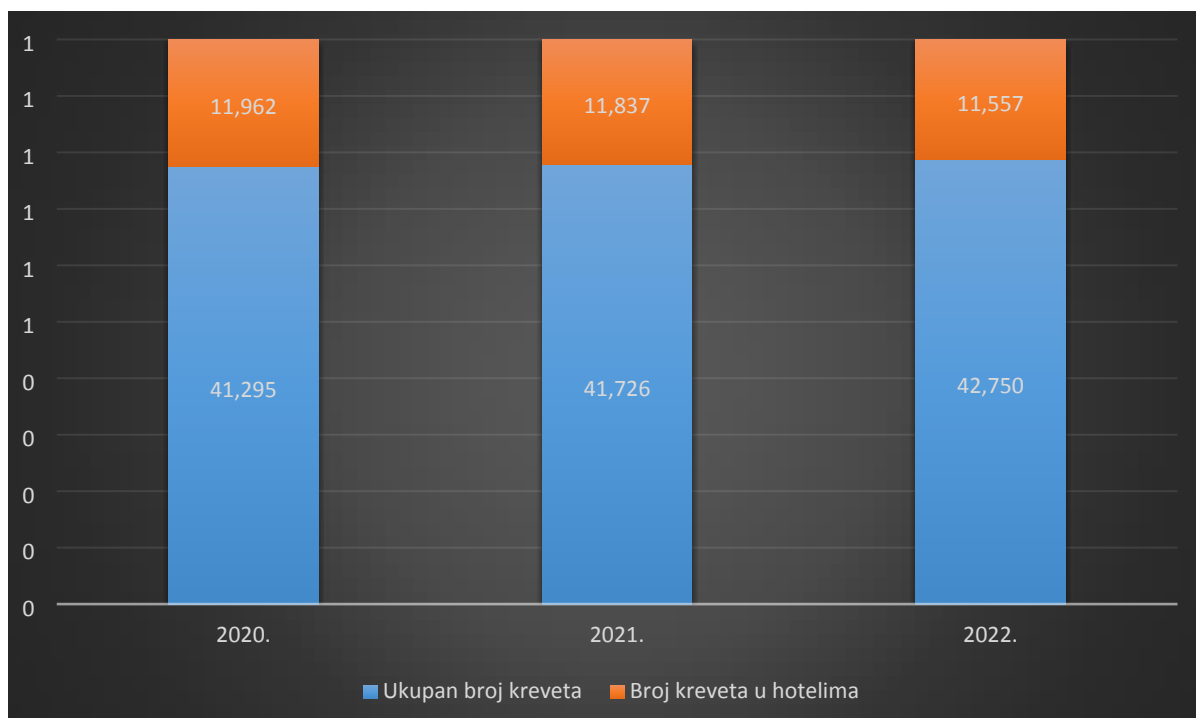
Izvor: izrada autora prema internim dokumentima Turističke zajednice grada Poreča

Uz pomoć prethodne tablice prikazana je struktura, odnosno broj smještajnih jedinica i broj kreveta u hotelima grada Poreča. Kao što je vidljivo, tijekom 2020. i 2021. godine u gradu je poslovalo ukupno 20 hotela, a 2022. godine taj broj smanjen je za 2 te je broj hotela iznosio 18. Sukladno smanjenju broja smještajnih objekata iz kategorije hoteli, smanjen je i broj smještajnih jedinica te broj kreveta namijenjenih turističkim posjetiteljima. Nadalje, uz pomoć sljedeća dva grafikona prikazat će se udio smještajnih jedinica te broja kreveta u hotelima u ukupnom udjelu smještajnih jedinica i kreveta tijekom promatranih godina.



**Grafikon 1.** Udio smještajnih jedinica hotela u ukupnim smještajnim jedinicama (2020-2022)

Izvor: izrada autora prema internim dokumentima Turističke zajednice grada Poreča



**Grafikon 2.** Udio broja kreveta hotela u ukupnom broju kreveta (2020-2022)

Izvor: izrada autora prema internim dokumentima Turističke zajednice grada Poreča

Uz pomoć Grafikona 1 i Grafikona 2 prikazan je udio smještajnih jedinica i broja kreveta u hotelima u ukupnom broju smještajnih jedinica i kreveta u gradu Poreču. Temeljem prikazanih

podataka može se primijetiti kako se broj kreveta i smještajnih jedinica u hotelima grada i ukupnim smještajnim objektima nije značajno mijenjao tijekom promatranih godina. Međutim, vidljiv je blagi porast ukupnog broja smještanih jedinica i kreveta tijekom prethodne, 2022. godine, dok se broj smještajnih jedinica i kreveta u hotelima Poreča smanjio. Općenito govoreći, smještajne jedinice u gradu Poreču imaju udio od otprilike 40% u ukupnim smještajnim jedinicama, a broj kreveta udio od oko 30% u ukupnom broju kreveta u Poreču. Preostale vrste smještajnih objekata čine kampovi, objekti u domaćinstvu, objekti na OPG-u te nekomercijalni smještaj.

**Tablica 9.** Dolasci i noćenja po vrsti smještaja (2021-2022)

Vrsta objekta	Dolasci 2022	Dolasci 2021	Indeks dolaska	Noćenja 2022	Noćenja 2021	Indeks noćenja
<b>Hoteli</b>	412.518	273.748	150,69	1.923.676	1.386.306	138,76
<b>Objekti u domaćinstvu</b>	131.802	103.937	126,81	884.760	709.153	124,76
<b>Kampovi</b>	32.305	25.181	128,29	333.733	284.960	117,12
<b>Ostali ug. objekti za smještaj</b>	28.936	19.678	147,05	168.740	124.779	135,23
<b>Nekomercijalni smještaj</b>	9.142	9.176	99,63	139.621	127.198	109,77
<b>Objekti na OPG-u</b>	139	132	105,30	862	871	98,97
<b>Ukupno:</b>	614.842	431.852	142,37	3.451.392	2.633.267	131,07

Izvor: izrada autora prema internim dokumentima Turističke zajednice grada Poreča

Tablica 10. prikazuje dolaske i noćenja po vrsti smještaja, ali se uspoređuju 2021. te 2022. godina s obzirom da je 2021. godina prva godina nakon pandemije. Prema podacima iz tablice, vidljivo je da je 2022. godina bila uspješnija, jedini pad je imala u dolascima kod nekomercijalnog smještaja. Također, imala je pad u noćenjima kod objekata na OPG-u za 1,03%. Nadalje, temeljem prikazanih podataka može se primijetiti kako su tijekom prethodne dvije godine najveći broj dolazaka i noćenja ostvarivali upravo hoteli. Naime, ukupno 67% dolazaka i noćenja činili su dolasci posjetitelja u hotelima grada Poreča. Može se zaključiti kako hoteli i nadalje čine najpoželjnije smještajne objekte u gradu, unatoč nešto manjem broju smještajnih jedinica i broja kreveta.

Hoteli grada Poreča su, sukladno potrebama turističkog tržišta, prilagodili svoju turističku ponudu različitim potrebama suvremenih turista. Također, obzirom na sve veći broj dolazaka mladih posjetitelja i obitelji s djecom, sve više hotela u Poreču proširuje svoje usluge temeljene na potrebama aktivnog i sportskog turizma, wellness turizma, zabavnim sadržajima za djecu i mlade te gastro turizmu. Poduzetništvo u hotelijerstvu Poreča prepoznaje potrebe suvremenog tržišta te u skladu s njima kontinuirano inovira i unapređuje svoj proizvod.

## **Zaključak**

Veliki utjecaj na razvoj industrije i ekonomije ima poduzetništvo, a za turizam posebno poduzetništvo u hotelijerstvu. To podrazumijeva inovativnost i kreativnost u uslugama te kontinuirano poboljšanje proizvoda. Privlačenje novih gostiju i novih turističkih tržišta u svijetu izuzetno je važno za poslovanje poduzetnika kao i za gospodarski napredak turističke destinacije.

Tijekom svog razvoja kroz povijest (posebno 20-og i 21. stoljeća) Poreč je izrastao u turistički centar koji može biti primjer europskim, a posebno hrvatskim regijama. Izgrađivan i temeljen na povijesnim resursima predviđenim za masovni turizam ovaj grad je pokazao kako se inovativnošću i dobrim idejama može iz masovnog turističkog središta profilirati u središte posebnih oblika turizma. Poduzetništvo i poduzetnici porečke regije pokazuju da se može svladavanjem izazova uspješno ostvariti cilj dobrog poslovanja. Na taj način se privlači platežno uspješna klijentela i plasiraju se usluge i robe atraktivne istima.

Porečki mali i veći poduzetnici orijentirani na turizam pokazuju da se može postati konkurentan u odnosu na konkurente Europe i svijeta. Na tim temeljima i porečki poduzetnici grade svoj poslovni razvoj i uspjeh. Kontinuirano prate i analiziraju poslovne rezultate, analizirajući trendove i konkurenciju pa tako prilagođavaju strategije vlastitoga razvoja i uspjeha. Na taj način pokazuju da se dobrom organizacijom, ljudskim resursima i pravilnom strategijom može postići diferencijacija na tržištu kao i postizanje konkurentske prednosti. Porečki poduzetnički uspjeh danas se temelji na malim poduzetničkim poduzećima, na obiteljskim gospodarstvima, na plasiranju domaćih proizvoda i pogodnosti. Danas se turistička ponuda ne temelji samo na masovnosti već i na kvaliteti i na kontinuiranoj ponudi i čvrstom poduzetničkom duhu. Samim tim je jasno da i poduzetništvo u turizmu ima za cilj cjelogodišnji uspjeh i kvalitetu.

Kao što je vidljivo na temelju provedenog istraživanja, u gradu Poreču postoji velik broj hotela koji su uglavnom okupljeni oko velikih hotelskih korporacija - Valamar Hotels & Resorts i Plava Laguna. Međutim, u gradu Poreču postoji i 12 nezavisnih, odnosno samostalnih hotela. Iako se tijekom promatranih godina neznatno smanjio broj hotela i smještajnih kapaciteta, i nadalje najveći broj posjetitelja odabire hotele kao najpoželjnije oblike smještaja za vrijeme posjete gradu Poreču.

# Bibliografija

## Knjige

- Avelini Holjevac, Ivanka. *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2002.
- Bartoluci, Mato. *Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva*. Zagreb: Školska knjiga, 2013.
- Cerović, Zdenko. *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za hotelski i turistički menadžment, 2003.
- Deželjin, Josip i Vujić, Vidoje. *Vlasništvo, poduzetništvo, menadžment*. Zagreb: Alineja Zagreb i Sveučilište u Rijeci, 1992.
- Galičić, Vlado. *Poslovanje hotelskog odjela smještaja*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2017.
- Gorupić, Drago. *Poduzeće: postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća*. Zagreb: Informator, 1990.
- Jones, Gereth. *Contemporary Management*. New York: McGraw Hill, 2005.
- Kolaković, Marko. *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Zagreb: Sinergija, 2006.
- Medlik, Slavoj i Hadyn, Ingram. *Hotelsko poslovanje*. Zagreb: Golden marketing, 2002.
- Peter, Drucker. *Inovacije i poduzetništvo*. Zagreb: Globus, 1992.
- Radišić, Franjo. *Ekonomika i organizacija poslovanja u hotelijerstvu*. Opatija: Otokar Keršovani, 1989.
- Ravlić, Pavao, Ante Jelavić, Ante Starčević i Josip Šamanović. *Ekonomika poduzeća*. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb, 1993.
- Škorić, Alojzije. *Uvod u poduzetništvo*. Zagreb: HITA-Consulting, 1995.
- Škrtić, Marica i Mikić, Mihaela. *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija nakladništvo, 2011.
- Vuković, Ivan. *Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu*. Zagreb: Dalmatina, 1999.

## Članci

- Audetsch, David. „Entrepreneurship research“. *Management Decision*, Vol. 50, no. 5 (2012), str. 755-764.
- Gedeon, Steve. „What is Entrepreneurship?“. *Entrepreneurial practice review*, Vol. 1, no. 3 (2010), str. 16-35.
- Hemmington, Nigel. „From Service to Experience: Understanding and Defining the Hospitality Business“. *The Service Industries Journal*, Vol. 27, no. 6 (2007), str. 747-755.

- Lashely, Conrad. „Hospitality and hospitableness“. *Research in Hospitality Management*, Vol. 5, no. 1 (2015), str. 1-7.
- McFadzean, Elspeth, O'Loughlin, Andrew i Shaw, Elizabeth. „Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link“. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 8, no. 3 (2005), str. 350-372.
- Mitchell, R.K. “Oral history and expert scripts: demystifying the entrepreneurial experience”, *Journal of Management History*, Vol. 2 No. 3 (1996), str. 50-67.
- Murphy, Patrick, Liao, Lianwen i Welsch, Harold. „A conceptual history of entrepreneurial thought“. *Journal of Management History*, Vol. 12, no. 1 (2006), str. 12-35.
- Newman, A.F. „Risk-bearing and Entrepreneurship“. *Journal of Economic Theory*, Vol. 137, no. 1 (2007), str. 11-26.
- Peredo, Ana Maria i McLean, Murdith. „Social entrepreneurship: A critical review of the concept“. *Journal of World Business*, Vol. 41 (2006), str. 56-65.
- Schultz, TW. „The Value of the Ability to Deal with Disequilibria“. *Journal of Economic Literature*, Vol. 13, no. 3 (1975), str. 827-846.

### **Elektronički izvori**

- Hotelier life (2022). *What are the characteristics of the tourism and hospitality industry*. <https://www.hotelierlife.com/what-are-the-characteristics-of-the-tourism-and-hospitality-industry/> (pristupljeno 10. kolovoza 2023.)
- Hrvatska turistička zajednica (2023). *Turizam u brojkama*. [https://www.htz.hr/sites/default/files/2023-07/HTZ%20TUB%20HR\\_%202022.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2023-07/HTZ%20TUB%20HR_%202022.pdf) (pristupljeno 11. kolovoza 2023.)
- MyPoreč (2023). <https://www.myporec.com/hr> (pristupljeno 12. kolovoza 2023.)
- Narodne novine 114/22. *Zakon o računovodstvu*. <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-ora%C4%8Dunovodstvu> (pristupljeno 13. kolovoza 2023.)

## Popis ilustracija

### SLIKE:

<b>Slika 1.</b> Preuvjeti za razvoj poduzetništva.....	3
<b>Slika 2.</b> Poduzetničke aktivnosti.....	6
<b>Slika 3.</b> Vrste kontrole prema objektima.....	9
<b>Slika 4.</b> Glavne strane u hotelskom poslovanju.....	19

### TABLICE:

<b>Tablica 1.</b> Kriterij za razvrstavanje poduzeća u Hrvatskoj .....	13
<b>Tablica 2.</b> Novi čimbenici poslovanja.....	15
<b>Tablica 3.</b> Broj smještajnih jedinica prema vrstama objekta .....	24
<b>Tablica 4.</b> Broj hotela prema kategorizaciji.....	24
<b>Tablica 5.</b> Dolasci i noćenja turista prema smještajnim objektima.....	25
<b>Tablica 6.</b> Dolasci i noćenja turista u gradu Poreču (2013-2022).....	27
<b>Tablica 7.</b> Dolasci i noćenja domaćih i stranih turista (2022/2019) .....	27
<b>Tablica 8.</b> Broj smještajnih jedinica i kreveta u hotelima (2020-2022).....	28
<b>Tablica 10.</b> Dolasci i noćenja po vrsti smještaja (2021-2022).....	30

### GRAFIKONI:

<b>Grafikon 1.</b> Udio smještajnih jedinica hotela u ukupnim smještajnim jedinicama (2020-2022) .....	29
<b>Grafikon 2.</b> Udio broja kreveta hotela u ukupnom broju kreveta (2020-2022).....	29