

# Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća

---

Cetinski, Vinka; Milohnić, Ines; Perić, Marko

**Authored book / Autorska knjiga**

*Publication status / Verzija rada:* **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Publication year / Godina izdavanja:* **2009**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:700979>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

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



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT  
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
OPATIJA, HRVATSKA

*Repository / Repozitorij:*

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



VINKA CETINSKI  
INES MILOHNIĆ  
MARKO PERIĆ

**MENADŽMENT  
MALOG I SREDNJEG  
UGOSTITELJSKOG  
PODUZEĆA**



SVEUČILIŠTE U RIJECI



FAKULTET ZA MENADŽMENT  
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
OPATIJA, HRVATSKA  
utemeljen 1960.



Dr. sc. Vinka Cetinski  
Dr. sc. Ines Milohnić  
Mr. sc. Marko Perić

---

MENADŽMENT MALOG I SREDNJEG UGOSTITELJSKOG PODUZEĆA

2. IZMIJENJENO I DOPUNJENO IZDANJE



SVEUČILIŠTE U RIJECI



FAKULTET ZA MENADŽMENT  
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
OPATIJA, HRVATSKA  
utemeljen 1960.

udžbenici Sveučilišta u Rijeci  
manualia Universitatis studiorum Fluminensis  
1. Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća

Dr. sc. Vinka Cetinski

Dr. sc. Ines Milohnić

Mr. sc. Marko Perić

Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća

*Izdavač*

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, Sveučilište u Rijeci

*Za izdavača*

Prof. dr. sc. Branka Berc Radišić, v. d. dekan Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

*Recezeni*

Prof. dr. sc. Franjo Radišić

Prof. dr. sc. Ivan Teodorović

*Lektor*

Mr. sc. Željka Štefan

Dr. sc. Mihaela Matešić

Odlukom povjerenstva za izdavačku djelatnost Sveučilišta u Rijeci, klasa: 602-09/09-01/19, ur. br.: 2170-57-05-09-3, ova je knjiga prihvaćena kao sveučilišni udžbenik.

CIP - Katalogizacija u publikaciji

Sveučilišna knjižnica Rijeka

UDK 640.4:65.012.4>(075.8)

65.012.4:640.4>(075.8)

CETINSKI, Vinka

Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća / Vinka Cetinski, Ines Milohnić, Marko Cetinski. - 2. izmjenjeno i dopunjeno izd. - Opatija : Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009. - (Udžbenici Sveučilišta u Rijeci = Manualia Universitatis studiorum Fluminensis)

Bibliografija. - Kazalo.

ISBN 978-953-6198-72-6

I. Milohnić, Ines 2. Perić, Marko, ekonomist

I. Ugostiteljstvo - Menadžment - Udžbenik

120306045

Dr. sc. Vinka Cetinski  
Dr. sc. Ines Milohnić  
Mr. sc. Marko Perić

# **MENADŽMENT MALOG I SREDNJEG UGOSTITELJSKOG PODUZEĆA**

Sveučilište u Rijeci  
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija



**FAKULTET ZA MENADŽMENT  
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU**  
OPATIJA, HRVATSKA  
utemeljen 1960.



SVEUČILIŠTE U RIJECI

Copyright 2003.

Vinka Cetinski

ISBN 953-6198-33-9

## PREDGOVOR

Knjiga je udžbenik za studente dodiplomskog i poslijediplomskog studija, koji znanstveno izučavaju menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća, strateško upravljanje i njegovu primjenu, s posebnim naglaskom na strateško planiranje portfelja i pojedinačne imovine. Namijenjena je i svim sadašnjim i budućim menadžerima, konzultantima i stručnjacima koji su usmjereni na upravljanje i poslovno planiranje. Njima se nudi znanje, koje im olakšava put od poduzetničke ideje do odluke i omogućava unapređenje poslovanja i poslovni uspjeh

Sadrži primjere iz prakse i jedan cjeloviti primjer, koji je obuhvaćen u CD-računalnom programu za strateško upravljanje portfeljem u turizmu i ugostiteljstvu, koji vodi korisnike kroz sve faze izrade plana upravljanja i omogućuje kreativnu provjeru poduzetničke ideje, kako bi se s visokim stupnjem sigurnosti ušlo u poduzetničke poslove. Program će studentima i nadolazećoj generaciji, informatički orijentiranih čitatelja, olakšati rad u okviru ove materije. Omogućuje i simulacije, čime stimulira analitičku komponentu i alternativne pristupe u koncepciji, toliko važne za kreiranje inovativne komponente budućih stručnjaka iz područja turizma, a ugostiteljstva posebno.

U odnosu na prvo izdanje knjiga je osvježena novijom pravnom regulativom koja se tiče pojmovnog razmatranja ugostiteljske djelatnosti, kriterijima za definiranje te procedurom osnivanja malih i srednjih poduzeća. Nadalje, knjiga je značajnije dopunjena sadržajem o poduzetništvu te isticanjem razlika između društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) i obrta kao najznačajnijih predstavnika malog gospodarstva koje predstavlja najdinamičniji dio gospodarstva Republike Hrvatske. Također, knjiga je nadopunjena sadržajima o poduzetničkom i inovacijskom menadžmentu te pozicioniranju malih i srednjih ugostiteljskih poduzeća u europskom okruženju. Većina navedenih izmjena i dopuna odnosi se na prva dva poglavlja knjige, dok su u ostalim poglavljima izmjene i dopune manje i služe prvenstveno kao daljnja razrada i objašnjenje već napisanih razmatranja.

Najveću zahvalnost dugujemo autorima svih radova korištenih kod izrade djela i suradnicima, koji su nam pomogli kod prikupljanja građe.



Hvala studentima na pokazanom interesu za područje menadžmenta malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća i za područje strateškog upravljanja portfeljem u turizmu i ugostiteljstvu, jer su nam upravo oni bili najveća inspiracija i motivacija.

I na kraju, sva pitanja, mišljenja i sugestije su dobrodošle. Hvala što ste omogućili da vam budemo na raspolaganju.

Opatija, travanj 2009.

Dr. sc. Vinka Cetinski  
Dr. sc. Ines Milohnić  
Mr. sc. Marko Perić

**SADRŽAJ**

Predgovor	V
<b>1. ODREĐENJE I ZNAČAJ PODUZETNIŠTVA U UGOSTITELJSTVU</b>	<b>1</b>
1.1. Teorijska obilježja poduzetništva i poduzetnika	1
1.2. Pojmovno razmatranje ugostiteljske djelatnosti	6
1.3. Pojam i definiranje malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća	11
1.3.1. Pojmovno određenje malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća	12
1.3.2. Kriteriji za definiranje malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća	12
1.4. Pravni, porezni i financijski aspekti poslovanja malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća u Republici Hrvatskoj	16
1.4.1. Osnivanje malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća	17
1.4.2. Pravni oblici organizacije malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća	18
1.4.2.1. Razlike društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) i obrta	23
1.4.2.2. Stanje i kretanje malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj	32
1.4.2.3. Financiranje malih i srednjih poduzeća	35
1.5. Organizacijska struktura malih i srednjih ugostiteljskih poduzeća	43
1.5.1. Pojam i definicija organizacijske strukture	43
1.5.2. Elementi koji utječu na izbor organizacijske strukture	45
1.5.3. Čimbenici oblikovanja organizacijske strukture	46
1.5.4. Mogući oblici organizacijske strukture u malim i srednjim ugostiteljskim poduzećima	47
1.6. Važnost malih i srednjih poduzeća za razvoj ugostiteljske djelatnosti	56
1.7. Konkurentnost malih i srednjih ugostiteljskih poduzeća u europskom okruženju	61
<b>2. POSEBNOSTI MENADŽMENTA MALOG I SREDNJEG UGOSTITELJSKOG PODUZEĆA</b>	<b>67</b>
2.1. Pojmovno određenje menadžmenta	68
2.2. Definicije menadžmenta	72
2.3. Poduzetnički menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća	75
2.3.1. Specifičnosti menadžmenta malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća	77
2.3.2. Čimbenici od utjecaja na uspješnost menadžmenta malih i srednjih ugostiteljskih poduzeća	79
2.4. Inovacijski menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća	84
2.5. Funkcije menadžmenta malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća	87
2.5.1. Funkcija planiranja	88
2.5.2. Funkcija organiziranja	90
2.5.3. Funkcija kadrovanja	92
2.5.4. Funkcija vođenja	94
2.5.5. Funkcija kontroliranja	98
2.6. Razine menadžmenta u malim i srednjim ugostiteljskim poduzećima	100
2.6.1. Vrhovni menadžment	101
2.6.2. Srednji menadžment	103
2.6.3. Niži menadžment	104
2.7. Organizacijska kultura malih i srednjih ugostiteljskih poduzeća	106
2.7.1. Definicije organizacijske kulture	107

2.7.2. Vrste organizacijske kulture	109
2.7.3. Implikacije organizacijske kulture u malim i srednjim ugostiteljskim poduzećima	110
2.8. Znanja, vještine i osobne karakteristike menadžera malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća	113
2.8.1. Znanja i vještine menadžera	113
2.8.2. Osobne karakteristike menadžera	115
2.8.3. Individualne karakteristike menadžera malih i srednjih ugostiteljskih poduzeća	117
<b>3. STRATEŠKO UPRAVLJANJE I NJEGOVA PRIMJENA</b>	<b>123</b>
3.1. Istraživanje okruženja i formuliranje strategije	127
3.2. Primjena strategije	131
3.3. Procjena i kontrola uspješnosti poslovanja	136
3.4. Strateško upravljanje u ugostiteljskim poduzećima	138
<b>4. SPECIFIČNOSTI PLANIRANJA I BUDŽETIRANJA U MALIM I SREDNJIM UGOSTITELJSKIM PODUZEĆIMA</b>	<b>141</b>
4.1. Strateško planiranje	142
4.1.1. Strateško planiranje za portfelje	143
4.1.2. Strateško planiranje za pojedinačne imovine	144
4.1.3. Proces sastavljanja godišnjeg proračuna - budžeta	147
4.2. Funkcija i nadzor nad menadžmentskom kompanijom	148
4.2.1. Upravljanje putem menadžmentskih kompanija i franšizinga	148
4.2.2. Ugovor o menadžmentu	149
4.2.3. Ugovor o franšizingu	152
4.2.4. Ispunjavanje ugovora	156
<b>5. PLAN UPRAVLJANJA IMOVINOM</b>	<b>163</b>
5.1. Pristup	164
5.2. Ključne odrednice funkcije upravljanja portfeljem	166
5.2.1. Strateško planiranje	166
5.2.2. Vrednovanje operativnih rezultata poslovanja pojedinih dijelova imovine	166
5.2.3. Praćenje, istraživanje i analiza ključnih odrednica okruženja	167
5.2.4. Odnosi s partnerima	167
5.2.5. Razvoj i unapređenje kvalitete	168
<b>6. RAČUNALNI PROGRAM ZA STRATEŠKO UPRAVLJANJE PORTFELJEM U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU</b>	<b>169</b>
6.1. Uputstva za korištenje	170
<b>7. SLUČAJ</b>	<b>179</b>
7.1. "ELŽEVI" d.o.o.	180
7.2. Razvojna i poslovna strategija	181
<b>8. PRILOZI</b>	<b>213</b>
<b>9. POPIS LITERATURE</b>	<b>217</b>
<b>10. POPIS SLIKA</b>	<b>230</b>
<b>11. POPIS TABLICA</b>	<b>231</b>
<b>12. POPIS GRAFIKONA I SHEMA</b>	<b>233</b>

## **I. ODREĐENJE I ZNAČAJ PODUZETNIŠTVA** **U UGOSTITELJSTVU**

### 1.1. TEORIJSKA OBILJEŽJA PODUZETNIŠTVA I PODUZETNIKA

Poduzetništvo nije fenomen novog doba. Poduzetnici su postojali i ranije kroz povijest. Svoju primjenu poduzetništvo nije našlo samo u ugostiteljskoj djelatnosti, već se počeci razvoja poduzetništva vezuju upravo za tu specifičnu tercijarnu gospodarsku djelatnost.

Korijeni poduzetništva kao kreativne i inovativne djelatnosti mogu se pronaći još kod starih civilizacija poput babilonske, egipatske, arapske i kineske. Već su tada inovativni obrtnici u različitim gospodarskim djelatnostima bili vrlo aktivni. U antičko doba poznati su različiti tipovi poduzetništva u staroj Grčkoj i Rimskom Carstvu, gdje kao različite poduzetničke aktivnosti jačaju trgovina i novčarsko poslovanje. Poduzetništvo i poduzetnici u smislu današnjeg značenja pojavljuju se između 11. i 13. stoljeća (u trgovini, bankarsko-kreditnim poslovima, pomorstvu, razbojništvu i gusarstvu), dok se poduzeće sa svim svojim karakteristikama poduzetničke tvrtke počinje pojavljivati u 15. stoljeću razdvajanjem privredne aktivnosti i poslovne imovine od privatne imovine a da bi u 17. stoljeću postalo masovna pojava.

Također, pretpostavlja se da se izrazi poput *undertaker*, *entrepreneur*, *Unternehmer* u Europi počinju upotrebljavati već od 15. stoljeća, a zasigurno se u poslovnom svijetu u Francuskoj koriste od 17. stoljeća (koristio ga je **Sebastian Vauban** koji se bavio proučavanjem različitih područja ekonomije i ekonomskih pitanja).

U ekonomsku teoriju pojam "**entrepreneur**" prvi uvodi irski ekonomist **RICHARD CANTILLON**. Poduzetnika opisuje kao osobu koja kupuje po poznatim cijenama, a prodaje po nepoznatim cijenama odnosno cijenama koje će se tek formirati. Govori o poduzetniku kao osobi koja seli kapital u djelatnost s većim dobitkom. Na taj način razvio je prvu teoriju poduzetništva u ranoj tržišnoj ekonomici.

Pojmovno određenje teorije poduzetništva i poduzetnika predstavili su brojni utjecajni ekonomski teoretičari koji su znatno pridonijeli razumijevanju poduzetnika i poduzetničkog procesa. Tako je moguće teorije poduzetništva i poduzetnika sagledati kroz dvije temeljne skupine: klasične i suvremene.

## KLASIČNE TEORIJE PODUZETNIŠTVA I PODUZETNIKA

**JEAN BAPTISTE SAY (1767-1832)**<sup>1</sup>, kojega mnogi znanstvenici smatraju ocem poduzetništva, kao politički ekonomist definira poduzetnika **kao uskladitelja proizvodnog procesa.**

**JOHN MILL (1806-1873)**<sup>2</sup> prvi je autor koji govori i piše o pojmu poduzetništva koristeći naziv "**untaertaker**", umjesto do tada već korištene riječi »**entrepreneur**«, što u slobodnom prijevodu označava poslodavca koji pokreće posao, odnosno čovjeka koji se bavi proizvodnjom, trgovinom, krčmarenjem ili drugim poslom koji donosi korist.

**JOSEPH ALOIS SCHUMPETER (1883-1950)**<sup>3</sup> predstavnik je austrijske škole. Poduzetnika smješta u jezgru ekonomskog razvoja, a prema njemu, poduzetništvo je naziv za smisao i akcije u izvođenju inovacija i drugih dostignuća koja znače napredak gospodarskih subjekata.

**FRANK KNIGHT (1885-1972)**<sup>4</sup> u svojoj vrlo zapaženoj knjizi '*Risk Uncertainty and Profit*' koja je objavljena 1921. godine, ističe kako poduzetnici dobivaju primanja za sposobnost preuzimanja neizvjesnosti od koje se nije moguće osigurati.

**LUDWIG VON MISES (1881-1973)**<sup>5</sup> kao značajni predstavnik moderne austrijske tradicije zastupa stajalište u kojem kaže kako je svatko sposoban za poduzetničke aktivnosti, te da je upravo ona prisutna u svim ljudskim aktivnostima.

**ISRAEL KIRZNER (1930 - )**<sup>6</sup> kao nastavljatelj austrijske tradicije i Misesova poimanja poduzetnika i poduzetništva definira poduzetnika kao posebno budnog i pozornog, koji uvijek vrebata na potencijalno vrijedne prirodne izvore koji su ostali neopazeni.

**MARK CASSON**<sup>7</sup> definira poduzetnika kao osobu koja se «specijalizira za donošenje važnih odluka o usklađivanju rijetkih proizvodnih izvora».

**HARVEY LEIBENSTEIN (1922-1994)**<sup>8</sup> tvrdi kako poduzetnik može biti pojedinac ili skupina sa sljedećim značajnim aktivnostima: povezivanje različitih tržišta, otklanjanje tržišnih nedostataka, kompletiranje inputa te ostvarivanje ili širenje vremenski povezanih entiteta koji transformiraju poduzeća.

**THEODORE SCHULTZ (1902-1998)**<sup>9</sup> zastupa poimanje poduzetnika kao osobe koja je sposobna uhvatiti se ukoštac s neravnotežom. Tome prilaže dvije bitne spoznaje:

- a) koncept poduzetništva kao sposobnost sukobljavanja s neravnotežom
- b) pridobivanje poduzetničkih sposobnosti, prije svega izobrazbom.

**WILLIAM BAUMOL (1922 - )**<sup>10</sup> upozorava kako nije svako poduzetništvo usmjereno prema razvoju. S tog aspekta raspravlja o produktivnom i destruktivnom poduzetništvu.

Svaka se praksa temelji na teoriji, iako oni koji je slijede toga nisu svjesni. Poduzetništvo počiva na teoriji ekonomije i društva, a ona gleda na promjene kao na nešto uobičajeno i poželjno. Drži kako je najvažnija

<sup>1</sup> <http://www.mises.org/content/jean-baptiste.asp>

<sup>2</sup> <http://www.utilitarianism.com/jsmi-ll.htm>

<sup>3</sup> <http://www.econlib.org/library/Enc/bios/Schumpeter.html>

<sup>4</sup> <http://www.knightfrank.com>

<sup>5</sup> <http://www.mises.org/content/Ludwig-von-mises.asp>

<sup>6</sup> <http://www.econ.nyu.edu/user/kirzner/>

<sup>7</sup> <http://www.rdg.ac.uk>

<sup>8</sup> <http://www.factmonster.com/ipka/A0771961.html>

<sup>9</sup> <http://www.econlib.org/library/Enc/bios/Schultz.html>

<sup>10</sup> <http://www.econ.nyu.edu/dept/vi-tae/baumol.html>

zadaca u društvu – a osobito u ekonomiji – raditi nešto na drugi način, a ne raditi nešto bolje od onoga što već postoji.

Poduzetnici smatraju promjenu obaveznom i zdravom, a to je osnovno određenje poduzetnika i poduzetništva. Poduzetnik uvijek traga za promjenom, reagira na nju i koristi je kao povoljnu priliku.<sup>11</sup>

Povijest proučavanja poduzetništva počinje oko 1934. godine kada Joseph Schumpeter u svom djelu “*Can Capitalism Survive*” definira poduzetnika u funkciji preoblikovanja produkcijskog procesa s novim revolucionarnim pristupom, prije svega iskorištavanjem inovacija na novim tehnologijama ili na postojećima, koji proizvodi nove proizvode i nove putove, otvaranjem novih načina nabave i dobave izvora reorganizacijom industrije.<sup>12</sup>

### Suvremene teorije poduzetništva i poduzetnika

Stalne promjene u okruženju, potaknute društveno-ekonomskim, političkim i inim promjenama, razlogom su jačanja uloge malih i srednjih ugostiteljskih poduzeća, u razvitku cjelokupnoga hrvatskog gospodarstva, a posebice u ugostiteljskoj djelatnosti.

Različitost pristupa u proučavanju teme poduzetništva rezultat je postojanja čitavog niza fundamentalno različitih pogleda na poduzetništvo. To je prije svega rezultat različitih ishodišta za proučavanje spomenute teme, ali i različitosti područja znanosti pojedinih teoretičara.

Jedna od suvremenih definicija opisuje poduzetništvo kao sposobnost kretanja i stvaranja vizije praktički ni iz čega, kao ljudski kreativan čin, kao primjenu energije za iniciranje i izgradnju poduzeća ili organizacije.<sup>13</sup>

Također, poduzetništvo je proces stvaranja nečega novog ulaganjem neophodnog vremena i napora, uz pretpostavku pratećih financijskih, fizičkih i društvenih rizika, i prihvaćanjem odgovarajućih nagrada u novčanom i osobnom zadovoljstvu i neovisnosti.<sup>14</sup>

Prema Škoriću poduzetništvo je skup aktivnosti na osnivanju, ustrojstvu i upravljanju poslovanjem poduzeća. Objašnjava se ulaganjem radi ostvarenja dobiti ili profita.<sup>15</sup>

Poduzetništvo je sposobnost da se na osnovi kreativne čovjekove ekonomske djelatnosti i ograničenih proizvodnih čimbenika formira određena efikasna gospodarska djelatnost.<sup>16</sup>

Autori **Cunningham** i **Lischeron** sačinili su podjelu pogleda na poduzetništvo kroz šest temeljnih škola poduzetništva. Svaka od njih daje svoj pogled, kako na poduzetnički proces, tako i na ključne osobine poduzetnika.

Iz svih se prethodnih definicija mogu pronaći sljedeći zajednički elementi poduzetništva:

- kreativnost i inovacija,
- sakupljanje ograničenih resursa i osnivanje ekonomskih organizacija,
- prilika za stjecanje profita i rasta u uvjetima rizika i nesigurnosti.

<sup>11</sup> Drucker, P.F., *Inovacije i poduzetništvo*, Globus Zagreb, Zagreb, 1992., str. 34.

<sup>12</sup> Vujić, V., *Kako razviti uspješno poduzeće*, GEA College, Poslovno-izobrazbeni centar Ljubljana, Ljubljana, 2000., str. 35.

<sup>13</sup> Timmons, J.A., *New Venture Creation*, Irwin, 3rd ed., Homewood, IL, 1990.

<sup>14</sup> Hirsch, R.D., Peters, M.P., Shepherd, D.A., *Entrepreneurship*, McGraw-Hill Irwin, 2005.

<sup>15</sup> Škorić, A., *Uvod u poduzetništvo*, HITA-CONSULTING, Zagreb, 1995., str. 22-23.

<sup>16</sup> Kolaković, M., *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Sinergija, 2006., str. 1.

<sup>17</sup> Baumol, W.J., Formal entrepreneurship theory in economics: existence and bounds; *Journal Business Venturing*, 8., 1993., str. 165-180.

Ta perspektiva spaja dva trenda u poduzetništvu označavajući poduzetnika kao onoga koji stvara nova poduzeća, koji je istodobno i inovator čije znanje i koordinacija resursa vode do inovacija (Baumol, 1993.)<sup>17</sup> Naime poduzetništvo je od samih početaka u neposrednoj vezi s raspoloživim resursima, jer o raspoloživim resursima, ljudskoj kreativnosti i inovativnosti ovisi razina proizvodnje određenih proizvoda i usluga, kao i razine zadovoljenja ljudskih potreba.

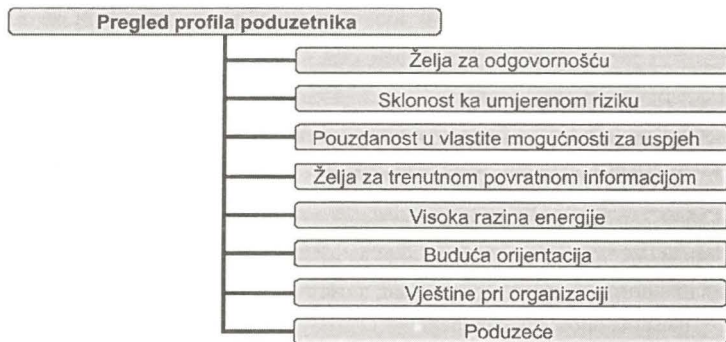
Tablica 1. Suvremeni mikropristupi proučavanju poduzetništva

ŠKOLA PODUZETNIŠTVA	OSNOVNE ZNAČAJKE	DEFINICIJA PODUZETNIŠTVA
Karizmatična	Osnovne značajke poduzetnika	Poduzetnici su iznimno sposobni, ambiciozni pojedinci
Psihološka	Osnovne značajke poduzetnika	Poduzetnici su "rođeni", odlikuje ih sustav vrednota i sposobnost preuzimanja rizika
Klasična	Prepoznavanje poduzetničkih prilika	Poduzetnici su inovatori sa sposobnošću preuzimanja rizika i donošenja odluka u neizvjesnim situacijama
Menadžerska	Poduzetničko ponašanje i vođenje	Poduzetnika odlikuje izvanredna sposobnost prepoznavanja prilika, koje uz bogato menadžersko znanje i iskustva zna i iskoristiti
Voditeljska	Poduzetničko ponašanje i vođenje	Poduzetnik je vizionar, dobar mentor i vođa, vješt u komuniciranju i manipuliranju ljudima
Unutarnjepoduzetnička	Poduzetničko prosuđivanje i prilagođavanje	Poduzetnici se u svojem radu ponašaju poduzetnički-iskorištavaju prepoznate poduzetničke prilike

Izvor: Cunningham, J.B., Lischeron, J., "Defining Entrepreneurship", *Journal of Small Business Management*, Vol.29., Number 1., January 1991., str. 45-61.

Može se zaključiti kako je poduzetništvo zapravo kreacija inovativne ekonomske organizacije (ili mreže organizacija) radi stjecanja dobiti ili rasta u uvjetima rizika i nesigurnosti. To je sposobnost poduzetnika, zasnovana na znanju i inovaciji, da pokrene neku aktivnost, uz preuzimanje određenog rizika, u svrhu postizanja određenog cilja, prvenstveno stvaranja novog tržišta. Poduzetništvo ima za glavni cilj stvoriti nove vrijednosti pokretanjem i razvojem novih poduzeća, i predstavlja bitan faktor proizvodnje, tako da je teško zamisliti razvijeno društvo bez ljudi koji vode i organiziraju ekonomski život. Poduzetništvo uključuje sve djelatnosti usmjerene na ulaganje i kombinaciju potrebnih resursa, širenje na nova tržišta, stvaranje novih proizvoda, novih potrošača, novih tehnologija i tehnoloških rješenja.

Istraživači su utrošili mnogo vremena kako bi načinili jasnu sliku osobnosti poduzetnika. Autori **Zimmerer** i **Scarborough** donose kratki pregled profila poduzetnika:



Slika 1. Pregled profila poduzetnika

Izvor: prevedeno i prilagođeno prema: Zimmerer, T.W., Scarborough, N.M., *Essentials of ENTREPRENEURSHIP and SMALL BUSINESS MANAGEMENT*, Prentice Hall, Second Edition, Upper Saddle River, New Jersey, 1998., str. 3-5.

U tom smislu, poduzetnik je čovjek ideje, čovjek mašte, pun stvaralačkog nemira, inventivan, samoincijativan, autoritativan, obrazovan, ima bogato znanje, odlučan je u promociji promjena i spreman preuzeti rizik upravljanja poduzećem. U svojim ulogama trgovca i organizatora proizvodnje on mora imati sposobnost predviđanja promjene proizvodnje i potrošnje, te sposobnost vidjeti gdje se pruža prilika za plasiranje nove robe koja će zadovoljiti neku stvarnu potrebu ili koja će poboljšati plan proizvodnje stare robe.

Dakle poduzetnik je:

- osoba koja zna predvidjeti događaje, odlučna, ali i oprezna
- inovator koji u novome vidi izazov i dobitak
- tragatelj za novim poslovnim prilikama, svjestan da mu sama ideja nije dovoljna
- osoba koja je svjesna da u početku nema prihoda, da na tržištu rada i kod dobavljača mogu nastati neočekivane promjene i da je izbor suradnika neizvjestan
- osoba koja živi u neizvjesnosti i sa stresom te stoga mora imati povjerenje u svoje sposobnosti, vjerovati da može savladati nepredvidive zapreke.

Sukladno navedenom, razlikuju se tri osnovne dimenzije u kojima djeluje poduzetnik:

- dobitak, kao ekonomska dimenzija,
- rizik, kao upravljačka dimenzija, i
- kreativnost, kao inovativna dimenzija.

Poduzetnik je osoba koja koristi sve tri dimenzije – preuzima rizik, ide za dobitkom i mora biti kreativna da bi uspjela – i snalazi se u njima. Pritom, kreativnost ne podrazumijeva samo inovaciju, izum, novi način telefoniranja, primjerice, ili novo pogonsko gorivo. Poduzetnik može biti inovativan na bezbroj načina. Primjerice može pokazati svoju inovativnost kroz svoj način vođenja poduzeća, ili kroz oblik organizacije, ili kroz svoj



<sup>18</sup> Shane, S., Ventkataraman, S., "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Acad. Manage. Review* 25-1, 2000., str. 217-226.

<sup>19</sup> Alvarez, S.A., Busenitz, L.W., "The entrepreneurship of resource-based theory", *Journal Management* 27, 2001., str. 755-775.

<sup>20</sup> Zimmerer, T.W., Scarborough, N.M., *Essentials of ENTREPRENEURSHIP and SMALL BUSINESS MANAGEMENT*, Prentice Hall, Second Edition, Upper Saddle River, New Jersey, 1998., str. 23-26.

pristup zaposlenicima. Ukratko inovativnost u poduzetništvu može se definirati kao uporabu izuma, ali i novih procesa, stvaranje novih odnosa, poticanje suradnika.

Međutim poduzetnici se u svojem djelovanju suočavaju s dvama povezanim problemima (Shane i Ventkataraman, 2000.<sup>18</sup> i Alvarez i Busenitz, 2001.<sup>19</sup>): najprije moraju prikupiti potrebne resurse i koordinirati ih kako bi mogli kapitalizirati potencijale, a zatim moraju biti pripravnici koristiti pružene prilike.

Suočeni s takvim izazovima, neki će se na svojem poduzetničkom putu suočiti s propadanjem i likvidacijom, a osnovni razlozi su<sup>20</sup>:

- Nesposobnost menadžmenta
- Nedostatak poduzetničkog iskustva
- Slaba financijska kontrola
- Nepostojanje strateških planova
- Nekontrolirani rast
- Nepovoljna lokacija
- Nepravilna kontrola inventara
- Nemogućnost da se učini «pravi poduzetnički pomak».

Temeljem iznesenog moguće je zaključiti kako je poduzetnik u ugostiteljstvu osoba koja kreira novi posao, osniva, vodi ili usmjerava poslovanje ugostiteljske tvrtke s ciljem stvaranja profita. Poduzetnik u ugostiteljstvu mora posjedovati odlike kreativnosti i inovativnosti, dakle mora imati poduzetani duh.

U svojem poslovanju mora biti sposoban nositi se s rizikom i neizvjesnošću, prepoznajući prilike, prikupljajući potrebne resurse, te na taj način odolijevati stalnim i promjenjivim zahtjevima tržišta.

Kao krajnji cilj svoje poduzetničke aktivnosti poduzetnik u ugostiteljstvu stvara dodatne vrijednosti – novi proizvod ili uslugu čime će osigurati konkurentnost položaja na tržištu, odnosno stvoriti novu dobit ili profit.

## 1.2. POJMOVNO RAZMATRANJE UGOSTITELJSKE DJELATNOSTI

Stalne promjene u okruženju, potaknute društveno-ekonomskim, političkim i inim promjenama, razlogom su jačanja uloge malih i srednjih ugostiteljskih poduzeća, u razvitku cjelokupnoga hrvatskog gospodarstva, a posebice u ugostiteljskoj djelatnosti.

Pod pojmom **ugostiteljske djelatnosti** podrazumijeva se djelatnost pripremanja hrane i pružanja usluga prehrane, pripremanja i usluživanja pića i napitaka i pružanja smještajnih usluga.<sup>21</sup> Usluge služe zadovoljavanju ljudskih potreba, kako turista tako i domicilnog stanovništva.

<sup>21</sup> Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, Narodne novine, broj 138/06

Ugostiteljstvo se razlikuje od ostalih djelatnosti, jer svoje usluge pruža u specifičnim objektima, koji su za tu namjenu građeni i opremljeni, a usluge pruža ugostiteljsko osoblje neposrednim korisnicima, na poseban ugostiteljski način.

Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2002 (NKD-u 2002), u ugostiteljske djelatnosti spadaju sve djelatnosti iz područja H Hoteli i restorani (osim djelatnosti studentskih i učeničkih domova i ostaloga neturističkog smještaja, koji se također razvrstavaju u područje H). U skladu s definicijom ugostiteljske djelatnosti, obuhvaćene su i djelatnosti pružanja smještajnih usluga turistima koje se obavljaju u kupališnim i klimatskim lječilištima (razvrstana u razred 85.11 prema NKD-u 2002).

Nacionalna klasifikacija djelatnosti služi kao osnova pri prikupljanju, opisivanju, obradi, davanju na korištenje i objavi podataka.

SLOVNA OZNAKA	OPIS
A	POLJOPRIVREDA, LOV I ŠUMARSTVO
B	RIBARSTVO
C	RUDARSTVO I VAĐENJE
D	PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA
E	OPSKRBA ELEKTRIČNOM ENERGIJOM, PLINOM I VODOM
F	GRAĐEVINARSTVO
G	TRGOVINA NA VELIKO I NA MALO; POPRAVAK MOTORNIH VOZILA I MOTOCIKLA TE PREDMETA ZA OSOBNU UPORABU I KUĆANSTVO
H	HOTELI I RESTORANI
I	PRIJEVOZ, SKLADIŠTENJE I VEZE
J	FINANCIJSKO POSREDOVANJE
K	POSLOVANJE NEKRETNINAMA, IZNAJMLJIVANJE I POSLOVNE USLUGE
L	JAVNA UPRAVA I OBRANA; OBVEZNO SOCIJALNO OSIGURANJE
M	OBRAZOVANJE
N	ZDRAVSTVENA ZAŠTITA I SOCIJALNA SKRB
O	OSTALE DRUŠTVENE, SOCIJALNE I OSOBNE USLUŽNE DJELATNOSTI
P	DJELATNOSTI KUĆANSTAVA
Q	IZVANTERITORIJALNE ORGANIZACIJE I TIJELA

Tablica 2. Područja nacionalne klasifikacije djelatnosti 2002.

Izvor: Odluka o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti – NKD 2002. (Narodne novine, broj 13/2003).

Dana 1. siječnja 2008. godine na snagu je stupila nova Nacionalna klasifikacija djelatnosti (NKD 2007) čime prestaje važiti Nacionalna klasifikacija djelatnosti iz 2002.<sup>22</sup> Međutim za statističke i analitičke potrebe službene statistike Republike Hrvatske u prijelaznom razdoblju do 31. prosinca 2009. godine istodobno će se koristiti i stara NKD odnosno Odluka o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti – NKD 2002.

Prema novoj Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD-u 2007), ugostiteljske djelatnosti svrstane su u područje **I Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane.**

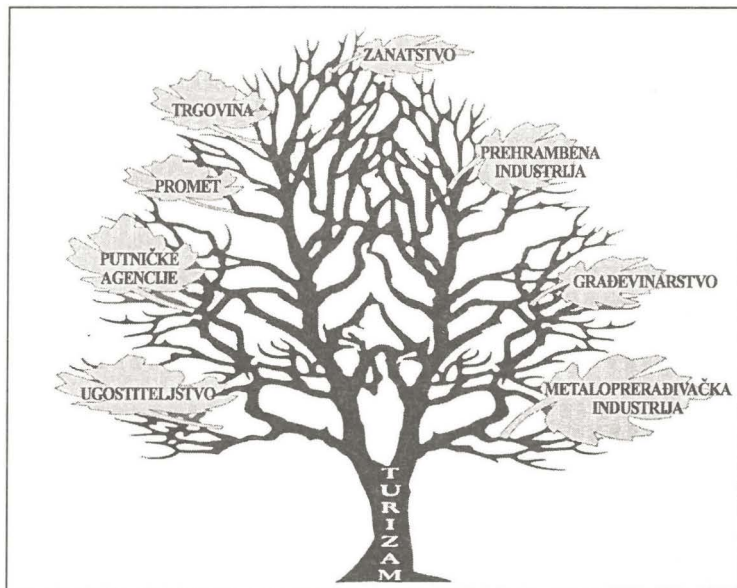
<sup>22</sup> Odluka o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti – NKD 2007., Narodne novine, broj 58/2007

Tablica 3. Područja nacionalne klasifikacije djelatnosti 2007.

SLOVNA OZNAKA	OPIS
A	POLJOPRIVREDA, ŠUMARSTVO I RIBARSTVO
B	RUDARSTVO I VAĐENJE
C	PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA
D	OPSKRBA ELEKTRIČNOM ENERGIJOM, PLINOM, PAROM I KLIMATIZACIJA
E	OPSKRBA VODOM; UKLANJANJE OTPADNIH VODA, GOSPODARENJE OTPADOM
F	GRAĐEVINARSTVO
G	TRGOVINA NA VELIKO I NA MALO; POPRAVAK MOTORNIH VOZILA I MOTOCIKALA
H	PRIJEVOZ I SKLADIŠTENJE
I	DJELATNOSTI PRUŽANJA SMJEŠTAJA TE PRIPREME I USLUŽIVANJA HRANE
J	INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE
K	FINANCIJSKE DJELATNOSTI I DJELATNOSTI OSIGURANJA
L	POSLOVANJE NEKRETNINAMA
M	STRUČNE, ZNANSTVENE I TEHNIČKE DJELATNOSTI
N	ADMINISTRATIVNE I POMOĆNE USLUŽNE DJELATNOSTI
O	JAVNA UPRAVA I OBRANA; OBVEZNO SOCIJALNO OSIGURANJE
P	OBRAZOVANJE
Q	DJELATNOSTI ZDRAVSTVENE ZAŠTITE I SOCIJALNE SKRBI
R	UMJETNOST, ZABAVA I REKREACIJA
S	OSTALE USLUŽNE DJELATNOSTI
T	DJELATNOSTI KUĆANSTAVA KAO POSLODAVACA; DJELATNOSTI KUĆANSTAVA...
U	DJELATNOSTI IZVANRITORIJALNIH ORGANIZACIJA I TIJELA

Izvor: Odluka o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti – NKD 2007. (Narodne novine, broj 58/2007).

Ugostiteljska djelatnost pored zadovoljenja potreba ljudi za stanom, hranom i pićem zadovoljava i ostale društvene, kulturne i zdravstvene potrebe te je na taj način povezana s drugim djelatnostima (trgovina, promet, industrija, građevinarstvo i sl.).



Slika 2.  
Ugostiteljstvo kao  
gospodarska grana

Izvor: Pirjevec, B.,  
Ekonomska obilježja  
turizma, Golden mar-  
keting, Zagreb, 1998.,  
str. 111.

Ako bismo se željeli ograničiti na pojmovno određenje ugostiteljstva, tada je potrebno istaknuti da je “ugostiteljstvo” uži pojam od pojma “turizam”.

Na engleskom govornom području koristi se pojam “*hospitality industry*”<sup>23</sup> koji podrazumijeva sve tvrtke zadužene za pružanje usluga gostima (hoteli, barovi, restorani i ostale rekreacijske aktivnosti).

Slična je primjena toga pojma i u njemačkom govornom području, gdje se pod pojmom “*Gastgewerbe*” podrazumijevaju ugostiteljske jedinice koje se bave pružanjem usluga smještaja, prehrane i prodaje pića.

U ostalim zemljama obično se sve ugostiteljske jedinice dijele u dvije osnovne grupe i to:<sup>24</sup>

- HOTELIJERSTVO (Hotel’s Industrie, L’Hotellerie, l’industria alberghiera itd.) koje uključuje sve profesionalne komercijalne objekte za smještaj.
- OSTALO UGOSTITELJSTVO (ketering, “malo ugostiteljstvo”), koje obuhvaća sve objekte za prehranu i slične objekte, a u kojima se ne pružaju usluge smještaja.

Ostali pojmovi, koji imaju sličan korijen i susreću se u literaturi kao “*hospitalite*”, “*hospitalitad*”, “*hospitality*” i sl., ne označavaju gospodarsku djelatnost već odgovaraju značenju riječi “gostoprinstvo” ili “gostoljubivost”.

<sup>23</sup> Collin, P.H.,  
*Dictionary of hotels tourism and catering management*, P.Colling Publishing LTD, 1996., str. 122.

<sup>24</sup> Magaš, D.;; *Utjecaj fiskalnog sustava na razvoj ugostiteljskog gospodarstva* (Doktorska disertacija), Institut za ekonomiju i organizaciju Rijeka, 1993., str. 13.

<sup>25</sup> Pirjevec, B., *Ekonomska obilježja turizma*, Golden marketing Zagreb, 1998., str. 110-111.

<sup>26</sup> Radišić, F., *Poduzetnički menadžment u turizmu*, Hotelijerski fakultet Opatija, 1997., str. 67.

O ugostiteljstvu bi se moglo govoriti, u užem i širem smislu te riječi, no prije toga nekoliko riječi o definiciji ugostiteljstva.

“Ugostiteljstvo je temelj na kojem se gradi turistička aktivnost, budući da turist, u mjestu privremenog boravka, mora koristiti usluge smještaja, prehrane i pića, mora zadovoljavati svoje primarne potrebe.”<sup>25</sup>

Prema F. Radišiću<sup>26</sup> “ugostiteljstvo je turistička djelatnost koja turistima i domicilnom stanovništvu pruža usluge smještaja, prehrane i pića i druge odgovarajuće usluge”.

Dakle ugostiteljstvo u užem smislu riječi podrazumijeva pružanje usluga smještaja, prehrane i pića, dok bi se ugostiteljska djelatnost, u širem smislu, mogla definirati kao posebna grana gospodarstva, u kojoj se pružaju usluge smještaja, prehrane, točenja pića, odmora, razonode i drugih aktivnosti.

Uobičajena je podjela ugostiteljstva na dvije skupine:

1. hotelijerstvo
2. restoraterstvo.

*Hotelijerstvo* obuhvaća pružanje usluga smještaja izdavanjem namještene soba i kreveta turistima (uz mogućnost pružanja i ostalih usluga), dok *restoraterstvo* podrazumijeva pružanje usluga prehrane i točenja pića na poseban ugostiteljski način.

Djelatnosti smještaja i djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića razlikuju se i prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007.

Tablica 4. Djelatnost pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane

I	DJELATNOSTI PRUŽANJA SMJEŠTAJA TE PRIPREME I USLUŽIVANJA HRANE		
	55		Smještaj
		NKD 55.1	Hoteli i sličan smještaj
		NKD 55.10	Hoteli i sličan smještaj
		NKD 55.2	Odmarališta i slični objekti za kraći odmor
		NKD 55.20	Odmarališta i slični objekti za kraći odmor
		NKD 55.3	Kampovi i prostori za kampiranje
		NKD 55.30	Kampovi i prostori za kampiranje
		NKD 55.9	Ostali smještaj
		NKD 55.90	Ostali smještaj
	56		Djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića
		NKD 56.1	Djelatnosti restorana i ostalih objekata za pripremu i usluživanje hrane
		NKD 56.10	Djelatnosti restorana i ostalih objekata za pripremu i usluživanje hrane
		NKD 56.2	Djelatnosti cateringa i ostale djelatnosti pripreme i usluživanja hrane
		NKD 56.21	Djelatnosti cateringa
		NKD 56.29	Ostale djelatnosti pripreme i usluživanja hrane
		NKD 56.3	Djelatnosti pripreme i usluživanja pića
		NKD 56.30	Djelatnosti pripreme i usluživanja pića

Izvor: Odluka o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti – NKD 2007. (Narodne novine, broj 58/2007).

Prema Zakonu o ugostiteljskoj djelatnosti (Narodne novine 136/08, članak 7.) ugostiteljski su objekti razvrstani u sljedeće skupine i to:

- HOTELI
- KAMPOVI i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj
- RESTORANI
- BAROVI
- CATERING OBJEKTI i
- OBJEKTI JEDNOSTAVNIH USLUGA.

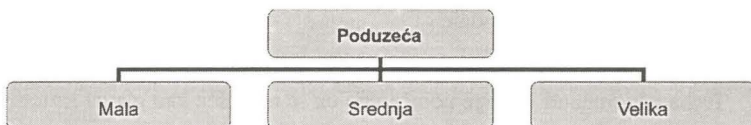
Taj je Zakon donesen sa svrhom da se postojeći ugostiteljski objekti podignu na višu kvalitativnu razinu, kao i da se novi grade i opremaju u skladu s europskim standardima.

### 1.3. POJAM I DEFINIRANJE MALOG I SREDNJEG UGOSTITELJSKOG PODUZEĆA

Za određenje uloge i značaja poduzetništva u ugostiteljskoj djelatnosti potrebno je odrediti pojam i ulogu *poduzeća* u njegovu razvoju. Pojam poduzeća veže se uz poduzetnika, a temelj poduzeća čini poduzetništvo.<sup>27</sup>

Tako je u teorijskome smislu, zakonodavnoj regulativi i gospodarskoj praksi uobičajena podjela poduzeća na *mala, srednja i velika*.

<sup>27</sup> Sikavica, P., *Poslovna organizacija*, Informator Zagreb, Zagreb, 1999., str. 659..



Slika 3.  
Podjela poduzeća  
prema veličini

Kako je ovaj udžbenik posvećen malim i srednjim ugostiteljskim poduzećima, ona će se, na neki način, izdvojiti iz kategorije velikih poduzeća kao jednog od organizacijskih sustava, u gospodarskom sustavu poduzeća. Isto tako pri definiranju pojma i kriterija malih i srednjih ugostiteljskih poduzeća koriste se kriteriji za mala i srednja poduzeća “općenito”, budući da u našoj državi ne postoje posebni kriteriji vezani za ugostiteljsku djelatnost.

Treba napomenuti da se u nastavku izlaganja pod pojmom poduzetnika podrazumijeva svaka pravna i fizička osoba koja samostalno i trajno obavlja djelatnost s namjerom ostvarivanja prihoda. Svojstvo poduzetnika stječe se prvim aktivnostima koje su usmjerene na obavljanje poduzetničke djelatnosti (pripreme radnje, prva nabava robe, nabava osnovnih sredstava i sl.), a prestaje posljednjim poduzetničkim aktivnostima. Poduzetničkom djelatnošću smatra se trajno i samostalno obavljanje djelatnosti s namjerom ostvarivanja prihoda. Pritom nije nužna i namjera ostvarivanja dohotka, odnosno dobiti.

### 1.3.1. Pojmovno određenje malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća

Osim izraza “*malo i srednje poduzeće*” (SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES, SME) u engleskom govornom području koristi se i izraz “*mali i srednji posao*” (SMALL AND MEDIUM BUSINESS), a u većini slučajeva to može biti i SMALL AND MEDIUM FIRMS.

U njemačkom govornom području susreću se nazivi poput (KLEIN UND MITTEL UNTERNEHMUNG), odnosno (KLEIN UND MITTEL-BETRIEBE).

### 1.3.2. Kriteriji za definiranje malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća

U pokušaju definiranja malog i srednjeg poduzeća susreću se brojna različita stajališta, odnosno kriteriji, koji se koriste prilikom ocjene.

U svijetu se koriste razni kriteriji pri definiranju male tvrtke. Veličina tvrtke može se promatrati kroz sljedeće parametre:

- ukupna aktiva
- dionički kapital
- godišnji prihod od prodaje i
- broj zaposlenika.

Treba napomenuti kako je uobičajeno da se najčešće kao glavni kriterij uzima broj zaposlenika.<sup>28</sup>

U većem se broju država uzimaju u obzir najmanje tri osnovna kriterija i to:<sup>29</sup>

- zbroj bilance nakon odbitka gubitka
- godišnji prihod od prodaje
- godišnji prosjek broja zaposlenika.

Prema *Small Business Administration* - SBA (Upravi za male gospodarske subjekte) koriste se sljedeće smjernice koje određuju male poduzetnike:<sup>30</sup>

PRODAJA NA MALO	godišnji prihod od prodaje ispod 2 mil.\$
TRGOVINA NA VELIKO	godišnji prihod od prodaje ispod 8,5 mil.\$
GRADITELJSTVO	godišnji prihod od prodaje ispod 5 mil.\$
OBRTNIŠTVO	do 250 zaposlenika, ali i 1500 za pojedine djelatnosti

<sup>28</sup> Kovačić M., “Male tvrtke i uloga menadžmenta u njihovu razvoju”, *RRIF Plus*, Zagreb, 1998., br.10/98, str. 182.

<sup>29</sup> Longenecker J.G., Moor C.W., *Small Business management – An Entrepreneurial Emphasis*, South – Western Publishing Co., Ohio, UK, 1991. str. 34.

<sup>30</sup> Corman, J., Lussier, R.N., *Small Business Management – A Planning Approach*, Irwin, UK, 1996., str. 6.

*U Velikoj Britaniji je poduzetništvo, odnosno malo gospodarstvo, među najrazvijenijima u Europi. Razmjerno rano u odnosu na ostale europske zemlje uočena je važnost malih gospodarskih subjekata. U tom je pogledu britanska vlada 1969. godine utemeljila Komitet za istraživanja malih gospodarskih subjekata (The Committee of Inquiry on Small Firms).*

*Prema britanskom Zakonu o poduzećima (Companies Act.) iz 1985. godine mali gospodarski subjekt mora zadovoljiti najmanje dva od tri kriterija:*

1. PROMET OD PRODAJE	2, 8 mil. £
2. BILANCA	1, 4 mil. £
3. BROJ ZAPOSLENIKA	50

Osim kvantitativnih pokazatelja, u nekim se državama, uzimaju u obzir i određeni kvalitativni kriteriji, primjerice:

- oblik vlasništva
- organizacijska struktura
- kvalifikacijska struktura
- elastičnost djelatnog programa
- elastičnost ponude i sl.

Neke države primjenjuju i institucijski kriterij tj. pravni status poduzeća, upisan u registar nadležne državne institucije.<sup>31</sup>

U razmatranju pojma *malo i srednje poduzeće* u Hrvatskoj potrebno je spomenuti i pojam **malog gospodarstva**. Subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe koje samostalno i trajno obavljaju dopuštenu djelatnost radi ostvarivanja dobiti i dohotka na tržištu. Donošenjem Zakona o poticanju razvoja maloga gospodarstva (NN br. 29/02 i 63/07) utvrđeni su definicija i kriteriji za razlikovanje subjekata maloga gospodarstva s obzirom na veličinu.

**Malo gospodarstvo** u smislu toga Zakona čine subjekti koji:

- 1) zapošljavaju prosječno godišnje manje od 250 radnika,
- 2) u poslovanju su neovisni,
- 3) ostvaruju ukupni godišnji promet do 216.000.000,00 kuna, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u vrijednosti do 108.000.000,00 kuna.

Neovisnost u poslovanju, u smislu toga Zakona, znači da druge fizičke ili pravne osobe, koje ne udovoljavaju kriterijima iz stavka 1. ovoga članka, pojedinačno ili zajednički, nisu vlasnici više od 25% udjela u vlasništvu ili pravu odlučivanja u subjektu maloga gospodarstva.

Prema tom se Zakonu razlikuju mikro, mali i srednji subjekti malog gospodarstva.

**MIKROSUBJEKTI** maloga gospodarstva su pravne i fizičke osobe koje prosječno godišnje imaju manje od 10 zaposlenika, ostvaruju ukupni godišnji promet do 14.000.000,00 kuna, odnosno vrijednost dugotrajne imovine do 7.000.000,00 kuna.

<sup>31</sup> Siropolis N.C., *Menadžment malog poduzeća – Vodič u poduzetništvu*, MATE Zagreb 1995, str.8-10.



**MALI** subjekti maloga gospodarstva su pravne i fizičke osobe koje prosječno godišnje imaju manje od 50 zaposlenika, ostvaruju ukupni godišnji promet do 54.000.000,00 kuna, odnosno vrijednost dugotrajne imovine do 27.000.000,00 kuna.

**SREDNJI** subjekti maloga gospodarstva su pravne i fizičke osobe koje prosječno godišnje imaju manje od 250 zaposlenika, ostvaruju ukupni godišnji promet do 216.000.000,00 kuna, odnosno vrijednost dugotrajne imovine do 108.000.000,00 kuna. Svi subjekti maloga gospodarstva moraju zadovoljiti i kriterije koje propisuje Zakon o računovodstvu (NN br. 146/05).

Tablica 5. Kriteriji za definiranje mikro, malih i srednjih gospodarskih subjekata u Hrvatskoj

	Mikrogospodarski subjekt RH	Mali gospodarski subjekt RH	Srednji gospodarski subjekt RH
Broj zaposlenika	<10	<50	<250
Ukupni godišnji promet do (mil.kn.)	14	54	216
Vrijednost dugotrajne imovine do (mil.kn.)	7	27	108

Izvor: Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva (Narodne novine, broj 29/02, 63/07)

Međutim poduzetnici se u smislu najnovijeg Zakona o računovodstvu (NN br. 109/07.) razvrstavaju na male, srednje i velike ovisno o pokazateljima utvrđenima na zadnji dan poslovne godine koja prethodi poslovnoj godini za koju se sastavljaju financijski izvještaji, prema sljedećim uvjetima:

- iznos ukupne aktive,
- iznos prihoda,
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine.

Sukladno tom Zakonu, mali poduzetnici su oni koji ne prelaze dva od sljedećih uvjeta:

- ukupna aktiva 32.500.000,00 kuna,
- prihod 65.000.000,00 kuna,
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 50.

Srednji poduzetnici su oni koji prelaze dva uvjeta iz stavka 2. ovoga članka, ali ne prelaze dva od sljedećih uvjeta:

- ukupna aktiva 130.000.000,00 kuna,
- prihod 260.000.000,00 kuna,
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 250.

Veliki poduzetnici su oni koji prelaze dva uvjeta iz stavka 3. ovoga članka.

KRITERIJI	MALA PODUZEĆA	SREDNJA PODUZEĆA	VELIKA PODUZEĆA
Iznos ukupne aktive	32,5 mil kuna	130 mil. kuna	Ona koja prelaze dva od tri prethodna kriterija
Prihod od 12 mjeseci prije sastavljanja bilance	65 mil. kuna	260 mil. kuna	
Prosječan godišnji broj zaposlenika	50	250	

Tablica 6. Kriteriji za definiranje malih, srednjih i velikih poduzeća u RH

Izvor: Zakon o računovodstvu, (NN RH, 109/07)

U sklopu pregovora o članstvu u Europskoj Uniji (EU) zanimljivo je vidjeti kriterije EU za razvrstavanje poduzetnika po veličini. Godine 2003. Europska komisija usvojila je nove kriterije za definiranje mikro, malih, srednjih i velikih poduzeća koja su stupila na snagu 1. siječnja 2005. godine, a prikazani su u sljedećoj tablici. Mala i srednja poduzeća definirana su u Europskoj Uniji kao poduzeća s manje od 250 zaposlenika. Uobičajena je podjela na:

- veoma mala poduzeća ili tzv. “mikrofirme” s manje od 10 zaposlenika,
- mala poduzeća s 10 do 49 zaposlenika,
- srednje velika poduzeća s 50 do 249 zaposlenika.

	Mikropoduzetnik	1. prosječan godišnji broj zaposlenika	0-9 radnika
		2. ukupni godišnji prihod ili zbroj bilance	do 2.000.000 EUR
Mali i srednji poduzetnik (SME)	Mali poduzetnik	1. prosječan godišnji broj zaposlenika	10-49 radnika
		2. ukupni godišnji prihod ili zbroj bilance	2.000.001 – 10.000.000 EUR
	Srednji poduzetnik	1. prosječan godišnji broj zaposlenika	50-249 radnika
		2. ukupni godišnji prihod	10.000.001 – 50.000.000 EUR
		3. godišnji zbroj bilance	10.000.001 – 43.000.000 EUR
Veliki poduzetnik	1. prosječan godišnji broj zaposlenika	250 radnika i više	
	2. ukupni godišnji prihod	50.000.001 EUR i više	
	3. godišnji zbroj bilance	43.000.001 EUR i više	

Tablica 7. Značenje pojmova mikro, mali, srednji i veliki poduzetnik u EU

Izvor: Commission Recommendation (2003/361/EC), European Commission

Usporedbom kriterija za utvrđivanje malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj te EU daje se zaključiti da su “osnovice” podjela veoma bliske, razlikuju se uglavnom mjere, odnosno kriteriji, koji se pritom upotrebljavaju. Razvidna je činjenica da se podjela temelji na tri veličine:

- broju zaposlenika,
- vrijednosti trajne imovine,
- godišnjem prihodu.

Razlike koje nastaju u direktnoj su vezi s kvantifikacijom tih veličina u odnosu na svaku kategoriju poduzeća, ali i unutar nje u ovisnosti o djelatnosti u koju su raspoređena. Tako se primjerice broj zaposlenika za mala poduzeća kreće od 1 do 50, 100, pa i do 500 zaposlenika (podatak za SAD), dok se broj zaposlenika za srednja poduzeća kreće od 51 do 100, 500, a u nekim zemljama i do 1000 zaposlenika.

- Kao sažetak iznesenog može se zaključiti da je:
- podjela na mala, srednja i velika poduzeća uobičajena kako u Europi tako i u SAD-u;
- prilikom utvrđivanja veličine poduzeća koriste se kvantitativni i kvalitativni pokazatelji (SAD);
- različito definiranje veličine poduzeća u odnosu na svaku kategoriju poduzeća, i unutar iste kategorije, vezano je za djelatnost poduzeća;
- mala i srednja poduzeća u Europi znatnije su manja od istih u SAD-u;
- najčešće se za određivanje veličine poduzeća koriste kriteriji, kao što su vrijednost bilance, ostvareni prihod od prodaje i prosječan broj zaposlenih;
- najviše prednosti daje se kriteriju broja zaposlenika;
- ne postoji jedinstvena sveobuhvatna metodologija statističkog izješćivanja o malim i srednjim poduzećima;
- u Republici Hrvatskoj mala i srednja poduzeća definirana su s aspekta Zakona o poticanju razvoja maloga gospodarstva i Zakona o računovodstvu.

#### 1.4. PRAVNI, POREZNI I FINACIJSKI ASPEKTI POSLOVANJA MALOG I SREDNJEG UGOSTITELJSKOG PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Razvitak poduzetništva zahtijeva slobodu. Tako poduzetništvo mora biti **SLOBODNO PODUZETNIŠTVO U SLOBODNOM TRŽIŠNOM GOSPODARSTVU**. To podrazumijeva pravo osnivanja poduzeća, slobodu odabira predmeta poslovanja, slobodu odabira pravnog okvira i sustava oporezivanja, slobodno sklapanje poslova, slobodan odabir organizacijskog oblika, osiguran sustav stjecanja imovine i slobodu ulaganja.

## 1.4.1. Osnivanje malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća

Sve do osamostaljenja Republike Hrvatske, uloga privatnog poduzetništva bila je zapostavljena, a privatna se inicijativa očitovala jedino u kućnoj radinosti i obrtništvu. Godine 1991. dolazi do "poplave" novih privatnih poduzeća. Kao razlog tome, ističe se "liberalizacija" propisa, u svezi njihova osnivanja. Trend osnivanja malih i srednjih poduzeća nije jenjavao sve do 1997. godine kada je Zakonom o trgovačkim društvima nametnuta obveza povećanja osnivačke glavnice.

Sagledavanjem podataka iz sljedeće tablice vidljivo je da se iznos osnivačke glavnice u razdoblju od 1991. do 1. siječnja 1995. godine značajnije povećavao. Od 1995. godine do danas taj iznos nije se značajnije mijenjao. Tako je minimalni iznos osnivačke glavnice za društva s ograničenom odgovornošću danas 20.000 kuna (2.760 €), dok za osnivanje dioničkog poduzeća on iznosi 200.000 kuna (27.600 €).<sup>32</sup>

GODINA	OSNIVAČKA GLAVNICA
1991.	Nije bila potrebna
1994.	1.000 DEM (500 €)
1995.	5.000 DEM (2.500 €)
2008.	20.000 KN (2.760 €)

Treba upozoriti da Zakon o trgovačkim društvima (Narodne novine, broj 111/93, 34/99, 52/00 – Odluka USRH, 118/03 i 107/07) ne poznaje izraz "poduzeće", već ga zamjenjuje izrazom "trgovačko društvo" ili pak "trgovac pojedinac". Također u tom kontekstu bitno je naglasiti da se **unutar gospodarstva općenito razlikuju sljedeći gospodarski subjekti:**

- velika trgovačka društva,
- srednja trgovačka društva,
- mala trgovačka društva,
- obrt i slobodne profesije,
- zadruge,
- individualni poljoprivrednici.

**Trgovačko društvo** je pravna osoba čiji su osnivanje i ustroj određeni Zakonom o trgovačkim društvima.<sup>33</sup> Trgovačko društvo pravnu i poslovnu sposobnost stječe upisom u sudski registar. Osniva se za trajno obavljanje gospodarske ili bilo koje druge djelatnosti. Trgovačko društvo je trgovac, neovisno o tome obavlja li gospodarsku ili neku drugu djelatnost.

**Obrt** je samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti od strane fizičkih osoba sa svrhom ostvarivanja dobiti proizvodnjom, prometom robe ili pružanjem usluga na tržištu.<sup>34</sup> **Obrtnik** je fizička osoba koja obavlja jednu ili više djelatnosti u svoje ime i za svoj račun, a

Tablica 8. Visina osnivačke glavnice pri osnivanju poduzeća

Izvor: Zakon o trgovačkim društvima, Pročišćeni tekst, Narodne novine, broj 111/93, 34/99, 52/00 – Odluka USRH, 118/03 i 107/07.

<sup>32</sup> Izvor: Zakon o trgovačkim društvima, Pročišćeni tekst, Narodne novine, broj 111/93, 34/99, 52/00 – Odluka USRH, 118/03 i 107/07.

<sup>33</sup> Zakon o trgovačkim društvima, Pročišćeni tekst, Narodne novine, broj 111/93, 34/99, 52/00 – Odluka USRH, 118/03 i 107/07.

<sup>34</sup> Zakon o obrtu, Narodne novine, broj 49/03 i 68/07.

pritom se može koristiti i radom drugih osoba. Za obveze nastale u obavljanju obrta odgovara cjelokupnom svojom imovinom.

Fizička osoba može obavljati obrtničku djelatnost ako ispunjava sljedeće opće uvjete:

1. da udovoljava posebnim zdravstvenim uvjetima, ako je to propisano zakonom,
2. da joj pravomoćnom sudskom presudom, rješenjem o prekršaju ili odlukom Suda časti nije izrečena sigurnosna mjera ili zaštitna mjera zabrane obavljanja djelatnosti dok ta mjera traje.

**Zadruga** je dobrovoljno udruženje zadrugara u kojem svaki član sudjeluje neposredno i koje zajedničkim poslovanjem po načelu uzajamne pomoći unapređuje i zaštićuje svoj gospodarski i drugi profesionalni interes, u cilju ostvarenja svoje osobne i zajedničke dobiti ili drugih interesa zadrugara u skladu sa zakonom i pravilima zadruge.<sup>35</sup> **Zadrugar** je fizička i pravna osoba koja u cijelosti ili djelomično posluje putem zadruge, tj. ona osoba koja putem zadruge prodaje svoje proizvode, odnosno usluge, nabavlja proizvode ili koristi usluge potrebne za obavljanje svoje djelatnosti ili na drugi način neposredno sudjeluje u ostvarivanju ciljeva radi kojih je zadruga osnovana. Svojstvo zadrugara stječe se osnivanjem zadruge ili pristupanjem zadrugi.

Sa stajališta statusno pravnog okvira djelovanja, može se zaključiti da bi mali i srednji poduzetnici u Hrvatskoj mogli biti:

- obrtnik,
- trgovac pojedinac i
- trgovačko društvo.

Naglasak će se u ovom udžbeniku dati poduzeću (trgovačkom društvu), kao vodećoj odrednici.

#### 1.4.2. Pravni oblici organizacije malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća

Odabir pravnog oblika organizacije jedno je od važnijih pitanja poduzetnika već pri pokretanju malog i srednjeg poduzeća. Pravni oblik ovisit će o brojnim činiteljima djelatnosti, broju zaposlenika, financijama, poreznom sustavu i nizu drugih okolnosti.

Općenito govoreći, mogućnosti ulaska u novi posao su različite:<sup>36</sup>

1. postati partner nekome tko ima registriranu djelatnost,
2. kupiti postojeću tvrtku, obrt, zadrugu,
3. osnovati vlastitu tvrtku, obrt, zadrugu, slobodno zanimanje, obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo,
4. franšiza.

<sup>35</sup> Zakon o zadrugama, Narodne novine, broj 36/95 i Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o zadrugama, Narodne novine, broj 12/2002).

<sup>36</sup> Osim navedenih, postoji još jedan način ulaska u novi posao i to, nažalost, u nas vrlo često korišten – rad na crno ili šverc. Nije potrebno opširnije obrazložiti zašto je ta mogućnost u konačnici najskuplja varijanta i zašto nije jedna od realnih opcija ulaska u novi posao.

## 1. Postati partner nekome tko ima registriranu djelatnost

To je jedan od najjednostavnijih načina, a osobito ako se provede u krugu obitelji, prijatelja, rodbine – poduzetnika. Ulaganje u partnerstvo ne mora biti isključivo novac. Često su i znanja, sposobnosti bilo stručne bilo organizacijske, vještine ili poznanstva koja omogućuju prodaju proizvoda/usluga potrebne nekom poduzetniku odnosno potencijalnom partneru. Udruživanje na zdravim temeljima može donijeti razvoj posla.

Takav način može biti koristan za mladu i neiskusnu osobu, početak za neki vlastiti budući posao. U takvu partnerstvu mogu se naučiti mnoge stvari, upoznati mogući problemi u poslovanju, a sve će to omogućiti lakši samostalan ulazak u svijet poduzetništva.

Također, svojim znanjem i sposobnostima pojedinac može početi raditi kod nekog poduzetnika i taj mu rad kasnije može biti odskočna daska za vlastiti posao.

## 2. Kupiti postojeću tvrtku

Kupiti se može tvrtka ili obrt koji su u mirovanju, nisu uopće radili ili duže vrijeme ne rade ili preuzeti postojeća franšiza od poduzetnika koji je došao do točke da to možda više ne može pratiti iz osobnih razloga.

To je specifičan način ulaska u posao jer se kupovati tuđe poslovanje može, ali oprezno. Mnogo toga negativnoga može dočekati kupca odnosno novog vlasnika kad krene u poslovanje (obveze, izdane garancije, hipoteke na imovinu i dr.). Mora se znati od koga se kupuje i u kakvu je stanju poslovanje te tvrtke ili obrta. FINA, poslovne banke, poslovni partneri dobar su izvor informacija, a osobito se preporučuje angažirati stručnu osobu koja će pomoći u donošenju odluke o kupovini.

## 3. Osnovati vlastitu tvrtku, obrt, zadrugu....

Osnovati vlastito poslovanje nije komplicirano. Treba osnovati i registrirati tvrtku, obrt, zadrugu... Za taj se oblik najčešće odlučuje kada je ideja već razrađena u koncept, kada je analizirano tržište, kada je odlučena djelatnost, kada su ispitane prednosti i mane ostalih oblika poslovanja i kada se taj oblik pokazao kao najbolja mogućnost.<sup>37</sup>

## 4. Franšiza

Franšiza dolazi od francuske riječi “*franchise*” i znači povlastica. Franšiza je pravni i komercijalni odnos između imatelja robnog žiga, uslužnog žiga, trgovačke marke ili reklamnog simbola i pojedinca ili grupe koji traže pravo korištenja te identifikacije u poslovanju. Ona je sistem proširenja poslovanja i distribucije proizvoda i usluga te mogućnost vođenja poslovanja pod prepoznatljivim imenom.

Franšiza se pojavljuje kada kompanija (davatelj franšize) licencira svoje trgovačko ime (brand) i svoj način rada (sistem poslovanja) određenoj osobi ili grupi (korisniku franšize) koji se slaže da će poslovati u skladu s

<sup>37</sup> Opširnije o otvaranju novoga trgovačkog društva ili obrta u nastavku ovog poglavlja.

<sup>38</sup> Opširnije o hotelskom franšizingu u nastavku ove knjige, u poglavlju 4.2.3. Ugovor o franšizingu.

<sup>39</sup> Siropolis, N.C., *Small Business Management*, MATE, Zagreb, str. 197.

<sup>40</sup> Corman, J., Lussier, R.N., *Small Business Management - A Planning Approach*, Irwin, US, 1996., str. 27-29 i Hoffer, H.Kristen, S., "Small and medium sized enterprises in economic development", *Handels und Steuerrechtliche Behandlung der Klein und Mittelbetriebein Osretteich-Annual Proceeding Review Economic Research*, No 13, Vol 2., str. 81-85.

uvjetima ugovora (ugovor o franšizi). Davatelj franšize osigurava korisniku franšize podršku i, u nekim slučajevima, ima određenu kontrolu nad načinom poslovanja korisnika franšize. Zauzvrat korisnik franšize plaća davatelju franšize početnu pristojbu (nazvanu franšizna pristojba) i pristojbu za poslovanje (*royalty*) za korištenje trgovačkog imena i načina poslovanja.

Primjeri privatnih franšiza su bezbrojni. Prodavači prodaju franšize trgovcima, dajući im pravo prodaje njihovih proizvoda u određenim područjima. U nedavnim godinama najveći rast franšiznih usluga zabilježen je u uslužnom sektoru. Franšize su kreirane kako bi ponudile usluge od ugostiteljstva, računovodstva, do printanja i kopiranja, direktnog *mailinga*, čišćenja kuća, prodaje računala i usluga, itd.<sup>38</sup>

Sukladno naslovu ove knjige, u nastavku će se više pozornosti posvetiti osnivanju novih pravnih osoba (trgovačkih društava – poduzeća). Stoga se opravdano može postaviti pitanje:

Kakav pravni oblik organizacije odabrati prilikom pokretanja novog poduzeća?

Izbor će ovisiti o raznim činiteljima:<sup>39</sup>

- djelatnosti kojom se poduzetnik želi baviti,
- broju zaposlenika,
- financijskim sredstvima,
- poreznom sustavu,
- podjeli obveza i odgovornosti i sl.

Kao najčešći pravni oblici organizacije s obzirom na broj osnivača (vlasnika) javljaju se:<sup>40</sup>

**Inokosno poduzeće** (u engleskom govornom području upotrebljava se izraz "*sole proprietorship*") predstavlja najrašireniji oblik organizacije.

Većinu čine mala poduzeća s jednim zaposlenikom, odnosno dobit pripada samo jednoj osobi koja za svoje obveze odgovara cjelokupnom svojom imovinom (osobnom i poslovnom). U jednoj se osobi nalazi *poduzetnik, vlasnik i menadžer*. Slabosti se ogledaju upravo u snošenju odgovornosti za obveze poduzeća, ali i pomanjkanju stalnosti, odnosno kontinuiteta, u smislu da smrću vlasnika nestaje i poduzeće.

Dobre strane, svakako, čine lakoća osnivanja i relativno niski troškovi pri osnivanju. Samostalno raspolaganje s dobiti, sloboda u odlučivanju. Mala zakonska ograničenja u vođenju poslova, također, predstavljaju dobre strane takva oblika organizacije. Na kraju ističu se i lakoća i jednostavnost postupka zatvaranja odnosno likvidacije poduzeća.

**Partnerstvo** se može definirati, kao "dobrovoljno udruživanje" dviju ili više osoba u svrhu ostvarivanja zajedničkog cilja – dobiti. Najčešće nastaje u slučajevima kada jedna osoba ne raspolaže s dovoljno vlastitog kapitala, za osnivanje pa se iz tog razloga udružuje s drugom osobom. Partnerstvo nastaje zaključivanjem ugovora između partnera. U SAD-u tako na primjer postoje različite klasifikacije partnera: glavni, ograničeni, tihi, tajni stariji, mlađi i sl.

Međutim u prethodnom je tekstu spomenuto kako su glavni predmet interesa ovog udžbenika trgovačka društva, a ona se prema zakonu o trgovačkim društvima dijele na:<sup>41</sup>

- ◆ javno trgovačko društvo,
- ◆ komanditno društvo,
- ◆ dioničko društvo,
- ◆ društvo s ograničenom odgovornošću i
- ◆ gospodarsko interesno udruženje.

**Javno trgovačko društvo** je trgovačko društvo u koje se udružuju dvije ili više osoba zbog trajnog obavljanja djelatnosti pod zajedničkom tvrtkom, a svaki član društva odgovara vjerovnicima društva neograničeno solidarno cijelom svojom imovinom. Član društva može biti svaka fizička ili pravna osoba. Ako Zakonom nije drugačije propisano, na javno trgovačko društvo primjenjuju se propisi kojima se uređuju obvezni odnosi u ortaštvu. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku na dan 31. 5. 2008. godine u Hrvatskoj je registrirano šest javno trgovačkih društava iz djelatnosti ugostiteljstva.

**Komanditno društvo** je trgovačko društvo u koje se udružuju dvije ili više osoba radi trajnog obavljanja djelatnosti pod zajedničkom tvrtkom od kojih najmanje jedna odgovara za obveze društva solidarno i neograničeno cijelom svojom imovinom (komplementar), a najmanje jedna odgovara za obveze društva samo do iznosa određenog imovinskog uloga u društvo (komanditor). Ako odredbama te glave nije drugačije određeno, na komanditno društvo primjenjuju se odredbe toga Zakona kojima se uređuje javno trgovačko društvo. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku na dan 31. 5. 2008. godine u Hrvatskoj nije registrirano niti jedno komanditno društvo iz djelatnosti ugostiteljstva.

**Gospodarsko interesno udruženje (udruženje)** je pravna osoba koju osnivaju dvije ili više fizičkih i pravnih osoba da bi olakšale i promicale obavljanje gospodarskih djelatnosti koje čine predmete njihova poslovanja te da bi poboljšale ili povećale njihov učinak ali tako da ta pravna osoba za sebe ne stječe dobit. Udruženje se osniva bez temeljnoga kapitala. Djelatnost udruženja mora biti u vezi s gospodarskim djelatnostima njegovih članova kao pomoćna djelatnost njihovim članovima. Prava članova ne mogu se izraziti vrijednosnim papirima. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku na dan 31. 5. 2008. godine u Hrvatskoj nije registrirano niti jedno gospodarsko interesno udruženje iz djelatnosti ugostiteljstva.

**Dioničko društvo (d.d.)** je trgovačko društvo u kojemu članovi (dioničari) sudjeluju s ulozima u temeljnome kapitalu podijeljenom na dionice. Dioničko društvo može imati i samo jednog dioničara. Dioničari ne odgovaraju za obveze društva. Osnivači društva su dioničari koji usvoje statut. Kod sukcesivnog osnivanja osnivači su i dioničari čiji ulози nisu u novcu, iako ne sudjeluju u usvajanju statuta. Statut društva mora usvojiti najma-

<sup>41</sup> Zakon o trgovačkim društvima, pročišćeni tekst, Narodne novine, broj 111/93, 34/99, 52/00. - Odluka USRH, 118/03; 107/07.



nje jedna osoba. Temeljni kapital i dionice, osim onih bez nominalnog iznosa moraju glasiti na nominalne iznose izražene u kunama. Najniži iznos temeljnog kapitala je 200.000,00 kuna, a društvo može izdati dionice s nominalnim iznosom ili dionice bez tog iznosa pri čemu nominalni iznos dionice ne može biti manji od 10,00 kuna. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku na dan 31. 5. 2008. godine u Hrvatskoj je registrirano 168 dioničkih društava iz djelatnosti ugostiteljstva.

**Društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.)** je trgovačko društvo u koje jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba ulažu temeljne uloge s kojima sudjeluju u unaprijed dogovorenom temeljnom kapitalu. Dakle u našoj je zemlji organizirano kao inokosno ili partnersko poduzeće. Temeljni kapital društva mora biti izražen u kunama. Najniži iznos temeljnoga kapitala društva je 20.000,00 kuna, a temeljni ulog ne može biti manji od 200,00 kuna. Temeljni uložci ne moraju biti jednaki. Osnivač može kod osnivanja društva preuzeti više temeljnih uloga. Ukupan iznos svih temeljnih uloga mora odgovarati iznosu temeljnoga kapitala društva. Poslovni udjeli se ne mogu izraziti u vrijednosnim papirima. Članovi ne odgovaraju za obveze društva. Ako temeljni ulog u društvo ne unese onaj tko je na to obvezan niti to društvo može nadoknaditi prodajom poslovnoga udjela, drugi su članovi društva dužni u društvo uplatiti iznos koji nedostaje razmjerno svojim poslovnim udjelima u društvu. Društvo može osnovati jedna ili više osoba. Društvo se osniva na temelju ugovora koji sklapaju osnivači (društveni ugovor). Svi osnivači moraju potpisati društveni ugovor koji se sklapa u obliku javnobilježničkog akta ili privatne isprave koju potvrđuje javni bilježnik. Ako društvo osniva jedan osnivač, društveni ugovor zamjenjuje izjava osnivača o osnivanju društva s ograničenom odgovornošću dana kod javnog bilježnika. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku na dan 31. 5. 2008. godine u Hrvatskoj je registrirano 6834 društava s ograničenom odgovornošću iz djelatnosti ugostiteljstva.

Javno trgovačko društvo, komanditno društvo i gospodarsko interesno udruženje su društva osoba, a dioničko društvo i društvo s ograničenom odgovornošću su društva kapitala. **Društvo osoba** osnivaju barem dvije osobe bez minimalnoga zakonom propisanoga kapitala pri čemu članovi neposredno upravljaju poslovima, a odgovaraju solidarno cjelokupno svojom imovinom, dok **društvo kapitala** može utemeljiti jedna ili više osoba, pri čemu za obveze društva odgovaraju samo do visine svojega uloga, a poslovima upravljaju organi društva. Drugim riječima, članovi javnoga trgovačkoga društva i komplementari u komanditnome društvu odgovaraju za obveze društva osobno, solidarno i neograničeno cijelom svojom imovinom. Članovi društva s ograničenom odgovornošću, dioničari dioničkoga društva i komanditori u komanditnom društvu ne odgovaraju za obveze društva izuzev kada je to određeno Zakonom.

**Trgovac pojedinac** je fizička osoba koja samostalno obavlja gospodarsku djelatnost u skladu s propisima o obrtu i upisana je u sudskom registru

kao trgovac pojedinac. Fizička osoba koja posluje u skladu s propisima o obrtu može tražiti da se upiše u sudski registar kao trgovac pojedinac ako njezin godišnji prihod prelazi 2 milijuna kuna, a dužna je zatražiti taj upis ako joj godišnji prihod prelazi 15 milijuna kuna. Trgovac pojedinac odgovara za svoje obveze, uključujući i obveze nastale u obavljanju obrta prije upisa u sudski registar kao trgovca pojedinca osobno, cijelom svojom imovinom. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku na dan 31. 5. 2008. godine u Hrvatskoj su registrirana dva trgovca pojedinca iz djelatnosti ugostiteljstva.

Ukratko, neki od opisanih pravnih oblika organizacije imaju svoje prednosti i nedostatke, koji se donose u tablici 9.

OBLIK ORGANIZACIJE	PREDNOSTI	NEDOSTACI
Inkosno poduzeće	- sloboda - lakoća osnivanja - mali troškovi pokretanja - porezne pogodnosti	- neograničena odgovornost - predodžba nestalnosti - pomanjkanje kontinuiteta - teškoće dobivanja kredita
Partnerstvo	- veći izbor talenta - veći ulog novca - lakoća osnivanja - moguće porezne pogodnosti	- neograničena odgovornost - pomanjkanje kontinuiteta - teškoće prijenosa vlasništva - mogućnost prisilne likvidacije
Dioničko društvo (korporacija)	- ograničena odgovornost - kontinuitet - lakoća prijenosa vlasništva - lakoća dobivanja kredita	- visoki početni troškovi - naglašena zakonska regulativa - ekstenzivno izvješćavanje

Tablica 9.  
Prednosti i nedostaci pojedinih oblika organizacije poduzeća

Izvor: Siropolis, N.C.,  
Menadžment malog poduzeća,  
MATE Zagreb, 1995.,  
str.197-207.

Uvjeti za osnivanje poduzeća mijenjali su se tijekom proteklih petnaestak godina. Tako danas mali i srednji poduzetnici najčešće odabiru pravni oblik organizacije: društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.).

#### 1.4.2.1. Razlike društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) i obrta

Najjednostavniji i najčešće korišteni oblik trgovačkog društva za poduzetnike početnike je društvo s ograničenom odgovornošću, međutim poduzetnici početnici često odabiru i obrt kao organizacijski oblik poslovanja.

Stoga je važno ukratko objasniti glavne razlike i mogućnosti koje nude društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) i obrt za nove poduzetnike.

**Društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.)** je trgovačko društvo u koje jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba ulažu temeljne uloge s kojima sudjeluju u unaprijed dogovorenom temeljnom kapitalu, sa svrhom postizanja dobiti. **Obrt** je samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti od strane fizičkih osoba sa svrhom postizanja dohotka koji se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu.

## OSNIVANJE

Osnivanje obrta i d.o.o.-a uvelike se razlikuje. Za osnivanje obrta potrebno je: prijava za upis obrta u obrtni registar, Obrasci RL1 i RL3, preslika osobne iskaznice, liječničko uvjerenje o sposobnosti tj. o udovoljavanju posebnim zdravstvenim uvjetima kad je to propisano zakonom (ovisno o djelatnosti – izdaje je medicina rada), dokaz o odgovarajućoj stručnoj spremi odnosno majstorskom ili ispitu osposobljenosti za osobe koje osnivaju vezani obrt, te uplatnica na iznos od 500 kn (troškovi izdavanja obrtnice).

U smislu Zakona o obrtu, obrti mogu biti slobodni, vezani i povlašteni, a njihove karakteristike donose se u Tablici br. 10.

Tablica 10.  
Vrste obrta

VRSTE	KARAKTERISTIKE
Slobodni	ne traži se ispit o stručnoj osposobljenosti ili majstorski ispit
Vezani	traži se ispit o stručnoj osposobljenosti ili majstorski ispit
Povlašteni	koje obrtnik ili trgovačko društvo smije obavljati samo na temelju povlastice koju izdaje nadležno ministarstvo ovisno o vrsti obrta

Izvor: Zakon o obrtu  
(pročišćeni tekst), NN  
RH, 49/03. i 68/07.

Dakle ako se želi otvoriti vezani obrt, mora se imati odgovarajuća stručna sprema ili majstorski ispit, ili zaposliti na tim poslovima osobu koja ima traženu spremu ili ispit. Obrt se otvara prijavom u Državnoj upravi pojedine županije, u Službi za gospodarstvo, te se upisuje u Obrtni registar.

**Tvrtka** je ime pod kojom obrt posluje. Ona sadrži naziv obrta, oznaku obrta, ime i prezime obrtnika i sjedište, a može sadržavati i posebne oznake. Obavezno se mora istaknuti na ulazu u sjedište obrta i izdvojene pogone.

Slika 4.  
Tvrtka obrta

<i>Tvrtka:</i>	«RESTAURANT BRACERA» VODICE VI. Marin Marić
<i>Posebne oznake:</i>	Riblji restaurant

Sjedište obrta je mjesto u kojem se obavlja obrt.

**Poslovanje obrta:** Obrtnik može obavljati samo one obrte koji su obuhvaćeni obrtnicom odnosno povlasticom.

**Odgovornost za obveze** koje nastaju obavljanjem obrta preuzima obrtnik, koji odgovara cjelokupnom unesenom imovinom koja je potrebna za obavljanje obrta.

**Zajedničko obavljanje obrta:** Sa svrhom obavljanja gospodarskih djelatnosti dvije ili više fizičkih osoba mogu zajednički obavljati obrt. Međusobne odnose uređuju pisanim ugovorom. U tom se slučaju primjenjuju propisi kojima se uređuju obvezni odnosi u ortakluku.

VRSTE UGOSTITELJSKIH OBJEKATA	OBRTNICI - broj	UGOSTITELJI %
Hoteli, aparthoteli	108	0,92
Moteli	43	0,36
Pansioni	2	0,02
Kampovi	8	0,06
Prenočišta	52	0,44
Ostali ugost. objekti za smještaj	94	0,80
Gostionice	169	1,44
Restorani	1.022	8,70
Pizzerije	306	2,60
Bistroi	453	3,86
Slastičarnice	147	1,25
Objekti brze prehrane	517	4,40
<b>Caffe-barovi</b>	<b>6.688</b>	<b>56,94</b>
Pivnice	36	0,32
Buffeti	768	6,55
Kantine	51	0,43
Pripremnice obroka	89	0,76
Ostalo <sup>42</sup>	1.193	10,1
<b>UKUPNO</b>	<b>11.746</b>	<b>100</b>

Tablica 11.  
Poslovne jedinice obrtnika prema vrstama ugostiteljskih objekata

Izvor: DZS RH, *Ugostiteljstvo u I. tromjesečju 2007.*, Priloženje 4.3.1/1./2007. Zagreb, 2007.

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku RH iz 2007. godine broj registriranih obrtnika u djelatnosti ugostiteljstva u našoj zemlji iznosio je 11.746 obrta. Analizom podataka moguće je utvrditi postojanje nezadovoljavajuće strukture ugostiteljskih objekata u smislu prevelike zastupljenosti ugostiteljskih objekata vrste *caffe-bar*, koji u strukturi čine gotovo polovicu svih ugostiteljskih objekata.

Ako se tome broju pridodaju i drugi ugostiteljski objekti poput bistroa, buffeta i slično, taj je udio u strukturi značajniji. Kvalitetniji ugostiteljski objekti poput restorana, konoba, taverni i slično nedostaju u ugostiteljskoj ponudi, čime kvaliteta ponude nije zadovoljavajuća u smislu mogućnosti ponude šire lepeze autohtonih jela i pića, domaćih slastica, napitaka itd.

Za razliku od obrta, osnivanje d.o.o.-a kompliciranije je i zahtijeva više dokumenata, vremena i novca. Prednost d.o.o.-a je ta što uvjet za osnivanje d.o.o.-a nije stručna sprema niti bilo kakvi ispiti osposobljenosti, pa se za otvaranje d.o.o.-a često odlučuju osobe koje nemaju odgovarajuću stručnu spremu za otvaranje obrta. Za registraciju d.o.o.-a potrebno je pripremiti: prijavu za upis u sudski registar, društveni ugovor ili izjavu o osnivanju društva sa svim priložima ovjerenim kod javnog bilježnika, popis članova osnivača, potvrdu financijske institucije o ulozima uplaćenima u novcu, popis osoba ovlaštenih da vode poslove društva, popis članova Nadzornog odbora ako ga društvo ima, te ovisno o načinu osnivanja i drugi dokumenti.

<sup>42</sup> Pod vrste ugostiteljskih objekata – ostalo obuhvaća sljedeće: zdravljaci, zalogajnice, pečenjarnice, kavane, noćni klubovi, noćni barovi, disko-barovi, krčme, konobe, kleti i ostale ugostiteljske poslovne jedinice.

Osim prijave na trgovačkom sudu, podatke o upisu u sudski registar potrebno je objaviti u Narodnim novinama i dnevnom tisku, potrebno je prijaviti osnivanje društva u Poreznoj upravi kako bi se dobio porezni broj, u mirovinskom osiguranju, zdravstvenom osiguranju itd. pa je registraciju d.o.o.-a u većini slučajeva najbolje prepustiti odvjetničkom uredu.

Tablica 12.  
Poslovni subjekti -  
pravne osobe prema  
NKD-u

VRSTE UGOST. OBJEKATA	UGOSTITELJSKA	PODUZEĆA
	broj	%
Hoteli	437	24,2
Kampovi	269	14,9
Restorani	343	19,0
Barovi	685	38,0
Kantine	65	3,6
Kupališna i klimatska lječilišta	6	0,3
UKUPNO	1.805	100

Izvor: DZS RH, *Ugostiteljstvo u 2006., Statistička izvješća 1324/2007.*, Zagreb, prosinac 2007., str. 11

Najveća je zastupljenost ugostiteljskih poduzeća iz skupine barovi (38,0%), a nakon toga slijede hoteli (24,2%) i restorani (19,0%). Najveći broj ugostiteljskih trgovačkih društava posluje kao društva s ograničenom odgovornošću (96,57%).<sup>43</sup>

Odabir pravnog okvira za poduzetnika jedno je od važnijih pitanja prilikom započinjanja poduzetničkog pothvata. Praksa je pokazala da se najveći broj malih poduzetnika u ugostiteljstvu odlučuje za pravni oblik obrtnika. To su najčešće poduzetnici koji su registrirani u obrtnom registru za obavljanje djelatnosti u barovima, gostionicama, slastičarnicama i sličnim manjim objektima.

S druge strane, mali i srednji poduzetnici koji u ugostiteljskoj djelatnosti ostvaruju značajnije dnevne promete i općenito imaju kompleksnije poslovanje, a registrirani su kao hoteli, restorani i slično, najčešće odabiru pravni oblik **društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.)**.

## ODGOVORNOST I RIZIK

Obrt je usko povezan s osnivačem, vlasnikom obrta, što znači da u slučaju nepovoljnog razvoja poslovanja (gubitaka i nemogućnosti plaćanja obveza) osobna imovina obrtnika dolazi u pitanje. Ovršni postupak (postupak prisilnog namirenja vjerovnika) tada zahvaća cjelokupnu privatnu imovinu vlasnika.

Tvrtka tj. trgovačko društvo oblika d.o.o. je prema Zakonu o trgovačkim društvima društvo kapitala, što znači da osnivač (vlasnik) snosi rizik samo do iznosa temeljnoga kapitala. Drugim riječima, rizik je ograničen na osnivački ulog. Očito je s toga aspekta d.o.o. znatno povoljniji od obrta.

<sup>43</sup> Državni zavod za statistiku, RH, *Registar poslovnih subjekata*, Zagreb, 2008, str. 75.

## POREZNA PRAVA I OBVEZE

Mali i srednji poduzetnici najčešće se na početku svojega djelovanja susreću s nejasnoćama u pogledu prava i obveza što proizlaze iz važećih poreznih propisa i propisa o obveznim odnosima, kao i načina kako će ostvariti svoja prava, ali i ispuniti obveze.

No, prije svega, za poduzetnika je od velike važnosti za koji će se sustav poreza opredijeliti.

Kada je mali poduzetnik fizička osoba, posluje u skladu s propisima o obrtu. Kada je pravna osoba, posluje u skladu s propisima o trgovačkim društvima. To podrazumijeva samostalno i trajno obavljanje gospodarske djelatnosti radi ostvarivanja dobiti proizvodnjom, prometom roba ili pak pružanjem usluga na tržištu.

Sva **trgovačka društva** pa tako i **d.o.o.** nužno posluju u sustavu **poreza na dobit** bez obzira na visinu ostvarenih prihoda, dohotka ili imovine i nema mogućnosti za prelazak u sustav poreza na dohodak. Porez na dobit obračunava se po stopi od 20% na poreznu osnovicu. Porezna osnovica je, najjednostavnije rečeno, razlika između prihoda i rashoda. Dobit je razlika između prihoda (fakturirane realizacije) i nastalih rashoda i u pravilu ne ovisi o naplati. Kod otežane naplate taj sustav oporezivanja "ne šteti" obveznika.

Obrtnik može poslovati u sustavu poreza na dobit ili u **sustavu poreza na dohodak**, prema vlastitom opredjeljenju. Ti su uvjeti određeni propisima o porezu na dohodak.<sup>44</sup> Pritom je dohodak razlika između naplaćenih primitaka i plaćenih izdataka, gdje su uključeni i spomenuti doprinosi. Obračun poreza na dohodak od samostalne djelatnosti jako slični obračunu plaće. To znači da je oporezivanje progresivno. Kod manjeg obujma poslovanja poduzetnika "štiti" osobni odbitak od min. 1.800,00 kuna mjesečno (neoporezivi dohodak). Potom slijedi progresivno oporezivanje stopama 15%, 25%, 35% i 45%. Tome treba pridodati i plaćanje prireza na porez, ovisno o mjestu gdje obveznik ima prijavljeno prebivalište.

<sup>44</sup> Zakon o porezu na dohodak, ( NN RH, 177/07.,73/08.)

Povoljnost sustava poreza na dohodak je što dohodak čini razlika između naplaćene realizacije (primitaka) i plaćenih troškova (izdataka). Taj sustav oporezivanja time prati poduzetnika u mogućnosti plaćanja obveza, što je njegova dobra strana.

Ako obrtnici imaju godišnje primitke veće od 85.000 kn, Zakonom o porezu na dodanu vrijednost propisano je da su oni obveznici poreza na dodanu vrijednost (PDV). Dok je u sustavu poreza na dohodak, obrtnik ima mogućnost paušalnog plaćanja poreza, dok je kod d.o.o.-a to nemoguće. Obrtnik može, ako procijeni da mu se isplati, prijeći iz sustava oporezivanja porezom na dohodak u sustav poreza na dobit. U trenutku kada obrtnik ispunjava jedan od četiri sljedeća kriterija, mora prijeći u sustav oporezivanja porezom na dobit i to:

1. ako je u prethodnom poreznom razdoblju ostvario ukupni primitak veći od 2.000.000,00 kuna, ili

2. ako je u prethodnom poreznom razdoblju ostvario dohodak veći od 400.000,00 kuna, ili
3. ako ima dugotrajnu imovinu u vrijednosti većoj od 2.000.000,00 kuna, ili
4. ako u prethodnom poreznom razdoblju prosječno zapošljava više od 15 radnika.

Prije same odluke o odabiru načina i sustava poslovanja poduzetnika donose se značajniji kriteriji za odabir načina oporezivanja:

Tablica 13: Kriteriji za odabir načina oporezivanja

<sup>45</sup> Primici se utvrđuju prema načelu blagajne odnosno, nakon primljenih uplata i obavljenih isplata.

<sup>46</sup> Zakon o porezu na dodanu vrijednost, (NN RH 47/95. do 34/08.)

<sup>47</sup> Zakon o porezu na dohodak (NN RH 177/07., 73/08.), Opći porezni zakon (NN RH 127/00, 86/01, 150/02.), Pravilnik o porezu na dohodak, (NN RH 95/05, 96/06 I 68/07.)

Izvor: Izvor: Milohnić, I., *Menadžment konkurentskih prednosti malog poduzetništva (doktorska disertacija)*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2006., str. 24-25.

PODUZETNIK - PRAVNA OSOBA		PODUZETNIK - OBRTNIK	
Porez na dobit (20%)	poslovni rezultat kao razlika prihoda i rashoda	Porez na dohodak (paušalno ili 15%, 25%, 35% i 45%)	poslovni rezultat kao razlika primitaka <sup>45</sup> i izdataka
Porez na dodanu vrij. <sup>46</sup> (0%, 10% i 22%)	prema izdanim računima	Porez na dodanu vrij. (0%, 10% i 22%)	prema na (plaćenj) realizaciji
Prijava poreza na dobit	30.04. tekuće godine za prethodnu godinu	Prijava poreza na dohodak	28.02. tekuće godine za prethodnu godinu
Odgovornost za obveze - trg. društva - članovi d.o.o. i - dioničari d.d.	cjelokupno imovinom nemaju odgovornosti nemaju odgovornosti	Odgovornost obrtnika za obveze	cjelokupnom unesenom imovinom u obrt
Osnivačka glavnica - d.d. - d.o.o.	200 tis. kuna, 20 tis. kuna	-	-
Poslovne knjige - d.d. - d.o.o.	Zakon o računovodstvu Dnevnik, Glavna knjiga Pomoćne knjige i Zakon o PDV-u Knjiga U-RA Knjiga I-RA Posebne evidencije za uvoz	Poslovne knjige Obrtnika- ugostitelja	Zakon o porezu na dohodak Evidencije o tražbinama i obvezama Knjiga prim. i izdataka Popis dugotrajne imovine Knjiga prometa Evidencije o doh. od nesamostalnog rada Evidencija nabave i upotrebe reprodukcijskog i potrošnog materijala, pića i napitaka Zakon o PDV-u Knjiga U-RA Knjiga I-RA Pos.evid.za uvoz
Porez na dohodak od kapitala <sup>47</sup> (15% i 35%)	dividenda, udjeli, izuzimanja, kamate	-	-

Donošenje odluke o prihvatanju pojedinog sustava oporezivanja kompleksno je pitanje. Pri tome je u obzir potrebno uzeti brojne kriterije koji su u svezi s načinom poslovanja poduzetnika. U praksi nailazimo na različite situacije pri čemu se poduzetnici koji u ugostiteljskoj djelatnosti posluju kao barovi, gostionice, i sl. najčešće odlučuju na pravni oblik **obrtnika** koji prihvaća način oporezivanja prema Zakonu o porezu na dohodak.

## VOĐENJE POSLOVNIH KNJIGA

**Trgovačka društva (d.o.o.)** obvezna su voditi knjige po načelu dvojnog knjigovodstva, a to uključuje vođenje sljedećih knjiga:

- Dnevnika,
- Glavne knjige i
- Pomoćne knjige (analitičke evidencije).

Poduzetnici koji ostvaruju veći promet (hoteli, restorani i kampovi i sl.), imaju veću vrijednost imovine, veći broj dobavljača i kupaca, širi asortiman robe, veće skladišne prostore, a samim tim složenije poslovanje i opsežniju poslovnu dokumentaciju – najčešće odabiru pravni oblik: **društvo s ograničenom odgovornošću** pri čemu se odlučuju za sustav oporezivanja prema **Zakonu o porezu na dobit**. Taj sustav oporezivanja poduzetniku omogućava jednostavnije evidencije, odnosno brže i jednostavnije praćenje poslovanja.

Ostvareni gotovinski promet	100.000,00 kn
Ostvareni bezgotovinski promet	50.000,00 kn
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>150.000,00 kn</b>
Priljeni računi za nabavljena dobra i usluge	80.000,00 kn
Plaćeni računi za nabavljena dobra i usluge	10.000,00 kn
<b>Ukupni izdaci</b>	<b>80.000,00 kn</b>
<b>DOBIT</b>	<b>70.000,00 kn</b>

Tablica 14: Izračun ostvarene dobiti za poduzetnika - pravnu osobu u ugostiteljskoj djelatnosti

Izvor: Izvor: Milohnić, I., *Menadžment konkurentskih prednosti malog poduzetništva (doktorska disertacija)*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2006., str. 26.

Za razliku od njih, obrti mogu voditi svoje knjige po načelu jednostavnog knjigovodstva, koje je mnogo jednostavnije i omogućava obrtnicima da samostalno vode knjige te pojednostavnjuje postupak. Jednostavno knjigovodstvo podrazumijeva vođenje Knjige primitaka i izdataka, Evidencije o tražbinama i obvezama (knjiga izdanih i primljenih računa) i Popisa dugotrajne imovine. Pritom se knjiženje poslovnih događaja u d.o.o.-u vrši prema načelu fakture (računa) – dakle kada je račun izdan, a u obrtima prema načelu blagajne – kada je račun naplaćen. To donosi posebnu pogodnost obrtnicima, jer se u njihove primitke računavaju samo stvarno naplaćeni računi. Isto tako, tu je i nedostatak d.o.o.-a što PDV moraju uplatiti pri izdavanju računa, iako im račun nije uplaćen u roku.

Poslovne knjige **obrtnika** jesu:

- knjiga primitaka i izdataka,
- knjiga prometa,
- evidencija o tražbinama i obavezama,
- popis dugotrajne imovine.

Obrtnici koji su uključeni u sustav PDV-a moraju voditi i propisane knjige ulaznih i izlaznih računa, temeljem kojih se obračunava i utvrđuje obveza za plaćanje PDV-a. Ako se obrtnik bavi trgovinom, dužan je voditi i Popis robe u trgovini na malo. Knjiga primitaka i izdataka je pregled svih na-



stalih primitaka i izdataka tijekom jedne godine (poreznog razdoblja), za-bilježeni po datumima plaćanja. Knjiga prometa je knjiga u koju se kra-jem dana, ili početkom sljedećega, upisuju svi primici naplaćeni u gotovini i čekovima. Knjigu prometa nisu obvezni voditi obrtnici koji dnevno ažur-no vode knjigu primitaka i izdataka, kao ni oni koji dnevni promet ostvaren u trgovini upisuju u Popis robe u trgovini na malo. Evidencija o tražbinama i obvezama je pregled svih ispostavljenih i primljenih računa, osim goto-vinski naplaćenih ili plaćenih. Obrtnici koji su u sustavu PDV-a, pa knjige ulaznih i izlaznih računa vode redoslijedom primanja/izdavanja računa, ne moraju voditi posebnu evidenciju o tražbinama i obvezama, no ako knjige ulaznih i izlaznih računa vode redoslijedom plaćanja/naplate, dužni su vo-diti i tu evidenciju. Kako će voditi knjige, odlučuje sam obrtnik, tj. može birati između uvezanih knjiga, slobodnih listova ili korištenje informatič-kog programa za vođenje knjiga. Izgled knjiga nije striktno utvrđen, ali se u njima moraju osigurati svi propisani podaci. Popis dugotrajne imovine je pregled upisanih stvari i prava čija nabavna vrijednost prelazi iznos od 2.000,00 kuna, a vijek trajanja godinu dana. Popis služi za utvrđivanje otpi-sa vrijednosti imovine (amortizacije).

Tablica 15.

Izračun ostvarenog dohotka za poduzetni-ka - obrtnika u ugosti-teljskoj djelatnosti

Ostvareni gotovinski promet	100.000,00 kn	
Fakturirane ugostit. usluge	50.000,00 kn	
<b>UKUPNA REALIZACIJA</b>		<b>150.000,00 kn</b>
Nenaplaćeni izdani računi	20.000,00 kn	
<b>UKUPNI PRIMICI</b>		<b>130.000,00 kn</b>
Primljeni računi za nabavljena dobra i usluge	80.000,00 kn	
Nepplaćeni računi za nabavljena dobra i usluge	10.000,00 kn	
<b>UKUPNI IZDACI</b>		<b>70.000,00 kn</b>
<b>DOHODAK</b>		<b>60.000,00 kn</b>

Izvor: Izvor: Milohnić, I., *Menadžment kon-kurentskih prednosti malog poduzetništva (doktorska diser-tacija)*, Fakultet za turistički i hotelski me-nadžment u Opatiji, Opatija, 2006., str. 25.

## PLAĆA OSNIVAČA (VLASNIKA)

Kod d.o.o., kao i svih ostalih trgovačkih društava, cijela bruto plaća osnivača tj. vlasnika priznaje se kao trošak. No kod obrtnika se samo dopri-nosi za mirovinsko i zdravstveno osiguranje priznaju kao izdaci.

## OBVEZE PREMA DRŽAVI

U ovom članku neće se elaborirati razne manje obveze kao što su člana-rine i doprinosi Hrvatskoj gospodarskoj komori (tvrtke) i Hrvatskoj obrt-ničkoj komori (obrnici), porez na tvrtku i dr. jer nisu bitne za donošenje važnih odluka.

Buduće obrtnike treba upozoriti na to da će biti dužni mjesečno uplaći-vati doprinose za mirovinsko i zdravstveno osiguranje po osnovi obavlja-nja samostalne djelatnosti. Iznose spomenutih doprinosa za vlasnika obr-

ta utvrđuje Porezna uprava, ali okvirno se može računati na 1.500 – 2.000 kn obveza mjesečno. Ako će obrtniku samostalna djelatnost biti jedini posao, tj. neće istodobno biti zaposlen kod drugog poslodavca, taj izdatak ima smisla jer uplaćena sredstva ulaze u obračun staža i osnove za mirovinu, a zdravstveno osiguranje omogućava zdravstvenu djelatnost.

Ako osoba planira obavljati samostalnu djelatnost kao dopunsku, kada je zaposlena kod drugog poslodavca koji već plaća doprinose, tada se postavlja pitanje isplativosti plaćanja dvostrukih doprinosa, iako treba očekivati da će mirovina tada biti nešto veća.

Kod tvrtke stvari stoje znatno povoljnije. Kako status vlasnika i odgovorne osobe (direktora) nisu povezani s elementima radnog odnosa, ovdje ne postoji obveza zasnivanja radnog odnosa što je osobito interesantno u slučaju da je vlasnik-direktor zaposlen kod drugog poslodavca, a u svoje slobodno vrijeme obavlja samostalnu djelatnost.

To u pravilu dobro funkcionira samo u početku, dok je posao u povojima. Treba napomenuti da je isplata naknada (dnevnice, naknada za upotrebu vlastitog vozila, naknada za prijevoz itd.) moguća samo prema osobama koje su u radnom odnosu.

	OBRT:	TRGOVAČKO DRUŠTVO:
<b>Temeljni kapital:</b>	Nema	20.000 kn
<b>Troškovi osnivanja:</b>	cca 1.000,00 kuna	cca 6.000,00 kuna
<b>Vrijeme potrebno za otvaranje/osnivanje:</b>	max 15 dana	max 40 dana
<b>Mjesto registracije:</b>	Nadležni ured državne uprave u Županiji ili Gradu	Trgovački sud
<b>Odgovornost:</b>	Imovinom obrta	Visinom temeljnoga kapitala
<b>Knjigovodstvo:</b>	Jednostavno knjigovodstvo	Dvojno knjigovodstvo u skladu sa Zakonom o računovodstvu
<b>Članstvo u Komori:</b>	Hrvatska obrtnička komora	Hrvatska gospodarska komora
<b>Djelatnosti:</b>	Sve dopuštene djelatnosti uz posjedovanje odgovarajuće stručne spreme za vezane obrte i/ili povlastice za povlaštene obrte	Sve dopuštene djelatnosti
<b>Porezne stope:</b>	Progresivna 15%, 25%, 35%, 45% (ovisno o visini dohotka)	20%
<b>Zaposleni:</b>	Nema ograničenja	Nema ograničenja
<b>Plaćanje poreza na dodanu vrijednost:</b>	Naplaćeni račun	Izdani račun

Tablica 16: Razlika između obrta i društva s ograničenom odgovornošću

Izvor: [http://www.tvrtka.biz/tvrtka/index.php?option=com\\_content&task=view&id=35&Itemid=1](http://www.tvrtka.biz/tvrtka/index.php?option=com_content&task=view&id=35&Itemid=1)

### 1.4.2.2. Stanje i kretanje malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj

Mnoge se svjetske ekonomije temelje na malom gospodarstvu pa tako i hrvatska. Malo gospodarstvo najdinamičniji je dio gospodarstva Republike Hrvatske. Subjekti maloga gospodarstva (trgovačka društva) trenutno čine 99,4% ukupnog broja gospodarskih subjekata te zapošljavaju 64,8% ukupnog broja zaposlenika u hrvatskom gospodarstvu.

U posljednjih nekoliko godina malo gospodarstvo jedan je od važnijih pokretača ukupnog gospodarskog razvoja te potiče privatno vlasništvo i poduzetničke sposobnosti, generira zapošljavanje i znatno pridonosi povećanju proizvodnje i izvoza. To potvrđuje činjenica da je od 2002. do 2006. godine broj subjekata malog gospodarstva u odnosu na ukupno gospodarstvo RH konstantno visok oko 99%, a broj zaposlenika oko 52-53%, a 2006. godine čak gotovo 65%.

Prema opisanim kriterijima, u nastavku se daju podaci za razdoblje 2002-2006. godine, a u svrhu praćenja dinamike veličine poduzeća.

Tablica 17: Kretanje broja poduzetnika i broja zaposlenika prema veličini poduzetnika od 2002. do 2006. godine

Broj poduzetnika										
Trgovačka društva	2002.	%	2003.	%	2004.	%	2005.	%	2006.*	%
Velika (V)	720	1,1	889	1,3	962	1,4	1.074	1,5	441	0,6
Srednja (S)	2.279	3,6	2.597	3,8	2.692	3,9	2.969	4,1	1.480	1,9
Mala (M)	60.562	95,3	64.698	94,9	65.327	94,7	67.760	94,4	76.588	97,5
Ukupno	63.561	100,0	68.084	100,0	68.981	100,0	71.803	100,0	78.509	100,0
Malo gospodarstvo (S+M)	62.841	98,9	67.295	98,7	68.019	98,6	70.729	98,5	78.068	99,4
Broj zaposlenika										
Trgovačka društva	2002.	%	2003.	%	2004.	%	2005.	%	2006.*	%
Velika (V)	350.617	46,5	375.081	47,1	386.980	47,7	391.219	48,1	305.263	35,2
Srednja (S)	156.715	20,8	158.971	19,9	156.407	19,3	159.746	19,6	172.345	20,0
Mala (M)	246.854	32,7	262.844	33,0	268.389	33,0	262.797	32,3	388.275	44,8
Ukupno	754.186	100,0	796.896	100,0	811.776	100,0	813.762	100,0	865.883	100,0
Malo gospodarstvo (S+M)	403.569	53,5	421.815	52,9	424.796	52,9	422.543	51,9	560.620	64,8

Izvor: fina - obrada: HGK, prema: malo gospodarstvo, Hrvatska gospodarska komora sektor za industriju, Zagreb, rujan 2007.

\* struktura poduzetnika prema obilježjima veličine poduzetnika znatno se promijenila u 2006. u usporedbi s 2005. i prethodnim godinama zbog izmjene kriterija za određivanje veličine poduzetnika u novom Zakonu o računovodstvu, kojim su ti kriteriji približni onima u EU. Zbog primjene tih kriterija, broj velikih i srednje velikih poduzetnika više se nego prepolovio, a istodobno se povećao broj malih poduzetnika.

Detaljnija analiza 2004. godine pokazuje da je malo gospodarstvo činilo 98,6% ukupnog broja trgovačkih društava te 52,3% ukupnog broja zaposlenika u RH.

	Subjekti malog gospodarstva	Broj trgovačkih društava	%	Broj zaposlenika	%	Dobit %
1.	0-9 (mikro)	55.145	80,0	126.950	15,6	10,1
2.	10-49 (mali)	10.182	14,7	141.439	17,4	9,0
3.	50-249 (srednji)	2.692	3,9	156.407	19,3	15,4
4.	>250 (veliki)	962	1,4	386.980	47,7	65,5
5.	Ukupno RH	68.981	100,0	811.776	100,0	100,0
6. (1.+2.+3.)	Malo gospodarstvo	68.049	98,6	424.796	52,3	34,5

Tablica 18: Struktura trgovačkih društava prema veličini poduzetnika i broju zaposlenika u RH 2004. godine

Izvor: Hrvatska gospodarska komora (HGK) - baza podataka

Međutim malo gospodarstvo, osim trgovačkih društava (pravne osobe) obuhvaća i obrtnike (fizičke osobe) kojih je 2006. godine u Hrvatskoj 107.735 te zapošljavaju još 150.943 (ukupno 258.678 zaposlenika). Malo gospodarstvo Hrvatske (pravne osobe i obrti) zapošljava 72,8% ukupnog broja zaposlenika u hrvatskom gospodarstvu, odnosno 819.298 ljudi. Malo gospodarstvo (trgovačka društva), ostvaruje 52,8% ukupnog prihoda, 40,5% izvoza, 54,0% dobiti nakon oporezivanja, oko 40% BDP-a u RH, sudjeluje s 42,8% u vrijednosti imovine te 33,7% u kapitalu i rezervama.

Subjekti maloga gospodarstva	Broj trgovačkih društava	%	Broj zaposlenika	%	Dobit %
Mali poduzetnici (M)*	76.588	41,2	388.275	34,5	36,0
Srednji poduzetnici (S)*	1.480	0,8	172.345	15,3	18,0
Veliki poduzetnici (V)*	441	0,2	305.263	27,2	46,0
Obrt (O)**	107.735	57,8	258.678	23,0	-
Ukupno poduzetnici	186.244	100,0	1.124.561	100,0	100,0
Malo gospodarstvo (M+S+O)	185.803	99,8	819.298	72,8	54,0

Tablica 19: Malo gospodarstvo 2006. godine

Izvor: P.T.L. - FINA, DZS - obrada: HGK

\* trgovačka društva – pravne osobe

\*\* obrtnici – fizičke osobe

Prema najnovijim podacima, mali i srednji poduzetnici u prvih su devet mjeseci 2007. godine ostvarili 65,2% bruto dobiti poduzetnika Hrvatske. Hrvatski su poduzetnici, u spomenutom razdoblju, ostvarili ukupan rast bruto dobiti od 23,4%, što znači da su prihodovali 31,9 milijardi kuna više nego što su potrošili. Ukupan prihod poduzetnika u prvih devet mjeseci 2007. iznosio je 454,7 milijardi kuna, dok je ukupan rashod iznosio 422,8 milijarde kuna.

U ukupno ostvarenoj dobiti prevladava udio malih i srednjih poduzetnika koji su ostvarili 20,8 milijardi kuna dobiti, odnosno 65,2%. Mali poduzetnici u prvih devet mjeseci 2007. godine postigli su najbolje financijske rezultate jer su na uloženi 100 kuna ostvarili 110,36 kuna prihoda, dok su srednje veliki poduzetnici imali 106,59 kuna, a veliki poduzetnici 105,81 kuna, dok je prosjek za sve poduzetnike bio 107,55 kuna prihoda.

Broj zaposlenika porastao je u odnosu na isto razdoblje prethodne godine za 8,6%, odnosno ukupan broj zaposlenika iznosio je 895.191. Najveći broj zaposlenika i nadalje se bilježi u prerađivačkoj industriji (28,5%), trgovina je na drugom mjestu (23,2%), slijedi građevinarstvo (11,6%) pa zatim poslovanje nekretninama (10,3%).

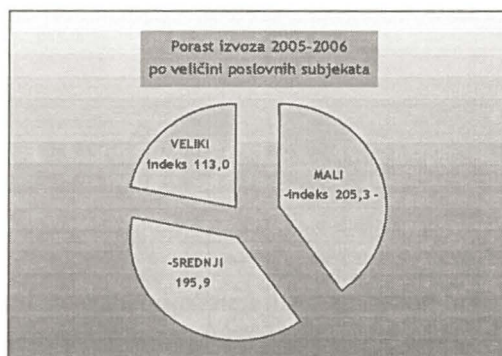
Tablica 20: Podaci o poslovanju poduzetnika Hrvatske I – IX 2007. prema veličini (iznosi u milijunima kuna, udjeli u %)

Opis	Ukupno	Mali poduzetnici		Srednje veliki poduzetnici		Veliki poduzetnici	
		Iznos	Udjel	Iznos	Udjel	Iznos	Udjel
Broj poduzetnika	77.560	75.615	97,5	1.494	1,9	451	0,6
Broj zaposlenika	895.191	417.540	46,6	175.381	19,6	302.270	33,8
Ukupni prihodi	454.744	162.441	35,7	90.069	9,8	202.235	44,5
Ukupni rashodi	422.820	147.196	34,8	84.498	20,0	191.126	45,2
Bruto dobit	31.924	15.245	47,7	5.571	17,5	11.109	34,8
Ukupne investicije	54.516	24.227	44,4	6.350	11,6	23.939	43,9

Izvor: FINA

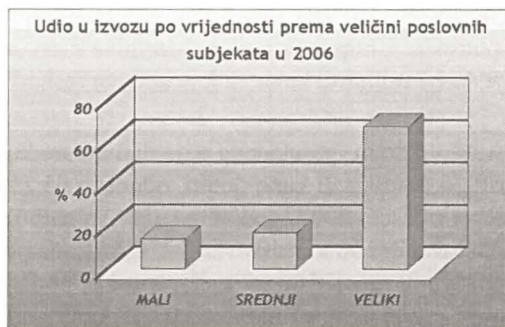
Pokazatelji poslovanja maloga gospodarstva u Hrvatskoj u usporedbi s ostalim europskim zemljama ne pokazuju velika odstupanja i gotovo su identični podacima u razvijenim zemljama Europe. Malo i srednje poduzetništvo čini 99,4% svih registriranih poduzetnika, 64,7% ukupno zaposlenih, 44% udjela u bruto domaćem proizvodu i 40,5% udjela u ukupnom izvozu. Prevladavajući je udio privatnog sektora i slabljenje državnog sektora.

Grafikon 1. Porast izvoza 2005. - 2006. po veličini poslovnih subjekata



Izvor: "Malo gospodarstvo", HGK, sektor za industriju, Zagreb, rujan 2007.

Grafikon 2. Udio u izvozu po vrijednosti prema veličini poslovnih subjekata u 2006.



Izvor: "Malo gospodarstvo", HGK, sektor za industriju, Zagreb, rujan 2007.

Financijski pokazatelji maloga gospodarstva iskazuju višegodišnji uzastopni rast po ključnim poslovnim rezultatima, izuzev u 2004. godini, kada su mali poduzetnici poslovali s gubitkom u konsolidiranom financijskom rezultatu.

U 2007. godini, treću godinu zaredom (od 2005. godine), Hrvatska se nalazi u sredini zemalja sudionica GEM (Global Entrepreneurship Monitor) istraživanja, po svojoj ukupnoj poduzetničkoj aktivnosti (mjereno TEA indeksom). Poduzetnička aktivnost u 2007. godini praćena je poboljšanjem odnosa između poduzetničke aktivnosti zbog uočene prilike i poduzetničke aktivnosti zbog prisile (od 0.9 u 2005. godini kada je Hrvatska bila jedina zemlja s više poduzetnika zbog nužnosti od onih zbog uočene prilike, do 1.43 u 2007. godini). Razlika između GEM motivacijskog indeksa i motivacijskog indeksa poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj se smanjuje, od 2005. godine, ali još uvijek je značajna.

### 1.4.2.3. Financiranje malih i srednjih poduzeća

Svaki novi poduzetnik treba postaviti realno pitanje: Koliko mu novaca stvarno treba za osnivanje novog poduzeća odnosno početak poduzetništva?

Odgovor na to pitanje poduzetnik će optimalno definirati kada izračuna zašto mu novac treba. Poduzetnik (početnik) novac treba za: kupovinu opreme i materijal za razvoj i izradu svojega proizvoda/usluge, troškove plaća i najma poslovnog prostora (ako nije riječ o kreditnom ili *leasing* aranžmanu), kupovinu opreme i trajne imovine i sl.

Ipak, uz stvarnu pretpostavku da postoji relevantan poslovni plan, za dobivanje financijskih sredstava najvažniji je proizvod/usluga, kao i poduzetnikovo znanje i sposobnost da predmetni plan ostvari. Nadalje, nitko neće uložiti niti lipe ako ne postoji program/poslovni plan s projekcijom troškova i realno ostvarivih očekivanih prihoda. Novi poduzetnici također znaju da banke uglavnom kreditiraju poduzetništva s pozitivnom bilancom poslovanja od najmanje 24 mjeseca.

U tom smislu, poduzetnici trebaju, prije svega, spoznati kako postoje bankarski i nebankarski izvori kapitala koji su potrebni za podršku i financiranje svake dobi poduzetništva, počevši od pred-početne (sjemenske), početne, mezzanine i daljnjih kapitalizacijskih dobi.

Svaki kapital za poduzetnike (poglavito nove poduzetnike) razlikuje se u cijeni i uvjetima, te posjeduje dobre i loše karakteristike za poduzetnike. Početno financiranje, po definiciji, predstavlja prikupljanje količine novca (kapitala) koje omogućava razvoj zamisli ili namjere u konkretniji oblik. Financiranje poduzetništva na početku treba biti kvalitetno, jeftino i brzo izvedivo. Problem nastaje i ako poduzetnik nema svoju imovinu, a visoko valorizira potencijale svoje zamisli, patenta i sl. dok ulagač preuzima cijeli novčani rizik.

Poduzetništvo je povezano s pojmom i praksom rizika, pa zbog toga poduzetnici u svakoj zemlji, jer svi su povezani sudbinom nevidljive niti, na-

<sup>48</sup> Nadopunjenno prema: [http://www.tvrtka.biz/tvrtka/index.php?option=com\\_content&task=view&id=42&Itemid=1](http://www.tvrtka.biz/tvrtka/index.php?option=com_content&task=view&id=42&Itemid=1)

<sup>49</sup> Iz razloga što anđeli očekuju višestruko povrata na svoja ulaganja, kapital anđela realno je izvor za tek 2-3% malih poduzeća koja pokazuju znatan ekonomski i financijski potencijal. Međutim od tog malog broja brzorastućih poduzeća samo je njih 5-6% sposobno ulagačima (anđelima) prikazati profitabilne tržišne projekcije i brzi povrat ulaganja. Podrška anđela često je tek uvertira za znatno veća ulaganja različitih kapitalnih fondova što potiču perspektivna mala poduzeća. Međutim treba napomenuti da su ukupna ulaganja fondova podjednaka ulaganjima anđela (primjerice, procjenjuje se da ukupna godišnja ulaganja anđela u gospodarstvu Kanade iznose oko 3 milijarde dolara), iako broj pojedinačnih ulaganja anđela višestruko premašuje ulaganja fondova.

stoje financirati početne troškove svojim sredstvima, odnosno prodavajuće dijelove svoje imovine koja im je funkcionalno nepotrebna, tj. smanjujući tekuće troškove, uzimajući hipotekarne kredite, posuđivajući novac kolateraliziran životnim osiguranjem (pri tomu, važno je raspitati se kod osiguravajućeg društva kada takvo osiguranje ima novčanu vrijednost u odnosu na uplaćeno i premiju osiguranja), uporabom kreditnih kartica, i sl.

Uobičajeni izvori financiranja za mala i srednja poduzeća<sup>48</sup>

**A: Vlastiti izvori** – Mnogi poduzetnici financiraju svoje poduzetništvo iz vlastite uštede, prihoda i tome slično, što je pozitivno u odnosu na cijenu kapitala (ona doslovce ne postoji), rok vraćanja, cijenu i dostupnost kapitala, ali negativno u odnosu na rizik i gubitak novca, pa i profesionalnost odrađivanja početne dobi poduzetništva.

**B: Pozajmica od prijatelja, obitelji** – Velik broj poduzetnika prije početka svojega poduzimanja obrati se prijateljima i obitelji, što je idealno po cijeni kapitala, rastezljivim (fleksibilnim) rokovima povrata kapitala, ali nerijetko izazove svađe, trvenja i rezultira tragičnim ishodima.

**C: Poslovni anđeli (*Business angels*)** – Poslovni anđeli su imućni pojedinci iz gospodarstva i drugih oblasti društvenog života koji novim poduzetnicima (*start-up companies*) osiguravaju početni kapital (*start-up capital*). Osim kapitala, poslovni anđeli često pružaju i savjetodavnu pomoć temeljenu na vlastitom poslovnom iskustvu. Poslovni anđeli ulažu kapital u nova poduzeća s očekivanjem da će buduće poslovanje poduzeća biti iznadprosječno uspješno što bi im trebalo donijeti znatnu financijsku korist u odnosu na uložena sredstva.<sup>49</sup> Stoga se kapital anđela najčešće investira u obliku temeljnoga kapitala, a ne dugovanja (obveza) koje treba platiti bez obzira na uspjeh pothvata. U slučaju neuspjeha, izloženi su gubitku uloženi sredstava. Međutim, osim čisto poslovnih (financijskih) motiva, ulaganja anđela često su potaknuta i osobnim motivima pri čemu su posebno naglašeni prevladavanje izazova, dokazivanje vlastite stručnosti, želja za pomoći drugima, želja za uspjehom, unapređenje i rast gospodarstva.

**D: Krediti** – Kreditiranje predstavlja “dužničko” financiranje poduzetništva, a tijekom tog procesa kreditor je pasivan i osigurava svoj plasman kolateralima, a prihod ostvaruje kamatama / premijama i naknadama za pružene usluge. Kredit po definiciji predstavlja ugovorni sporazum po kojem korisnik kredita (osoba koja posuđuje novac) dobiva vrijednost odmah i otplaćuje ga pozajmitelju po ugovorenim uvjetima koji uključuju naknadu cijene novca (kamata), jer je novac u ovom slučaju roba. Navedeni odnos temelji se na informaciji o bonitetu i sposobnosti urednog opsluživanja obveze od strane (budućeg) korisnika kredita.

**E: Mikrokrediti** – Mikrofinanciranje (instrumenti: mikrokrediti, mikrokreditne kartice itd.) je poduzeto radi financiranja mikrogospodarstva svake zemlje koje čine kućna poduzetništva (poljoprivreda), slobodna zanimanja, mali obrti, razvoj projekata i mala trgovačka društva. Mikrofinanci-

ranje služi za kreditiranje obrtnoga kapitala, uredsku opremu, potrošni materijal, popravke i trajnu imovinu (strojeve, vozila itd.) i idealno je rješenje za nova ili novija poduzetništva koja nemaju vijek poslovanja i kolaterale koje potražuju banke.

**F: Financiranje sitnijih troškova putem kreditne kartice** – Donosi obvezu visoke kamatne stope, kratke rokove otplate, ali i jednostavnost postupka. No, riječ je ipak o mikrosvotama koje se mogu povući putem kreditnih kartica.

**G: Leasing** (od engl. *lease* - zakup, najam) – *Leasing* je moderan način financiranja *leasing* objekta kroz dugoročan najam. Po isteku najma, primatelj *leasinga* može postati vlasnikom, nastaviti najam, zamijeniti ili vratiti *leasing* objekt davatelju *leasinga*. *Leasingom* se financiraju osobna vozila, laka dostavna vozila, gospodarska vozila, građevinski i radni strojevi, plovila, poljoprivredna mehanizacija, medicinska i stomatološka oprema, ostali strojevi i oprema, nekretnine. Razlikuje se financijski (namijenjen je onima koji po isteku *leasinga* žele steći vlasništvo nad *leasing* objektom) i operativni *leasing* (korištenje *leasing* objekta bez namjere stjecanja vlasništva uz eventualnu mogućnost zamjene za novi objekt po isteku ugovora).

**H: Poslovni inkubatori** – Izvršno su rješenje za poduzetništva u pret-početku ili na početku. Inkubatori “udomljuju” više poduzetništava pod istim krovom, smanjujući cijenu najma prostora i usluga, od tajničkih, računovodstvenih i dr., te u optimalnim uvjetima nude i dostup poduzetničkom kapitalu u početnim dobima.

**I: Privatna kreditna jamstva** – Poduzetništva u (pred)početku nemaju dovoljan broj odgovarajućih kolaterala za izvore financiranja (poglavito, bankarskog) te se predočavanjem privatnog jamstva izdanog iz kredibilnog izvora smatra dostatnim kolateralom za financijsko rješenje poduzetništvu, ponajviše kredit. Navedena jamstva izdaju se za odabrana poduzetništva čiji čimbenici (proizvod, usluga, radna snaga i intelektualni kapital, stroj rada itd.) jamče pozitivne učinke unutar 12 mjeseci koliko traje jamstvo po bankarskim standardima. Nakon tog razdoblja poduzetništvo mora učincima svojega poslovanja biti sposobno podići vrijednost temeljnoga kapitala (uključujući imovinu poduzetništva) za otplaćivanje kreditne obveze i jamstva, odnosno poduzetništvo treba biti u stanju podići kredit na temelju rezultata svojega poslovanja.

Ukupna cijena jamstva i kredita zasigurno je viša od klasičnoga kredita, ali poduzetnik ne gubi udjele u vlasnosti nad poduzetništvom, što takav način financiranja poduzetništva čini povoljnim u odnosu na financiranje prodajom udjela. No, rizik kod jamaca je isti kao i kod onih koji sudjeluju u financiranju poduzetništva stjecanjem udjela, tako da je taj način financiranja (posebice) novih poduzetništava optimalan za poduzetnike.

**J: Financiranje na temelju projekcije budućih prihoda/tantijema** – Ulagači dobivaju dio ugovorenih ili objektivno projiciranih dobiti, kao i vrijednost imovine (koja će u ovom slučaju biti konvertibilna u prava na



vlasnost udjela, dionica, prava i dr.) kao nagradu za financiranje rada, proizvodnje i plasmana proizvoda/usluga koji će stvarati prihode.

Takav način financiranja isplativ je za nov(ij)a poduzeća koja su jeftina u ustroju i organizaciji rada te mogu dokazati visoku stopu budućeg bruto prometa i neto dobiti.

Mnogi stručnjaci smatraju takav način financiranja dobrim (uvjeti su previše kompleksni da bismo ih sada obrađivali za svaku industriju), jer poduzetništvo ustupa samo dio buduće vrijednosti sadašnjim ulagačima bez kojih te vrijednosti ne bi ni bilo.

**K: Odgoda plaćanja** – Početni kapital može se steći i u putem odgode plaćanja, primjerice, naručene robe, ali ta odgoda traje između 30 i 90 dana, pa je taj način također prilično riskantan, poglavito ako ne postoje dokumentirane narudžbe pravnih osoba s jakim bonitetom.

**L: Razmjena roba i usluga** – Novi poduzetnici mogu upotrijebiti svoje znanje, rad i vještinu u zamjenu za plaćanje, primjerice, s proizvođačima određene opreme, koji ih čak mogu i kreditirati po dogovorenim uvjetima. Razdoblje razmjene roba i usluga (*barter*) još nije ni izdaleka iza nas, pa poduzetnici mogu “mijenjati” svoj početni kapital u zamjenu za potrebnu robu ili usluge.

**M: Inicijalna (početna) javna ponuda (*Initial Public Offering*)** – Početna ili inicijalna javna ponuda (IJP) predstavlja prodaju dionica (ili obveznica) putem aranžera na tržištu kapitala (to su uglavnom tzv. investicijske banke i nositelji projekta - tzv. *Underwriteri*). Nova će poduzetništva time postati predmetom trgovanja na burzama koje odgovaraju obujmu ponude. IJP je i naskuplji način financiranja poduzetništva jer stoji najmanje oko 25% početnog udjela u svakoj kompaniji i provodi samo za projekte veličine veće od 30-40 milijuna kuna.

**N: Zatvorena / ciljana javna ponude (*Direct Public Offering*)** – Ova ponuda predstavlja prodaju udjela individualnim ulagačima, a primjenjuje se na postojeća i nova poduzetništva. Najvažnija osobina poduzetništava koja se nude ovakvom ponudom posjedovanje je proizvoda/usluge koja je potrebna potencijalnom tržištu te kvalitete koja je korisna društvu. Iako je Zatvorena ponuda jeftinija od otvorene početne (inicijalne) javne ponude (IJP), na kraju je mnogo skuplja jer i ulagači žele mnogo veći udjel u vlasništvu, s obzirom na to da ne postoje aranžer niti investicijska banka kao kod IJP-a.

Osim navedenih, u praksi postoje i drugi, složeniji i ujedno manje korišteni izvori financiranja novih poduzeća poput **fondova za razvoj društveno korisnih/potrebnih poduzetništava**, ureda ili poduzeća za financiranje/kredite, *elektronskog spajanja poduzetnika i potencijalnih ulagača* i ostalih “egzotičnih” instrumenata kapitala (obveznica, tzv. *junk dionica* – za poduzeća bez tržišnog *ratinga*, financijskih derivata – prava, opcija) kojima se financiraju određene dobi poduzetništva ili projekata, koje nemaju uvjete za “klasično” bankarsko financiranje.

## Financiranje malog i srednjeg poduzetništva (MSP) u Hrvatskoj

Financiranje malog i srednjeg poduzetništva (MSP) u Hrvatskoj svedeno je uglavnom na komercijalne banke, što je iskonska pogreška. Banke su po vokaciji i funkciji trgovci tuđim novcem, za njih je novac roba, cilj i smisao, prioritet predstavlja sigurnost plasmana novca, dok je istinskim poduzetnicima novac ipak samo sredstvo potrebno za funkcioniranje i razvoj njihova poduzetništva. Novac nijednom istinskom i društveno korisnom poduzetništvu nije primarni cilj nego predstavlja rezultat poslovnih radnji.

U ovom trenutku, a jačanjem interesa banaka u Hrvatskoj za kvalitetnijom podrškom MSP-u, sukladno skorašnjoj primjeni Basela II (novog standarda upravljanja rizikom), treba vjerovati da će i banke prepoznati potrebu za promjenama u sadržajnoj kvaliteti kolateralizacije kredita za poduzetnike. S druge strane, hrvatski poduzetnici moraju spoznati činjenicu kako banke u koje ljudi deponiraju svoj novac imaju obvezu sigurnosti kreditnog plasmana, a poduzetnici uglavnom spadaju u rizičnu grupu. Banke stoga traže materijalnu "izloženost" poduzetnika radi povećanja njegove odgovornosti, pa određuju kolaterale koji direktno utječu na imovinsko stanje poduzetnika – budućega korisnika kredita.

Žalosno je što u Hrvatskoj još ne postoje otvoreni ili zatvoreni poduzetnički proaktivni investicijski fondovi koji se fokusiraju na razvoj i kapitalizaciju perspektivnih poduzetničkih investicija u Hrvatskoj, nego oni (dionički fondovi) kupnjom financijskih instrumenata (poput dionica Coca Cole, Siemens itd.) potiču gospodarstva razvijenih zemalja. Hrvatski poduzetnik, čija je uloga u domovini još nedovoljno vrijednosno naglašena, trebao bi ostvariti širi dostup nebankarskom financiranju poduzetništva putem tzv. poduzetničkog (rizičnog) kapitala (*venture capital*) koji se investira u nove ideje, projekte i nova poduzetništva koja brzo rastu, stručnost osoba i potencijal projekata.

U svakoj naprednijoj državi poduzetnicima su na raspolaganju i razvojne banke koje nisu klasične komercijalne banke već su pokrenute radi pogodovanja infrastrukturnim radovima, financiranju ili posredovanju financiranja iz istovrsnih međunarodnih izvora, kao i subvencijama na kamatne postotne bodove i sl. za razvoj i poticanje poduzetništva na nerazvijenim područjima i druge svrhe. Ministarstva poduzetništva u svakoj su zemlji, pa tako i u Hrvatskoj (jednoj od rijetkih zemalja u kojoj ne postoji autonomno ministarstvo MSP) izgradila mrežu agencija, centara, izvora poticajnih i nepovratnih sredstava, savjetnika i dr. s ciljem unapređenja ukupnih uvjeta i okružja (fiskalnih i dr.) kao i rada poduzetništava.

U tom smislu u Hrvatskoj treba izdvojiti **Hrvatsku banku za obnovu i razvitak (HBOR)**. HBOR je razvojna i izvozna banka osnovana sa svrhom kreditiranja obnove i razvitka hrvatskoga gospodarstva. Osnovana je 12. lipnja 1992. godine donošenjem Zakona o Hrvatskoj kreditnoj banci za obnovu (HKBO) (NN 33/92), izmjene i dopune kojeg su objavljene u NN 76/93, 108/95, 08/96. U prosincu 1995. godine, Banka mijenja naziv u Hr-

vatska banka za obnovu i razvitak. U prosincu 2006. godine donesen je novi Zakon o Hrvatskoj banci za obnovu i razvitak (NN 138/06). Osnivač i 100%-tni vlasnik HBOR-a je Republika Hrvatska. Temeljni kapital utvrđen je Zakonom u visini od 7 milijardi kuna čiju dinamiku uplate iz Državnog proračuna određuje Vlada Republike Hrvatske. U 2007. godini vodeće svjetske rejting agencije Moody's i Standard & Poor's potvrdile su HBOR-ov investicijski rejting i to A1 (Moody's) i BBB (Standard & Poor's).

Djelatnosti HBOR-a su:

1. financiranje obnove i razvitka hrvatskoga gospodarstva,
2. financiranje infrastrukture,
3. poticanje izvoza,
4. potpora razvitku malog i srednjeg poduzetništva,
5. poticanje zaštite okoliša,
6. osiguranje izvoza hrvatskih roba i usluga od netržišnih rizika.

U okviru postojećih okolnosti, u klasične i inovativne izvore sredstava za poduzetništvo za sve ozbiljne i poštene poduzetnike u Hrvatskoj, uključujući i nove poduzetnike, postoji program po kojem HBOR sudjeluje u kreditiranju pripreme osnivanja poduzetništva kao (su)udjelnik u vlasnosti poduzetništva.

Poduzetnici, pa i početnici (makar je kod banaka pojam "novi poduzetnici" prilično nejasan jer ispada da početnici trebaju raditi barem jednu godinu prema zahtijevanim izvješćima) mogu koristiti i kredite u programima **Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva (MINGORP)**. Sukladno programskim opredjeljenjima Vlade RH, planira, provodi i nadzire programe razvoja i poticajne mjere s ciljem ravnomjernijeg razvoja svih područja RH, uklanjanjem administrativnih prepreka, jačanje izvozne orijentacije, izgradnju poduzetničkih zona, povećanja broja malih i srednjih poduzetnika, promjena strukture djelatnosti u korist proizvodnje, povećanja broja zaposlenika, povećanja konkurentnosti – ulaganje u razvoj, obrazovanje i nove tehnologije. Operativnim planom poticanja malog i srednjeg poduzetništva prihvaćenim od Vlade RH za 2007. godinu, Ministarstvo gospodarstva rada i poduzetništva nastavlja s poticajnim projektima (više o tome na [www.mingorp.hr](http://www.mingorp.hr)):

- Promidžba poduzetništva
- Obrazovanje u poduzetništvu
- Konkurentnost
- Financiranje poduzetništva
- Zadržno poduzetništvo
- Poduzetništvo ciljnih skupina
- Poduzetničke potporne institucije
- Projekti EU za MSP
- Obrtništvo.

Nadalje, u Hrvatskoj, kao i u svakoj drugoj zemlji koja ima u određenoj mjeri reguliran odnos prema potrebama poduzetništva, postoje jamstvene

agencije ili uredi koji odobravaju odobrenim projektima ili poduzetništvima jamstva za dio zatraženog kredita, uz uvjete koji se razlikuju u svakoj zemlji. U Hrvatskoj se time bavi **Hrvatska agencija za malo gospodarstvo (HAMAG)**.

Agencija je osnovana Odlukom Vlade Republike Hrvatske, uređena Zakonom o poticanju razvoja maloga gospodarstva, te je jedan od glavnih nositelja provedbe Programa razvoja maloga gospodarstva. Njezina je uloga da kao stručno tijelo, usklađuje, prati i analizira provedbu poticajnih mjera, izvještava o postignutim rezultatima na temelju ostvarene suradnje Vladu Republike Hrvatske i nadležna ministarstva glede poticanja razvoja malog gospodarstva, a zadaci su u provedbi financijskih poticajnih mjera, posebno davanja garancija i subvencija (poticaja) subjektima maloga gospodarstva te pružanje stručne pomoći poduzetnicima i onima koji bi to htjeli postati (više o tome na [www.hamag.hr](http://www.hamag.hr)).

Istu funkciju mogli bi obavljati i tzv. jamstveni fondovi na lokalnoj ili regionalnoj razini. Nažalost, u Hrvatskoj još nema društava za privatna jamstva (jamstvena društva ili fondovi) koja u svom portfelju izrade optimalan suodnos imovine, potraživanja, obveza, projekcije bilancnih stavaka, solventnosti i likvidnosti korisnika usluga. Za poduzetnika je bitno da, uz pomoć takva jamstva, te drugim aktivnim kolateralima – ponajviše kvalitetnim poslovnim planom – može ostvariti svoj cilj i dobiti bankovni kredit. Državne službe na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini diljem svijeta, uz privatne agencije sa sličnom svrhom, pokušavaju pružiti ukupnu podršku poduzetnicima, od informativne, pravne, financijske, izvozne itd.

Ipak, kako god da ga se promatra, kreditiranje predstavlja “dužničko” financiranje poduzetništva. Međutim treba napomenuti da u poduzetnički razvijenijim financijskim tržištima od hrvatskog postoje kategorije poput “osiguranog” i “neosiguranog” kredita. “Osiguran” kredit je vrsta kredita u kojem se plaćanje povrata financijskog aranžmana osigurava što je iznimno značajno u slučaju nemogućnosti ili prestanka otplate (oprema, vozila, nekretnine itd.). Uobičajeni kolaterali kod kredita ili drugih financijskih aranžmana su nekretnine poduzetnika, budući prihodi i imovina poduzetništva.

Potonja metoda uključuje agenciju koja prati stanje na tržištu kapitala i prema poslovnom planu određuje mogući optimalan izvor kapitala za poduzetnika-aplikanta u odnosu na relevantnu ponudu u zemlji ili inozemstvu. Istodobno, “neosigurani” kredit može biti i kredit koji banka odobrava svojem dugogodišnjem solidnom komitentu, te osim tekućeg računa i najavljenih uplata, ne traži dodatne kolaterale ili jamstva. Također, “neosigurani” krediti mogu biti, primjerice, pozajmice prijatelja i rodbine, krediti putem kreditne kartice ili tzv. neosigurani krediti.

Za razliku od “dužničkog”, “suudjelničko” financiranje ulagača u poduzetništvo predmnijeva aktivniju ulogu ulagača u zaštiti svojega kapitala, a u ovom sektoru moguće su radnje poput **početne javne ponude** (*Initial*

*Public Offering*), **neposredne javne ponude** ciljanoj publici (tzv. zatvorene ponude ili *Direct Public Offering*) i dr. Prednost takve vrste financiranja za poduzetnike naprosto je činjenica da ulagači dijele rizik s poduzetnikom što se ulagačima refundira s većom premijom i udjelom u kasnijim tržišnim učincima poduzetništva.

U provedbi Programa razvoja maloga gospodarstva uključuju se i drugi nositelji, kao što je HITRO.HR servis Vlade RH za ubranu komunikaciju građana i poslovnih subjekata s državnom upravom, koji omogućava dobivanje svih potrebnih informacija na jednom mjestu, glede osnivanja tvrtke ili otvaranja obrta. Također, HITROREZ, osnovan kao posebno radno tijelo hrvatske Vlade, nastavak projekta HITRO.HR (koji je trebao smanjiti utjecaj glomazne birokracije) sa zadaćom pregleda, ispitivanja i analiziranja važećih propisa, otklanjanju postojećih zapreka u svrhu pojednostavljenja pokretanja poduzetničkih aktivnosti. U matrici potpore malom gospodarstvu Republike Hrvatske značajnu ulogu imaju i ostale Vladine i nevladine institucije kao što su Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodnog gospodarstva, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, Hrvatska gospodarska komora, BICRO (Poslovno-inovacijski centar Hrvatske) i druge.

Hrvatska gospodarska komora sa svojih 20 županijskih komora, provodeći programske smjernice Vlade RH u području maloga gospodarstva, aktivno uključuje sve svoje organizacijske oblike udruženja, zajednice, grupacije), s ciljem informiranja svojih članica, stvaranjem povoljnijeg poduzetničkog ozračja, praćenja i analiziranja izvještaja o provedbi projekata i poticajnih mjera za malo gospodarstvo. Podržava i daje inicijative, primjedbe i prijedloge o propisima i normativnoj regulativi koja se odnosi na malo gospodarstvo radi poboljšanja zakona i ostalih propisa. Suraduje sa središnjim vladinim institucijama, ostalim poduzetničkim asocijacijama te Udrugama malih i srednjih poduzetnika koje se bave problemima malog gospodarstva.

Također, u Hrvatskoj djeluje oko pedeset poduzetničkih središta (stručne pomoći, izobrazbe i informacija), tridesetak poduzetničkih inkubatora (pomoć poduzetnicima početnicima), te 280 poduzetničkih zona.

Za kraj ovog dijela o podršci i financiranju poduzetništva treba ponoviti kako izvori financiranja poduzetništva zavise o dobi i statusu poduzetništva ili projekta, a najzastupljeniji su: komercijalne i poslovne banke, štednja, kreditne kartice, prodaja imovine, konvertibilna dugovanja, poslovni angjeleli, špekulativni ulagači, zaposlenici, "osigurani" i "neosigurani" krediti, investicijske kompanije, sekuratizacija vrijednosnih papira, donacije, poticajna i nepovratna sredstva (potpora) gdje god se isto iznađe za društveno korisno, partnerstva, poduzetnički *leasing*, subvencije (za pojedine industrije, regije i izvoz), prikladni fondovi (npr. EU fondovi) itd.

Usprkos svemu navedenom, situacija u svezi s financiranjem novih poduzetništava svugdje je, a posebice u Republici Hrvatskoj, kritična.

## 1.5. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA MALIH I SREDNJIH UGOSTITELJSKIH PODUZEĆA

Organizacijska struktura odnosi se na načine na koje se raspoređuju zadaci i odgovornosti pojedinaca, te načine na koje se pojedinci grupiraju na odgovarajuće odjelske razine. To grupiranje ovisno je o načinu kontrole koja se uspostavlja i viziji buduće pozicije poduzeća za čije je ostvarivanje odgovoran menadžment. Organizacijska struktura određena je veličinom tvrtke, vrstom proizvoda i uslugama, dostignutom fazom u razvoju, strategijom razvoja te stabilnosti okruženja.

Pojam i definicija organizacijske strukture, kao i elementi koji utječu na izbor organizacijske strukture, te čimbenici oblikovanja, od velikog su utjecaja na uspostavu organizacijske strukture u malim i srednjim poduzećima.

### 1.5.1. Pojam i definicija organizacijske strukture

Pojam struktura potječe od latinske riječi “*struere*” što znači slagati, a pod riječju “struktura”, podrazumijeva se npr. građa, sklop, raspored, sastav i sl.

Različitost značenja ove riječi upućuje na važnost strukture uopće, a isto tako i za poduzeće posebice.<sup>50</sup>

U nastavku se donose samo neke od mnogobrojnih definicija organizacijske strukture poduzeća:

- Organizacijska struktura predstavlja građu, sastav, strukturu poduzeća, kao i sastav dijelova, koji čine to poduzeće.<sup>51</sup>
- Siropolis, organizacijsku strukturu naziva organizacijskom kartom poduzeća, čija je zadaća utvrđivanje linija odgovornosti i ovlasti između pojedinih položaja.<sup>52</sup>
- “Pod organizacijskom strukturom podrazumijeva se sveukupnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa, unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje, odnosno poslovanja.”<sup>53</sup>

U sagledavanju organizacijske strukture poduzeća te odnosima, koji vladaju među pojedinim organizacijskim jedinicama poduzeća, valja poći od: *složenosti, formalizacije i centralizacije.*

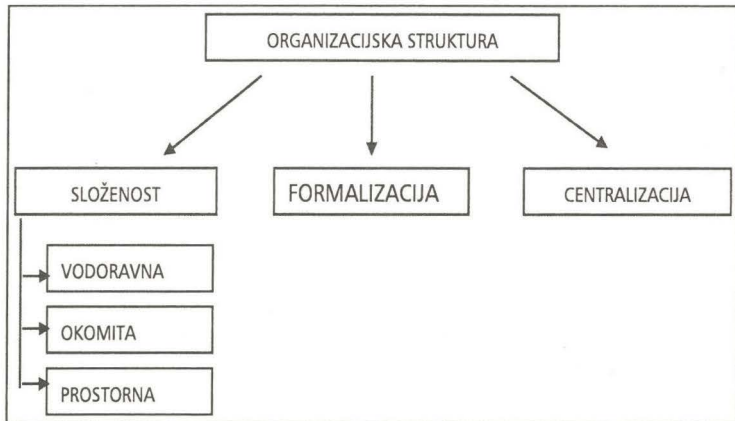
<sup>50</sup> Sikavica, P., Novak, M., *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1999., str. 139.

<sup>51</sup> Buble, M. i ostali, *Strategijski management*, Ekonomski fakultet Split, 1997., str. 257.

<sup>52</sup> Siropolis, N.C., *Small Business Management*, MATE Zagreb, 1995., str. 297, 313.

<sup>53</sup> Novak, M., *Organizacija rada u socijalizmu*, Informator, Zagreb, 1989., str. 152.

Slika 5.  
Struktura organizacije



Izvor: Robbins, S. P., "Bitni elementi organizacijskog ponašanja", MATE, Zagreb, 1995., str. 227-228.

<sup>54</sup> Radišić, F., predavanja iz kolegija "Organizacijski ustroj turizma i hotelijerstva," na poslijediplomskom studiju "Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelijerstvu Hrvatske, Hotelijerski fakultet, Opatija, ožujak, 1999.

Pod *složenošću* organizacije razumijeva se razina vodoravne, okomite i prostorne diferencijacije.<sup>54</sup>

Pri tome se diferencijacija organizacijske strukture poduzeća odnosi na stupanj vodoravne odijeljenosti organizacijskih jedinica i podrazumijeva stupanj diferencijacije između jedinica poduzeća, utemeljene prema usmjerenju na radnike, prirodi zadataka koje oni izvršavaju te prema njihovoj obrazbi i stručnoj osposobljenosti. To implicira da će organizacija imati veću vodoravnu složenost, što je unutar poduzeća veći broj zanimanja koja zahtijevaju specijalizirano znanje i vještine, te samim time otežavaju komuniciranje, ali i koordiniranje njihovih aktivnosti.

Nasuprot vodoravnoj, okomita se diferencijacija odnosi na dubinu organizacijske hijerarhije (strukture). Naime diferencijacija se povećava povećanjem broja hijerarhijskih razina u poduzeću. Što je više razina, koje postoje između menadžmenta i izvršitelja, to je veća mogućnost da dođe do iskrivljena komunikacija, te je teže koordinirati odluke menadžmenta, kao i pratiti samo izvršenje postavljenih zadataka. Osim toga između okomite i vodoravne diferencijacije postoji međuodnos, koji se sublimira u sljedećem: okomita diferencijacija javlja se kao odgovor na povećanje vodoravne diferencijacije i logično iz nje proizlazi. S podjelom radnih zadataka na sve manje dijelove i samim time povećanjem stupnja specijalizacije pri izvršenju zadataka, raste potreba za koordiniranjem zadataka, jer dolazi do teškoća u sagledavanju uklapanja manjega radnog zadatka u cjelinu složenijega radnog zadatka. Stoga ovdje jača važnost koordiniranja radnih zadataka, a samim time i uloga menadžmenta u poduzeću.

Konačno, prostorna diferencijacija odnosi se na stupanj do kojeg su pogoni, odnosno radne prostorije i zaposleni poduzeća, disperzirani. Veća prostorna diferencijacija implicira i veću složenost poduzeća, budući da otežava komunikaciju, koordinaciju i kontrolu zadataka koji se obavljaju na različitim lokacijama. Složenost prostorne diferencijacije raste s međusob-

nom udaljenošću pojedinih dijelova poduzeća, ali i s brojem dijelova poduzeća, koji se nalaze na različitim lokacijama.

*Formalizacija* organizacije podrazumijeva stupanj standardizacije poslova (pravila, procedura, propisa i dr.).

*Centralizacija* organizacije<sup>55</sup> sadrži mjesta odnosno razine odlučivanja, u organizacijskoj hijerarhiji.

S obzirom na funkcioniranje, razlikuju se formalna i stvarna organizacijska struktura.

- Formalna organizacijska struktura izgrađena je i propisana (statut, pravilnici, unutarnje sheme i dr.).
- Stvarna organizacijska struktura je ona struktura temeljem koje poduzeće funkcionira.

Prema razini organiziranja razlikujemo<sup>56</sup>:

- Makroorganizacijska struktura sadrži grubu podjelu poslova, i veza poduzeća, po organizacijskim jedinicama (hoteli, hotelska naselja, kampovi, restorani i dr.).
- Mezoorganizacijska struktura sadrži podjelu, i veze poslova, unutar organizacijskih jedinica (recepcija, domaćinstvo, kuhinja i dr.).
- Mikroorganizacijska struktura sadrži organizacijsku podjelu poslova po radnim mjestima i njihovu međusobnu povezanost (recepcijoneri, portiri, sobarice, konobari, kuhari i dr.).

Oblik organizacijske strukture poduzeća ovisi, prije svega o ciljevima i namjerama osnivača poslovnog pothvata. Odabir najbolje organizacijske strukture poduzeća, složeno je pitanje, jer se poduzeća međusobno razlikuju po primijenjenoj tehnologiji i broju zaposlenika, što izravno utječe na organizacijsku strukturu i sustav rukovođenja.<sup>57</sup>

### 1.5.2. Elementi koji utječu na izbor organizacijske strukture

Formiranje svake organizacijske strukture počiva na pet osnovnih elemenata:<sup>58</sup>

1. organizacija materijalnih čimbenika, obuhvaća organizaciju opreme (kapitalnih dobara) i organizaciju materijalnih inputa (sirovina i materijala);
2. organizacija ljudskih čimbenika, obuhvaća organizaciju ljudi, odabir i popunjavanje radnih mjesta kao i integraciju i socijalizaciju u radnoj sredini;
3. organizacija raščlanjivanja zadatka, obuhvaća podjelu ukupnog zadatka poduzeća na posebne i pojedinačne zadatke;
4. organizacija upravljanja i menadžmenta, obuhvaća problematiku organizacije upravljanja i organizacije menadžmenta kao i ostalih međusobnih odnosa;

<sup>55</sup> Barth, H., "Organisation structure a survey of Irish SME", *28 th European Small Business Seminar, Proceeding Vol.2*, Viena, September 1998., str. 599-605.

<sup>56</sup> Radišić, F., *Poduzetnički menadžment u turizmu*, Hotelijerski fakultet Opatija, 1997., str. 109.

<sup>57</sup> Deželjin, J. i ostali, *Poduzetnički menadžment*, Alinea Zagreb, 1999., str. 191.

<sup>58</sup> Sikavica, P., Novak, M., *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1999., str. 145.



5. organizacija vremenskog redosljeda odvijanja poslova, obuhvaća istraživanje vremenske usklađenosti svih činitelja proizvodnje i čitavog tijeka proizvodnje i poslovanja.

### 1.5.3. Čimbenici oblikovanja organizacijske strukture

Svako pojedino poduzeće, kada se nađe pred zadatkom da uspostavi vlastitu organizacijsku strukturu, bira između postojećih vrsta organizacijskih struktura. Ovaj će izbor uvijek biti uvjetovan *čimbenicima organizacije*.

Formiranje organizacijske strukture iznimno je složen proces, na koji utječe veliki broj čimbenika, koje grupiramo u dvije osnovne skupine:

1. unutarnji čimbenici organizacije,
2. vanjski čimbenici organizacije.

Unutarnji čimbenici organizacije međusobno su povezani i utječu jedni na druge. Onaj čimbenik, odnosno oni čimbenici čiji će utjecaj biti dominantan za konkretno poduzeće odredit će i izbor organizacijske strukture poduzeća. Unutarnje čimbenike organizacija stvara samostalno i oni se moraju u potpunosti prilagoditi samoj organizacijskoj strukturi.

Na vanjske čimbenike organizacije poduzeće nema velikog utjecaja, a ako želi osigurati svoj opstanak i razvoj, mora im se stalno prilagođavati.

“Jedan od zadataka menadžmenta je uvažavati sve čimbenike, ukoliko želi postaviti i realizirati optimalnu organizacijsku strukturu, u hotelskom poduzeću. Polazeći od ciljeva i strategije, te utvrđenih zadataka, dolazi se do cijelog niza važnih čimbenika, koji zajedno čine mrežu čimbenika od utjecaja na organizacijsku strukturu. Do optimalne organizacije može se doći samo respektirajući sve čimbenike i tražeći sklad, u realizaciji postavljenih ciljeva hotelskog poduzeća ili hotela.”<sup>59</sup>

<sup>59</sup> Cerović, Z., *Po-  
duzetništvo i  
management  
čimbenici us-  
pješnosti poslova-  
nja hotelijerstva*  
(doktorska diserta-  
cija), Hotelijer-  
ski fakultet Opati-  
ja, 1994., str. 183-  
184.

Tablica 21.  
Unutarnji i vanjski  
čimbenici organizacije

UNUTARNJI ČIMBENICI ORGANIZACIJE	VANJSKI ČIMBENICI ORGANIZACIJE
CILJEVI I STRATEGIJA	DRUŠTVENO-POLITIČKO OKRUŽENJE
ZADACI I TEHNOLOGIJA	INTEGRACIJSKI PROCESI
VELIČINA HOTELA/PODUZEĆA	TURISTIČKA INFRASTRUKTURA
KATEGORIJA I TIP HOTELA	TRŽIŠTE
KADROVI	ZNANSTVENE SPOZNAJE
HOTELSKA USLUGA/PROIZVOD	
LOKACIJA HOTELA/ PODUZEĆA	

“Treba paziti da se izgradi kvalitetna organizacijska struktura, koja osigurava ostvarivanje ciljeva poduzeća, optimalnu podjelu rada u poduzeću, punu pozornost ključnim poslovnim funkcijama, efikasnu upotrebu

svih raspoloživih resursa, fleksibilnu organizaciju, jasno određenje odgovornosti i sl.”<sup>60</sup>

Organizacijska struktura poduzeća ne može se uspostaviti “jednom za sva vremena”.

#### 1.5.4. Mogući oblici organizacijske strukture u malim i srednjim ugostiteljskim poduzećima

Ovisno o složenosti poduzeća, razvijaju se različiti oblici organizacijskih struktura. Prema temeljnom kriteriju razlikovanja, poduzeća mogu pripadati ili mehaničkim ili organskim organizacijskim strukturama. Mehaničku strukturu karakterizira visok stupanj složenosti, posebice vodoravna diferencijacija, visok stupanj formalizacije, ograničena informacijska mreža (tijek informacije odozgo prema dolje), te mali stupanj participacije zaposlenih na niskim razinama odlučivanja (piramidalan oblik).

Nasuprot mehaničkoj, organska struktura ima niži stupanj složenosti, odnosno horizontalne diferencijacije i formalizacije, sveobuhvatnu informacijsku mrežu, odnosno komunikaciju prema gore i prema dolje, te visok stupanj participacije u odlučivanju, odnosno decentralizirana ovlaštenja kod odlučivanja.

Dakle mehaničke organizacijske strukture su krute, oslanjaju se na vlast i dobro definiraju hijerarhiju u cilju olakšavanja koordiniranja. Naprotiv, organska je struktura fleksibilna i prilagodljiva, a koordiniranje se postiže komunikacijom i prilagodbom.

Međutim modeli mehaničke i organske strukture organizacije predstavljaju samo teorijsku osnovu za razradu određenih, stvarnih organizacijskih struktura, koje predstavljaju primjenu gore navedenih teorijskih kategorija.

Jedna od najviše korištenih vrsta organizacijskih struktura u praksi, naravno u malim poduzećima, jest jednostavna struktura, koja se odlikuje niskim stupnjem složenosti i formalizma, a vlast je centralizirana u jednoj osobi. Radi se, dakle, o “ravnoj organizaciji” sa svega dvije ili tri organizacijske razine, gdje gotovo svi izvršitelji izvješćuju pojedinca, u čijim je rukama koncentrirana vlast donošenja odluka.

Mnogobrojna traženja jedinstvenog “recepta” za idealnu organizacijsku strukturu, nisu urodila plodom, budući da ne postoje pravila koja će, bez izuzetka, vrijediti za sva poduzeća. Pojedina poduzeća uglavnom imaju organizacijsku strukturu koja se formirala tijekom njihova rada.

S obzirom na unutarnju podjelu rada, razlikuju se:

- a) funkcijska organizacijska struktura,
- b) divizijska organizacijska struktura,

<sup>60</sup> Vajić, I. (gl.urednik), *Management i poduzetništvo -1000 programa ulaganja za mala i srednja poduzeća*, Centar za poduzetništvo d.o.o. i Mladost d.d., Zagreb, 1994., str. 122.

- c) matrična struktura,
- d) projektna struktura,
- e) struktura mreže,
- f) inovacijska organizacijska struktura.

Na izbor organizacijske strukture poduzeća, utječu brojni unutarnji i vanjski čimbenici. *Broj i vrsta proizvoda*, odnosno usluga, koje poduzeće nudi svojim kupcima, ključni su činitelji, koji će pomoći u odabiru između funkcijske i divizijske organizacijske strukture.

### a) FUNKCIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

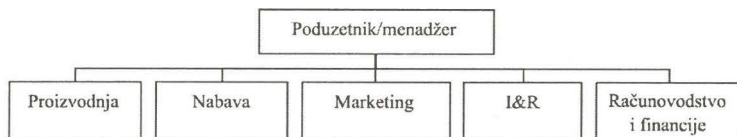
<sup>61</sup> Sikavica, P., Novak, P., *Poslovna organizacija*, Informator Zagreb, 1999., str. 172.

Funkcijska organizacijska struktura takva je vrsta organizacijske strukture kod koje se podjela rada u poduzeću, te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica, obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama u poduzeću.<sup>61</sup>

Funkcijska struktura mehanički je izraz jednostavne strukture primijenjen na velika poduzeća, a temelji se na raščlanjivanju poduzeća na organizacijske jedinice (odjele) prema principima podjele rada i specijalizacije. Klasični odjeli poduzeća koje je organizirano na funkcionalni način su: proizvodnja, financije i kontroling, nabava i skladištenje, marketing i prodaja, ljudski resursi, administracija i pravni poslovi. Temeljne prednosti funkcionalne organizacije proizlaze iz koncepta specijalizacije na kojem se ona i zasniva: ekonomije razmjera, izbjegavanje udvostručenja zaposlenih i opreme. Temeljni nedostatak ove vrste organizacijske strukture jest opasnost da funkcijski ciljevi "nadrastu" temeljne ciljeve poduzeća. Raznolikost ciljeva i interesa pojedinih funkcija može rezultirati povećanom razinom sukoba u poduzeću, što može dovesti do teškoća u koordiniranju.

Funkcijska organizacijska struktura često se u praksi primjenjuje kod malih i srednje velikih poduzeća. Ona može biti manje razvijena kod manjih poduzeća ili jako razvijena tamo gdje nalazimo organizacijski odvojene sve poslovne funkcije (veća poduzeća).

Schema 1. Funkcionalna organizacijska struktura



### b) DIVIZIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Kao posljedica rasta i razvoja poduzeća javlja se divizijska organizacijska struktura.

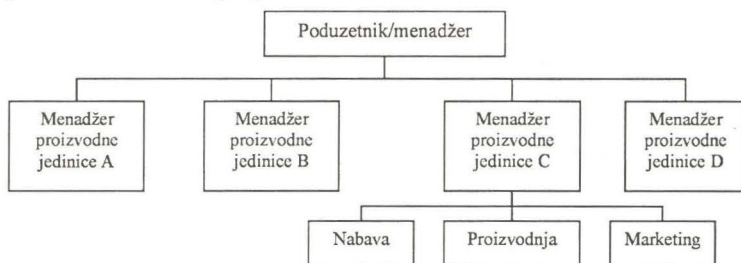
Divizijska organizacijska struktura primjenjuje se prije svega u velikim poduzećima, ali i u srednjim i manjima, ukoliko ona proizvode veći broj različitih proizvoda, odnosno pružaju različite vrste usluga, koristeći se pri tom različitim tehnologijama, odnosno postupcima, odnosno, ako se njihovi

proizvodi/usluge proizvode, pružaju ili prodaju na različitim geografskim područjima ili su pak usmjereni različitim kategorijama kupaca.<sup>62</sup>

U divizijskoj organizacijskoj strukturi podjela se provodi prema proizvodima, lokacijama i potrošačima te se stoga razlikuju tri osnovne vrste:

- predmetna (orijentirana prema vrstama proizvoda i usluga),
- teritorijalna (orijentirana prema geografskom prostoru),
- organizacijska (orijentirana prema potrošačima odnosno gostima).

Pojedini dijelovi u sustavu poduzeća predstavljat će samostalne jedinice, na čelu kojih će se nalaziti odjelni menadžeri. Oni su odgovorni za postizanje poslovnih rezultata određene jedinice, te imaju potpunu stratešku i operativnu nadležnost (vlast) u odlučivanju. U pravilu se strukture divizije, odnosno odjela, sastoje od funkcionalnih podskupova, što znači da svaka odjelna jedinica ima svoju vlastitu samostalnu funkcionalnu strukturu. Vidljivo je da je mehanički model organizacije osnova za organiziranje strukture odjela. U toj strukturi, glavni ured (uprava) određenog poduzeća pruža odjelima usluge, od zajedničkog interesa za sve odjele. Uprava ima i funkciju koordinacije i kontrole svih odjela u poduzeću, što govori o ograničenom opsegu samostalnosti pojedinih odjela. Naime menadžer svakog odjela ima slobodu usmjeravanja odjela, ali u granicama ukupnih smjernica, koje su određene od strane uprave poduzeća. To ujedno znači da je i sustav rukovođenja djelomično decentraliziran.



Schema 2. Divizijska organizacijska struktura – proizvodna

Promjene koje se svakodnevno događaju u okolini zahtijevaju fleksibilnost u stvaranju organizacijskih struktura pa tako razlikujemo i neke nove organizacijske strukture. Jedna je od novijih, kombiniranih organizacijskih struktura, koja iskorištava prednosti i minimizira nedostatke funkcionalne strukture i strukture odjela-divizije matrična organizacijska struktura.

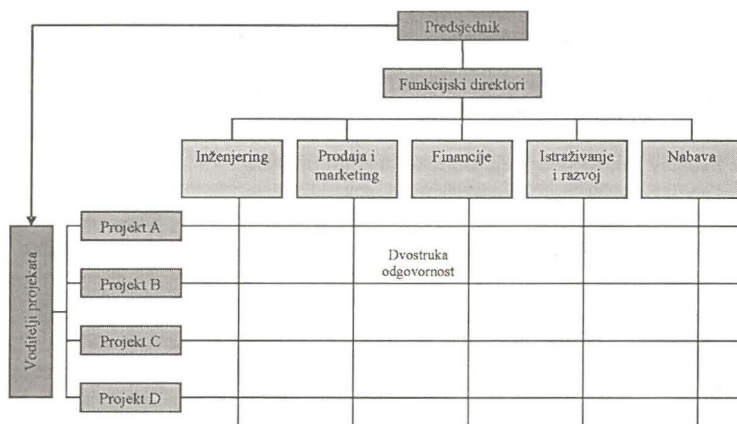
### c) MATRIČNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Ova organizacijska struktura predstavlja kombinaciju funkcionalne i divizijske organizacijske strukture. Struktura matrice je formirana stavljanjem proizvoda povrh funkcije, pri čemu se funkcionalne jedinice koriste za postizanje ušteta po osnovi specijalizacije. No menadžment pojedinih funkcionalnih odjela sastavljen je od skupa menadžera, koji su

<sup>62</sup> Vajić, I. (gl.urednik), *Management i poduzetništvo – 1000 programa ulaganja za mala i srednja poduzeća*, Centar za poduzetništvo d.o.o. i Mladost d.d., Zagreb, 1994., str. 126.

odgovorni za specifične proizvode, projekte ili programe unutar poduzeća. Najočitiije strukturalno svojstvo matrice je da prelama pojam jedinstva zapovjedi. Zaposlenici u matričnoj strukturi imaju dva nadređena – menadžera funkcionalnog odjela i menadžera proizvoda. Stoga u matričnoj strukturi postoji dvostruki lanac zapovijedi. Matrična struktura pripada organskom modelu organizacije, i to prvenstveno zbog svojih svojstava prilagodljivosti. Ta vrsta organizacije omogućava poduzeću da radi na velikom broju projekata pridodajući po potrebi nove i napuštajući već dovršene, pri čemu se uspjeh ili neuspjeh pojedinog projekta veže gotovo isključivo uz njegova menadžera. Istodobno specijalisti su grupirani prema funkciji, što racionalizira njihov broj i omogućava zajedničko korištenje specijaliziranih resursa, na svim projektima. Ipak, matrična je struktura složena, iz čega proizlaze i određene poteškoće u njezinu koordiniranju. Naime matrična organizacijska struktura zahtijeva stalnu koordinaciju rukovoditelja i njihovu posebnu izobrazbu za proces rukovođenja u matričnoj organizacijskoj strukturi.

Shema 3. Matrična organizacijska struktura



Izvor: Lasić V.: "Izbor organizacijske strukture", u: Barbić, J. et al.: *Restrukturiranje poduzeća u tržišnom gospodarstvu*, Studij FOIP, Zagreb, studenti, 1998., str. 79.

Suvremena potreba za uspostavljanjem visokofleksibilnih organizacijskih struktura dovela je do formiranja projektne organizacijske strukture, strukture mreže i inovacijske organizacijske strukture.

**d) PROJEKTNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA** nastaje zbog realizacije određenog projekta te su projekti potpuno samostalni i neovisni o linijskoj organizacijskoj strukturi. Njezino trajanje određeno je vremenom potrebnim za izvođenje projekta. Kod projektne organizacije razlikujemo projekte koji se samo jednom izvode i projekte koji se često ponavljaju. Kod projekata koji se često ponavljaju formiraju se stalni timovi s rukovoditeljem projekta.

e) **STRUKTURA MREŽE** noviji je primjer organizacijske strukture. Bit je te organizacije u maloj središnjoj organizaciji koja povezuje druge organizacije kako bi se izvršavale proizvodne, distributivne, marketinške i druge presudne poslovne funkcije na temelju ugovora. Ta je vrsta organizacijske strukture primjenjiva kako u velikim tako i u malim poduzećima. Većina "pomoćnih funkcija" u ovoj se vrsti organizacijske strukture obavlja izvan poduzeća, a koordinira se putem međusobno spojenih kompjutorskih mreža. To stvara preduvjete za visoki stupanj fleksibilnosti, ali nedostatak te organizacijske strukture jest nedostatak izravne kontrole proizvodnih aktivnosti od strane menadžmenta.

S obzirom na primjenu odgovarajuće vrste organizacijske strukture, organizacijske jedinice mogu imati i različit status odnosno pojavni oblik: troškovni centri, profitni centri i strateške poslovne jedinice. Strateške poslovne jedinice predstavljaju noviji način organiziranja i njima se upravlja kao da se radi o posebnom poduzeću te su idealno organizacijsko sredstvo za promicanje poduzetništva.

f) **INOVACIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA** recentniji je model, ali još uvijek nedovoljno rasprostranjen, u kojem se na razini upravljačkog dijela nalaze dvije skupine i to:

Inovacijska skupina, koja istražuje i priprema primjenu novih, različitih kombinacija proizvoda, usluga i tržišta. Skupina je organizirana projektno i raspolaže vlastitim funkcionalnim resursima.

Skupina za tekuće djelovanje organizirana je po odjelima ili po funkcijama. Brine se o operacijskom vođenju starih ili novih proizvoda (nove dobiva od inovacijske skupine).

Takva struktura daje prednost strateškoj elastičnosti i strukturi kao takvoj. Međutim mora se naglasiti da ta struktura pretpostavlja dvostruke funkcije, jer i jedna i druga skupina raspolažu tim resursima. Pored toga, tu su problemi komunikacije i koordinacije između skupina. S tog aspekta može se argumentirano tvrditi da će od starih poduzeća u budućem razdoblju opstati samo ona koja uspiju inovacijsku funkciju učiniti središnjim djelovanjem, tako da bude u stanju iskorijeniti zastarjele poduzetničke poslove. Od tih će se poduzeća očekivati da uspostave takvu upravljačku organizaciju koja omogućuje stvaranje inovacijske funkcije. Mogućnost za primjenu ovisi o ljudskom čimbeniku. Novi ljudi s novim znanjima i koncepcijama donose nužne promjene i ključni su činitelji stvaranja nove vrijednosti. Oni su to u mogućnosti ostvariti samo u poduzećima koja se pripremaju, odnosno organiziraju za inovacije.

U praksi se niti jedan od prije navedenih oblika organizacijske strukture ne javlja u čistom obliku. Uglavnom sve organizacijske strukture predstavljaju kombinacije iz kojih onda nastaju **mješovite organizacijske strukture**.

U procesu organiziranja primjena načela i tehnika rukovođenja mora biti uravnotežena da bi se osigurala ukupna učinkovitost organizacijske

<sup>63</sup> Sikavica, P., Novak, M., op.cit., str.173.

<sup>64</sup> Buble, M., *Management*, Ekonomski fakultet Split, 1993. str. 141.

<sup>65</sup> Vajić, I., *Management i poduzetništvo -1000 programa ulaganja za mala i srednja poduzeća*, Centar za poduzetništvo d.o.o. i Mladost d.d., Zagreb, 1994., str. 123.

<sup>66</sup> Buble, M., *Management*, Ekonomski fakultet Split, 1994. str. 141.

<sup>67</sup> Radišić, F., *Poduzetnički menadžment*, Hotelijerski fakultet Opatija, 1997. str. 111.

<sup>68</sup> Siropolis, N.C., *Menadžment malog poduzeća*, MATE Zagreb, 1995. str. 299.

<sup>69</sup> Robbins, S.P., *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, MATE Zagreb, 1995. str. 227-228.

strukture. Treba uravnotežiti neučinkovitost koja proizlazi iz rukovođenja prevelikim brojem ljudi, nefunkcionalnost predugih linija komuniciranja i potrebu za nadzorom nad radom djelatnika na jednoj strani i troškove za resurse koje je u tome potrebno angažirati, na drugoj. Što se fleksibilnije utvrdi organizacijska struktura, to će ona bolje moći ispuniti svoju svrhu.

U nastavku će se sagledati odnos funkcijske i divizijske organizacijske strukture i veličine poduzeća.

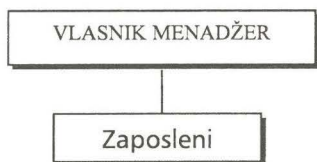
Tako autori Sikavica i Novak<sup>63</sup> ističu da će se funkcijska organizacijska struktura primjenjivati u malim i poduzećima srednje veličine.

- Buble<sup>64</sup> tvrdi da “iako je funkcionalni oblik karakterističan za mala poduzeća on se primjenjuje kako u srednjim, tako i u velikim poduzećima. Osim toga on je karakterističan gotovo za sva poduzeća, odmah nakon osnivanja, s obzirom da su u pravilu nova poduzeća mala.”
- U knjizi “Menadžment i poduzetništvo”<sup>65</sup> nailazi se na tvrdnju “malim će poduzećima biti primjerena funkcionalna, a velikim divizionarna organizacijska struktura.”
- Autor Allen, L.A.<sup>66</sup> ističe “Najbolje sredstvo za ovakav način djelovanja, u malim poduzećima, je funkcionalni oblik organizacijske strukture.”
- F. Radišić<sup>67</sup> navodi, da funkcionalna organizacijska struktura, odgovara manjim i srednjim turističkim tvrtkama.
- Međutim autori Siropolis, N.C.<sup>68</sup> i Robbins, S.P.<sup>69</sup> ne dijele to mišljenje.
- Tako Siropolis tvrdi da funkcijska organizacija vodi prema kaosu, budući da, s dvojicom ili više šefova zaposlenik nije nikada siguran kome se treba obratiti za nastale probleme. Predlaže da poduzetnici prilikom izbora, izostave tu vrstu organizacije, a kao praktičan izbor za poslove malog opsega, savjetuje odabir linijske (do 10 zaposlenika), odnosno linijsko-štabne organizacije (iznad 10 zaposlenika).
- Autor Robbins, ističe da je funkcionalna organizacijska struktura, “strukturni dizajn” za velike organizacije. Kao glavnu slabost ove strukture navodi to što se koji put gube bitni interesi organizacije u traganju za funkcionalnim ciljevima, te da su pripadnici pojedinačnih funkcionalnih skupina izolirani, te da slabo razumiju posao ljudi, u drugim funkcionalnim odjelima, što može rezultirati stalnim sukobima.

Kako je ranije iznijeto, valja ustvrditi da se organizacijska struktura poduzeća ne može “uspostaviti jednom za sva vremena”. No svjesni činjenice nepostojanja idealne organizacijske strukture i pravila koja, bez izuzetka, vrijede prilikom uspostavljanja organizacijske strukture, za sva ugostiteljska poduzeća, prišlo se utvrđivanju tipične organizacijske strukture, u malim i srednjim ugostiteljskim poduzećima. Pri tome će se organizacijske strukture navedenih poduzeća značajnije razlikovati.

S obzirom na važnost i ulogu menadžmenta u poduzeću općenito, a posebice u malim i srednjim ugostiteljskim poduzećima, provedeno je empirijsko istraživanje menadžmenta tih poduzeća na području Kvarnera (Milohnić, I. "Menadžment malih i srednjih ugostiteljskih poduzeća", FTTHM Opatija, 2002.) Podaci dobiveni navedenim istraživanjem detaljno se obrazlažu u nastavku ove sadržajne cjeline.

Provedenim istraživanjem u svezi organizacijske strukture, u malim ugostiteljskim poduzećima, došlo se do zaključka, da je ona "fluidna" u smislu da zaposlenici najčešće obavljaju više od jednoga poslovnog zadatka, dok je sam vlasnik-menadžer uključen u svaki od dijelova poslovanja poduzeća.



Slika 6.  
Organizacijska struktura (tipičnog) malog ugostiteljskog poduzeća

Upravo podaci, dobiveni istraživanjem, govore u prilog iznesenim tvrdnjama. Tako prikazanu organizacijsku strukturu primjenjuje 29 (82,8%) malih ugostiteljskih poduzeća, koja najčešće zapošljavaju do 5 zaposlenika. Kod takvih organizacijskih struktura nema potrebe za stvaranjem detaljnijih organizacijskih shema, niti određivanja stroge podjele rada i dodjeljivanja odgovornosti zaposlenicima.

Provedenim intervjuiranjem među vlasnicima-menadžerima, došlo se do podataka da organizacijska struktura proizlazi, između ostalog, i iz specifičnosti i karakteristika rada, u ugostiteljskoj djelatnosti, koja se uglavnom temelji na sezonskom poslovanju. Budući da je pri tome veći dio zaposlenih djelatnika sezonskog karaktera, vlasnici se ne odlučuju na podjelu formalne odgovornosti pojedinim zaposlenicima, odnosno na proširenje organizacijske strukture, već i dalje žele biti uključeni u sve aspekte poslovanja vlastitog ugostiteljskog poduzeća.

Daljnijim razmatranjem dobivenih podataka došlo se do spoznaje, da nešto složeniju, funkcijsku organizacijsku strukturu, primjenjuje 5 (14,3%) malih ugostiteljskih poduzeća, koja najčešće zapošljavaju od 10 do 15 zaposlenika.

Proširena organizacijska struktura rezultat je rasta i razvoja ugostiteljskog poduzeća. Pri tome poslovne aktivnosti vlasnika-menadžera preuzimaju direktor hrane i pića, odnosno šef kuhinje. Tako svaki od njih predstavlja nadređenog zaposlenicima, koji obavljaju poslovne zadatke, u pojedinom funkcijskom području.

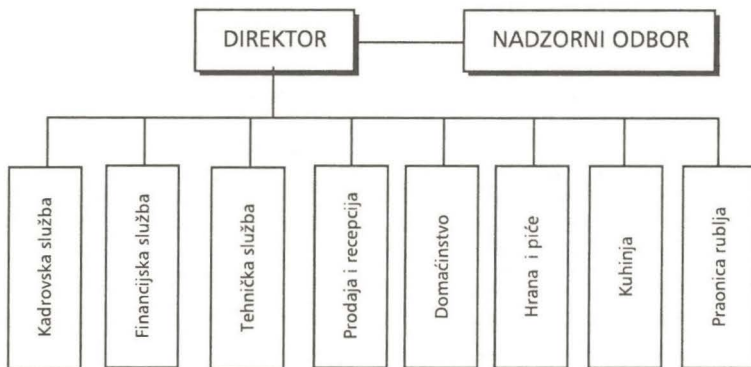


Slika 7.  
Funkcijska organizacijska struktura malog ugostiteljskog poduzeća



Funkcijska organizacijska struktura, najčešće je primijenjen oblik organizacijske strukture, kako u malim, tako i u srednjim ugostiteljskim poduzećima. Funkcijska organizacija najčešće se primjenjuje u malim hotelima ili restoranima "obiteljskog tipa" ili obiteljskog objekta.<sup>70</sup> Općenito, najčešće uspostavljeni oblik organizacijske strukture, jeste funkcijska organizacijska struktura.<sup>71</sup> Novoosnovana poduzeća svoj život i razvoj počinju s funkcijskom strukturom, a s vremenom prelaze na divizijski oblik organizacije.

Slika 8.  
Funkcijska organizacijska struktura srednjeg ugostiteljskog poduzeća

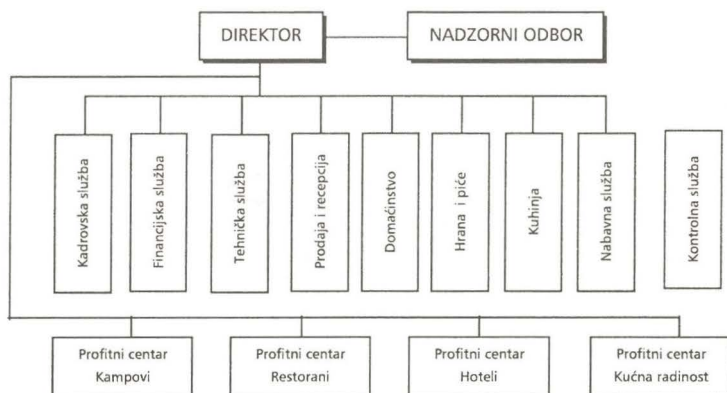


<sup>70</sup> Cerović, Z., *Poduzetništvo i menadžment čimbenici uspješnosti poslovanja hotelijerstva* (Doktorska disertacija), Hotelijerski fakultet Opatija, 1994., str. 200.

<sup>71</sup> Grubišić, D., Goić, S., "Some management and organizational attributes of small manufacturing enterprises in Croatia", *Economic and business review*, Vol. 2, No. 1, 2000., str. 85-100.

U promatranom poduzeću funkcijska organizacijska struktura nešto je jednostavnija. Prema razini organiziranja, ona posjeduje tzv. mezoorganizacijske strukture i mikro organizacijsku strukturu, dok makroorganizacijsku strukturu, u smislu podjele poslova i veza, prema organizacijskim jedinicama (hoteli, kampovi, restorani i dr.) ne posjeduje. Prikazana organizacijska struktura najčešći je oblik organizacijske strukture u srednjim ugostiteljskim poduzećima.

Nešto složeniji oblik funkcionalne strukture rezultat je svakako zacrtane strategije i ciljeva pojedinog poduzeća.

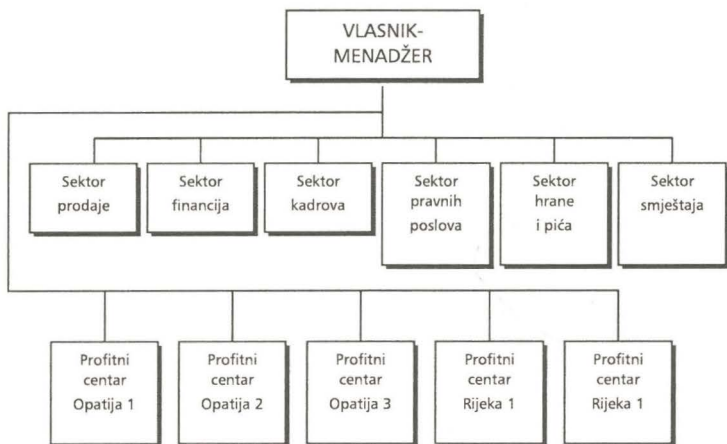


Slika 9.  
Funkcijska organiza-  
cijska struktura sred-  
njeg ugostiteljskog  
poduzeća II

Prikazana organizacijska struktura, za razliku od prethodne, sadržava podjelu na “profitne centre” (hoteli, kampovi, restorani, kućna radinost i sl.), što svjedoči o nemogućnosti implementacije istih organizacijskih struktura, u međusobno različita poduzeća.

Kao osnovna karakteristika divizijske organizacijske strukture ističe se sjedinjavanje poslova većeg broja, ili dijela poslovnih funkcija, po “proizvodima/uslugama”, “geografskim područjima” ili različitim kategorijama potrošača/gostiju”.

Primjer jedne divizijske organizacijske strukture turističke tvrtke donosi se na slici 10.



Slika 10.  
Divizijska organizacijska struktura ugostiteljskog poduzeća

Različitosti u složenosti uvjetovane su međusobnim specifičnostima, brojem zaposlenika, strategijom i ciljevima pojedinog poduzeća, orijentiranosti prema kupcima, odnosno cijelim nizom vanjskih i unutarnjih čimbenika.

Upravo je navedeno istraživanje dalo potvrdu tvrdnji da ne postoji “univerzalni oblik “organizacijske strukture koji jednom uspostavljen vrijedi za sva vremena.

Traganja znanstvenika i praktičara za jedinstvenim “receptom” nisu urodila plodom, budući da ne postoje pravila koja će bez izuzetka naći primjenu u svim poduzećima.

Ni jedna vrsta organizacijske strukture ne predstavlja savršen oblik organizacije. Kako bi se stvorili uvjeti za optimalno poslovanje, a u skladu s postavljenom strategijom i ciljevima ugostiteljskog poduzeća, na poduzetnicima je teško breme stalnog traženja “savršenog” oblika organizacijske strukture.

Funkcijska organizacijska struktura najprimjerenija je za novoosnovana mala poduzeća, iako se ona najčešće susreće i u srednje velikim ugostiteljskim poduzećima.

Divizijska organizacijska struktura posljedica je rasta i razvitka poduzeća, međutim moguće ju je izabrati i u malim i srednjim ugostiteljskim poduzećima, ako se njihovi proizvodi, odnosno usluge, proizvode, pružaju ili prodaju na različitim geografskim područjima ili pak različitim kategorijama kupaca.

U praksi, ta se organizacijska struktura vrlo rijetko pojavljuje u srednjim, a gotovo nikada u malim ugostiteljskim poduzećima.

Organizacijska struktura u tim je poduzećima vrlo jednostavna, “fluidna” jer nema stroge podjele poslovnih zadataka, prema funkcijskim područjima.

U srednjim ugostiteljskim poduzećima, kao najčešći oblik, pojavljuje se funkcijska organizacijska struktura (jednostavnijih odnosno složenijih oblika).

Ostali oblici organizacijske strukture gotovo se ne primjenjuju.

## 1.6. VAŽNOST MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA ZA RAZVOJ UGOSTITELJSKE DJELATNOSTI

Vrijeme u kojem živimo i u kojem će se živjeti sa sigurnošću možemo nazvati – vremenom promjena. Njihova je karakteristika da su vrlo opsežne, duboke i prije svega brze. Prevelike promjene predstavljaju opasnost za opstanak svakog pojedinog poduzeća na tržištu. Opstanak poduzeća u okruženju koje se sve brže mijenja ovisi o njegovoj otvorenosti prema mijenjanju samoga sebe, boljoj prilagodbi i korištenju novih mogućnosti.

Brzo uočavanje potrebe za promjenom i prilagodavanje zahtjevima potrošača temeljna su prednost malih i srednjih gospodarskih subjekata. Upravo fleksibilnost i kreativnost, odnosno dinamičnost, nude temelj za

ostvarivanje konkurentske prednosti malih i srednjih nasuprot velikim ugostiteljskim poduzećima. Pri tome se ne smije zanemariti ovisnost jednih o drugima koja je svakim danom sve veća. Ona daju dodatne mogućnosti za stvaranje novih proizvoda i otvaranje novih radnih mjesta.

Općenito o dinamičnosti, elastičnosti i fleksibilnosti malih poduzeća u odnosu na velika, autor Mugler, J. donosi sljedeće teze:

<p>TEZA 1. Analizom značajnijih gospodarskih mjerila uspješnosti (produktivnost, elastičnost, dobit i rast), mala i srednja poduzeća pokazivala su često bolje rezultate od velikih poduzeća.</p>
<p>TEZA 2. Mala i srednja poduzeća su samostalne gospodarske jedinice koje doprinose stabiliziranju pluralističkog društvenog poretka. Ona stvaraju mnoga radna mjesta i unapređuju više nego velika poduzeća odgovornost u poslovanju i sposobnosti ljudi.</p>
<p>TEZA 3. Mala i srednja poduzeća osiguravaju natjecanje i djeluju protiv monopolističkih tendencija. Ona osiguravaju slobodu izbora potrošača, te se mogu i moraju na promjenu potražnje brzo prilagoditi jer ne djeluju pod okriljem latentne državne garancije.</p>
<p>TEZA 4. Mala i srednja poduzeća brinu se za sadržajno bogatu i diferenciranu ponudu. Ona mogu pokriti individualne potrebe i pronaći nova tržišta.</p>
<p>TEZA 5. Tehnički napredak dijelom nose mala i srednja poduzeća. Ona dalje razvijaju rezultate temeljnih istraživanja i vode ih dok ne postanu zrela za upotrebu.</p>
<p>TEZA 6. Između mnogih malih i srednjih poduzeća dolazi do izjednačavanja rizika koji u području jedne regije djeluje stabilizirajuće i sprječava krize.</p>
<p>TEZA 7. Motivacija za rad i radno zadovoljstvo veći su u malim i srednjim poduzećima. Razlog ovome je vlastita odgovornost i neposredni osobni kontakti svih zaposlenika.</p>
<p>TEZA 8. Mala i srednja poduzeća unapređuju kvalitetu življenja potrošača i zaposlenih. Ona osiguravaju opskrbu potrošača u mjestu življenja i uvode zanimljiva radna mjesta.</p>
<p>TEZA 9. Mala i srednja poduzeća pretežito nude zanatska radna mjesta.</p>
<p>TEZA 10. Ako mala i srednja poduzeća nisu ovisna o konjunkturi velikih poduzeća, ona na nju djeluju stabilizirajuće jer malo proizvode za skladište, a kapaciteti su im elastičniji.</p>
<p>TEZA 11. Općenito su «male» tehnologije povoljnije za okolinu i trebaju manje energije. Blizinom potrošača mala i srednja poduzeća reduciraju troškove transporta.</p>
<p>TEZA 12. Udio malih i srednjih poduzeća u izvozu je mali, ali se taj udio mora ocijeniti s obzirom na indirektni udio u izvozu i dominantnom orijentaciju za blizinom opskrbe. Time se određuje sklonost k proizvodnji visokospecijaliziranih proizvoda, ali i značajnom izvoznom potencijalu malih i srednjih poduzeća.</p>

Tablica 22.  
Muglerove teze dinamičnosti, elastičnosti i fleksibilnosti malih u odnosu na velika poduzeća

Izvor:  
Mugler, J., *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*, Springer Verlag, Wien, 1995., str. 38-39.

Važnost malih poduzeća prema Megginsonu ogleda se kroz sljedeće trendove<sup>72</sup>:

1. broj malih poduzeća naglo raste,
2. pružaju mogućnost zapošljavanja novih djelatnika,
3. uživaju opći ugled u društvu,
4. na višim školama i fakultetima bilježi se porast zanimanje za obrazovanjem iz ovog područja,
5. jača trend samostalnih poduzetnika,
6. aktivna su za ljude svih dobnih skupina.

<sup>72</sup> Megginson, W.L. et al., *Small Business Management*, Irwin Mc Graw-Hill, Companies Inc., USA, 1997., str. 4-5.

<sup>73</sup> Derado, D. i ostali., *Lokalni sustavi malih poduzeća - Mogući pristup restrukturiranju gospodarstva i regionalnom razvitku*, Ekonomski fakultet Split, 2000., str. 111.

<sup>74</sup> Prilagodeno prema: [http://www.tvrtka.biz/tvrtka/index.php?option=com\\_content&task=view&id=39&Itemid=1](http://www.tvrtka.biz/tvrtka/index.php?option=com_content&task=view&id=39&Itemid=1)

<sup>75</sup> Prilagođeno prema: [http://www.tvrtka.biz/tvrtka/index.php?option=com\\_content&task=view&id=39&Itemid=1](http://www.tvrtka.biz/tvrtka/index.php?option=com_content&task=view&id=39&Itemid=1)

Međutim postoje i neki vanjski čimbenici odnosno trendovi od bitnog utjecaja na važnost malih poduzeća od kojih se izdvajaju:<sup>73</sup>

- promjena obrazovne i spolne strukture zaposlenika,
- nove tehnologije daju mogućnost uspješnog poslovanja,
- promjene potrošačkog trenda (od masovne potrošnje proizvoda/usluga u malim serijama ili pojedinačno),
- usavršavanje organizacijskih, menadžerskih, proizvodnih i drugih sposobnosti, koje bolje uspijevaju u malim nego u velikim poduzećima.

Sve navedeno utječe da se mogu izdvojiti neke od općih karakteristika malih (i srednjih) poduzeća:<sup>74</sup>

- Mala i srednja poduzeća zadovoljavaju onaj dio potražnje za robama i uslugama koje velika poduzeća teško mogu podmiriti.
- Mala i srednja poduzeća zbog svoje veličine mnogo su fleksibilnija što im omogućuje vrlo elastičnu ponudu i prilagodbu kretanjima potražnje na tržištu.
- Mala i srednja poduzeća traže relativno univerzalni tip radnika i opreme koji mogu obavljati raznorodne poslove u procesu proizvodnje.
- Mala i srednja poduzeća pokazuju veću spremnost da staru tehnologiju zamijene novom te tu zamjenu brže obavljaju.
- Mala i srednja poduzeća pružaju šire mogućnosti inovativnosti i bržu primjenu novih znanja i poslovnih modela.
- Ekonomska samostalnost i spremnost na snošenje rizika u poslovanju potiče mala i srednja poduzeća da se elastično povezuju i umrežavaju radi ostvarivanja uspješnijega zajedničkog poslovanja ali i lakšeg snošenja rizika.

Neke od najvažnijih prednosti malih i srednjih poduzeća su:<sup>75</sup>

- Neovisnost – pokretanje malog ili srednjeg poduzeća poduzetnicima omogućuje gotovo u potpunosti autonomno djelovanje. Međutim taj veliki stupanj autonomnosti prati velika odgovornost za uspješno poslovanje. Odgovornost za uspjeh u pravilu preuzima poduzetnik utemeljitelj maloga poduzeća.
- Tržišna prilagodljivost – mala i srednja poduzeća su, za razliku od velikih, zbog svoje veličine u mogućnosti brzo se prilagoditi tržišnim promjenama i novonastalim prilikama, te bez većih potresa mogu svoju djelatnost preorijentirati sukladno zahtjevima potrošača glede kvalitete, količine, dizajna i sl.
- Mogućnost ostvarenja financijskog uspjeha – jedan od važnijih razloga osnivanja malog poduzeća je mogućnost ostvarenja bitno veće zarade u samostalnom poslu od one koju je poduzetnik mogao ostvariti kao zaposlenik u nekoj kompaniji.
- Sigurnost posla – kad poduzetnik osnuje malo poduzeće, sigurnost posla mu je zajamčena sve dok se pozitivno posluje. Prednost je i u

tome što je vlasnik, odnosno poduzetnik, istodobno i menadžer koji sam odlučuje kada će, koliko i do kada raditi.

- Obiteljsko zapošljavanje – jedna od prednosti je mogućnost zapošljavanja članova vlastite obitelji. Prenošenje iskustva “s oca na sina” omogućuje stvaranje tradicije obiteljskog posla; tako npr. pojedina mala poduzeća u Hrvatskoj imaju tradiciju dulju od stotinu godina. Suradnja članova obitelji pozitivno djeluje na moral zaposlenika jer vlada veliko međusobno razumijevanje i poštovanje.
- Izazov – u vlasnika/poduzetnika snažno je razvijena potreba za samoaktualizacijom, odnosno svijest o mogućnosti ostvarenja velikog uspjeha, ali su svjesni i rizika pri izgradnji samostalne poslovne karijere. Uživaju u osjećaju samostalnog razvoja te smatraju kako su sami odgovorni za uspjeh ili neuspjeh. Ta spoznaja pruža im veliko stimulativno i psihološko zadovoljstvo.

Istodobno mala i srednja poduzeća imaju i određene nedostatke od kojih se izdvajaju:<sup>76</sup>

- Porast odgovornosti – širok raspon odlučivanja koji ima poduzetnik u malom poduzeću, u velikoj mjeri povećava odgovornost za poslovni uspjeh. Vlasnik poduzetnik često istodobno obnaša ulogu ulagača, menadžera, knjigovođe, prodavača, marketinškog stručnjaka i dr., pa je zbog toga sam potpuno odgovoran za svoj poslovni uspjeh.
- Mogućnost propasti – vlasnik poduzetnik donosi brojne manje ili više učinkovite odluke. Međutim, rizik propadanja je velik jer poduzetnik raspolaže oskudnim financijskim i kapitalnim resursima pa ima malu mogućnost ublažavanja neuspjelih poslovnih poteza. Zbog toga broj loših ili pogrešnih poslovnih odluka treba svesti na minimum. Također, bez obzira na zalaganje i kvalitetno odlučivanje poduzetnika, gospodarska recesija ili kriza mogu pogubno utjecati na poslovanje malih poduzeća. Tome treba pridodati i prirodne nepogode koje, bez obzira na osiguranje i naknadu štete, mogu nanijeti nesagledivu štetu poslovanju malih poduzeća. Poznato je kako je znatan broj bankrota prouzročen menadžerskim neiskustvom i nestručnošću.
- Podložnost fluktuacijama na tržištu – mala i srednja poduzeća puno teže podnose sezonske ili druge oscilacije u prodaji. Tako su npr. za mala poduzeća koja djeluju u trgovini Božić i novogodišnji blagdani iznimno profitabilni. Međutim, u siječnju su suočeni sa znatnim opadanjem prodaje pa se moraju dobro pripremiti za takva razdoblja i precizno isplanirati svoj novčani tijek, engl. *cash flow*.
- Ovisnost o konkurenciji – unatoč vrlo uspješnom početku, uspjeh malog poduzeća naglo može narušiti pojava konkurencije u okruženju. To je vrlo izraženo npr. u ugostiteljskoj industriji, gdje vlasnik male restauracije može biti primoran na borbu za opstanak s velikim lancima brze hrane (*fast food*) u svojoj neposrednoj blizini; u trgovi-

<sup>76</sup> Prilagodeno prema: [http://www.tvrtka.biz/tvrtka/index.php?option=com\\_content&task=view&id=39&Itemid=1](http://www.tvrtka.biz/tvrtka/index.php?option=com_content&task=view&id=39&Itemid=1)

ni na malo, gdje su mali dućani, u Hrvatskoj, postali inferiorni velikim trgovačkim lancima.

- Financijska slabost – bez obzira na uspješno upravljanje financijskim sredstvima mala i srednja su poduzeća podložnija financijskim krizama i nelikvidnosti. Zbog toga su, kako bi brže prikupila novac, prisiljena prodavati svoje proizvode i usluge po nižim cijenama ili uzimati nepovoljne kredite na tržištu što vrlo često rezultira propašću malog poduzeća pa čak dovodi i do gubitka osobne imovine poduzetnika.
- Nedostatak znanja i stručnosti – mala poduzeća, zbog svojih ograničenih financijskih mogućnosti, obično oskudijevaju kvalitetnim stručnjacima specijaliziranim za pojedine poduzetničke funkcije. Također, mala su poduzeća zbog financijskih ograničenja prisiljena racionalizirati troškove dodatnog obrazovanja i treninga zaposlenih.
- Nerazvijena pravna regulativa – za poticanje poduzetništva vrlo je bitno kvalitetno zakonsko reguliranje pokretanja i poslovanja malih gospodarskih subjekata jer o tome ovisi i mogućnosti kreditiranja odnosno određene financijske pogodnosti koje su neophodne za malo gospodarstvo.

Što se tiče malih i srednjih ugostiteljskih poduzeća, njihova se važnost za razvoj ugostiteljske i turističke djelatnosti ogleda kroz:<sup>77</sup>

- Mala i srednje velika poduzeća odražavaju i pojačavaju obilježja, koja su jedinstvena i specifična za destinaciju u kojoj djeluju (hrana i piće određenog podneblja, arhitektura, jezik, lokalno naslijeđe, običaji i kultura).
- Ova poduzeća polučuju različitosti i originalnosti, te nose vodeću ulogu u osiguravanju i pružanju onoga najboljeg.
- Njihovo poslovanje ima određenu dozu osobnosti i individualnosti.
- Brzo se prilagođavaju promjenama na tržištu.
- Jačaju i podupiru konkurentnost turističke destinacije, te održavaju njezin budući napredak.

Općenito govoreći, danas se mala i srednja poduzeća nalaze u središtu suvremenog društva.

U našoj je zemlji znatan porast broja malih poduzeća zabilježen 90-ih godina prošlog stoljeća. U razdoblju od 1992. do 1999. godine broj malih ugostiteljskih poduzeća se udvostručio. Svoj doprinos u tome dala je i liberalizacija propisa u svezi njihova osnivanja. Nakon 1997. godine bilježi se smanjenje broja, a među brojnim razlozima za smanjenje ističe se zatvaranje većeg broja poduzeća kao posljedica zakonom propisanog povećanja osnivačke glavnice. Međutim u posljednjih nekoliko godina ponovno je zamjetan trend povećanja broja malih i srednjih ugostiteljskih poduzeća.

<sup>77</sup> Middleton, V., "AGENDA 2010 SME in European Tourism: The Context and a proposed Framework for European Action", *AIEST*, No. 4/98, str. 36–37.

Iznad svega ističe se važnost u novom zapošljavanju, u kojem mala i srednja poduzeća zauzimaju visoko mjesto. Primjerice, u hrvatskom ugostiteljstvu broj malih i srednjih poduzeća u strukturi obuhvaća 98,6%, a zapošljava 70% djelatnika u ugostiteljstvu.

Kako broj malih poduzetnika i njihov udio u prodaji i zaposlenosti u suvremenim gospodarstvima stalno raste, to upućuje na zaključak o daljnjem porastu značenja i uloge malog poduzetništva.

Daljnji razvoj malog poduzetništva u ugostiteljstvu potrebno je smišljeno usmjeravati i poticati na način da bi se snaga malog poduzetništva pojačala, a slabosti smanjile. Kako bi se to osiguralo potrebno je:

- Približiti se gostima – Ta je blizina neophodna, ne samo zbog samog čina pružanja ugostiteljske usluge, već prije svega zbog boljeg praćenja potreba i zahtjeva gosta. Blizina gostima poduzetniku omogućava lakše uočavanje individualnih potreba i lakše iznalaženje putova do zadovoljenja tako uske potražnje.
- Poticanje poduzetničkog duha – Poduzetnički duh kao čimbenik novog, neobičnog, kreativnog, rizičnog mora uvijek biti usmjeren poduzetničkom razvoju.
- Osigurati adekvatnu naobrazbu – Dobra obrazovanost u uvjetima visokih tehnoloških dostignuća prva je i osnovna pretpostavka uspješnog djelovanja i suradnje zaposlenika, stručnjaka, menadžera i poduzetnika.

Također, interes za samostalno poduzetništvo trebao bi se pobuđivati tijekom školovanja na višim školama i fakultetima, ali i putem poslovnih škola, poslovno-inovacijskih centara i drugim oblicima edukacije. Naravno da i zakonodavac može znatno olakšati osnivanje i poslovanje malim i srednjim poduzećima posebno zakonima i propisima.

Ipak, uloga poduzetnika je u svemu navedenom presudna, on je taj koji ima inicijativu, pokreće poslove i ulazi u rizike.

Današnji trend razvitka malog poduzetništva potrebno je nastaviti i u budućnosti.

<sup>78</sup> European Commission, *Structure, performance and competitiveness of European tourism and its enterprises*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2003., str. 6. i [www.europa.eu.int/comm/enterprise/lib-tourism/](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/lib-tourism/) 15.02.2005.

## 1.7. POZICIONIRANJE MALIH I SREDNJIH UGOSTITELJSKIH PODUZEĆA U EUROPSKOM OKRUŽENJU

Strukturno gledano, mala i srednja turistička poduzeća Europske Unije zauzimaju ključnu ulogu. Mala i srednja poduzeća dominiraju europskim turizmom. Tako više od 99% poduzeća zapošljava manje od 250 osoba, te na taj način u znatnoj mjeri doprinose i BDP-u zemalja članica EU.

Mala i srednja poduzeća iz sektora turizma predstavljaju 7,4% od ukupnog broja malih i srednjih poduzeća, a 94% od njih zapošljavaju manje od 10 osoba i sudjeluju s 6,5% ukupnih prihoda svih europskih malih i srednjih poduzeća.<sup>78</sup>



Kako je to sektor koji ima veliku potražnju za zaposlenicima, turizam ima važnu ulogu kao izvor budućeg zapošljavanja i značajno je područje za dodatne poslove. Zbog toga će politika poduzeća na europskoj razini poboljšati uvjete konkurentnosti.

Prema dostupnim podacima Eusostata broj poduzeća u glavnim podsektorima je sljedeći:

Tablica 23.

Broj poduzeća prema NACE klasifikaciji

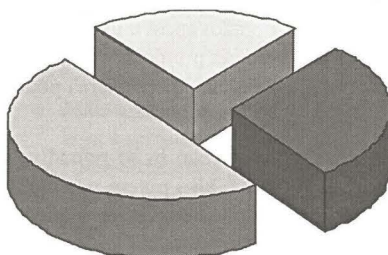
NACE-klasifikacija	Broj poduzeća
Hotel i ostali smještaj	192.673
Restorani, barovi, kantine, catering	1.049.259
Putničke agencije i touroperatori	44.673
<b>UKUPNO:</b>	<b>1.286.705</b>

Izvor: Eurostat, *Structural business statistics, NewCronos, Greece, n.a., 1999., str.28.*

Doprinosi pojedinih sektora u ukupnom prometu ugostiteljskog i smještajnog sektora ukupno pokazuju nešto veći ostvareni promet turističkih agencije/tour operatora u odnosu na promet ostvaren od hotela i ostalog smještaja, dok se gotovo polovica prometa odvija kroz ekonomske aktivnosti restorana, caffe-barova i catering usluga.

Slika 11.

Raspodjela prometa kroz podsektore u Europskoj Uniji



- Putničke agencije / touroperatori
- Restorani
- Hoteli

Izvor: Eurostat, *European business, facts and figures, Part 5, Chapter 19.; Tourism, str. 336.*

Općenito turističko-ugostiteljska djelatnost EU sastoji se od dva bloka:

1. Mala i srednja poduzeća: 99% poduzeća u turističkim podsektorima statistički pripadaju grupi malih i srednjih poduzeća ili mikro-poduzeća (više od 90%) koja zapošljavaju od 1-9 zaposlenika;
2. Velike ili multinacionalne grupe: Samo mali dio ukupnog broja poduzeća čine velike, odnosno multinacionalne grupe. Velikim se poduzećima smatraju ona poduzeća koja zapošljavaju više od 250 zaposlenika.

Tablica 24.

Broj poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu prema broju zaposlenika

	Broj zaposlenika u poduzećima			
	1-9	10-49	50-250	250 +
<b>EU</b>	1.179.554	82.441	7.228	523
<b>%</b>	92.89	6.5	0.57	0.04

Izvor: Eurostat, *Structural business statistics, NewCronos, Greece, n.a., 1999., str. 29.*

Usklađivanje s programima Europske Unije postavlja se kao prioritetan zadatak, pri čemu valja krenuti od dva osnovna dokumenta iz područja poduzetništva:

1. *Green paper: Entrepreneurship in Europe*, Zelena knjiga "Poduzetništvo u Europi"; European Commission, Bruxelles (2003)
2. *The European Charter for Small Enterprises* – "Povelja o malim poduzećima" (2000).

**"Charter for Small Enterprises"**  
(**"Povelja o malim poduzećima"**)<sup>79</sup>

Okruženje koje potiče i razvija poduzetništvo od presudnog je značaja za postizanje navedenih ciljeva. Tako je European Charter for Small Enterprises donijelo smjernice razvoja malog poduzetništva kroz deset ključnih područja.<sup>80</sup>

1. Obrazovanje i trening za poduzetništvo
2. Jeftinije i brže pokretanje poslovnog poduhvata
3. Bolje zakonodavstvo
4. Raspoloživost vještina
5. Poboljšanje on-line pristupa informacijama i registracija poduzeća
6. Iskorištenje jedinstvenog EU tržišta
7. Porezni i financijski uvjeti
8. Osnaživanje tehnološkog kapaciteta malih poduzeća
9. Korištenje uspješnih e-business modela i razvoj vrhunske podrške malim i srednjim poduzećima
10. Razvoj jačeg i djelotvornijeg prezentiranja interesa malih i srednjih poduzeća na razini EU i nacionalnim razinama.

Vijeće je usvojilo Povelju o malim poduzećima (*Charter for Small Enterprises*), kojom se malim i srednjim poduzećima preporuča korištenje svih prednosti koje nudi gospodarstvo, utemeljeno na znanju. Republika Hrvatska u 2003. godini postala je članica *The European Charter for Small Enterprises*.

**Green Paper: "Entrepreneurship in Europe"**  
(Zelena knjiga "Poduzetništvo u Europi")

Navedeni dokument Europske komisije iz 2003. godine, regulira europski poduzetnički izazov na način da Unija do 2010. godine namjerava

"postati najkonkurentnije i najdinamičnije gospodarstvo svijeta koje će se temeljiti na znanju i koje će biti sposobno ostvariti održiv gospodarski rast, te osigurati nova i bolja radna mjesta kao i veću socijalnu koheziju".

<sup>79</sup> Ova je Povelja usvojena 13.06.2000. godine na General Affairs Council i potvrđena na Feira European Council 19-20. lipnja 2000. godine.

<sup>80</sup> Singer, S., "Prepreke razvoju poduzetništva i kako ih otkloniti", 8. Nacionalno savjetovanje o gospodarstvu i poduzetništvu (CEPOR), Šibenik, 2004. (ppt), Multiannual Programme for Enterprise & Entrepreneurship, in particular for Small and Medium-sized Enterprises 2001-2005. i [www.europa.eu.int/scadplus/leg/en/lvb/n26002.htm](http://www.europa.eu.int/scadplus/leg/en/lvb/n26002.htm) /9.2.2005.

Dominacija velikih poduzeća 60-ih i 70-ih godina prošloga stoljeća nestaje promjenom trendova u gospodarstvu. Dolazi do njihove racionalizacije putem restrukturiranja.

Strukturne su promjene u gospodarstvu usmjerile europske komparativne prednosti u pravcu aktivnosti koje se temelje na znanju. Kao rezultat navedenih promjena nastaju nove poduzetničke inicijative, poglavito u uslužnim djelatnostima.

Sposobnost prilagodbe na gospodarske promjene od presudnog je značenja za konkurentnost.

U području razvoja djelatnosti turizma i ugostiteljstva naša je zemlja suočena s dvjema vrstama zadataka:

- a) promicanje procesa restrukturiranja hrvatskog turizma i ugostiteljstva uz jačanje sposobnosti tržišnog natjecanja, s obzirom na proces tranzicije i proces pridruživanja Europskoj Uniji,
- b) promicanje takva razvoja turizma i ugostiteljstva na način da se ne ugrozi sposobnost budućih generacija da ostvare svoje potrebe, odnosno poštovanje održivog razvoja turizma i ugostiteljstva.

Kao jedno u ključnih pitanja koje se nameće u postupku restrukturiranja hrvatskog turizma i ugostiteljstva odnosi se na razvoj dinamičnih i konkurentnih prednosti. Konkretnije pitanje koje se postavlja je da li će se postojeći ljudski resursi/kapital prilagoditi postojećoj strukturi konkurentskih prednosti ili će se dogoditi suprotno: razvoj će se oslanjati na konkurentne prednosti koje postoje u postojećim ljudskim resursima.

Iako bi promicanje razvoja koje se oslanja na konkurentne prednosti koje postoje u postojećim ljudskim resursima bilo povezano s velikim troškovima, treba naglasiti da je takav razvoj od izuzetne važnosti za sposobnost međunarodnoga tržišnog natjecanja RH u uvjetima "nove ekonomije".<sup>81</sup>

Koncept "nove ekonomije" temelji se na stvaranju konkurentnih prednosti ulaganjem i stvaranjem novog znanja putem istraživanja, obuka, razvojem vještina i korištenjem informacijskih tehnologija.<sup>82</sup>

U nastavku se donose temeljne značajke poduzetništva za razvoj konkurentnosti Europske Unije:

### **Poduzetništvo potpomaže otvaranju novih radnih mjesta i rastu i od presudnog je značaja za konkurentnost**

Novim poduzetničkim inicijativama kojima se pokreće novo poduzeće ili preusmjerava postojeće povećava se produktivnost. Na taj način jača pritisak konkurentnosti, potiču se ostala poduzeća da odgovore jačanjem svoje učinkovitosti ili uvođenjem inovativnih rješenja. Povećanom učinkovitošću i inovacijama u poduzećima na području organizacije, procesa, proizvoda, usluga ili tržišta jača se konkurentna snaga gospodarstva u cjelini. Taj proces potrošačima donosi prednost u vidu povećanog izbora i nižih cijena.

<sup>81</sup> Konjhodžić, I., Industrijska politika Republike Hrvatske za 21. stoljeće, [www.hrvatska21hr/testuale/industrija.pdf](http://www.hrvatska21hr/testuale/industrija.pdf), str.11.

<sup>82</sup> European Commission, Services and the knowledge economy; Enterprise Europe, No.1., Sept., 2000.

## Poduzetništvo razvija osobne potencijale

Bit zaposlenosti nije samo u zarađivanju osobnog dohotka. Britanski *Household Survey* otkrio je da poticaj za pokretanje poduzetničkih aktivnosti ne leži isključivo u materijalnoj motivaciji (zarada i status), nego i u mogućnosti samoispunjenja (sloboda, samostalnost i izazov).

## Poduzetništvo i društveni interesi

Poduzetnici su pokretačka snaga tržišno orijentiranog gospodarstva i njihovi rezultati društvu donose blagostanje, stvaraju nova radna mjesta, te potrošačima omogućuju veći izbor. Mala i srednja poduzeća odlikuju se neformalnijim "duhom odgovornog poduzetništva", uz istovremeno pružanje okvira i uporišta za mnoge zajednice.<sup>83</sup>

Europska je Unija već razvila strategiju makroekonomskih politika usmjerenih prema ostvarenju rasta i stabilnosti, što je preduvjet za stvaranje poticajnog ozračja za poduzetničke inicijative.

## Koordinacija politike poduzetništva između svih nositelja politike

Za poduzetništvo je potreban koordinirani pristup zbog njegove horizontalne naravi. Politika bi trebala obuhvatiti sve elemente koji utječu u okviru relevantnih područja politike, kako bi se istima omogućilo da se međusobno osnažuju. U okviru javnih vlasti, službe za koordinaciju mogu stvarati veze između različitih odjela, te regionalnih i lokalnih vlasti, kako bi se identificirali prioriteti i osigurao jedinstven pristup. Europska komisija mogla bi preuzeti ulogu koordinacije na razini EU.

## Učenje od najboljih

U mnogim aspektima poduzetništva neke države članice nadmašuju druge i mogu služiti kao inspiracija. Europska komisija pomaže državama članicama da uče jedna od druge na temelju "otvorene metode koordinacije", pri čemu Komisija stvara platforme na kojima države članice same razmjenjuju dobru praksu i standarde.

Daljnji zadaci za usporedbu mogli bi se predvidjeti na područjima koja su identificirana kao presudna za promoviranje poduzetništva. Ne smije se smetnuti s uma da će različiti nacionalni ili regionalni konteksti utjecati na učinkovitost mjera politike, te bi pri identificiranju prioriteta ili provođenju politike, država ili regija trebala uzeti u obzir svoj specifični kontekst. Zajedničke smjernice trebalo bi prilagoditi nacionalnim ili regionalnim okolnostima. Budući da je postojanje usporedivih i relevantnih pokazatelja preduvjet za uspjeh takvih zadataka, komisija nastoji aktivno koordinirati izradu potrebnih statističkih podataka.

## Uklanjanje prepreka za rast i razvoj poduzeća

S obzirom na vrijeme i troškove koji su uključeni u osnivanje poduzeća, utvrđene su europske vrijednosti koje bi vlade trebale postići. Na taj bi način trebali osigurati da javnost postane svjesna njihovih nastojanja za smanjenje početnih prepreka.

<sup>83</sup> European Commission, "Commission Staff Working Paper on Sustainable Industrial Development", (SEC) 1729./25.10.1999. & "Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development", COM, 347. final/ 02.07.2002.

Sadašnji rad na unapređenju funkcioniranja Unutrašnjeg tržišta i smanjenju birokracije mora se nastaviti kako bi se uklonile prepreke za poslovanje, te bi trebalo promovirati načelo “prvo misli na malo”. Također je potrebno intenzivirati nastojanja za unapređenje mogućnosti iznalaženja financiranja i zapošljavanja kvalificiranih radnika. Poduzetnike je potrebno poticati u razvoju vještina koje su potrebne za prilagođavanje njihovog poslovanja izmijenjenim uvjetima. Razmjena iskustva i zajednički rad, u skupinama ili mrežama, može pomoći poduzetnicima u pronalaženju inspiracije i savjeta, ostvarenju pristupa tehnologiji i znanju ili identificiranju partnera. Unapređenje mreža moglo bi biti posebno učinkovito kao potpora određenim sektorima ili grupama poduzetnika, kao što su poduzeća etničkih manjina.

### Ujednačavanje rizika i prednosti poduzetništva

Ulaženje u rizik trebalo bi nagrađivati, a ne kažnjavati. Socijalnu sigurnost i porezne odredbe potrebno je ponovno procijeniti u svjetlu njihovih učinaka na spremnost poduzetnika za ulaženje u rizik kod osnivanja poduzeća ili rasta. Trebalo bi poticati preuzimanje već postojećeg poduzeća, te bi dalje trebalo istraživati potencijal “intrapoduzetništva”. Kako bi se smanjili negativni učinci stečaja, trebalo bi razmotriti odgovarajuće mjere, kao što su brže rješavanje dugova, zadržavanje određene imovine ili uklanjanje određenih ograničenja kod stečaja.

### Društvo koje cijeni poduzetništvo

Iako mnogi ljudi izražavaju sklonost prema poduzetništvu, mnogima nedostaju sigurnost i vještine kako bi ostvarili svoje ambicije. Mlade ljude trebalo bi izlagati poduzetništvu, te ih zajedno s njihovim trenerima poticati na razvoj poduzetničkih vještina. Kampanje bi mogle pružiti modele uloga i priče o uspjehu kako bi se poduzetnici predstavili javnosti te istakli prednosti koje donose društvu. To se posebno odnosi na one koji mogu odigrati ključnu ulogu u potpori budućim poduzetnicima, kao što su škole, sveučilišta, ulagači, lokalne zajednice, regije, poslovne organizacije, savjetnici i mediji.

Na kraju je moguće zaključiti da cjelovit pristup poticanju poduzetništva mora obuhvaćati tri razine – razinu pojedinca, poduzeća i društva.<sup>84</sup>

Da bi se **pojedinci** potaknuli na pokretanje poduzetničke aktivnosti, potrebno im je približiti koncept “poduzetništva” na način da se istaknu njegovi privlačni elementi. Potrebno je razviti odgovarajuće vještine kojima će svoje ambicije pretvoriti u uspješne poslovne projekte.

Prateća okvirna potpora preduvjet za razvijanje poduzetničkih projekata u zdrava **poduzeća**. Ona mora omogućavati razvijanje i rast poduzeća, te ne smije ometati njihovo opravdano smanjivanje ili prestanak poslovanja.

Poduzetnička aktivnost ovisi i o pozitivnom odnosu društva prema poduzetnicima. Poduzetnički uspjeh mora biti popraćen priznanjem, a pečat neuspjeha mora biti umanjen.

<sup>84</sup> European Commission, Green Paper: “Entrepreneurship in Europe”, 2003.

## **2. POSEBNOSTI MENADŽMENTA MALOG I SREDNJEG UGOSTITELJSKOG PODUZEĆA**

Menadžment je u svakoj gospodarskoj grani specifičan i nije usporediv s drugima. Svaka gospodarska grana ima svoje posebnosti. Upravo te karakteristike donose velike razlike između menadžmenta u ugostiteljstvu, građevinarstvu, trgovini, brodogradnji, prometu i dr.

## 2.1. POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA

*Menadžment* je engleska riječ a označava pojam: vodstvo, rukovodstvo, uprava, upravljanje, rukovođenje, gospodarenje, gospodarstvo, poslovanje, vještina upravljanja (rukovođenja).

U engleskom jeziku za upravljanje, pored izraza *menadžment*, egzistira još i *administration*, *government* (jedan od najpoznatijih predstavnika klasične teorije organizacije Fayol, upravljanje je označio izrazom “government”) i *leadership*.

Slično je i u njemačkom jeziku gdje se izraz *Leitung* upotrebljava u smislu upravljanja, ali i vođenja, dok se *Führung* odnosi samo na vođenje.

Angloameričkom pojmu menadžment odgovara u njemačkom i izraz *Führungsgruppe*.

Pojam “menadžment” izvorno potječe od latinske riječi “*manus*” što znači ruka.

Dakle, u terminu *menadžment* isprepleću se pojmovi *upravljanje* i *rukovođenje*. *Upravljanje* se temelji na pravima vlasništva nad materijalnim čimbenicima proizvodnje, tako je i njihov vlasnik ujedno i nositelj funkcije upravljanja. *Rukovođenje* je određeno upravljanjem, na način, da nositelji funkcije upravljanja određuju nositelje rukovođee aktivnosti u poduzeću.<sup>85</sup>

Iako su se neka prva promišljanja i praktična primjena ideja vezanih uz upravljanje pojavila na samom početku 19. stoljeća, suvremeno se shvaćanje menadžmenta i razvoj znanosti o upravljanju prati od kraja 19. stoljeća. Štoviše menadžment odnosno znanost o upravljanju smatra se znanošću 20. stoljeća.

Iz brojne, posebice strane literature u nastavku slijedi pregled razvoja misli o menadžmentu:

- 1800. – Smatra se da se prva kompletna primjena znanstvenog menadžmenta pojavila u engleskoj tvornici “SOHO BULTON”, WATT & CO. Uvedene su metode istraživanja i predviđanja tržišta, planiranje lokacije tvornice; uspostavljeni su normativi, uvedena motivacija radnika...
- 1903. – Frederick W. Taylor u SAD-u u svome radu *Shop Management* iznosi teoriju/ideje znanstvenog menadžmenta: proučava problem efikasnosti i proizvodnosti rada te radnike osposobljava za jednostavan dio posla. Taylor je proučavao mogućnosti smanjenja troškova i povećanja dobiti, ali ne na teret radnika, već uz povećanje njihove plaće. Uvodi plaćanje po proizvedenom komadu robe, odnosno po učinku. Za proizvodnju i organizaciju odgovorni su menadžeri. Njegovе su teze sljedeće:

<sup>85</sup> Sikavica, P., Novak, M., *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1999. godine, str. 382.

- postupanje nasumce treba ustupiti mjesto znanosti, odnosno organiziranom znanju,
- suradnja umjesto kaotičnoga individualizma,
- sklad umjesto nesklada,
- rad i maksimalni rezultati umjesto ograničenog *outputa*,
- maksimalan razvitak svih radnika za prosperitet njih samih i njihova poduzeća.

Ostala važnija djela: Shop Management (1903.), Principles of Scientific Management (1911.), Testimony Before the Special House Committee (1912.).

- 1910. – Veliko zalaganje za znanstveni odabir radnika i “*skladnu suradnju*” radnika i uprave pokazuje Henry L. Gantt. Istaknuo se po svom razvijanju grafičkih načina opisivanja planova, što menadžerima omogućava bolju preglednost i kontrolu (Ganttov grafikon). Tvorac metode statističke kontrole proizvodnje, osmislio sheme učinka za operativce, strojeve i procese omogućivši simultanu usporedbu više djelatnosti, njihovih troškova, gubitka vremena, zastoja i sl. Naglasio je potrebu za obukom radnika.
- 1911. – W. D. Scott primjenjuje psihologiju u oglašavanju, marketingu, te kadrovskim poslovima.
- 1912. – Frank i Lillian Gilbreth (SAD) proučavaju vrijeme i pokret, alat, strojeve i radnu okolinu zbog poboljšanja ljudske proizvodnosti. Njihov rad, samo je nastavak i usavršavanje Taylorova *znanstvenog upravljanja*.
- 1913. – Tiskaju se prve značajnije knjige industrijske psihologije (Hugo Münsterberg), koje obuhvaćaju testiranje, osposobljavanje i učinkovitost radnika.
- 1916. – “Otac moderne teorije operacijskog menadžmenta” Henry Fayol objavio je djelo “Administration Industrielle et Générale”. Podijelio je privredne djelatnosti u šest grupa: tehničke, komercijalne, financijske, sigurnosne, računovodstvene i menadžerske. Sastavio je i četrnaest načela menadžmenta poput načela ovlasti i odgovornosti, jedinstva komande, specijalizacije i podjele rada, jedinstvenosti naređivanja itd.
- 1924. – Elton Mayo, Harwardska grupa i početak pokreta za međuljudske odnose. Proučavaju se utjecaj okoline, društvenih stavova i odnosa radnih skupina na proizvodnost. Za razliku od Taylora, stroj se prilagođava radniku.
- 1938. – Naglasak se daje na održanje sustava suradničkog rada u formalnoj organizaciji. Chester Barnard objavljuje knjigu *The Functions of the Executive* koja je usredotočena na glavne elemente menadžerskog posla, a sadržava uvide u donošenje odluka i vođenje. Promatra organizacije kao cjeline sastavljene od međusobno povezanih podstava (teorija sustava) koji zajednički prerađuju inpute rada, materija-



la, financija i ostalih resursa u output dobara i usluga; zadatak je menadžera održavati sustav suradničkoga rada u formalnoj organizaciji; predložio sveobuhvatan pristup upravljanju utemeljen na društvenim sustavima.

- 1941-45. – J. M. Juran i W. E. Deming za vrijeme Drugoga svjetskog rata zajedno razvijaju edukativni program upravljanja kvalitetom kao i dokumentacijsku podlogu statističke kontrole. Japanci su prvi shvatili i koristili prednosti sustava kvalitete, a tek trideset godina kasnije sustav kvalitete biva prepoznat i u SAD-u.
- 1960. – Novija teorija menadžmenta u značajnijoj se mjeri oslanja na opću teoriju sistema, ali i sama doprinosi boljem razumijevanju teorije sistema. Pearsons definira organizaciju naglašavajući tehnički karakter *socijalnih organizacija*. Sistemski pristup u razmatranju organizacije.
- 1967. – F. Fiedler – Kontingencijska (situacijska) teorija; ljudi ne postaju vođe samo zbog osobnih značajki nego i zbog različitih situacijskih faktora, te interakcije s članovima skupine.
- 1973. – H. Mintzberg – Teorija menadžerskih uloga; tvrdi da menadžeri obavljaju 10 uloga, podijeljenih u 3 skupine: međuljudske, informacijske i uloge odlučivanja.
- 1974. – P. F. Drucker obradio mnoge opće teme o upravljanju.
- 1977. – Istraživanja organizacijskog dizajniranja pokazala su da uspjeh poduzeća nije koreliran s jedinstvenim, već nizom različitih faktora utjecaja poput okoline, strategije, veličine, tehnologije, starosti poduzeća.
- 1981. – W. Ouchi raspravlja o odabranim japanskim upravljačkim praksama, prilagođenim američkoj sredini.
- 1982. – Dolazi do odmaka od tzv. racionalne škole menadžmenta, koja je previše naglašavala planiranje, analizu, kontrolu i drugo, a premalo jednostavnost, poduzetništvo, vrijednosti, zaposlene i kupce. Thomas Peters i Robert Waterman definiraju attribute savršenosti poduzeća.
- 1987. – Istraživanja su pokazala da nema *“savršenih poduzeća”*. Poduzeća koja su savršena danas ne moraju nužno to biti i sutra. Savršenstvo se ne može osigurati samo slijedenjem propisanih pravila.
- 1990. – Philip B. Crosby zauzima nekonvencionalni pristup u razvoju menadžmenta – tzv. MENADŽMENT KVALITETE. Još 1961. godine lansira koncept “zero defects”. U svojoj knjizi “Vječno uspješne organizacije – Umijeće rukovođenja“ (1990.) razvio je model VJEČNO USPJEŠNE ORGANIZACIJE.
- 1992. – Pojava niza novih pristupa u teoriji i praksi menadžmenta poput:
  - Upravljanje cjelokupnom kvalitetom
  - Business Process Reengineering (BPR)
  - Učeća organizacija.

- 1993. – Michael Hammer i James Champy u knjizi “Reengineering the Corporation: A Manifesto for the Business Revolution” definiraju reinženjering kao fundamentalno promišljanje i radikalno preoblikovanje poslovnih procesa, kako bi se postiglo dramatično unapređenje, u kritičnim suvremenim mjerilima performansi kao što su troškovi, kvaliteta, usluga i brzina.
- 1995. – Razvija se TQM kao specifičan koncept menadžmenta. Kuratko i Hodgetts (1995.) definiraju ga kao sustav usmjeren na ljude, kojem je cilj kontinuirani rast uslužnosti prema kupcima kontinuiranim snižavanjem stvarnih troškova.
- 1997. – *Učeća organizacija* (“*Learning organization*”) jest takva organizacija u kojoj je svatko angažiran u identifikaciji i rješavanju problema, kako bi se povećala njezina sposobnost rasta, učenja i ostvarivanja njezine svrhe. Svi zaposlenici traže probleme i rješavaju ih, kako bi zajednički, na jedinstven način, udovoljili potrebama kupaca.

Wehrich i Koontz teorije o menadžmentu dijele u tri skupine: konvencionalne, nekonvencionalne te suvremene.

Konvencionalan pristup menadžmentu objedinjuje tradicionalne, klasične i neoklasične teorije, a nekonvencionalan one koje nisu tipične ni uobičajene u radnoj praksi. Suvremeno poduzeće postoji i djeluje u interakciji s okruženjem i velikim brojem unutarnjih i vanjskih čimbenika, te je prisiljeno stalno unapređivati kvalitetu svojih proizvoda, procesa i zaposlenika, ukratko upravljati svojom (potpunom, cjelokupnom) kvalitetom – *TQM*, odnosno iz temelja reorganizirati svoje procese (*BPR*) i/ili se kontinuirano obrazovati, učiti (učea organizacija), te na taj način stjecati trajnu konkurentsku prednost. Sljedeća tablica prikazuje konvencionalne, nekonvencionalne i suvremene teorije s njihovim najistaknutijim teoretičarima.

KONVENCIONALAN PRISTUP	NEKONVENCIONALAN PRISTUP
Znanstveni pristup (F. W. Taylor)	Atributi savršenosti (T. J. Peters, R. H. Waterman)
Administrativno-birokratski pristup (H. Fayol)	Model vječno uspješne organizacije (P. Crosby – TQM)
Bihevioralni pristup (Hawthorne studije, E. Mayo, P. Follett, D. McGregor)	SUVREMENE TEORIJE MENADŽMENTA
Sistemske pristup (P. Drucker, L von Bertalanffy)	TQM, Total Quality Management (Deming, Juran, Ouchi, Daft)
Kontingencijski pristup (Fiedler, Chandler, Woodward, Mintzberg, Kreitner)	BPR, Business Process Reengineering (Hammer, Champy)
	Učeća organizacija (Senge, Daft)

Tablica 25. Teorije menadžmenta

Izvor: Prilagođeno prema: Buble, M., *Management, Ekonomski fakultet Split, 2000.*

## 2.2. DEFINICIJE MENADŽMENTA

Pojam menadžmenta odnosi se na (1) proces, (2) nosioce određenih funkcija, (3) vještinu, (4) znanstvenu disciplinu i (5) profesiju, a ponekad i na (6) funkciju u poduzeću.”

Massie (1971.)

*“Menadžment bi se mogao definirati kao aktivnost usmjerena na postizanje unaprijed zacrtanih ciljeva aktivnostima drugih ljudi.”*

Hellriegel/Slocum (1988.)

*“Menadžment je vještina postizanja nečega učinjenog pomoću drugih osoba”*

Certo (1989.)

*“Menadžment je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka.”*

Međutim većina je autora prihvatila procesni aspekt definiranja menadžmenta jer je on i najkompleksniji. U tom smislu menadžment se može definirati kao:

Kreitner (1989.)

*“Menadžment je proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa.”*

Benett (1994.)

*“Menadžment je trajan proces usmjeren na ostvarenje ciljeva organizacije na najefikasniji mogući način.”*

Weichrich, Koontz (1998.)

*“Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.”*

Drugim riječima, menadžment ustvari predstavlja sistematski način usmjeravanja pojedinaca, grupa poslova i operacija s ciljem ostvarivanja organizacijskih ciljeva sa sredstvima koje organizaciji stoje na raspolaganju. To je zapravo proces postizanja željenih rezultata kroz efikasno korištenje resursa pri čemu riječ *proces* znači neprekinuti sustav akcija, promjena i operacija u osmišljavanju, razvoju i provođenju nečega što ima neki konačni rezultat (primjerice projekt).

Analizirajući ove definicije menadžmenta može se zaključiti da imaju velikih sličnosti. Općenito govoreći, menadžment je usmjeren prema ljudi-

ma i njihovim odnosima u organizaciji. Upravo iz navedenih definicija menadžmenta, proizlaze bitne karakteristike menadžmenta:

1. rad s drugima i pomoću drugih
2. ciljevi poduzeća
3. efikasnost i efektivnost
4. ograničeni resursi
5. promjenjiva okolina.

Međusobna povezanost i odnos ovih karakteristika definicije menadžmenta donosi se na slici br. 12.



Slika 12.  
Ključni aspekti menadžmentskog procesa

*Rad s drugima i pomoću drugih.* Ostvarivanje ciljeva poduzeća, izvršavanjem određenih zadataka, zahtijeva kolektivnu akciju, koja je nezamisliva bez menadžmenta. Pri tome, operativne zadatke ne izvršava neposredno menadžment, već to on čini s drugima i pomoću drugih, koji su nositelji pojedinačnih zadataka. Budući da je menadžment odgovoran za ostvarenje ciljeva, on osigurava “logističku potporu” obavljajući svoje specifične funkcije. Time se stvaraju uvjeti za efektivnu i efikasnu uporabu drugih, u ostvarivanju ciljeva poduzeća.

*Ostvarenje ciljeva poduzeća.* Poduzeće egzistira, da bi ostvarilo određene ciljeve koji uvijek zahtijevaju zajedničku ili kolektivnu akciju. A upravo takva akcija, kako je naprijed navedeno, pretpostavlja menadžment. Prema tome, ciljevi determiniraju kako svrhu menadžmenta, tako i njegov smjer. Bez determiniranih ciljeva menadžment bi bio besciljni proces. Ciljevi poduzeća predstavljaju i mjerilo uspješnosti menadžmenta s obzirom da se *ex post* komparira ostvareno i zadano.

*Ravnoteža efektivnosti i efikasnosti.* Menadžment je odgovoran za ravnotežu između efektivnosti i efikasnosti. U tom se smislu efikasnost definira kao odnos outputa i inputa, a efektivnost kao veličina outputa koju menadžment mora ostvariti.

*Racionalno korištenje ograničenih resursa.* Resursi, koji se koriste kao inputi u procesu proizvodnje nisu neograničeni, već im prijete iscrpljenje.

Otuda potječe i neminovnost da se s raspoloživim resursima postupa veoma racionalno. Menadžment je taj koji osigurava efektivno i efikasno korištenje ograničenih resursa.

*Promjenjiva okolina.* Okolina poduzeća puna je promjena koje su sve brojnije, raznovrsnije i dinamičnije. Na taj se način stvara složena, heterogena, dinamična i neizvjesna okolina poduzeća. U tom se kontekstu pred menadžment stavlja dva osnovna zadatka: (1) pripremiti se za nastupajuće promjene i (2) adaptirati se na nastale promjene. To su, svakako veoma složeni zadaci, koji uvijek za rezultat imaju operativnu, strategijsku ili strukturnu adaptaciju.

U sklopu menadžmenta potrebno je voditi računa o vanjskom i unutrašnjem okruženju poduzeća kako bi se na vrijeme moglo pripremiti na moguće promjene i njima prilagoditi.

- |                     |                            |
|---------------------|----------------------------|
| • Vanjsko okruženje | • Unutrašnje okruženje     |
| 1. ekonomsko        | 1. ciljevi                 |
| 2. ekološko         | 2. strategija              |
| 3. etičko           | 3. zadaci i oblikovanja    |
| 4. zakonodavno      | 4. tehnologija             |
| 5. političko        | 5. veličina poduzeća       |
| 6. društveno        | 6. životni ciklus poduzeća |
| 7. tehnološko       | 7. ljudski potencijali     |
|                     | 8. proizvodi i/ili usluge  |
|                     | 9. lokacija                |

Temeljem navedenih karakteristika menadžmenta moguće je zaključiti da je proces određenja menadžmenta dinamičan i stalan s posebnim naglaskom na:

- procese i složene djelatnosti
- nositelje i izvršitelje (subjekte i djelatnosti)
- ukupno znanje i praksu u gospodarskoj grani
- specifičnu disciplinu.

Menadžment kao “fenomen” 20. stoljeća nalazi se u procesu stalne evolucije koja je potaknuta djelovanjem brojnih čimbenika organizacije, posebice čimbenika okoline.

Iz tog razloga sa sigurnošću je moguće potvrditi tezu da je menadžment određen karakterom pojedinog društvenog sustava i oblikom organizacije.

Upravo u ovim postavkama, ogleda se različitost sadržaja i širina menadžmenta.

### 2.3. PODUZETNIČKI MENADŽMENT MALOG I SREDNJEG UGOSTITELJSKOG PODUZEĆA

Kako bi se što jednostavnije objasnio pojam *poduzetničkog menadžmenta* potrebno je još jednom osvrnuti se na pojmove *poduzetništvo* i *menadžment*. Poduzetništvo i menadžment zasnivaju se na istim načelima poslovne učinkovitosti bez obzira na to je li riječ o uhodanoj velikoj instituciji ili malom poduzeću. Stoga je razumljivo, a uvažavajući dosadašnja razmatranja, da je pojam poduzetnika vrlo blizak pojmu menadžera. Međutim treba naglasiti da te uloge, kao i pojmove poduzetništva i menadžmenta, ipak treba jasno razlikovati.

Pod pojmom *menadžment* često se obuhvaćaju i određeni elementi koji se svrstavaju u pojam poduzetništvo, kao i obrnuto.

Prva je zadaća menadžera postići dobro izvršenje poduzeća. Menadžer uzima dobivene resurse: ljude i novac, strojeve i materijal, te ih orkestrira u proizvodnji. Za razliku od toga, prva zadaća poduzetnika je dovesti do promjene u svrsi.<sup>86</sup>

Funkcije upravljanja, rukovođenja i izvršavanja mogu biti koncentrirane u jednoj osobi ili osobama, što je danas i najčešći slučaj u malim poduzećima, odnosno inokosnom poduzeću osobe koja je ujedno i vlasnik poduzeća. Rastom i razvojem poduzeća dolazi do razdvajanja tih funkcija na način da vlasnik upravlja i rukovodi poduzećem, dok izvršnu funkciju obavljaju druge za to zadužene osobe.

Tako se s jedne strane pojavljuju vlasnici kapitala i znanja koji snagom odlučnosti uz prihvaćanje rizika ulažući kapital započinju ili preuzimaju poslove u bankarstvu, trgovini, prometu, industriji, ugostiteljstvu i drugim granama gospodarstva.

S druge se pak strane pojavljuju *specijalisti* koji na temelju vlastitog znanja i iskustva ostvaruju poduzetnikove zamisli i ideje.

Pojavom dioničkih društava dolazi do razdvajanja rukovođenja od funkcije upravljanja i do razdvajanja upravljanja od vlasništva. To se događa i u privatnom poduzeću i u onome u dioničkom i javnom vlasništvu.<sup>87</sup>

Pojam *poduzetničkog menadžmenta* složen je pojam u kojem se isprepliću elementi kako poduzetništva tako i menadžmenta. Winslow i Solomon donose temeljne razlike poduzetnika u odnosu na menadžera:

Konvencionalni menadžer	Poduzetnik
Jako svjestan pravila i tabua	Pravilo mu predstavlja samo vodilju
Osjetljiv prema budućnosti i voljan odgoditi nagrade	Koncept budućnosti je zasnovan na osobnoj fantaziji Nizak prag tolerancije prema frustraciji
Ima snažnu potrebu za prihvaćanjem	Podvojenog je stava prema kontroli, uspjehu i odgovornosti Može biti manipulativan i iskorištavati druge
Može identificirati problem u bilo kojem dijelu posla Izrađuje detaljne planove	Nestrpljiv u raspravljanju i teoretiziranju Sklon akciji i čini se impulzivnim

<sup>86</sup> Siropolis, N. C., *Small Business Management*, MATE Zagreb, Zagreb, 1995., str. 41.

<sup>87</sup> Deželjin, J. i ostali, *Poduzetnički menadžment - Izazov, rizik, zadovoljstvo*, Alinea Zagreb, Zagreb, 1999., str. 62.

Tablica 26.  
Razlike između poduzetnika i menadžera

Izvor: prevedeno i prilagođeno prema: Zimmerer, T., Scarborough, N, *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*; Prentice Hall, Second Edition, Upper Saddle River, New Jersey, 1998. str. 7.

Kovačević također pravi razliku između poduzetnika i menadžera:

Tablica 27.

Glavne razlike između poduzetnika i menadžera

Poduzetnik	Menadžer
Orijentiran na korištenje mogućnosti	Orijentiran na rješavanje problema
Stvara nove vizije	Eksploatira bivše uspjehe i slave
Stvara, kombinira i mijenja resurse	Optimalno koristi postojeće resurse
Intenzivno upotrebljava eksterne resurse	Upotrebljava isključivo interne resurse
Neizvjesnost i promjenu vidi kao šansu	Neizvjesnost i promjenu vidi kao prijetnju i nelagodu
Koristi intuiciju (imaginaciju)	Koristi se isključivo podacima i procjenama
Orijentiran na budućnost i dugoročnu perspektivu	Orijentiran na sadašnjost i prošlost
Nositelj promjena	Slika i perspektiva promjena
Usmjeren na inovacije i njihovu komercijalizaciju	Optimizator postojećeg, usmjeren na pravila i efikasnost
Orijentiran ciljevima i akciji	Izvršavanje zadatka
Dinamičnost	Inertnost
Preuzima i tolerira rizik	Izbjegava rizik
Stvara neposredne, interne, neformalne, kružne informacije	Preferira formalne informacije
Počeći konfrontacije i različita mišljenja	Traži komfornost i izbjegava konflikte

Izvor: prema: Kovačević, B., *Osnove poslovne ekonomije, Mikrorad, Zagreb, 2001., str. 92.*

Definirajući pojam *poduzetničkog menadžmenta*, Peter F. Drucker<sup>88</sup> definira i pojam poduzetničke ekonomije, uočivši spajanje poduzetničke i menadžerske funkcije. U poduzetničkoj ekonomiji se sve funkcije poduzetnika moraju naći u aktivnosti menadžmenta kako bi se postigli maksimalni učinci u kreativnosti i organizaciji svih ekonomskih resursa.

*Prof. Radišić*<sup>89</sup> definira *poduzetnički menadžment u turizmu* kao upravljanje tvrtkom i objektom temeljeno na stalnim inovacijama, usmjereno na ostvarivanje zacrtanih poslovnih ciljeva.

Iz svega iznesenog moguće je zaključiti kako menadžer nastoji osigurati što racionalniju upotrebu ograničenih resursa u svrhu ostvarenja što boljeg poslovnog rezultata. Za razliku od poduzetnika koji se time ne zadovoljava, već neprekidno teži nečemu novom, sklon je stalnim promjenama, usmjeren rastu i razvitku pri čemu svoje aktivnosti provodi prihvaćajući rizik, uz stalno osiguranje konkurentnosti svog položaja na tržištu, težeći maksimalno zadovoljiti gosta i osigurati dinamičku stabilnost poduzeća.

*Poduzetnik u ugostiteljstvu* je kreativna osoba poduzetnog duha, sposobna preuzeti rizik i odgovornost, sposobna rješavati sukobe, stalno usmjerena novim kreacijama i inovacijama u području stvaranja novog proizvoda ili usluge koji će biti prihvatljivi gostu.

*Menadžer u ugostiteljstvu* specifičan je u odnosu na ostale djelatnosti, budući da mora osigurati sve pretpostavke za ostvarenje potreba i motiva gosta. Menadžer mora posjedovati znanja i vještine uz pomoć kojih će doseći uspješno poslovanje ugostiteljskog objekta ili tvrtke.

*Poduzetnički menadžment* malih ugostiteljskih poduzeća jasan je primjer u kome se u jednoj osobi utjelovio *poduzetnik-vlasnik-menadžer* sa svim svojim funkcijama koje se rastom i razvojem poduzeća razdvajaju i poprimaju neke nove oblike.

<sup>88</sup> Drucker, P. F., *Innovation and entrepreneurship*, Globus Zagreb, Zagreb, 1992. str. 11-25.

<sup>89</sup> Radišić, F., *Poduzetnički menadžment u turizmu*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1997., str. 179.

### 2.3.1. Specifičnosti menadžmenta malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća

Menadžment je u svakoj gospodarskoj grani specifičan i nije usporediv s drugima. Svaka gospodarska grana ima svoje posebnosti. Upravo te karakteristike donose velike razlike između menadžmenta u građevinarstvu, trgovini, brodogradnji, prometu ili ugostiteljstvu. Iako ih povezuju opće karakteristike menadžmenta, u tim se granama primjenjuju različiti principi, modeli i tehnike.

Vrlo je važno jasno prepoznati specifična područja menadžmenta u malim i srednjim ugostiteljskim poduzećima. Pri tome je osobito važno razmotriti sljedeće<sup>90</sup>:

- ulogu marketinga
- menadžment kvalitete
- značaj i upotrebu informacijskih tehnologija
- odnos između planiranja i uspješnosti
- strateški menadžment i rast poduzeća i
- razvoj poduzetništva.

Specifičnosti menadžmenta u ugostiteljskoj djelatnosti proizlaze iz dviju ključnih odrednica:

- sezonskih ograničenja poslovanja, te
- naravi, funkcija i tehnologije usluga koje se pružaju.

Nadalje, specifičnosti i posebnosti menadžmenta malih i srednjih ugostiteljskih poduzeća svakako se ogledaju kroz prizmu znanja i vještina, odnosno umijeća. Preduvjet kvalitetnom, odnosno uspješnom menadžmentu jest širina znanja i vještina iz raznih područja, primjerice: komunikacije, informacijske tehnologije, marketinga, poduzetništva, tehničko – tehnološkog procesa i drugih. Posebnosti tehničkih znanja u ugostiteljstvu direktno utječu na oblikovanje menadžmenta, a odnose se na primjenu specifičnih znanja, metoda i vještina za obavljanje pojedinih zadataka.

Vještina komuniciranja, ali i upotreba komunikacijske tehnologije jedna je od važnijih vještina menadžmenta u malim i srednjim ugostiteljskim poduzećima. Kao razlog tome navodi se činjenica da je osoblje u stalnom kontaktu s gostima, da je usluga personalizirana. To upućuje na zaključak da bez dobrog poznavanja stranih jezika nema mogućnosti za stvaranje “zadovoljnoga gosta”.

Da bi mala i srednja ugostiteljska poduzeća bila što konkurentnija velikima, potrebno je dnevno ići u korak sa sve bržim razvojem i mogućnostima koje pruža informacijska tehnologija.

<sup>90</sup> Morrison, A., Thomas, R., “The future of small firms in the hospitality Industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1999. Vol.11, No.4, str. 148.



Tablica 28.  
Čimbenici koji utječu na uvođenje informacijske tehnologije u malom i srednjem ugostiteljskom poduzeću

POTICAJNI ČIMBENICI	MALA I SREDNJA UGOSTITELJSKA PODUZEĆA	ČIMBENICI
OBRAZOVANJE I TRENING		Želje gosta
EU, Vlada, Državne agencije		Međusobna povezanost Intranet, Extranet, Internet
Strateški partneri		Putnički poslovi
Paradigma «promjena»		Računalni sustavi

Izvor:

Buhalis, D., Main, H., "Information technology in peripheral small and medium hospitality enterprises: Strategic analysis and critical factors", *International Journal of Contemporary Management*, Vol. 10, No. 5, 1998., str. 199.

Uloga marketinga u malim i srednjim ugostiteljskim poduzećima svakim je danom sve veća i važnija. Kao trajna orijentacija ovih poduzeća ističe se osiguranje stalnih istraživanja potreba gostiju koje se svakim danom mijenjaju, pa i pod uvjetima ograničenog vremena.

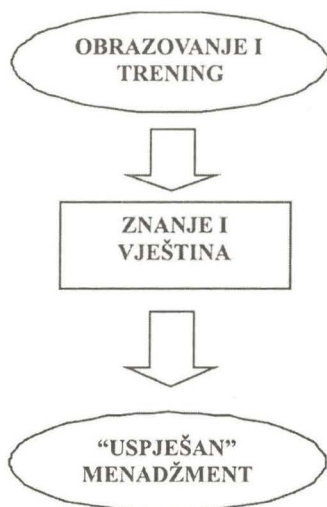
Moguće je zaključiti da se u djelatnosti ugostiteljstva njeguje specifičan oblik menadžmenta pri čemu u obzir treba uzeti različitost komponenti koje ukazuju na specifičnosti pružanja ugostiteljske usluge<sup>91</sup>:

- *Nematerijalnost* – (usluga pružanja noćenja ne može se uskladištiti)
- *Uno-actu-princip* – (usluga noćenja odmah se pruža i konzumira od strane gostiju)
- *Integracija vanjskih čimbenika* - da bi se mogla pružiti usluga gost mora doći u mjesto pružanja usluge (usluga se može pružiti samo u prisutnosti gostiju npr. u hotelu.)
- *Obveza sudjelovanja* – gost treba sudjelovati u uspjesima svog boravka u turističkom odredištu, objektu i sl. (svoje želje treba adekvatno priopćiti).
- *Potrošnja na mjestu pružanja usluga* – gosti moraju doći proizvodu, potrošnja slijedi na mjestu pružanja usluga
- *Paket usluga* – kombinira se iz stvari i pružanja usluga (paušalno putovanje sastoji se iz transporta /pružanje usluge/, noćenja /pružanje usluge/, prehrane /davanje stvari/.
- *Osnovna i dodatna usluga* – ukupna ugostiteljska ponuda sastoji se u pružanju osnovne, pomoćnih i sporednih usluga
- *Visoka "komfortnost" dijelova proizvoda* – različiti elementi turističkog proizvoda utječu jedan na drugoga uzajamno (loš ili dobar hotel utječe na ukupnu sliku putovanja)
- *Prolaznost* – većina ugostiteljske ponude ne može se uskladištiti, one su vremenski i prostorno ovisne i stoga prolazne (neiskorišteni hotelski krevet "propada", ne može se uskladištiti do sljedećeg dana)
- *Vremenska veza* – ugostiteljske usluge pružaju se u određeno vrijeme – "Services are performed" - (npr. 14 dana korištenja usluge smještaja).

Ne postoji "univerzalni" oblik menadžmenta, takav koji bi se mogao primijeniti na svako malo ili srednje ugostiteljsko poduzeće, tako svaka pojedina "organizacija" mora izabrati i primijeniti adekvatan oblik menadžmenta, projektiran i prilagođen prema svojim specifičnim

<sup>91</sup> Pavia, N., "Management in the Function of Catering offer Development", 2 *International Scientific Conference «Economics and Ecology in Function of Tourism Development*, Opatija-Bratislava, 1999, str. 156.

kriterijima. Samo ispunjenje navedenih preduvjeta put je do “uspješnog menadžmenta”.



Slika 13.  
Uspješan menadžment

Da bi uspjeh bio potpun neophodno je permanentno ulagati u obrazovanje kadrova zaposlenih u ovoj djelatnosti, ali i u njihov stalni trening odnosno usavršavanje. Na taj način dat će se doprinos širenju znanja i vještina iz područja menadžmenta u ugostiteljstvu, a kao krajnji proizvod ovakvog pristupa stvorit će se “uspješan menadžment”, sposoban da zadovolji potrebe najzahtjevnijeg gosta.

### 2.3.2. Čimbenici od utjecaja na uspješnost menadžmenta malih i srednjih ugostiteljskih poduzeća

Nepobitna je činjenica da uspješnost poslovanja poduzeća u najvećoj mjeri ovisi o njegovu vodstvu, dakle menadžmentu. Međutim menadžment jest najveći čimbenik koji utječe na uspješnost poslovanja, ali se osim njega pojavljuje i niz drugih čimbenika na koje je često vrlo teško utjecati i mijenjati ih.

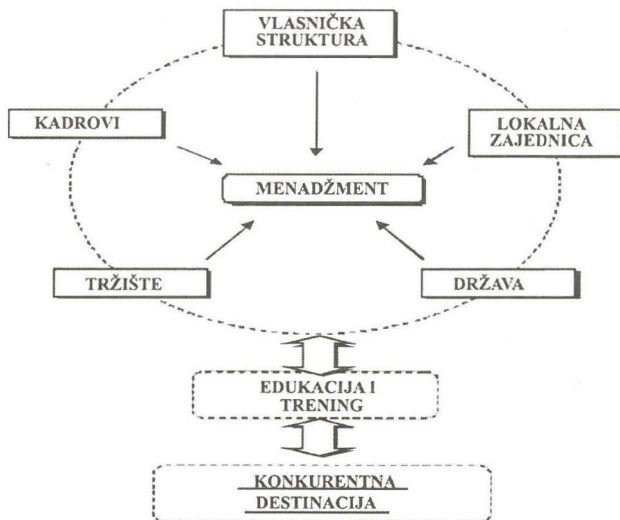
Koji su to čimbenici koji osim menadžmenta mogu utjecati na uspješnost pojedinog ugostiteljskog poduzeća predmetom je analize stavova menadžmenta malih i srednjih ugostiteljskih poduzeća o problemima s kojima se suočavaju u svom poslovanju, te na posljertku donošenju prijedloga mjera i akcija koje je potrebno poduzeti sa svrhom povećanja konkurentnosti ovog sektora.

U nastavku se donosi konceptualni okvir - model<sup>92</sup> koji obuhvaća cjelinu najznačajnijih veza i odnosa s ciljem određenja uloge malih i srednjih ugostiteljskih poduzeća u povećanju konkurentnosti destinacije.

<sup>92</sup> Milohnić, I., “Factors which Influence the Success of Small Hospitality Enterprises”, Strategic Development of Tourism Industry in 21st Century, Faculty of Tourism and Hospitality Ohrid, 2007., Ohrid, Macedonia, str. 162-165.

Slika 14.

Konceptualni okvir



Na uspješnost poduzeća u velikoj mjeri utječe njegovo vodstvo, dakle menadžment. Praksa je pokazala kako se kao najčešći problemi ističu slijedeći čimbenici: država, lokalna zajednica, kadrovi, tržište i postojeća vlasnička struktura. Zato će se u dijelu koji slijedi utvrditi prijedlozi i mjere koje se donose sa svrhom uspješnijeg poslovanja malih i srednjih ugostiteljskih poduzeća.

- *Kadrovi*

U situaciji kada je uspješnost organizacije dovedena u pitanje uslijed loše motiviranosti zaposlenih djelatnika, odnosno njihovog nedovoljnog znanja i vještina, potrebno je pristupiti ovakvoj vrsti promjena.

Naglašenim promjenama moguć je pristup na dva načina i to putem stalnog obrazovanja, edukacije i treninga zaposlenih ili pak zapošljavanjem novog osoblja u organizaciju.

Promjene izazvane uvođenjem nove tehnologije i promjene organizacijske strukture paralelno donose i promjene kod zaposlenih.

I ne samo to, u malim i srednjim ugostiteljskim poduzećima sezonskog karaktera broj stalno zaposlenih s punim radnim vremenom sveden je na najmanju moguću mjeru. Upravo to je razlogom da ova poduzeća prihvaćaju pristup koji se oslanja na primanje novih zaposlenika u organizaciju naročito zbog sezonskog karaktera poslovanja, a ne koriste edukaciju, usavršavanje i trening svojih zaposlenika kao mogući pristup promjenama zaposlenih.

Za uspjeh pojedinog poduzeća neophodna je njegova fleksibilnost na promjene. Zaposlenici su vrlo osjetljivi na promjene, to je razlogom za prihvaćanje pravilnog pristupa ovim promjenama, te davanju značaja

usavršavanju znanja, sposobnosti i vještina zaposlenih sa svrhom savladavanja i lakšeg prihvata promjena iz okruženja.

Tako se nedostatak kvalitetnog kadra koji poznaje rad u ugostiteljskoj struci pojavljuje kao ključni problem u poslovanju malih i srednjih ugostiteljskih poduzeća.

Da bi se situacija znatnije poboljšala predlaže se slijedeće:

- a) dati veće značenje ugostiteljskoj struci,
- b) promijeniti zastarjele obrazovne programe i
- c) raditi na permanentnom povezivanju znanosti i prakse u podizanju kvalitete (case study, work shop).

- *Lokalna zajednica*

Potrebno je provesti hitnu promjenu načina rada i djelovanja lokalne zajednice iz dosadašnje birokratske u partnerski orijentiranu organizaciju. Samo kroz partnerski uspostavljeni odnos lokalne zajednice i poduzetništva moguće je na duži rok osigurati uspješnije poslovanje, ne samo ugostiteljstva već i svih drugih djelatnosti s njim povezanim (trgovine, poljoprivrede, građevinarstva, obrtništva i ostale). Osim nabrojenog neizostavna je uloga države u poticanju poduzetništva.

- *Država*

Obveze države trebalo bi prioritetno vezati na:

- a) uvođenje promjena i novo definiranje razvojne politike turizma i ugostiteljstva,
- b) osiguranje novih povoljnih kreditnih uvjeta,
- c) stvaranje povoljnijih poreznih uvjeta (smanjenjem fiskalnih i parafiskalnih opterećenja),
- d) redefiniranje strateških ciljeva započete privatizacije ovog sektora i
- e) uspostavljanje tržišta roba i usluga.

Kao najznačajniji zadatak menadžmenta ističe se uzimanje u obzir svih elementa u svom okruženju, stalno djelovanje na svoje okruženje, ali i preuzimanje uloge aktivnog sudionika u zajednici sa svrhom unapređenja kvalitete života. Opisano se djelovanje nameće kao neizbježno budući da opstanak poduzeća direktno ovisi o uspješnosti uzajamnog djelovanja sa svim elementima iz okruženja. Upravo to je razlogom prijedloga mjera i akcija iz područja menadžmenta.

- *Menadžment*

Promjene koje su sveprisutne doprinijele su i promjeni paradigme menadžmenta. Kao rezultat javljaju se promjene u stilu, zadaćama, strategiji i ukupnoj ulozi u modernim poduzećima. Lome se i nestaju stare i javljaju se potpuno nove značajke menadžerskog uspjeha.

Tablica 29.  
Značajke menadžerskog uspjeha

STARE ZNAČAJKE KOJE NESTAJU	NOVE ZNAČAJKE KOJE SE JAVLJAJU
<i>Polagane reakcije</i>	<i>Brze reakcije</i>
<i>Stabilne operacije</i>	<i>Fleksibilne operacije</i>
<i>Široka/multipla usmjerenja</i>	<i>Fokusirana usmjerenja</i>
<i>Analiza prošlog</i>	<i>Predviđanje i intuicija</i>
<i>Visoke hijerarhije</i>	<i>Niske mreže</i>
<i>Strukturirani kanali</i>	<i>Fluidni tokovi</i>
<i>Krupne, nacifrane, hirovite</i>	<i>Temelji</i>
<i>Liste akcija</i>	<i>Nastaviti do kraja akcije</i>
<i>Naredba i kontrola</i>	<i>Sloboda i dignitet</i>
<i>Bezični odnosi</i>	<i>Prijateljski odnosi</i>
<i>Zaglađivanje problema</i>	<i>Suočavanje s problemima</i>
<i>Averzija prema riziku</i>	<i>Prihvatljiv rizik</i>

Izvor:  
Bahtijarević Šiber, F.,  
*Menadžment ljudskih  
potencijala, Golden  
marketing Zagreb, Za-  
greb, 1999., str. 66.*

Zadace uspješnih menadžera postaju goleme. Oni moraju znati prihvatiti kaos kao činjenicu, ali i kao tržišnu priliku, a ne kao problem.

Od današnjeg se menadžera očekuje proaktivno djelovanje, pozitivno mišljenje, inovativno ponašanje. Temelji takvog ponašanja počivaju na sposobnostima, znanjima, informacijama ali i na etičkim normama, čemu se pridaje sve veće i veće značenje.

Menadžment i zaposleni predstavljaju glavne nosioce napretka, promjena i konkurentske sposobnosti poduzeća. Stoga je veću važnost potrebno dati permanentnoj edukaciji menadžera u ugostiteljskoj djelatnosti, edukaciji i treningu etičnog ponašanja i donošenja poslovnih odluka, uvođenjem poštivanja kodeksa ponašanja, ali i razvoju proaktivnog kreativnog duha koji dugoročno gledano donosi koristi, a koje današnji menadžeri ne poznaju dovoljno.

Ukratko, želimo li u Europu, moramo imati društveno odgovoran menadžment, menadžment koji dobro poznaje i koristi "metodu partnerstva". Partnerstvo je metodologija koja stvara pozitivnu selekciju kvalitetnih menadžera uz postojeću konkurenciju.

Nemoguće je dakle postojanje društveno odgovornog menadžmenta kada se govori o ugostiteljskoj djelatnosti bez partnerstva. To je odnos koji se brižljivo i dugotrajno izgrađuje i njeguje. U njemu moraju sudjelovati prije svega partneri s nivoa lokalne zajednice (dobavljači, kupci, turističke zajednice mjesta, općina, konkurenti i sl.) preko regionalne (županija, inspeksijske službe, strukovna udruženja) do državnog nivoa (resorno ministarstvo, Porezna uprava, Vlada i sl.).

Kao glavne mjere i akcije koje treba poduzeti na području menadžmenta predlažu se:

- a) osigurati konsolidaciju poslovanja i proširenje sadržaja,
- b) stvoriti preduvjete za poduzetnički motiviranu privatizaciju
- c) osmisliti razvojne projekte za poticanje ulaganja i
- d) poticati edukaciju i trening zaposlenika i menadžmenta.

Izrečeni prijedlozi sukladni su sa smjernicama Europske komisije glede malog i srednjeg poduzetništva u sektoru turizma.

Aktualno stanje u upravljanju MSP-om	Mjere koje valja poduzeti
Nehomogenost SME	Usavršavanje konzultantskih i razvojnih usluga za SME
Nedostatak visokokvalificiranih kadrova	Usavršavanje elemenata turističkih obrazovnih programa, financijskih, te onih o marketingu i menadžmentu
Ograničeni kapaciteti i poslovne informacije u odnosu prema zadovoljenju ukupne potražnje	Uvođenje permanentnih obrazovnih programa Poticanje SME za stvaranje zajedničkih organizacija
Teškoće u mjerenju poslovnog uspjeha	Razvijanje tržišne statistike Razvijanje konzultantskih usluga za SME
Ograničen pristup kapitalu	Uvođenje kreditnih programa za SME

Tablica 30.

Stanje i poželjne mjere glede malog i srednjeg poduzetništva u sektoru turizma u EU

Izvor:

European Commission, "Yield Management in Small and Medium-Sized Enterprises in the Tourism Industry" (General Report), Luxemburg, 1997, str. 1-328.

Danas smo svjedoci čestih rasprava o razvitku malog i srednjeg poduzetništva u ugostiteljskoj djelatnosti pri čemu se zahtijeva posebna briga šire društvene zajednice sa svrhom stvaranja povoljnoga poduzetničkog okruženja. Tako prisutan interes od strane resornog ministarstva, komora, udruga i banaka nije dovoljno zaživio u praksi.

Međutim, na samom obogaćivanju sadržaja ugostiteljskog proizvoda/ usluge svoj dio mora odraditi menadžment odnosno poduzetnici. U tu je svrhu dakle "potrebno mijenjati poduzetničko menadžerski ambijent hrvatskog turizma, prema onom u kojem će sposobnost prihvaćanja novih znanja i tehnologija i njihovo pretvaranje u profitni rezultat biti najvažniji kriterij uspješnosti".<sup>93</sup>

Menadžeri u ugostiteljskoj djelatnosti moraju znati razmišljati i baviti se izuzetno složenim, novijim, inovativnijim, širim i radikalno drugačijim temama nego ikada do sada. Razlozi za to pronalaze se u turbulentnoj okolini čije su promjene gotovo svakodnevnne.

Da bi se moglo razlikovati uspješne od neuspješnih menadžera bitno je utvrditi da su uspješni oni koji na vrijeme prepoznaju potrebe za promjenom, da posjeduju adekvatna znanja i vještine za provođenje promjena ali i sam način provođenja istih.

Promjene dosadašnjeg načina djelovanja potrebno je provesti na svim područjima: državnom, lokalnom, kadrovskom, bankarskom i području menadžmenta. Na taj će se način pomoći razvoju prije svega malog i srednjeg poduzetništva u ugostiteljstvu. Upravo mali obiteljski objekti imati će najveće šanse na tržištu.

Zadaća menadžmenta danas se prije svega sastoji u uspostavi otvorenog sustava za stalne promjene koje potječu od inovacijskog procesa. Zato danas govorimo o **inovacijskom menadžmentu**, koji će biti sposoban integrirati potrošača u upravljački proces. Potrošač mora biti sastavni dio procesa planiranja i ostvarivanja te prema tome organizacije poslovnog procesa i odlučivanja. On je motorna snaga i glavna svrha svakog pothvata.

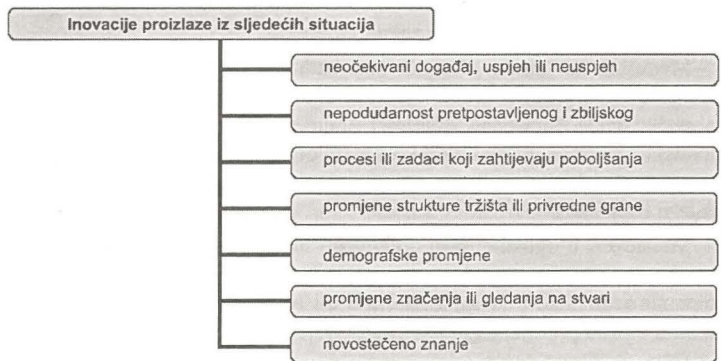
<sup>93</sup> Filipić, P., Reič, Z., "Prema teoriji globalizacijskog procesa", *Turizam* Zagreb, Vol.48, No.2., Zagreb, 2000., str. 126.

Rast manjih poduzeća u uvjetima konkurencije proizlazi iz simultane fleksibilnosti na tržišne promjene te iz procesa implementacije, koji odgovara promjenama potrošača. Napredak u implementaciji javlja se kada menadžeri prihvate inovacijske načine povećavanja fleksibilnosti poduzeća. Pri tome menadžeri trajno rade na redefinanju planova marketinga i organizacijskih sustava, procesa i dizajna da bi išli u korak s promjenjivim tržišnim okruženjem i potrebama potrošača. Fleksibilnost i dinamičnost nude osnovu za konkurentnu prednost manjih poduzeća nasuprot velikih, koji imaju bolji pristup raspoloživim resursima.

## 2.4. INOVACIJSKI MENADŽMENT MALOG I SREDNJEG UGOSTITELJSKOG PODUZEĆA

Poduzetnički menadžment podrazumijeva nezadovoljstvo trenutačnim stanjem i svijest da je potrebno postupati drugačije. Inovacija proizlazi iz neke od slijedećih situacija:

Slika 15.  
Situacije iz kojih proizlaze inovacije



Izvor: prilagođeno prema: Wehrich, H. & Koontz, H., *Management*; MATE Zagreb, Zagreb, 1994., str. 256.

*Inovacija je specifično oruđe poduzetnika/ menadžera, sredstvo kojim oni koriste promjene kao povoljne prilike za neki drugi posao ili uslužnu djelatnost. Možemo ju prikazati kao disciplinu, možemo ju naučiti, možemo ju koristiti. Poduzetnici i menadžeri trebaju neprestano tražiti izvore inovacija, promjene i njihove simptome koji ukazuju na povoljne prilike za uspješnu inovaciju. A potrebno im je znati i primijeniti načela uspješne inovacije.*<sup>94</sup>

<sup>94</sup> Drucker, P. F., *Innovation and Entrepreneurship*, Globus Zagreb, Zagreb, 1992., str. 27.

<sup>95</sup> Srića, V., *Inventivni menadžer*, CROMAN & MEP CONSULT Zagreb, Zagreb, 1995., str. 264.

**Inovacija (innovation)** podrazumijeva promjenu. Javlja se kao plod kreativnog, odnosno inventivnog rada koji svoju primjenu nalazi u praksi. Inovacija je prema V. Sriću<sup>95</sup> "transformacija novih ideja u korisne proizvode ili usluge". Kao podloga za inovacije služi kreativnost. Stoga se inovacija kao osnova znanja poduzetništva temelji na sustavnom ispitivanju područja promjena na kojima se obično mogu naći povoljne prilike za poduzetništvo.

Uspješni su samo oni poduzetnici koji su spremni na inovacije jer je to put kojim njihovo poduzeće postaje uspješnije od konkurencije. S tim u vezi Ed Roberts ističe<sup>96</sup> kako je poduzetnik **centralna figura u uspješnoj tehnološkoj inovaciji**.

Što je poduzeće više okrenuto gostu i vođeno tržištem, funkcijske odgovornosti postaju sve manje odijeljene, poduzeća postaju fleksibilnija i otvorenija konkurentskom okružju, spremna bržem reagiranju na promjenjive potrošačke potrebe.

Ugostiteljska djelatnost kao uslužna prije svega naglašava značaj kontinuiranog poboljšavanja i inoviranja u svrhu zadovoljenja potreba gosta. Definicija vrijednosti kod potrošača, odnosno gosta, promjenjiva je kategorija i to iz više razloga :

- kao reakcija na stalne promjene u okruženju i konkurentsku ponudu,
- ulaskom novih konkurenata na tržište s boljim ponudama, po nižim cijenama,
- proizvod s novom – dodanom vrijednošću postaje na taj način **“očekivani proizvod”**,
- potrošač-gost kategoriju visoke usluge zamjenjuje kategorijom niske cijene.

Upravo je to razlogom da se svako ugostiteljsko poduzeće bori za svoje pozicioniranje na hiper-konkurentskom tržištu na jedini mogući način, a taj je neprekidno posvećivanje poboljšavanju i inoviranju. Usluge koje prate ponudu proizvoda pomoći će pri odabiru i međusobnom razlikovanju pojedinih proizvoda, te će na taj način pružati jedinstvenu konkurentsku prednost.

Besprijekoran rad i kvaliteta kategorije su koje današnji gost jednostavno zahtijeva i podrazumijeva njihovo postojanje. Gost traži zadovoljstvo i zadovoljenje kao rezultat ljudskog rada koji stvara uslugu. Upravo će područje usluga postati glavno područje za premašivanje njegovih očekivanja, ali i potencijalni izvor za zadovoljenje i najzahtjevnijih kategorija gostiju. Stoga usluga u ugostiteljstvu mora uvijek biti posebna. Ona, a ne sami fizički proizvod, će se naći u žarištu očekivanja suvremenog gosta. Kako bi se u potpunosti prilagodilo potrebama i očekivanjima svojih gostiju, ugostiteljsko poduzeće treba razvijati ponudu usluga koja će u potpunosti zadovoljiti gosta.

Neprekidno bi poboljšavanje također trebalo rezultirati nižim troškovima i prijemčivijoj organizaciji.<sup>97</sup> Kako bi se osigurala lojalnost gosta s jedne, ali i ostvarenje nižih troškova s druge strane, poduzeće mora biti sposobno stvarati nove proizvode kao i nova poboljšanja usluge. Novi proizvodi pružiti će mogućnost privlačenja novih gostiju i proširenje kruga stalnih i odanih gostiju.

Stari koncept razvoja ugostiteljstva koji se, nažalost, i do danas zadržao u pojedinim ugostiteljskim poduzećima, bio je okrenut prema masovnom tržištu. To je podrazumijevalo izradu standardnih proizvoda i pružanje

<sup>96</sup> Sikavica, P., Novak, M., *Poslovna organizacija*, Informator Zagreb, 1999., str. 131-132.:  
Poziv na izvor: E. Roberts prema: M. L. Tushman, W. L. Moore, *Readings in the Management Innovation*, Second Edition, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, 1988., str. 151-155.

<sup>97</sup> Collins, E.G.C. & Devanna, M.A., *The new portable MBA (Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću)*; MATE Zagreb, Zagreb, 2002., str. 155.



standardnih usluga prosječnom gostu. Takav pristup stvarao je veći obujam prodaje za jeftino usluživanje masovnog tržišta. Ovaj pristup doživio je svoje promjene devedesetih godina uvođenjem poduzetništva i privatne inicijative u poslovanje ugostiteljskih poduzeća. Promjene koje su nastale odnose se na okrenutost prema gostima, konkurentima i specifičnostima pojedinih poduzeća. Masovna tržišta tako se raspadaju i postaju specijalizirane i rascjepkane “tržišne niše”, a poduzetnici u ugostiteljstvu svoju pozornost usmjeravaju odabranim gostima koje prepoznaju kao pojedince, a ne kao obične brojke na masovnom tržištu. Tako suvremeni gost sve više zahtijeva i dobiva precizni odgovor za svoje potrebe i sklonosti. Standardni proizvod i usluga zamjenjuju se individualnim. Sve jači konkurentski pritisci dovode do naglašavanja **cjelovitog upravljanja kvalitetom** u smislu ostvarenja neprekinutog poboljšanja.

*Inovativno poduzetništvo* ne podrazumijeva samo usmjerenost gostu i inovaciji kao dvjema ključnim poslovnim aktivnostima. Noviji pristupi okrenuti su prije svega:

- načinu na koji će poduzeće zadovoljiti potrebe potrošača
- postizanju jedinstvene konkurentske prednosti
- ponudi veće (dodane vrijednosti) gostu
- stalnom praćenju potreba gosta.

Novi koncept okrenut je stvaranju gosta za dugoročno razdoblje. To bi značilo da se kao krajnji cilj postavlja postizanje odanosti gosta kao potrošača, a ne stvaranje nove prodaje.

*Gost* čini životnu snagu poduzeća **bez granica (Boundaryless Organizations)**. U poduzeću bez granica funkcije proizvodnje, nabave, ljudskih potencijala, istraživanja i razvoja, računovodstva i kontrole sve su manje odijeljene kako poduzeće postaje fleksibilnije i konkurentnije na tržištu. Što se poduzeće sve više okreće potrebama i zahtjevima suvremenog gosta poduzeće bez granica gubi svoje funkcijske granice.

Gost je taj koji određuje misiju poduzeća. Budući da je misija poduzeća stvoriti potrošača – gosta, svako, pa tako i ugostiteljsko poduzeće, ima dvije osnovne funkcije: **marketing i inovacije**.

*Inovacijsko poduzetništvo* ima svrhu stvarati nešto novo, drugačije, kvalitetnije čime se već doživljena ugostiteljska usluga pretvara u neku novu uslugu. Ta nova usluga u potpunosti zadovoljava gosta, odnosno, veća je od očekivanja gosta. Inovativno poduzetništvo predstavlja snagu koja ugostiteljsko poduzeće usmjerava prema stalnom rastu kvalitete proizvoda i usluga, a na taj način i ka većim ekonomskim učincima.

## 2.5. FUNKCIJE MENADŽMENTA MALOG I SREDNJEG UGOSTITELJSKOG PODUZEĆA

Menadžment definiramo kao skup procesa i aktivnosti poput: *organiziranosti, kreativnosti, odgovornosti, odlučnosti, motiviranosti, komunikativnosti i drugih*. Upravo se sveobuhvatnost aktivnosti može nazvati i funkcijama menadžmenta.

U relativno kratkoj povijesti menadžmenta, bilo je različitih pokušaja definiranja njegovih funkcija. U nastavku se iznose samo neke:

- **Fayol:**
- predviđanje, plan organizacije, motivacija, praćenje.
- **Brech:**
- plan, praćenje, koordinacija, motivacija.
- **Koontz & O Donnel:**
- plan, organizacija, pridobivanje, upravljanje, koordinacija, izvještavanje, financiranje.
- **Drucker:**
- određivanje ciljeva, organizacija, motivacija, komunikacija, ocjena uspješnosti, profesionalni razvoj.
- **Cole:**
- plan, organizacija, motivacija, ocjena uspješnosti.
- **Deming:**
- plan, provođenje, kontrola.
- **Mintzberg:**
- međuljudski odnosi (vođenje, koordinacija), informiranje (praćenje, prenošenje, predstavljanje), odlučivanje (poduzetništvo, rješavanje sporova, raspored sredstava pregovaranje).

Razvojni put menadžmenta imao je za posljedicu mijenjanje funkcija menadžmenta.

Danas se, kako u velikim, tako i u malim i srednjim poduzećima, menadžerske funkcije svode na pet osnovnih funkcija: *planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje i kontroliranje*. Navedene funkcije moguće je promatrati zasebno, ali njihova provedba unutar cjelokupnog menadžment procesa neke organizacije nužno zahtjeva njihovu međusobnu zavisnost pa čak i sadržajno preklapanje pojedinih funkcija.

Razlike se u funkcijama odnose na širinu obuhvata, složenost posla, diverzificiranost, odnosno podijeljenost na pojedine nositelje i/ili skupine nositelja, a u ovisnosti o veličini poduzeća i predmetu njegova poslovanja.

Menadžerske funkcije, u srednjim i malim poduzećima, jednostavnije su, što ne znači da su i manje značajne, od istih u velikim poduzećima.

Tako će, primjerice, u malom ugostiteljskom poduzeću sve navedene menadžerske funkcije biti sjedinjene u jednoj osobi. Ta je osoba vlasnik, odnosno suvlasnici, ukoliko se radi o dva ili više vlasnika.

Ovisno o veličini poduzeća menadžerske funkcije, mogu se podijeliti i na više osoba. Menadžerske funkcije, u tom bi se slučaju, rasporedile u ovisnosti od organizacijske razine, vrste posla, odnosno složenosti pojedinog zadatka. Izvršitelji pojedinih funkcija bili bi funkcionalni menadžeri, na čelu s glavnim menadžerom poduzeća.

U nastavku, više će se pažnje posvetiti značajkama pojedinih funkcija menadžmenta.

### 2.5.1. Funkcija planiranja

Smatra se da je funkcija planiranja osnovna funkcija menadžmenta. Manifestira se u procesu definiranja ciljeva koje treba ostvariti, utvrđivanju preduvjeta u kojima će se ti ciljevi realizirati, izbora pravaca djelovanja, sredstava, metoda i tehnika za njihovo postignuće. Pogreške, koje bi mogle nastati u ovoj funkciji, mogu imati velike i teške posljedice, naročito u financijskom smislu.

Planiranje se često definira i kao racionalna vizija budućnosti. Uključuje izbor ciljeva i aktivnosti za njihovo ostvarivanje; vodi nas na određeno mjesto u budućnosti na koje želimo stići i bezuvjetno podrazumijeva inovativni duh menadžera.

Rezultat planiranja je plan, koji mora sadržavati:<sup>98</sup>

1. skup kvantitativno određenih ciljeva i primjerenih pokazatelja koji moraju biti usklađeni,
2. pokazatelji trebaju upućivati na optimalno ostvarivanje postavljenih zadataka,
3. da bi se zadaci izvršili i ciljevi postigli, plan mora predviđati sredstva, mjere i uvjete pod kojima će se to postići i
4. plan sadrži predviđanje budućnosti kroz dinamično kretanje.

Upravo će se uspješnost menadžera temeljiti na njihovoj sposobnosti da vide i misle dalekovidno, dobro razumiju dinamičnu okolinu i pronađu prave odgovore, za uspješno poslovanje poduzeća, u promjenjivim uvjetima.

Međutim, treba naglasiti da pravi plan ne postoji dok odluka o ulaganju ljudskih ili materijalnih resursa nije donesena. Prije nego se odluka donese, postoji tek planska studija, analiza ili prijedlog; ne postoji stvarni plan.

Dakle, planiranje predstavlja utvrđivanje zadataka, koji se mogu izvršiti u ograničenom vremenu i s ograničenim resursima, u svrhu postizanja željenih ciljeva. Upravo će se uspješnost menadžera temeljiti na njihovoj sposobnosti da vide i misle dalekovidno, dobro razumiju dinamičnu okolinu i pronađu prave odgovore, za uspješno poslovanje poduzeća, u promjenjivim uvjetima. Stoga, ova funkcija menadžmenta zahtijeva od menadžera, da dobro poznaje prilike u vanjskom okruženju u kojima će se ostvariti plan rada, svoje potencijalne goste, ali i ograničenja odnosno da realno dijagnosticira

<sup>98</sup> Deželjin, J. i Deželjin, J., "Menadžment u malim i novoosnovanim poduzećima", *Računovodstvo, revizija i financije*, Zagreb, 1999, br. 4/99, str. 107.

šanse za razvoj, postavi ciljeve, analizira pretpostavke planiranja, identificira moguće alternative, izradi planove za pojedine segmente djelatnosti, te predvidi troškove realizacije planova. Neizvjesnost i rizik je uvijek ograničavajući činitelj jer su informacije kojima se raspolaže, te spoznaja i stvaralačka moć ograničeni. Najčešći rizici su zbog nedostatka informacija ili znanja i svakodnevnih ljudskih slabosti.

U svrhu ostvarenja funkcije planiranja posebno treba svratiti pozornost na definiranje vizije, misije i ciljeva poslovanja. Za efikasnu realizaciju plana od velike je važnosti postojanje **vizije**. Riječ vizija dolazi od latinske riječi *visio*, a označava predodžbu ili zamisao nekoga budućeg stanja ili događaja. Vizija je umjetnost viđenja onoga što je nevidljivo drugima. Ona predstavlja najduži pogled u budućnost, odnosno predstavlja realnu sliku nekoga željenoga budućeg stanja. Ta je slika realna i privlačna. Vizija daje odgovor na pitanje “Što se u budućnosti želi postići i što projektni menadžment znači za poduzeće?” i na taj način usmjerava zaposlenike, članove tima na djelovanje u određenom smjeru. Vizija usmjerava sve aktivnosti k određenom cilju. Za definiranje vizije odgovoran je menadžer te članovi tima, koji mu pomažu u definiranju vizije. Na taj način postoje veći izgledi da tim prihvati viziju.

Nakon što se definira vizija projekta, pristupa se definiranju **misije**. Riječ misija uži je pojam od vizije i odgovara na pitanje “Kojim se poslom bavimo?”. Misijom se određuje osnovna svrha, odnosno razlog zbog kojega se nešto želi realizirati.

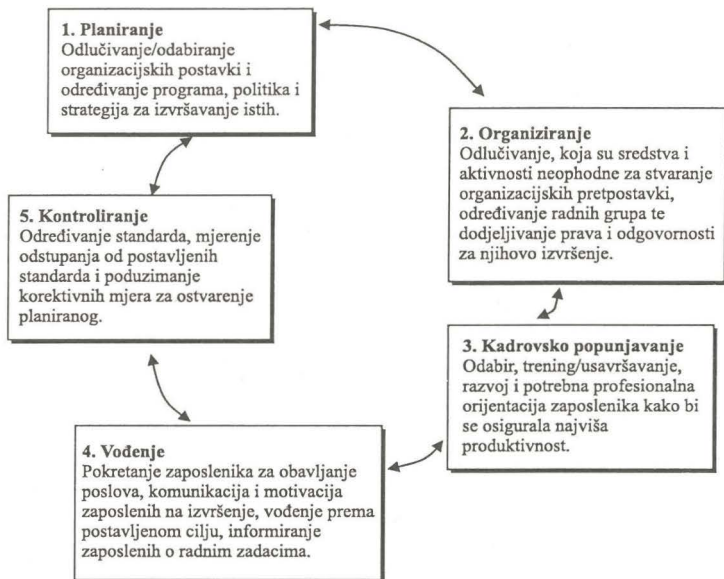
**Ciljevi** su krajnje točke kojima su usmjerene aktivnosti i oni izražavaju rezultate koje treba ostvariti. Da bi se planirani ciljevi mogli ostvariti, treba uskladiti ljudske i materijalne resurse, podijeliti radne uloge i koordinirati pojedinačne i skupne napore kroz proces organizacije rada.

Nakon definiranih ciljeva, pristupa se definiranju **strategije**. Strategija predstavlja program akcija usmjerenih na ostvarenje određenog cilja. Ciljevi pokazuju što se želi postići, a strategija odgovara kako to postići.

Bez dobrog plana, kojeg menadžer postavlja, ali i predstavlja svojim zaposlenicima, oni neće moći razumjeti viziju poduzeća, niti ono što se od njih očekuje. Dobar poslovni plan treba biti ažuriran, s tekućim promjenama i prilagođen ciljevima poslovanja.

Kako je već rečeno, planiranje je jedna od ključnih menadžerskih funkcija. Najčešće, menadžerske aktivnosti započinju planiranjem, a sve daljnje aktivnosti bit će ovisne upravo o njemu.

Slika 16.  
Povezanost funkcije planiranja s ostalim menadžerskim funkcijama



Izvor: Megginson, W. L., et al., *Small Business Management*, Irwin Mc Graw-Hill Companies, Inc., USA, 1997., str. 117.

Neke od prepreka planiranju, u malim i srednjim ugostiteljskim poduzećima, jesu: "strah od učenja", donošenje nepouzdanih planova, česte promjene planova, postavljanje nerealnih i nemjerljivih ciljeva, ali i nepostojanje adekvatnog tima, za stvaranje i provođenje planova.

## 2.5.2. Funkcija organiziranja

Da bi opstali i razvijali se, poduzetnici trebaju pomoć. Upravo to je razlogom, da moraju biti sposobni, da precizno odrede vrstu pomoći, koja im je potreba.

Organizacijsko planiranje je ciklične prirode, igra ključnu ulogu u poslovnom planiranju, jer je ORGANIZACIJA ta koja nosi posao, njegove ciljeve i sve njegove odnose.

Slika 17.  
Cikličnost organizacijskog planiranja



Izvor: Siropolis, N.C., *Menadžment malog poduzeća – Vodič u poduzetništvo*, MA-TE, Zagreb, 1995., str. 292.

Menadžerskom funkcijom organiziranja nastavlja se aktivnosti nakon planiranja. Organiziranje se definira kao “proces projektiranja organizacije kojom menadžeri ostvaruju postavljene ciljeve”<sup>99</sup>. Smisao je organiziranja osigurati da svi zadaci, koji su postavljeni, budu izvršeni i ciljevi ostvareni.

Organizacija je “svjesno udruživanje ljudi, kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života”<sup>100</sup>. Drugim riječima to je grupa ljudi koja radi zajedno na postizanju zajedničkih ciljeva. Organizacije postoje da bi proizvodile ili pružale usluge koje ne mogu učiniti pojedinci - samostalno.

Svrha je organiziranja uspostaviti formalni sustav uloga koje zaposleni trebaju obavljati kako bi na najbolji način zajedno radili na postizanju ciljeva. Uloge zaposlenika, unutar pojedine organizacije (malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća), moraju biti tako oblikovane da budu u skladu s njihovim znanjem, sposobnošću i motivacijom.

“Funkcija organiziranja uključuje razvitak organizacijske strukture, kroz projektiranje i razdiobu poslova, određivanje raspona kontrole i raspodjelu vodećih uloga. Teži se formiranju strukture odnosa i autoriteta, koja omogućuje djelotvornu koordinaciju svih funkcija i napora poduzeća.”<sup>101</sup>

Organizacijska struktura je “sustav odnosa među ljudima radi izvršavanja određenih zadataka, to je najvažniji dio svake organizacije i svakog poduzeća.”<sup>102</sup> Organizacijska struktura je učinkovita ako omogućuje pojedincima doprinijeti ciljevima tvrtke i ako doprinosi ostvarivanju planiranih ciljeva uz minimum neželjenih posljedica ili troškova. Modeliranje strukture organizacije je složen zadatak jer je organizacija sustav gdje je postizanje optimuma cjeline-poduzeća složenije od postizanja optimuma pojedinih njezinih dijelova.

Proces organiziranja se odvija u etapama, od kojih su najznačajnije analiza glavnih i pomoćnih ciljeva, utvrđivanje i razvrstavanje aktivnosti potrebnih za ostvarenje ciljeva, grupiranje aktivnosti s obzirom na raspoložive resurse i radne situacije, delegiranje ovlasti suradnicima i koordiniranje dodijeljenih ovlasti i protoka informacija.

Iz navedenog slijedi da je organizacijska aktivnost vrlo važna za život, uspješnost i razvoj, ne samo velikog već i malog poduzeća.

Istraživanjem malih poduzeća, koje su proveli autori Soumitra Dutta i Philippe Evarard, iz Francuske, došlo se do zaključka, da nema uspješne organizacije bez uvođenja stalnih inovacija.

Temeljni model (SEIT) donosi se na slici br. 18.

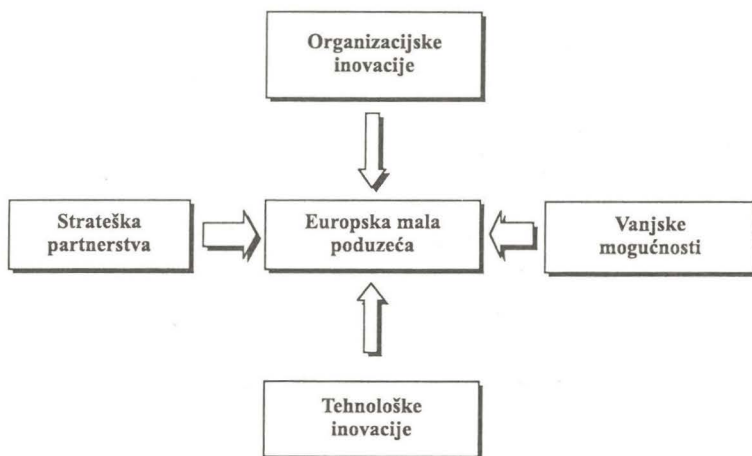
<sup>99</sup> Cerović Z., *Hotelski menadžment*, Sveučilište u Rijeci, FTTHM, Opatija, 2003., str. 356.

<sup>100</sup> Sikavica, P., Novak, M., *Poslovna organizacija*, Treće izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999., str. 13.

<sup>101</sup> Deželjin, J. i ostali, *Poduzetnički menadžment*, Alineja Zagreb, 1999., str. 232.

<sup>102</sup> Cerović Z., *Hotelski menadžment*, Sveučilište u Rijeci, FTTHM, Opatija, 2003., str. 369.

Slika 18.  
Model SEIT (*Small Enterprises Information Technology*)



Izvor: Dutta, S., Evrard, P., "Information Technology and Organisation within European Small Enterprises", *European Management Journal*, Great Britain, 1999., Vol. 17, No.3, str. 241.

Ovaj temeljni model, ukazuje na činjenicu da nema uspješnog rasta i razvoja malog i srednjeg poduzeća, ukoliko se ne osiguraju:

- organizacijske inovacije,
- tehnološke inovacije,
- izgradnja strategije odnosa kako s državnim tako i drugim organizacijama i
- stalna prilagodba novim prilikama i izazovima iz okruženja.

Između ostalog, autori ističu da je osnova dobrog organiziranja motivacija zaposlenih, permanentno ulaganje u edukaciju i trening zaposlenih, kako bi se osigurao usporedni razvoj kadrova i poduzeća.

Zadatak je svakog menadžera, da organizira određeni proces rada, unutar poslovnog sustava, vodeći računa o *ulogama*.

Jasno definirane ovlasti pojedinih nositelja funkcija unutar sustava, osnova su za utvrđivanje odgovornosti, ali i podloga za učinkovitiju komunikaciju unutar organizacije.

### 2.5.3. Funkcija kadroviranja

Tehnološke, ekonomske i društvene promjene dovode do toga, da organizacije u ostvarenju svojih ciljeva, sve više i više, ovise o ljudskom resursu.<sup>103</sup>

Funkcija kadroviranja obuhvaća sljedeće procese: *analizu radnih mjesta, planiranje kadrova, odabir i pridobivanje kadrova, postavljanje i uvođenje u posao, naobrazbu i trening, motiviranje, unapređivanje, ocjenjivanje i planiranje karijera* kako bi se zadaci obavljali učinkovito i efikasno. Usko je povezana s funkcijom organiziranja te se stoga često obrađuje zajedno s organiziranjem i formiranjem organizacijske strukture.

<sup>103</sup> Mugler, J., *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*, Springer Verlag, Wien, 1995., str. 38-39.

Važno je ukazati da je kadrovsko popunjavanje u malim poduzećima bitna i vrlo delikatna funkcija *poduzetnika – menadžera*.

O ulozi i značenju kadrova, u malim i srednjim poduzećima, govore u prilog neke od teza autora *J. Muglera*<sup>104</sup>:

TEZA 1: Mala i srednja poduzeća su samostalne gospodarske jedinice koje doprinose stabiliziranju pluralističkog društvenog poretka. *Ona stvaraju mnoga radna mjesta i unapređuju, više nego velika poduzeća, odgovornost u poslovanju i sposobnost ljudi.*

TEZA 2: *Motivacija za rad i radno zadovoljstvo veći su u malim i srednjim poduzećima. Razlog ovome jest vlastita odgovornost i neposredni osobni kontakti svih zaposlenika.*

TEZA 3: Mala i srednja poduzeća unapređuju kvalitetu življenja potrošača i *zaposlenih*. Ona osiguravaju opskrbu potrošača u mjestu življenja i *uvode zanimljiva radna mjesta.*

TEZA 4: *Mala i srednja poduzeća pretežito nude zanatska radna mjesta.*

U nastavku nastojat će se ukazati na prednosti, ali i poteškoće, koje se javljaju u izvršenju ove značajne funkcije, u malim i srednjim poduzećima.<sup>105</sup>

#### PREDNOSTI:

- Mala i srednja poduzeća imaju jedinstvenu priliku da u poduzeću kreiraju atmosferu koja, za razliku od velikih poduzeća, daleko brže promovira efektivne performanse.
- Nije potrebno koristiti stare politike i nasljeđene tradicije poduzeća.
- Zaposlenici redovito čine manje skupine, u kojima je lakše razvijati kolegijalnost i koheziju između članova skupine.
- Poduzeće lakše postaje uspješna i visoko motivirana zajednica rada.
- Dolazi do povećanja kvalitete proizvoda i usluga koje poduzeće pruža.
- Također se povećava efikasnost upotrebe svih raspoloživih resursa.
- Lakše se osigurava veća stabilnost, bolji međuljudski odnosi, humanija klima, samopouzdanje zaposlenih i slično.

#### NEDOSTACI:

- Menadžer – poduzetnik samostalno snosi odgovornosti za kvalitetno izvršavanje kadrovske funkcije.
- Ne postoji mogućnost brze zamjene ljudskih resursa.
- S obzirom na limitirane resurse mala i srednja poduzeća, ne mogu uvijek osigurati zaposlenicima plaće i beneficije poput velikih poduzeća.
- Nesigurnost novog poduzeća, ne može jamčiti dugoročnu sigurnost zaposlenja.

Zadovoljan i ponosan zaposlenik, u dobroj atmosferi predstavlja najveće bogatstvo malog i srednjeg poduzeća. Njihova prednost ogleda se kroz

<sup>104</sup> Mugler, J., *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*, Springer Verlag, Wien, 1995., str. 38-39.

<sup>105</sup> Deželjin, J., Deželjin J., "Menadžment u malim i novoosnovanim poduzećima", *Računovodstvo revizija i financije*, Zagreb, No. 4/99, str. 110.



svakodnevni izravni kontakt i spoznaju vlastitog interesa, kroz ostvarivanje interesa poduzeća.

Naročito je to izraženo u djelatnosti ugostiteljstva, koje je radno intenzivno i gdje ljudski čimbenik, ne može zamijeniti niti jedan stroj.

#### 2.5.4. Funkcija vođenja

Vođenje je najsloženija funkcija menadžmenta, a njena je svrha utjecaj na ljude kako bi oni što više doprinijeli zajedničkom cilju.

Autori Weirich i Koontz<sup>106</sup> definiraju vođenje, kao menadžersku funkciju, koja podrazumijeva utjecanje na ljude, kako bi oni pridonijeli organizacijskim i skupnim ciljevima i odnosi se pretežno na međuljudske aspekte upravljanja.

Može se reći da je vođenje umjetnost utjecanja na ljude da oni rade spremno, pouzdano, gorljivo, intenzivno i zanosno. Uspješni vođe ne stoje iza skupine da bi je gurali, nego stoje ispred da bi je nadahnjivali i olakšali joj napredovanje. Pritom se ne smije izgubiti iz vida da je važno ostvariti rezultate, ali sredstvo za njihovo ostvarenje nikad ne smije ugroziti dostojanstvo pojedinca. Prema ljudima se valja ophoditi s poštovanjem bez obzira na njihov položaj, jer svi sudjeluju u ostvarenju zajedničkog cilja.

Postignuće dobrih međuljudskih odnosa, preduvjet su uspjeha. Taj će uspjeh uglavnom ovisiti o vrlo jednostavnim stvarima, poput stvaranja prijateljskog radnog ozračja i udobnijeg radnog mjesta.

Kako vodstvo podrazumijeva sljedbeništvo, a ljudi teže slijeđenju onih koji im nude načine zadovoljenja njihovih vlastitih potreba, želja i očekivanja, razumljivo je da vođenje uključuje motivaciju, stilove vođenja i pristupe te komunikaciju.

U tom se kontekstu vođenje obično sastoji od četiri grupe aktivnosti i to:

- motiviranje zaposlenih,
- vodstvo,
- interpersonalni procesi, grupe i konflikti,
- komuniciranje.

Vođenje znači poznavanje i iskorištavanje znanja, sposobnosti, vještina i ostalih mogućnosti zaposlenika *motiviranjem*, a ne manipulacijom.

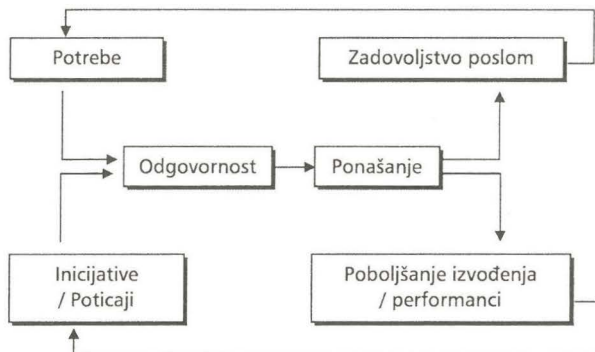
**Motivacija** je "teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima".<sup>107</sup> Iako je proces motivacije u suštini jednostavan, motivacija ipak nije jednostavan koncept budući da se odnosi na različite potrebe, žudnje, želje i mnogobrojne druge subjektivne čimbenike. Svaki zaposleni ima potrebe, ali i težnju, da zadovolji te svoje potrebe. Zadatak je motivacije da pruži poticaj zaposlenima da ispunе svoje potrebe.

<sup>106</sup> Weirich, H., Koontz, H., *Menadžment*, MATE Zagreb, 1994., str. 721-722.

<sup>107</sup> Beck, R., *Motivacija – teorija i načela*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2003., str. 4.

Proces motivacije donosi se na slici br. 19.

Slika 19.  
Proces motivacije



Uz motivaciju se veže pojam motiva i motivatora. Motiv se definira kao “razlog određenog ponašanja, iskazivanja i primjene znanja te sposobnosti u nekoj aktivnosti”.<sup>108</sup> Motiv potiče čovjeka na određeno ponašanje, a uz to motiv učvršćuje i definira ciljeve ponašanja. Motivatori su “stvari koje pojedinca potiču na djelovanje, odnosno sredstva pomoću kojih se mogu pomiriti sukobljene potrebe ili naglasiti jedna potreba na način da joj se pridjeli prioritet nad drugim potrebama”.<sup>109</sup> Oni su neka vrsta instrumentarija kojima se želi pojačati želja za nekim ostvarenjem i preko toga postići zadovoljstvo, te sredstvo pomoću kojeg se može utjecati na ponašanje ljudi.

Menadžeri moraju prepoznati ono što motivira njihove zaposlenike. S druge strane, zaposleni će rado slijediti onog menadžera koji im osigurava zadovoljenje njihovih vlastitih potreba ili ciljeva. Dobre rezultate mogu postići samo primjereno motivirani ljudi, zbog toga je zadatak menadžera otkriti prave načine i tehnike poticanja svojih suradnika i znati upravljati sukobima što se mogu pojaviti. Najčešće korišteni motivatori su:

- novac (zarada),
- sigurnost zaposlenja,
- dodjeljivanje zanimljivih zadataka,
- javno pripisivanje zasluga,
- mogućnost usavršavanja,
- mogućnost napredovanja,
- participacija u odlučivanju,
- kakvoća radne sredine (*Quality of Working Life – QWL*),
- samopotvrđivanje i sl.

Novac ima smisla kao nagrada ako je, u što je većoj mjeri, odmjeren kao nagrada prema postignuću. Druga važna tehnika motivacije je osiguravanje sudjelovanja zaposlenih u rješavanju problema i poslova, te u promišljanju učinkovitijih rješenja.

<sup>108</sup> Vujić, V., *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2004., str. 209.

<sup>109</sup> Wehrich, H., Koontz, H., *Menadžment*, MATE, Zagreb, 1994., str. 464.

<sup>110</sup> Prema: Cetinski, V., *Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005., str. 141.

<sup>111</sup> Prema Buble, M., *Management*, Ekonomski fakultet Split, 2000., str. 480. i Kolaković, M., *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006., str. 54-56.

<sup>112</sup> Prema Kolaković, M., *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006., str. 54-56.

Kakvoća radne sredine jedan je od novijih i najzanimljivijih pristupa motivaciji. To je sustavni pristup uobličenoj posla, koji obećava napredak na širokom području obogaćivanja posla, ali u kombinaciji s pristupom upravljanju utemeljenom na sociotehničkim sustavima. On podrazumijeva uključivanje zaposlenih da zajedno sa specijaliziranim stručnjacima i menadžerem tragaju za najboljim rješenjima koja omogućuju oblikovanje radne sredine za produktivniji rad. U okviru ove tehnike vodi se briga o dostojanstvu ljudi, atraktivnosti posla i kvaliteti radnog ambijenta. Radnici i sindikat smatrali su ga sredstvom poboljšanja radnih uvjeta i proizvodnosti te sredstvom opravdavanja viših plaća. Koristile su ga državne agencije radi osiguranja industrijske demokracije i minimiziranja radničkog nezadovoljstva.<sup>110</sup>

Najveći je uspjeh ako se vlastiti interesi zaposlenika uspiju približiti interesima i potrebama poduzeća, na način, da interese poduzeća zaposleni doživljavaju kao ostvarenje vlastitih interesa. Zadovoljavanjem želja u čovjeka se stvara zadovoljstvo, osjećaj sređenosti i spremnost da bude učinkovit u svome radu.

Menadžer je vođa koji mora biti primjer i svojim akcijama voditi zaposlene, a vještina vođenja sastoji se od sposobnosti uspješnog i odgovornoga korištenja moći. Moć je ključni izvor aktivnosti vođenja i obično se javlja s preuzetim položajem, obvezama i odgovornostima, stručnosti, znanju i kompetenciji menadžera.

Taj utjecaj vođa može ostvariti na više načina – u rasponu od potpune autokracije do potpune tolerancije, u kojem smislu se formiraju različiti **stilovi vodstva**:<sup>111</sup>

- autokratski stil vođenja – centralizirani stil vođenja odnosno vođenje orijentirano na zadatke. Zaposlenicima se dodjeljuju jasno definirani zadaci te se očekuje njihovo bespogovorno ispunjenje. Karakterizira ga autonomno odlučivanje vođe i jednosmjerna komunikacija, odozgo prema dolje. Vođenje orijentirano na zadatke može utjecati na pad zadovoljstva članova projektnog tima, ali omogućava rast produktivnosti.
- demokratski stil vođenja – vođenje orijentirano na ljude. Karakterizira ga participacija podređenih u procesu donošenju odluka, a komunikacija teče u svim smjerovima. Vođenje orijentirano na ljude, odnosno na članove projektnog tima nastoji zadržati sklad i poticati timski rad, ali često ne omogućava rast produktivnosti.
- *Laissez faire* stil – karakterizira ga odsustvo istinskog vođe. Vođa izbjegava bilo kakav autoritet, dopušta zaposlenicima da sami biraju i obavljaju zadatke najbolje što znaju i mogu, izbjegava sukobe, ali ne pokazuje inicijativu niti motivira suradnike. Komunikacije se odvija uglavnom vodoravno.

Među ostalim podjelama svakao valja istaknuti tzv. *Likertov sustav 4* koji razlikuje:<sup>112</sup>

- Eksploatatorsko-autoritativni – vođa nema povjerenje u svoje podređene, sve se odluke donose na vrhu, podređeni rade sa strahom, funkcija kontrole koncentrirana je na razini vrhovnog menadžmenta.
- Benevolentno – autoritativni – vođa ima nešto povjerenja u podređene, ciljevi se postavljaju na razini vrhovnog menadžmenta dok se tek neke rutinske odluke delegiraju na niže razine hijerarhije, funkcija kontrole koncentrirana je na razini vrhovnog menadžmenta iako se ponešto kontrole delegira na razinu srednjeg menadžmenta.
- Konzultativni – vođa ima poprilično ali ne potpuno povjerenje u voje podređene, podređenima je dopušteno donošenje manje važnih odluka, komuniciranje je dvosmjerno, najvažnije sredstvo motivacije su nagrade, a tek ponekad kazne, pojedini aspekti funkcije kontrole delegiraju se s viših na niže razine.
- Participativno – grupni – menadžment ima potpun povjerenje u svoje podređene, a proces donošenja odluka uključuje sve razine hijerarhije, komunikacija se odvija u svim smjerovima, motivacija se ostvaruje putem participacije u oslučivanju, sudjelovanjem u postavljanju ciljeva itd., odnosi između nadređenih i podređenih su prijateljski.

Koji će se stil vođenja odabrati, ovisi o osobinama menadžera, njegovih suradnika, ali i o specifičnim stanju, zahtjevima, terminima i riziku u pojedinoj fazi životnog ciklusa neke organizacije. Pri tome treba imati na umu da svaki zaposlenik, bez obzira na sposobnosti, ima pravo da se s njim postupa s poštivanjem i dostojanstvom.

**Komunikacija** se može definirati kao “prijenos informacija od pošiljatelja k primatelju uz uvjet da primatelj razumije informaciju”<sup>113</sup>. To je razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodnoj situaciji.<sup>114</sup> Komunikacija je osnova i uvjet uspjeha svih međuljudskih privatnih i poslovnih odnosa na način da vještinom komunikacije pojedinac utječe na sugovornike. Ona ima ključnu ulogu u stvaranju povoljnih ili nepovoljnih dojmova o pojedincu i organizaciji.

Kada se govori o komunikaciji u poslovnom kontekstu treba naglasiti kako je komunikacija vitalan dio poslovanja, organizacije i menadžmenta. Pritom se poslovna komunikacija realizira kako unutar tako i izvan organizacije. U komuniciranju unutar organizacije sudjeluju svi djelatnici organizacije sa svrhom ostvarenja nekog unaprijed zacrtanog plana, dok u komuniciranju izvan organizacije sudjeluju samo neki djelatnici organizacije koji u svrhu nastajanja/plasmana proizvoda i usluga komuniciraju s vanjskim okruženjem (poslovnim partnerima, potrošačima i slično).<sup>115</sup>

Također, komunikaciju u organizaciji čine dva djelomično komple mentarna sustava; formalan i neformalan.<sup>116</sup> Formalna komunikacija unaprijed je planiran, službeni proces prijenosa informacija u govorenom ili pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije. Stvara je i potiče sama organizacija jer je nužna za obavljanje poslova. Realizira se u dva kanala: vertikalnom (od vrha prema bazi i od baze prema vrhu) i hori-

<sup>113</sup> Weirich, H., Koontz, H., *Menadžment*, op. cit., str. 4.

<sup>114</sup> Fox, R., *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište – Zagreb, Zagreb, 2001., str. 13.

<sup>115</sup> Prema: Cetinski, V., i Perić, M., *Projektni menadžment*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2006., str. 104.

<sup>116</sup> Fox, R., *Poslovna komunikacija*, op. cit., str. 41.

zontalnom/dijagonalnom. Neformalna komunikacija složena je komunikacijska mreža koja počiva na osobnim dodirima, prijateljstvu, naklonosti i, za razliku od formalne, ne slijedi neku unaprijed određenu liniju.

### 2.5.5. Funkcija kontroliranja

<sup>117</sup> Avelini Holjevac, I., *Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatima*, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998., str.1.

<sup>118</sup> Weirich, H., Koontz, H., *Management*, MATE Zagreb, 1994., str. 21.

<sup>119</sup> Prilagodeno prema: Avelini Holjevac, I., *Kontroling - upravljanje poslovnim rezultatima*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998., str. 71. i Cleland, D. I., Ireland, L. R., *Project Management – Strategic Design and Implementation*, Fourth Edition, McGraw-Hill, New York, 2002., str. 378.

**Kontroliranje** je mjerenje i ispravljanje pojedinačnog i organizacijskog djelovanja, kako bi se osiguralo da događaji teku prema planu. Za to je potrebno mjeriti uspješnost, s obzirom na ciljeve i planove, pokazati gdje dolazi do odstupanja od standarda i pomagati u ispravljanju odstupanja. Ukratko, kontroliranje olakšava ispunjenje planova. Upravljačka kontrola vodi do cilja.<sup>117</sup> Iako planiranje mora prethoditi kontroliranju, planovi se ne ispunjavaju sami od sebe. Menadžeri se rukovode planovima u korištenju resursa, kako bi se ispunili specifični ciljevi. Tako se aktivnosti provjeravaju da se ustanovi odgovaraju li planovima.<sup>118</sup>

Tako su planiranje i kontrola usko povezani – lice i naličje iste medalje.

Proces kontrole uobičajeno sadržava četiri koraka:<sup>119</sup>

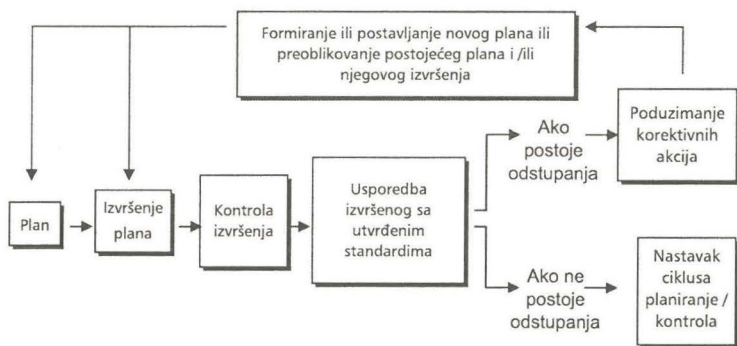
1. utvrđivanje standarda,
2. mjerenje ostvarenih rezultata,
3. usporedba sa standardima, i
4. otklanjanje odstupanja od standarda i plana.

Prvi korak kontroliranja predstavlja određivanje onoga što će se mjeriti i utvrđivanje kriterija / standarda u provođenju planova, odnosno mjerenja te učinkovitosti. Na taj način, menadžment na vrijeme prima informacije o odvijanju pojedinih aktivnosti odnosno može adekvatno pratiti i vrednovati status i napredovanje u ostvarenju ciljeva.

Mjerenje ostvarenih rezultata obuhvaća praćenje i prikupljanje relevantnih informacija (*monitoring*) na temelju kojih će se moći utvrditi stanje i vrednovati performanse (*evaluation*) kako bi ih se u sljedećem koraku moglo usporediti (*comparison*) sa standardima. Ova dva koraka označavaju odnos između stvarne i očekivane učinkovitosti.

Posljednji korak je polazište za otklanjanje svega što je povezano s odstupanjima: menadžeri dobivaju priliku da mijenjaju planove, ciljeve, otklanjaju prepreke, poboljšaju organizaciju i slično.

Kako u velikim, tako i u malim i srednjim poduzećima sustav kontrole djeluje kao “*sustav povratne veze*”.



Slika 20.  
Ciklus planiranje / kontrola

Izvor: Bone, L. E., Kurtz, D. L., *Management*, McGRAW-HILL, INC., USA, 1992., str. 441.

Kontroliranje mora biti prilagođeno planovima čije praćenje treba ostvariti, kao i mjestima gdje se ti planovi ostvaruju. Ono treba u prvom redu ukazati na bilo pozitivna bilo negativna odstupanja, osobito u najosjetljivijim točkama plana.

Iako kontroliranje zahtijeva objektivne, precizne i primjerene pokazatelje, ono istodobno mora biti fleksibilno, a svaki sustav ili tehnika kojom se ostvaruje mora uvažavati organizacijsku kulturu. Ako su pokazatelji učinkovitosti pravilno odabrani i ako je moguće precizno utvrditi aktivnosti zaposlenih, procjena učinkovitosti nije osobito složena. No postoje i aktivnosti za koje je izuzetno složeno utvrditi pokazatelje, kao i brojne aktivnosti koje je teško izmjeriti. Kontroliranje rezultata radnika u proizvodnji razmjerno je lako, dok je to znatno teže za “neproizvodne” (uslužne) djelatnosti, čije rezultate mogu prepoznati tek stručnjaci pojedinih specijalnosti.

Kod malog poduzeća funkciju kontrole najčešće obavlja sam vlasnik/ menadžer, uz eventualnu pomoć računovodstvenog stručnjaka. Međutim, ako se radi o dva ili više vlasnika, kao nositelj ove funkcije može se pojaviti jedan od vlasnika, odnosno partnera.

Na kraju, moguće je zaključiti da su ključ svakog sustava nadzora, informacije, koje menadžeru/poduzetniku omogućuju da uspoređi stvarno i planirano izvršenje.<sup>119</sup>

Stoga, iako ima više teoretskih pristupa funkcijama menadžmenta, sve se temelje na pet osnovnih funkcija: funkcija planiranja, funkcija organiziranja, funkcija kadrova, funkcija vođenja i funkcija kontroliranja.

Karakteristika je ovih menadžerskih funkcija u malim i srednjim ugostiteljskim poduzećima da su jednostavnije od istih, u velikim poduzećima, što ne znači da su i manje značajne.

<sup>119</sup> Siropolis, N.C., *Menadžment malog poduzeća*, MATE Zagreb, 1995., str. 372.

## 2.6. RAZINE MENADŽMENTA U MALIM I SREDNJIM UGOSTITELJSKIM PODUZEĆIMA

Broj razina menadžmenta ovisit će prije svega o: vrsti organizacijske strukture poduzeća, o stupnju centralizacije odnosno decentralizacije, te “dubini” i “visini” organizacije.<sup>121</sup>

<sup>121</sup> Sikavica, P., Novak, M., *Poslovna organizacija*, Informator Zagreb, 1999., str. 401.

<sup>122</sup> Cerović, Z., “Management hotelskog domaćinstva”, *Tourism and Hospitality Management*, WIFI Osterreich, Wien & Hotelijerski fakultet Opatija, 1995., godina, Vol.1, No.1., str. 99.

Prema raznim autorima, postoje dvije, tri ili četiri razine menadžmenta. U organizaciji menadžmenta poznate su tri razine menadžmenta: *vrhovni* menadžment, *srednji* menadžment i *niži* menadžment.

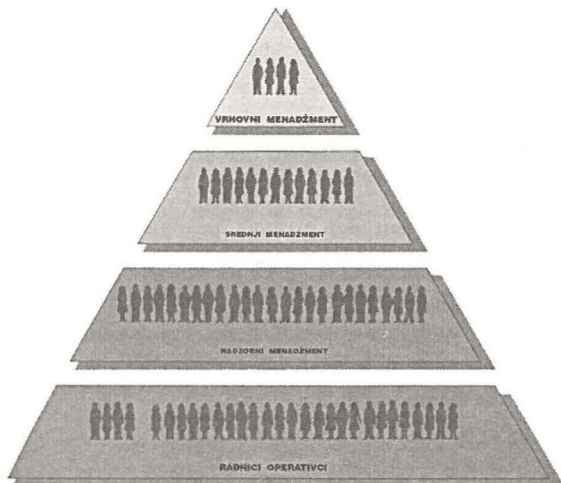
**VRHOVNI MENADŽMENT** je najviša razina menadžmenta (TOP MENADŽMENT). Čine ga glavni ili prvi menadžer ugostiteljskog poduzeća, s pomoćnicima ili savjetnicima (ukoliko je menadžment s više članova menadžerskog top tima). To su u praksi najčešće: general manager, pomoćnik generalnog menadžera, menadžer hrane i pića (Food and Beverage Manager), direktor prodaje (Product Manager), financijski direktor i slično.

**SREDNJI MENADŽMENT (MIDDLE MENADŽMENT)** u organizacijskoj strukturi ugostiteljskih poduzeća čine: šef kuhinje, šef servisa (ili šef sale), šef recepcije, domaćica hotela, šef održavanja (tehničke službe hotela), šef nabave, šef odjela kadrova, šef obračuna i kontrole, šef knjigovodstva itd.

**NIŽI MENADŽMENT (FIRST LEVEL MENADŽMENT)** obično čine: šef sale ili rajona u sali, šef smjene u kuhinji, šef odjela kuhinje, šef smjene recepcije, šef izdvojenog objekta te ostali rukovoditelji, koji su u organizacijskom ustroju podređeni, menadžeru srednje razine.<sup>122</sup>

U mnogim malim poduzećima, vlasnik je ujedno i menadžer, te na taj način i jedini član menadžerskog tima. Međutim, promjenama u organizaciji, u smislu širenja (veća i kompleksnija organizacija), javlja se potreba uvođenja sofisticirane organizacijske strukture.

Slika 21.  
Hijerarhija  
menadžmenta



Izvor: Boone, L. E., Kurtz, D. L., *Menadžment*, Mc Graw - Hill, Companies Inc., USA, 1993., str. 9.

Prof. Radišić<sup>123</sup> razlikuje dvije razine menadžmenta (hotela) i to:

- vrhovni menadžment i
- operativni menadžment.

Danas je sve više prisutna tendencija snižavanja broja razina menadžmenta. Kao razlog tome navode se tri osnovna čimbenika: *razvoj kadrova, količina i brzina prijenosa informacija, te demokratizacija i standardi*.<sup>124</sup>

Razina menadžmenta, u ugostiteljstvu, određena je samom veličinom ugostiteljskog poduzeća. Upravo će razine menadžmenta i veličina ugostiteljskog poduzeća odrediti organizacijsku strukturu poduzeća.

Mala ugostiteljska poduzeća organizirat će svoje poslovne funkcije najčešće u obiteljskom krugu, te na taj način osigurati svoje mjesto na tržištu. U slučajevima (u praksi vrlo rijetkim zbog specifičnosti ove djelatnosti) kada se vlasnik javlja kao menadžer i, kako je to već naglašeno, jedini član menadžerskog tima, ne možemo govoriti o razinama menadžmenta, odnosno u tom slučaju govorimo o jednoj razini menadžmenta.

Dvije, odnosno tri razine menadžmenta najčešće se javljaju u srednjim ugostiteljskim poduzećima, iako suvremene tendencije smanjuju razine menadžmenta.

Ta nova zakonitost, smanjivanja razina, ruši formalnu organizacijsku strukturu, mijenja strogu podjelu rada, a sve veći stupanj izobrazbe i količina informacija, omogućuje sve veću univerzalnost, koja dovodi do demokratizacije menadžmenta i izvršitelja, a gostu koji koristi usluge, u hotelu, omogućuje da brže ostvari očekivanu hotelsku uslugu, na sustavu “vrijednost za novac – value for money” i “vrijednost za uloženi napor – value for effort”.<sup>125</sup>

### 2.6.1. Vrhovni menadžment

Vrhovni se menadžment uvijek nalazi na čelu ugostiteljskog poduzeća. Može ga činiti jedna ili više osoba, koju bira vlasnik i kome ona ogovara za svoj rad i poslovanje. Vrhovni, odnosno top menadžment, snosi odgovornost za upravljanje nad poduzećem.

Među ključne zadatke svakog generalnog menadžera Andrall E. Pearson ubraja:<sup>126</sup> oblikovanje radne okoline, postavljanje strategije poduzeća, raspoređivanje sredstava, razvijanje menadžera na nižim razinama u organizaciji, izgradnja organizacije i nadgledanje poslovanja.

“Vrhovni je menadžment samostalna izvršna funkcija u sklopu organizacijskog menadžmenta. Bez sposobnosti uspješnog menadžmenta nema niti uspješnog poduzeća. Ključ, za obavljanje menadžerskih zadataka, jest postojanje jasne definicije njegove uloge unutar organizacije, kao i postojanje određenog stupnja slobode odlučivanja ili autoriteta, koji će poduprijeti akcije menadžmenta. Od menadžmenta se ne očekuje da neposredno obav-

<sup>123</sup> Berc Radišić, B. i ostali, *Organizacija rada u hotelu*, Hotelijerski fakultet Opatija, 1994., str. 23.

<sup>124</sup> Avelini Holjevac, I. i dr., “Integralni sustavi upravljanja potpunom kvalitetom”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2000., str. 86 – 89.

<sup>125</sup> Prema: Avelini Holjevac, I. i dr., “Integralni sustavi upravljanja potpunom kvalitetom”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2000., str. 88. i Avelini Holjevac, I. i Cetinski, V., “Public and Private Sector Synergy in Tourism – Public-Private Partnership Models”, *Dialogue of Public and Private Representatives about Partnership in Tourism*, University of Economics, Bratislava, CD ROM Proceedings, may 2007., str. 216.

<sup>126</sup> Sikavica, P., Novak, M., *Poslovna organizacija*, Informator Zagreb, 1999., str. 406.



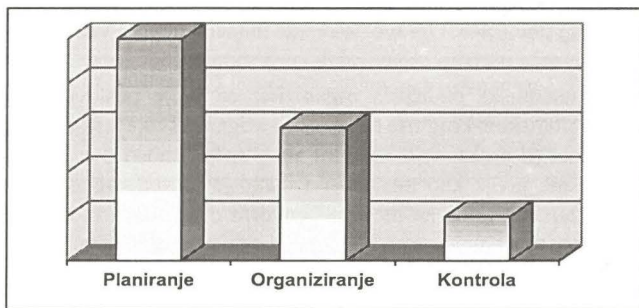
<sup>127</sup> Buble, M. i ostali, *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet Split, 1997., str. 41.

lja poslove vezane uz glavnu djelatnost poduzeća, nego da angažira sve raspoložive resurse, kako bi se ta djelatnost što bolje odvijala.

Zato generalni direktor, neke tekstilne tvrtke, ne šiva odijela, trener ne zabija golove, niti dirigent svira bilo koji instrument tijekom koncerta.<sup>127</sup>

Aktivnosti vrhovnog menadžmenta, prema strukturi radnog vremena, donose se na grafikonu br. 3.

Grafikon 3.  
Struktura radnog vremena vrhovnog menadžmenta



Izvor: Sikavica, P., Novak, M., *Poslovna organizacija, Informator*, Zagreb, 1999., str. 403.

Uočljivo je da, najviše svog raspoloživog vremena, vrhovni menadžment troši na planiranje (strategijsko), nešto manje za organiziranje, a najmanje na kontrolu.

Vrhovni menadžment, kao glavni svoj zadatak, ima donošenje ciljeva, na razini cjelokupnog poduzeća. Najčešće je riječ o strateškim ciljevima koji se tiču organizacije u cjelini te svih čimbenika koji se mogu predvidjeti, a imaju utjecaja na njezino poslovanje u budućnosti, poput:

- veličine organizacije (rast, spajanje, gašenje),
- opsega proizvodnje (broj i vrste proizvoda/usluga),
- veličine tržišta (udjel na tržištu, širenje na nova tržišta, napuštanje udjela tržišta),
- financijske strukture poslovanja (udjel vlastite i tuđe imovine, ulaganje viška sredstava),
- upravljanja ljudskim potencijalima (politika zapošljavanja i najbolje iskorištenje vještina i sposobnosti postojećih ljudi),
- uvođenja novih tehnologija (kompjuterizacija, internet, ...),
- odnosa s društvenom zajednicom (briga o društvu, briga o radniku, ekologija...).

Osnovna je zadaća vrhovnog menadžmenta, da dobro organiziraju poduzeće, da pri tome poštuju svoje podređene, te da u okviru svojih ovlaštenja i sposobnosti pomognu drugima u ispunjenju njihovih težnji, bez obzira radi li se o gostima ili zaposlenima.

### 2.6.2. Srednji menadžment

Srednji menadžment čine menadžeri, koji su za izvršenje odgovorni članovima top menadžerskog tima, a njima su odgovorni članovi menadžerskog tima prve razine. To su menadžeri koji samostalno vode poslove, pogone, profitne centre, službe, odjeljenja ili poslove, koji su po svojem obimu veoma složeni, ali se ne odnose na poslove od ukupne strukture zadataka cijelog hotelskog poslovanja.<sup>128</sup>

Ova razina menadžmenta, u ugostiteljskom poduzeću, najčešće utječe na aktivnosti u svezi provođenja poslovne politike, u okviru svojih ovlaštenja, odnosno prava na odlučivanje.

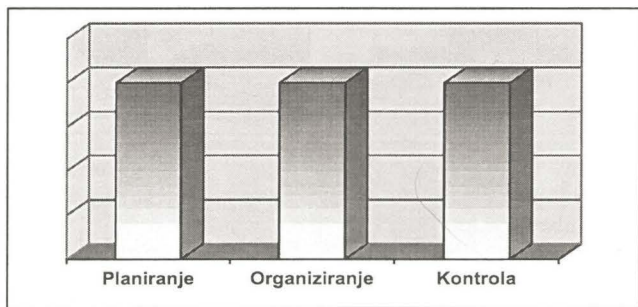
Srednji menadžment organizira, koordinira i analizira rad određenih organizacijskih cjelina, u provođenju poslovne politike ugostiteljskog poduzeća.

Autori Sikavica i Novak<sup>129</sup> ukazuju na specifičnost položaja i uloge srednjeg menadžmenta, koja se ogleda kroz njihovu trostruku ulogu:

1. *podređenih* (u odnosu na svoje šefove),
2. *ravnopravnih kolega* (prema drugim menadžerima na srednjoj razini menadžmenta),
3. *nadređenih* (prema svojim radnim timovima).

Uspješnost srednjeg menadžmenta, proizlazi iz menadžerskih sposobnosti, za izvršavanje svake od dodijeljenih im uloga. To je i razlog da je uloga menadžera, na ovoj razini, naročito teška i odgovorna.

Funkcije menadžmenta određuju njegovu razinu i potrebno vrijeme za izvršavanje postavljenih zadataka.



Grafikon 4.  
Struktura radnog vremena srednjeg menadžmenta

Izvor: Sikavica, P., Novak, M., *Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.*, str. 403.

Vidljivo je da menadžeri srednje organizacijske razine svoje raspoloživo vrijeme, u jednakim dijelovima, koriste za obavljanje pojedinih menadžerskih funkcija.

Sukladno svojoj poziciji, u organizacijskoj hijerarhiji, menadžment srednje razine, zadužen je za utvrđivanje ciljeva pojedinih poslovnih funkcija.

<sup>128</sup> Cerović, Z., "Middle management u hotelijerstvu Hrvatske", 13. *bienalni znanstveni susret, Hotelska kuća 96: "Total quality tourism & hospitality management"*, Opatija, 1996., str. 42 – 43.

<sup>129</sup> Sikavica, P., Novak, M., *Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.*, str. 407.

Riječ je o tzv. taktičkoj razini planiranja gdje se planovi razrađuju na točno definirane zadatke namjenjene poznatim izvršiteljima.

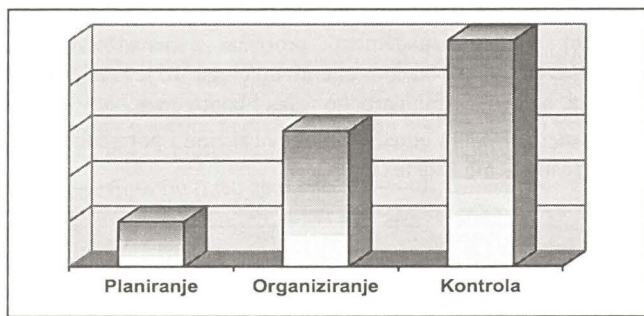
Karakteristična pitanja taktičkog planiranja odnose se na:

- količinu i vrstu proizvoda/usluga planiranih za prodaju,
- količinu i vrstu proizvoda i usluga planiranih za proizvodnju/izvršenje,
- broj ljudi potrebnih za planirano pružanje usluga,
- vremenske rokove,
- planiranje godišnjih troškova uprave i prodaje,
- odabir kanala distribucije i ugovori sa posrednicima,
- trening menadžera i ostalog osoblja,
- unaprijeđenje kvalitete.

### 2.6.3. Niži menadžment

Niži menadžment (First Level Menadžment, poslovni kadar, operativni menadžment) pruža pomoć zaposlenicima, u obavljanju svakodnevnih poslova. Vodi, usmjerava i kontrolira pripremu i pružanje ugostiteljskih usluga u svojim poslovnim jedinicama.

Grafikon 5.  
Struktura radnog vremena nižeg menadžmenta



Izvor: Sikavica, P., Novak, M., *Poslovna organizacija, Informator*, Zagreb, 1999., str. 403.

S obzirom na svoj položaj, niži menadžment ima mogućnost najpreciznijeg određenja problema, budući da svakodnevno izravno surađuje s djelatnicima, koji obavljaju određene operativne zadatke.

Niži menadžment, za izvršavanje povjerenih im zadataka odgovoran je srednjem menadžmentu. On obavlja specifične poslove, izvršava specifične obveze i nosi odgovornost operativnog karaktera.

U ugostiteljskim poduzećima niži menadžment obično čine: šef smjene u kuhinji, šef slastičarnice, šef smjene na recepciji, šef izdvojenog objekta u sklopu poduzeća, tajnik ureda generalnog direktora, te ostali šefovi koji direktno rukovode djelatnicima, odnosno izvršiocima tehničkih zadataka.

Aktivnosti nižeg menadžmenta, prema strukturi radnog vremena, donosi se na grafikonu br. 5.

Može se zaključiti, da najviše svog raspoloživog vremena, niži menadžment troši na kontrolu, nešto malo manje na organizaciju, dok najmanje troši na planiranje, koje je “rezervirano” za više razine menadžmenta.

Kod postavljanja, najniža razina menadžmenta zadužena je za utvrđivanje operativnih ciljeva i zadataka pojedinih radnih grupa. Također, menadžeri ove razine moraju biti sposobni točno podijeliti zadatke izvršiteljima i postići usklađenost radnog doprinosa svakog pojedinca s ciljevima i planovima organizacijskog dijela.

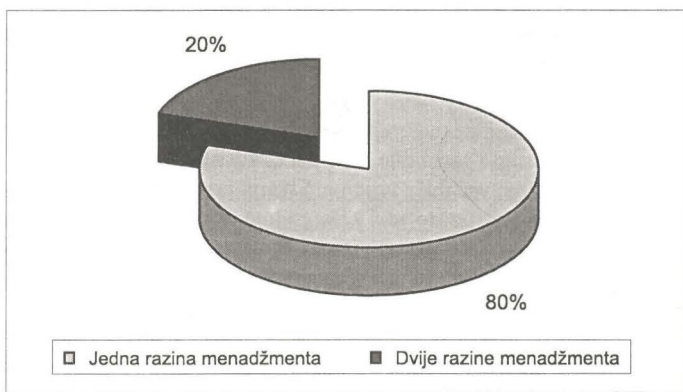
Za ovu razinu menadžmenta P. Drucker kaže: *Danas su “nadzornici” neka vrsta “amortizera” između višeg rukovodstva, sindikata i radnika. I poput svih “amortizera”, glavna im je uloga da primaju i ublažavaju udarce.*

Za mala poduzeća, karakteristično je da se na početku svog razvojnog puta, sastoje od vlasnika-direktora i nekoliko zaposlenih osoba. U toj početnoj fazi, nije potrebna organizacijska shema, dodjeljivanje odgovornosti, niti određenje razina menadžmenta.

Istraživanja razina menadžmenta, u malim i srednjim ugostiteljskim poduzećima, pokazuju međusobne različitosti, što potvrđuje ranije iznesene tvrdnje.

Broj razina menadžmenta ovisi, između ostalog, i o vrsti organizacijske strukture pojedinog poduzeća.

Tako najveći broj malih ugostiteljskih poduzeća imaju samo jednu razinu menadžmenta. Pri tome, kada se govori o jednoj razini menadžmenta, tada se pod tim podrazumijeva top, odnosno vrhovni menadžment, kao najviša razina menadžmenta.



Grafikon 6.  
Razine menadžmenta malih ugostiteljskih poduzeća

Navedeni podaci pokazuju direktnu povezanost organizacijske strukture i razina menadžmenta.

Dvije razine menadžmenta uključuju: vrhovni i operativni menadžment u ugostiteljskom poduzeću. Pri tome, pod operativnim se menadžmentom

podrazumijeva: šef kuhinje, šef sale, odnosno voditelja ugostiteljskih objekata.

Istraživanja organizacijske strukture i razina menadžmenta, u malim i srednjim ugostiteljskim poduzećima, pokazalo je međuovisnost ovih dvaju kategorija. U najvećem broju malih poduzeća vlasnik je ujedno i menadžer, te jedini član menadžerskog tima.

U srednjim se ugostiteljskim poduzećima pojavljuju tri razine menadžmenta (vrhovni, srednji i niži), za razliku od jedne razine menadžmenta (vrhovni), tipične za mala ugostiteljska poduzeća.

U najranijoj fazi, svaki zaposleni obavlja više različitih poslovnih zadataka, a sam vlasnik – direktor uključen je u najdetajnije vidove poslovanja. On se pojavljuje kao nosilac i operativne funkcije. Međutim, razvojem poduzeća dolazi do promjena, te se nameće i potreba zapošlja vanja većeg broja djelatnika, kojima se dodjeljuju specifični radni zadaci. Upravo hijerarhijska podijeljenost (prema razinama menadžmenta), predstavlja okomiti rast, koji podrazumijeva odnos između nadređenih i podređenih u poduzeću, u smislu autoriteta i odgovornosti. Razine menadžmenta, direktno su određene veličinom ugostiteljskog poduzeća i kvalitetom usluge, koja se ostvaruje, u pojedinom ugostiteljskom poduzeću.

## 2.7. ORGANIZACIJSKA KULTURA MALIH I SREDNJIH UGOSTITELJSKIH PODUZEĆA

<sup>130</sup> Buble, M. i ostali, *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet Split, 1997., str. 110.

<sup>131</sup> Žugaj, M. i ostali, *Organizacija*, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, 1999., str. 524.

Nema uspješnog poduzeća bez razumijevanja pojma *organizacijske kulture*. Važnost organizacijske kulture ogleda se kroz različite aspekte organizacije poduzeća, vrste organizacijske strukture, menadžerskog stila, načina provođenja kontrole i slično.

Iako je vremenski gledano, pojam organizacijska kultura novijeg datuma, njegove suštinske i sadržajne odrednice, koriste se u pojedinim znanstvenim disciplinama, već duže vrijeme. Stvarni prodor organizacijske kulture, u svijet znanosti, počeo je 1972. godine, s objavljivanjem poznate knjige-bestselera Petersa i Watermana "U potrazi za izvrsnošću". Ova su dvojica autora bili prvi, koji su ukazali na organizacijsku kulturu, kao jedan od najvažnijih čimbenika uspjeha kompanija. Prvi znanstveni i stručni radovi, na temu organizacijske kulture, javljaju se tek prije dvadesetak godina. Poznato američko sveučilište Harvard, tek 1981. godine, u svoj nastavni plan, uvodi prvi kolegij iz "korporacijske kulture".<sup>130</sup>

"Govoreći u najširem ili najopćenitijem smislu, organizacijska kultura je specifičan obrazac ponašanja u poduzeću, koji odražava način ponašanja i stil života i rada poduzeća, te grupa i pojedinaca, unutar poduzeća."<sup>131</sup>

### 2.7.1. Definicije organizacijske kulture

Definicija organizacijske kulture ima velik broj, moglo bi se reći, koliko i autora koji se njome bave. Potpune i precizne definicije nema. U nastavku navode se samo neke:<sup>132</sup>

- Organizacijska kultura obuhvaća sustav ideja i koncepata, običaja, tradicija, procedura i navika za djelovanje u posebnoj makrokulturi (Harris, Moran, 1981.).
- Organizacijska kultura je niz vrijednosti, normi i uvjerenja (Handy, 1986.).
- Organizacijska kultura je implicitna, nevidljiva, intrizična i informalna svijest organizacije, koja usmjerava ponašanje pojedinca i koja se oblikuje iz njihovog ponašanja (Scholz, 1987.).
- Kulturu organizacije predstavljaju pravila ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje vrijede u nekoj organizaciji (Petz, Šulak, 1991.).
- Kultura je relativno trajan i specifičan sistem oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuje organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih sačinjavaju (Bahtijarević-Šiber et al. 1991.).
- Organizacijska kultura je skup osnovnih pretpostavki i vjerovanja, prihvaćenih od članova neke organizacije, tj. organizacijska kultura je model osnovnih pretpostavki, koju je određena grupa ljudi izmislila, pronašla i razvila, u procesu učenja, kako bi rješavala svoje probleme adaptacije na okolinu i unutrašnje integracije (Vila, 1992.).
- Po Scheinu organizacijska kultura je skup temeljnih pretpostavki i priča, koje su zajedničke članovima organizacije i koji je temeljni način percepcije samog sebe i svoje okoline (Kavčić, 1992.).
- Organizacijska kultura je sklad zajedničkog znanja, ali i zajedničkih spoznaja članova organizacije, koji ostaju na razini praktičnih spoznaja i koje kontroliraju ponašanje članova organizacije (Kavčić, 1992.).
- Organizacijska kultura se izražava kroz ponašanje zaposlenih, te kroz povijest i tradiciju poduzeća, dugogodišnju vrijednost marki, korporacijski identitet, miks racionalnih i intuitivnih tehnika vođenja poduzeća, dugoročan odnos prema potrošačima, kvaliteti, te servisu i održavanju proizvoda (Cingula, 1992.).
- Organizacijska kultura je način života i rada u poduzeću. Organizacijska kultura je sistem vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije, koji su u interakciji s formalnom strukturom provodeći norme ponašanja. Ona predstavlja osobnost odnosno karakter ili personality poduzeća (Sikavica, Novak, 1993.).
- Kultura je, kad je riječ o organizacijama, opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika. O njoj se može zaključivati iz onoga što ljudi govore, čine i misle unutar

<sup>132</sup> Pende, H., "Stil menadžmenta, kultura organizacije i promjene", *Poslovna analiza i upravljanje*, Časopis za menadžment i njegovu stručnu potporu, Zagreb, No. 4/5, 2000., str. 7.

organizacijskog ambijenta. Ona uključuje učenje i prenošenje znanja, uvjerenja i obrasce ponašanja tijekom nekog razdoblja, što znači da je organizacijska kultura prilično stabilna i da se ne mijenja brzo. Ona često određuje ton kompanije i uspostavlja podrazumijevana pravila ponašanja ljudi (Weihrich, Koontz, 1994.).

- Kulturu organizacije čine njeni članovi, njihovi običaji, oblici ponašanja te odnos prema radu i prema samoj organizaciji (Bennet, 1994.).

Dakle, organizacijska kultura je karakterizirana stavovima, normama, vrijednostima i pogledima većine zaposlenih u poduzeću i zato predstavlja okvirnu orijentaciju ponašanja u poduzeću i utječe na način organiziranja poduzeća, na ostvarenje vizije, misije i ciljeva. Zadaća organizacijske kulture sastoji se u operacionalizaciji menadžmenta i pretvaranju u specifične vrijednosti i norme ponašanja u organizaciji.

Temeljne vrijednosti pojedine organizacijske kulture čine mnogobrojni čimbenici. Posebno mjesto u očuvanju, istraživanju i prenošenju organizacijske kulture zauzimaju: običaji i rituali, simboli, norme, vrijednosti, stavovi i uvjerenja te jezik i komunikacija.

Nadalje, značajni čimbenici, koji imaju izuzetnu ulogu, kako prilikom stvaranja organizacijske kulture tako i kasnije za njezina razvitka, jesu prije svega: ciljevi i misija organizacije, strategija, stil menadžmenta, tehnologija, ljudi, sustav nagrađivanja, struktura i procesi te zadaci.

U praktičnom smislu, svaka organizacija donosi vlastite akte, pravilnike i izrađuje kodeks ponašanja i dokumente koji definiraju način rada, informiranja i arhiviranja, brigu o imovini, inventaru i zaposlenicima te se može reći da na taj način svaka organizacija razvija i njeguje vlastitu organizacijsku kulturu.

<sup>133</sup> Robbins, S. P., *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, (III. izdanje), Mate, Zagreb, 1995., str. 253.

Robbins kao bitne značajke organizacijske kulture posebno ističe:<sup>133</sup>

- individualnu inicijativu – stupanj odgovornosti, slobode, i inicijative koje imaju pojedinci,
- toleranciju rizika – stupanj do kojeg se zaposlenici potiču da budu egresivni, inovativni i skloni riziku,
- usmjerenje – stupanj do kojeg organizacija zadaje jasne ciljeve i očekivanja,
- integraciju – stupanj do kojeg se jedinice unutar organizacije potiču na suradnju,
- potporu menadžmentu – stupanj do kojeg menadžeri daju jasne upute, pomoć i potporu podređenima,
- kontrolu – broj pravila i propisa te količina izravnog nadzora nad zaposlenima,
- identitet – stupanj do kojeg se pripadnici radije identificiraju s organizacijom nego s posebnom radnom skupinom ili profesionalnim podružjem,

- sustav nagrađivanja – stupanj do kojeg se dodjeljivanje nagrada temelji na kriterijima radnog učinka zaposlenika za razliku od godina službe, pristranosti i slično,
- toleranciju sukoba – stupanj do kojeg se zaposlenici potiču da otvoreno iznesu na vidjelo sukobe i kritiku,
- komunikacijski model – stupanj do kojega su organizacije ograničene na formalnu hijerarhiju i vlast.

Prilikom proučavanja organizacijske kulture, treba imati na umu da kultura naroda, kao i regionalna potkultura, imaju snažan utjecaj na stvaranje i održavanje organizacijske kulture, budući da u organizacije unose svoje vrijednosti.<sup>134</sup> Općenito govoreći, brojni su čimbenici unutarnje i vanjske okoline poduzeća, koji u međusobnoj interakciji određuju organizacijsku kulturu, a na taj način i menadžment pojedine organizacije.

<sup>134</sup> Pende, H., "Stil menadžmenta, kultura organizacije i promjene", *Poslovna analiza i upravljanje*, Časopis za menadžment i njegovu stručnu potporu, Zagreb, No. 4/5, 2000., str. 7.

## 2.7.2. Vrste organizacijske kulture

Iako je znano, da svako poduzeće ima svoju specifičnu organizacijsku kulturu, u nastavku će se navesti nekoliko najpoznatijih vrsta organizacijske kulture:<sup>135</sup>

- dominantna kultura i subkultura,
- jaka i slaba kultura,
- jasna i nejasna kultura,
- izvrsna i loša kultura,
- postojana i prilagodljiva kultura,
- participativna i neparticipativna kultura.

*Dominantna kultura* izražava bitne vrijednosti, koje dijeli većina pripadnika organizacije. Osim prepoznatljive dominantne kulture, svaka organizacija posjeduje i veći broj *subkultura*.<sup>136</sup>

One odražavaju kulturne karakteristike pojedinaca i grupa unutar organizacije.

*Jaka kultura* sadrži stalnu prisutnost ključnih organizacijskih vrijednosti, uz podršku članova organizacije. Što više pripadnika prihvati ključne vrijednosti, to će i kultura biti jača. *Slaba kultura* javlja se kao pandan jakoj kulturi. Izostanak zajedništva oko specifičnih vrijednosti organizacije, kao i podrške njenih članova, osnovne su karakteristike slabe kulture.

*Jasna kultura*, kako i sam naziv govori, predstavlja takvu vrstu kulture, koja je prepoznatljiva za članove organizacije, ali i ljude izvan nje. Za razliku od jasne kulture, ona kultura koju niti zaposleni, unutar pojedine organizacije, ne prepoznaju naziva se *nejasnom kulturom*.

No nejasne kulture, češće ćemo naići u poduzećima, u kojima su stalne promjene menadžmenta, u poduzećima, koja nemaju ozbiljnu konkurenciju.

<sup>135</sup> Sikavica, P., Novak, M., *Poslovna organizacija*, Informator Zagreb, 1999., str. 601.

<sup>136</sup> Robbins, S. P., *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, MATE, d.o.o., Zagreb, 1995., str. 255.



ju, koja imaju slabije obrazovane menadžere, menadžere pred mirovinu, lijeve menadžere i sl.

Značajke *izvršne* (odlične) *kulture* jesu: planiranje života poduzeća uz stalno korištenje standardnih metoda, njegovanje komunikacije između zaposlenih i menadžmenta, postojanje reda, pri čemu se svaki zaposlenik osjeća članom obitelji.

*Loša kultura* antipod je izvršne kulture. Prepoznaje se po kriznom menadžmentu, stalno prisutnoj konfuziji, te frustrirajućoj i neugodnoj klimi.

Sa stajališta postojanosti, kulturu možemo podijeliti na *postojanu* (konstantnu), za poduzeća koja djeluju u stabilnoj okolini i *prilagodljivu* (adaptibilnu), za ona koja djeluju u okolini, koja se stalno mijenja.

S obzirom na razinu participacije članova organizacije u odlučivanju, kulturu možemo podijeliti na *participativnu* i *neparticipativnu*. Ukoliko su zaposlenici uključeni u proces odlučivanja, govori se o participativnoj kulturi, međutim, ako bez traženja mišljenja zaposlenika, menadžment samostalno donosi odluke, radi se o neparticipativnoj kulturi poduzeća.

O važnosti organizacijske kulture govori činjenica, da ona posjeduje takvu moć, da u pojedinim poduzećima stvora, njeguje i razvija koheziju i jedinstvenost. S druge strane zapostavljanje organizacijske kulture može dovesti i do raspada organizacije.

### 2.7.3. Implikacije organizacijske kulture u malim i srednjim ugostiteljskim poduzećima

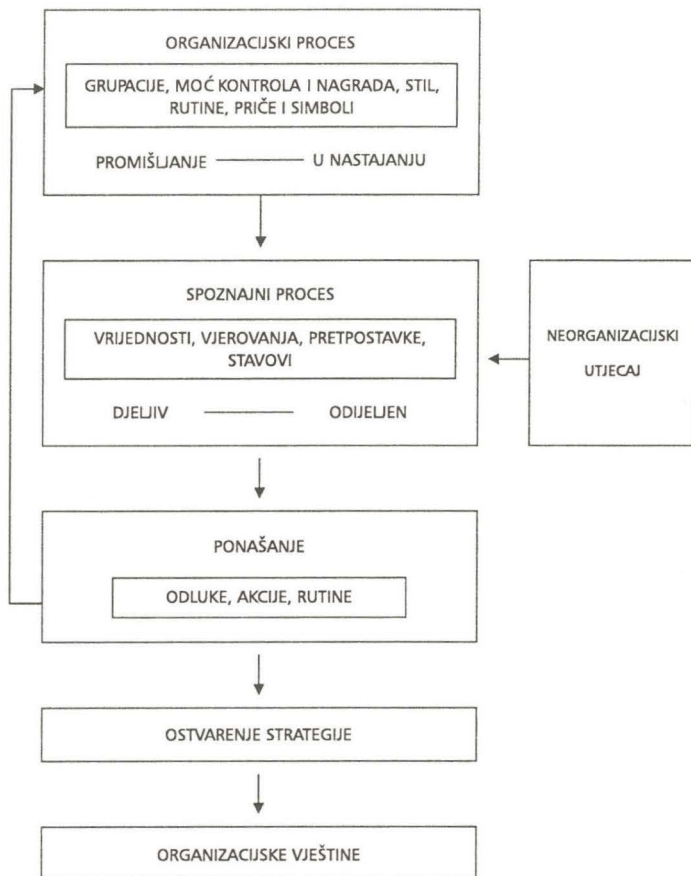
<sup>137</sup> Žugaj, M., *Organizacija*, Fakultet organizacije i informatike Vараždin, 1999., str. 528.

Svako poduzeće ima svoju organizacijsku kulturu, bez obzira bila ona svjesno kreirana ili je nastala kao nekontrolirani produkt određenog načina rada.

“Ne stoji tvrdnja, da samo “stara poduzeća” mogu imati izraženu organizacijsku kulturu. Dapače, i “mlada poduzeća” mogu imati vrlo razvijenu poslovnu filozofiju, stavove o stvaralaštvu i druge važne elemente organizacijske kulture.

Ona predstavlja vrlo važan instrument za razvoj stvaralaštva, kojim se potiče razvoj malih i srednjih poduzeća.”<sup>137</sup>

Već je naglašena veza između organizacijske kulture i poslovne strategije pojedinog poduzeća, pa tako i ugostiteljskog. Kojim putem, organizacijska kultura, djeluje na ostvarenje zacrtane strategije donosi se na slici 22.

Slika 22.  
Kultura i strategija

Izvor: Bowman, C., Asch, D., *Managing Strategy*, MACMILLAN Business, MacMillan Press LTD, Great Britain, 1996., str. 86.

Kultura organizacije i poslovna strategija u stalnoj su međuovisnosti. Međusobno djeluju jedna na drugu i nadopunjuju se. Tako će se i najmanja promjena u organizacijskoj kulturi poduzeća (iz područja rukovođenja, komunikacije, nagrađivanja, motivacije i sl.), direktno odraziti na ostvarenje planirane poslovne strategije.

Priroda kulture organizacije, može se analizirati proučavanjem priča, koje ljudi u organizaciji prepričavaju. Na primjer:

- novim se radnicima mogu uvijek pričati dobro poznate priče o osnivačima organizacije ili značajnim vođama organizacije;
- mogu se pričati priče o direktoru, koji je svako jutro (neposredno prije završetka noćne smjene, oko 5.00 h) obilazio hotelske objekte, kako bi vidio da li noćni recepcionari i portiri spavaju na radnom mjestu;
- prepričavaju se priče o direktoru-vlasniku koji je primjer urednosti (obrijan, počešljan, primjereno odjeven prilici);

- direktor hotela stalno je nazočan u hotelu (za vrijeme služenja obroka, prijama i ispraćaja gostiju, svečanih prigoda i sl.).

Kultura se očituje kroz mitove, heroje, rituale i simbole, koji se koriste. Kultura se odražava u vodstvu i stilovima menadžmenta.<sup>138</sup> Kultura organizacije ne nastaje preko noći. Za njezinu izgradnju nisu dovoljni tjedni, ni mjeseci. Međutim, jednom izgrađena "trijetko blijedi".

Istraživanja pokazuju, da će se kulturna promjena najčešće dogoditi, kada postoje sljedeći uvjeti:<sup>139</sup>

- Dramatična kriza može nastupiti naglim financijskim nazadovanjem, gubitkom glavnog kupca ili zbog tehnološkog napretka konkurenata, što može biti šok, koji obezvjeđuje postojeće stanje i dovodi u pitanje značenje postojeće kulture.
- Promjene unutar vodstva. Novo vodstvo, koje može pružiti alternativni skup ključnih vrijednosti, može se smatrati sposobnijim za odgovor na krizu. To se može odnositi na glavnog direktora tvrtke, ali i druga viša rukovodna mjesta.

Mlada i mala organizacija. Što je organizacija mlađa, to će organizacijska kultura biti manje ustaljena i menadžmentu je lakše prenositi nove vrijednosti i pridobivati zaposlenike za promjene.

Slaba kultura je podatnija za promjene negoli jaka.

Međutim, malim (i srednjim) poduzećima, na neki će se način pružiti prilika, da iskoriste prednosti prilikom uspostavljanja i izgradnje organizacijske kulture.

Kod malih (i srednjih) poduzeća najčešće neće postojati subkulture ili će ih biti u vrlo malom broju. Svaki zaposlenik osobno poznaje osnivačavlasnika-menadžera i u svakodnevnom je kontaktu, s njegovom vizijom razvoja uspješnosti organizacije.

To su idealni uvjeti, koje menadžment mora znati iskoristiti, kao priliku za stvaranje i održavanje takve organizacijske kulture, koja će olakšati postizanje ciljeva organizacije.

Uspostavljena dominantna kultura organizacije, postaje veoma otpornom na promjene, budući da su joj zaposleni izuzetno privrženi.

Dakle, nema jedinstvene, potpune i precizne definicije organizacijske kulture. Organizacijsku kulturu svakako, možemo nazvati svojevrsnim fenomenom ili pak specifičnim konceptom ponašanja u poduzeću. No, kada se govori o organizacijskoj kulturi, tada je jasno, da se radi o vrlo složenom, pojmu u sferi organizacije.

Svako poduzeće ima svoju specifičnu organizacijsku kulturu. Tako, osim općepoznatih vrsta, postoji nebrojeno mnogo vrsta i tipova organizacijske kulture, gotovo koliko i poduzeća. Kod toga je bitno, da li menadžment vodi računa, da uspostavljena kultura organizacije doprinosi razvoju poduzeća, a ne da vodi ka njegovom raspadu.

<sup>138</sup> Stacey, R.D., *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, MATE Zagreb, 1997., str. 41.

<sup>139</sup> Deželjin, J. i ostali, *Poduzetnički menadžment*, Alineja Zagreb, 1999., str. 202.

Ono što naša poduzeća moraju vrlo brzo naučiti i ugraditi, u svoju kulturu, su dva elementa. Jedan se odnosi na maksimalno uvažavanje kupaca, u poslovnim odnosima, a drugi na maksimalno uvažavanje zaposlenih.<sup>140</sup>

<sup>140</sup> Sikavica, P., Novak, M., *Poslovna organizacija*, Informator Zagreb, 1999., str. 599-600.

## 2.8. ZNANJA, VJEŠTINE I OSOBNE KARAKTERISTIKE MENADŽERA MALOG I SREDNJEG UGOSTITELJSKOG PODUZEĆA

U novije se vrijeme sve više pažnje posvećuje istraživanjima na području znanja, vještina i kompetencija menadžmenta malog i srednjeg poduzeća u ugostiteljskoj djelatnosti. Menadžer tako mora posjedovati sposobnosti za rad s ljudima. Zbog te činjenice izložen je većoj kritici i svakodnevnim treninzima u prilagođavanju stalnim promjenama i zahtjevima turista koji dolaze iz raznih krajeva i različitih kultura, s raznovrsnim motivima, navikama i potrebama.

### 2.8.1. Znanja i vještine menadžera

Menadžerska znanja i vještine razlikuju se ovisno o pojedinim razinama menadžmenta odnosno zadacima i aktivnostima koje menadžeri pojedinih razina obavljaju. No, ipak uspjeh pojedinog menadžera ovisit će o kombinaciji potrebnih znanja i vještina na toj razini menadžmenta.

Potrebne znanja i vještine menadžera mogu se svesti na ove četiri skupine<sup>141</sup>:

- konceptualna znanja i vještine – sagledavanje “velike slike” poduzeća da bi mogao donositi prave odluke,
- znanja i vještine oblikovanja – rješavanje poslovnih problema u poduzeću,
- znanja i vještine rada s ljudima – motivacija, nagrađivanje, pomaganje, komunikacija, rješavanje konflikata,
- tehnička znanja i vještine – specijalistička znanja, većinom potrebna prvoj razini menadžera koji imaju operativnu zadaću.

Konceptualna znanja i vještine odnose se na sposobnost razumijevanja i upravljanja cjelokupnom organizacijom, svim aktivnostima i zadacima, a u svrhu ostvarenja zacrtanog cilja. To je u stvari sposobnosti koordinacije i zajedničke integracije svih aktivnosti poduzeća.

Menadžer mora imati sposobnosti da “sagleda položaj nekog dijela poduzeća u odnosu na poduzeće kao cjelinu i položaj poduzeća u odnosu na pripadajuću granu”<sup>142</sup>. Ova su znanja najvećom mjerom rezervirana za vrhovni menadžment.

Konceptualno znanja usko su povezana sa znanjima i vještinama oblikovanja koja predstavljaju “sposobnost menadžera da oblikuje rješenja poslovnih problema i to na način od kojeg će poduzeće imati najviše koristi”<sup>143</sup>.

<sup>141</sup> Prema Robertu L. Katzu u: Weirich, H. i Koontz, H., *Management*, MATE, Zagreb, 1994., str. 6-7. i Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 17.

<sup>142</sup> Buble, M., *Management*, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 18.

<sup>143</sup> Buble, M., *Management*, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 19.

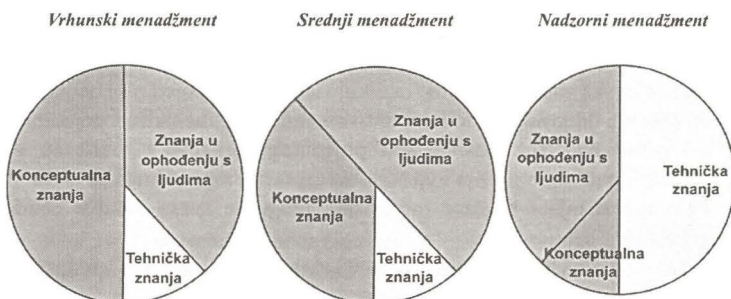
Pod znanjem i vještinama u ophođenju s ljudima podrazumijevaju se sposobnosti vođenja, motiviranja, pomaganja, koordiniranja, rješavanja konflikata i komuniciranja s ljudima, kojima je povjereno izvršavanje pojedinih zadataka. Jednostavnije rečeno, znanja u ophođenju s ljudima predstavljaju različite tehnike organizacijskog ponašanja. Ova znanja naročitu važnost zauzimaju u odnosima s nadređenima, ali i ljudima iz vanjskog okruženja (gosti, dobavljači, partneri i sl.).

<sup>144</sup> Bennett, R., *Management*, op. cit., str. 18.

Tehničke vještine obuhvaćaju "tehnikе i postupke što se primjenjuju u specijaliziranim funkcijama"<sup>144</sup>. Drugim riječima, ona se odnose na sposobnost korištenja različitih metoda za obavljanje specifičnih menadžerskih zadataka. Menadžer mora dobro poznavati zanimanja koja sudjeluju u izvođenju određenih zadataka u poduzeću, a na nižim razinama menadžmenta tehnička su znanja najvažnija znanja.

U nastavku se donosi odnos između pojedinih razina menadžmenta i potrebnih znanja koji menadžer na pojedinoj razini menadžmenta mora posjedovati.

Grafikon 7.  
Potrebna menadžerska znanja prema razinama menadžmenta



Izvor:  
Boone, L. E.; Kurtz, D. L., *Management, McGraw – Hill, Companies Inc., USA, 1993.*, str. 12.

Tehnička znanja najmanje su potrebna vrhovnom menadžmentu, dok su od izuzetnog značaja na nižim razinama u organizaciji. Konceptualna su znanja na neki način rezervirana za vrhovni menadžment, dok su manje važna na nižim razinama menadžmenta, dok su znanja u ophođenju s ljudima podjednako važna na svim organizacijskim razinama.

Kako je već naglašeno menadžeri djeluju u različitim uvjetima promjenjive okoline, te sve jače konkurencije u tržišnoj utakmici, tako se u nastavku donosi opširan prikaz znanja i umijeća koje menadžer hotela kao menadžer treba posjedovati:<sup>145</sup>

<sup>145</sup>Avelini Holjevac, I., *Kontroling - Upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998., str. 132-133.

- visoko obrazovanje,
- opću kulturu,
- znanje iz područja ekonomije, prava, sociologije, psihologije, komunikacija i informatike,
- menadžerske metode i tehnike iz područja: organizacije, kontrole, analize poslovanja, računovodstva, financija, kadrova, marketinga,
- poznavanje osnovnih karakteristika svih procesa rada i aktivnosti u hotelu,

- poznavanje stranih jezika (najmanje dvaju, od čega je engleski obvezatan),
- brzo uočavanje i rješavanje problema,
- umijeće uspješna komuniciranja i pregovaranja,
- umijeće baratanja brojkama,
- sposobnost izbora dobrih suradnika (tima) i stvaranje duha timskog rada,
- zna motivirati suradnike, razvijati i usmjeravati njihove sposobnosti,
- sposobnost apstraktnoga i analitičkog razmišljanja,
- snažan osjećaj vizije (pogled u budućnost),
- sposobnost uočavanja i iskorištavanja mogućnosti,
- jasan u definiranju i izlaganju ideja, načela i politike,
- permanentno se obrazuje (tečajevi, seminari, posjeti uspješnim inozemnim hotelima, sajmovima i burzama nastupi na stručnim i znanstvenim skupovima),
- radno iskustvo u hotelijerstvu (5-10) godina .

Znanja i umjeća menadžera u direktnoj su korelaciji s veličinom ugostiteljskog poduzeća, a na taj način i s složenošću poslova. Tako na primjer menadžer velikog ugostiteljskog poduzeća treba imati šira i veća znanja od menadžera malog obiteljskog ugostiteljskog objekta pri čemu najčešće samostalno izvršava pojedine zadatke i poslove (repcionara, šefa sale, šefa kuhinje i sl.). Od njega se očekuje više ugostiteljskih vještina, nego od menadžera velikih ugostiteljskih poduzeća.

Kao trajan zadatak pred menadžere se postavlja kontinuiran usvajanje novi znanja, vještina i kompetencija. Menadžeri se u današnjim promjenjivim uvjetima i okolini moraju educirati za stalno nove situacije i prilike prilagođeno potrebama i željama suvremenog gosta.

### 2.8.2. Osobne karakteristike menadžera

Veći dio menadžerskih vještina počiva na temeljima specifičnih sposobnosti i osobnim karakteristikama pojedinog menadžera. Osobne karakteristike pojedinog menadžera ne mogu se steći kroz obrazovanje. Upravo su one ključni čimbenik menadžerske uspješnosti.

Prof. Fikreta Bahtijarević Šiber daje pretpostavke menadžerske uspješnosti u terminima sposobnosti kao što su<sup>146</sup>: inteligencija, imaginacija, intelektualna fluentnost i fleksibilnost, divergentno mišljenje, sposobnost logičkog mišljenja, kreativnost, socijalna inteligencija, analitičke sposobnosti, verbalno razumijevanje i fluentnost, perceptivne te druge specifične intelektualne sposobnosti (numeričke i dr.) ovisno o položaju i specifičnim poslovima unutar menadžmenta.

<sup>146</sup> Bahtijarević Šiber, F., *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing Zagreb, Zagreb, 1999., str. 456.

Posjedovanje odnosno ne posjedovanje ovih, ali i mnogih drugih osobina ogleda se u tezi “da uspješan menadžer ne može biti svatko”.

U nastavku se navode neke od uobičajenih karakteristika, koje se od menadžera traže:

- poštenje i etičnost,
- odlučnost,
- odgovornost,
- kreativnost i inventivnost,
- vitalnost i energičnost,
- spremnost za preuzimanje rizika.

Kako je već istaknuto stalni rad s ljudima temeljna je specifičnosti ove djelatnosti. Pri tome se ne misli samo na goste, već i na kolege u poslu bez kojih nije moguće ostvarivati postavljene ciljeve. Upravo kroz svoj rad u grupi i putem drugih menadžer mora znati **aktivno slušati svog sugovornika**.

Svaki menadžer mora **posjedovati istančan osjećaj za vrijeme**, u smislu stalne analize utrošenog vremena te otklanjanja nepotrebnih poslova koji mu oduzimaju vrijeme. Pri tome je bitno obavljati važne poslove prije onih manje važnih.

U smislu stalnog i neposrednog kontakta s gostima od menadžera se traži **savršen izgled, maksimalna urednosti te odjeća prilagođena vremenu, odnosno prilici**.

Turbulentne prilike i okolina u kojoj djeluju menadžeri (posebice u ugostiteljskoj djelatnosti) zahtijevaju izuzetnu **snalažljivost, brzinu reakcije, praktičnost u rješavanju problema**.

Navedene osobine menadžera u ugostiteljskoj djelatnosti moraju posjedovati i menadžeri u malim i srednjim ugostiteljskim poduzećima. Različitosti se ističu u većem odnosno manjem značaju nekih osobnih karakteristika.

1. Menadžeri (posebice u manjim ugostiteljskim objektima) su često u izravnom kontaktu s gostima, pa iz tog razloga trebaju imati **SPOSOBNOST UDOVOLJAVANJU ŽELJAMA GOSTA**.
2. Menadžer u ugostiteljstvu nema niti klasično, niti osmosatno radno vrijeme. On u pravilu mora biti **SPREMAN NA DUGOTRAJAN I NAPORAN RAD**, dok to od njega zahtijeva posao.
3. Od velikog je značenja da je menadžer u ugostiteljskoj djelatnosti **EMOTIVNO STABILNA OSOBA**, a to pretpostavlja visoku otpornost na stresne situacije, koje su u ovom poslu svakodnevnica.
4. I na kraju (a po svom značaju na početku), kao sposobnost snalaženja u problemskim situacijama, neophodna je menadžerska **INTELIGENCIJA**.

Uspješan će biti samo onaj menadžer, koji je spreman udovoljiti svim željama svojih gostiju, uz poštivanje svojih kolega, koji zajedničkim

naporima sudjeluju u kreiranju kvalitetnog ugostiteljskog proizvoda, odnosno usluge.

Da bi svoj posao uspješno obavljao menadžer bi trebao posjedovati široki spektar znanja, vještina i sposobnosti:

1. znanja o ugostiteljstvu, o specifičnosti posla, kojim se bavi, o prodaji smještajnih kapaciteta, te usluga hrane i pića, o svom poduzeću, o okolini;
2. vještine u donošenju odluka, komuniciranju, upravljanju ljudima, financijama, poslovima prodaje;
3. sposobnosti planiranja, kontrole i organizacije.

Osim temeljnih znanja menadžerima je neophodno potreban i poseban talent odnosno smisao za vođenje koji je najčešće zapisan u genetskom kodu svakog pojedinog čovjeka. Konkretna situacija te cjelokupno društveno-ekonomsko okruženje u kojem pojedina organizacija djeluje, kao i specifična interakcija unutarnjih i vanjskih čimbenika odredit će optimalne oblike menadžerskog ponašanja.

### 2.8.3. Individualne karakteristike menadžera malih i srednjih ugostiteljskih poduzeća

Menadžment ovih poduzeća kao nositelj organizacije analiziran je u kontekstu novog okruženja, posebno zahtjeva koji stoje pred njim u uvjetima gospodarske otvorenosti i konkurentnosti. Zahtjev koji se pred menadžment postavlja u tom pogledu je njegova sposobnost upravljanja promjenama i uspostavljanje takve strategije koja omogućava prodor inovacija.

Pokušaj da se odgovori na pitanje: **“Zašto neki pojedinci započiju svoj vlastiti posao, dok drugi u istim uvjetima to ne čine?”** mogao bi se sastojati u činjenici da ovi prvi imaju neke osobine koje ostali ne posjeduju. Iznijetu tvrdnju potvrđuju rezultati istraživanja karakteristika menadžera malih ugostiteljskih poduzeća koja čine važnu pretpostavku za razvitak i uspješnost obiteljskog ugostiteljstva<sup>147</sup>.

Kao najznačajniji čimbenik uspješnosti navodi se motiv, osobna sklonost, potreba za neovisnošću te potreba da postanu “sam svoj šef” i potreba za “ulaskom u svoj vlastiti show”.

Karakteristike uspješnih vlasnika-menadžera malih poduzeća ogledaju se kao:

- želja za neovisnošću,
- jaki osjećaj za inicijativu,
- motivacija,
- očekivanje brzih i konkretnih rezultata,
- donošenje vlastitih poslovnih odluka,
- ulazak s mogućnostima prilika i zamisli.

<sup>147</sup> Perić, J., Milohnič, I., “Manager Characteristics in Croatian Small Hospitality Enterprises”, *Creating Opportunities: Entrepreneurship & SME Development in Education, Policy & Research*, University of Teesside & Institut for Small Business and Affairs, Newcastle Gateshead, United Kingdom, 2004., str.123-136.



Općenito govoreći mnogi su se autori zanimali za karakteristike poduzetnika, vlasnika odnosno menadžera malih poduzeća. U svom djelu "Inovacije i poduzetništvo" Peter Drucker vrlo se detaljno zanima za navedeno područje.

Naglašeno mjesto među značajkama poduzetnika zauzimaju: inovativnost, razumno preuzimanje rizika, samouvjerenost, uporan rad, sposobnost postavljanja ciljeva i odgovornost.

Kod razmatranja karakteristika menadžera (vlasnika, poduzetnika) često se u obzir uzimaju: obrazovanje, obiteljska tradicija, starosna struktura, spolna struktura kao i ostale posebnosti. Ranija istraživanja pokazala se da poduzetnici imaju niže obrazovanje, dok novija istraživanja govore o većoj razini obrazovanja.

Prethodna analiza fokusirana je na zanimanje za značaj individualnih karakteristika menadžera malih poduzeća, mnoštvo individualnih posebnosti, motiva i stavova, specifičnosti ponašanja te demografske karakteristike koje su povezane s njihovim djelovanjem i uspješnošću.

Individualne varijable razvrstane su u tri grupe:

**Prva grupa:** opće karakteristike menadžera malih ugostiteljskih poduzeća

**Druga grupa:** motivacija i osobne značajke

**Treća grupa:** percepcija vlastitog posla i problema u poslovanju.

Shema 4.  
Motivacija, individualne karakteristike i poteškoće u poslovanju vlasnika-menadžera



- Opće karakteristike

#### Tradicija:

Za razliku od vlasnika menadžera širom svijeta koji posjeduju dugu tradiciju u obitelji to nije slučaj i u našoj zemlji. Velika većina ispitanika predstavlja prvu generaciju obiteljskog poduzetništva. U Republici Hrvatskoj prije 1991. godine nije bilo razvika privatnog poduzetništva. Sve do osamostaljivanja naše zemlje uloga privatnog poduzetništva bila je u potpunosti zapostavljena, a privatna se inicijativa nazirala jedino u kućnoj radinosti i obrtništvu. "Liberalizacija" propisa u svezi s osnivanjem poduzeća 1991. godine doprinijela je "poplavi" novih privatnih poduzeća.

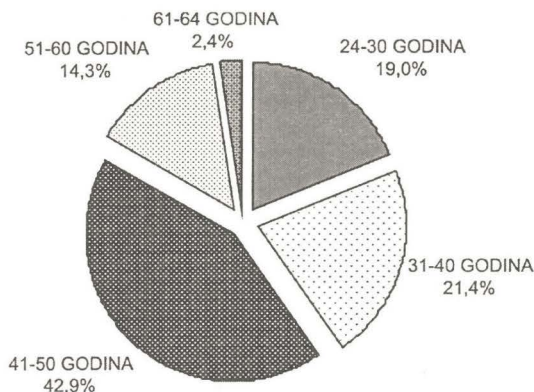
#### Spolna struktura:

Spolna struktura s učešćem od 64,6% muškaraca i 35,4% žena potvrđuje kao i druga istraživanja da je privatno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj

“muški posao”. Razloge ovome moguće je potražiti i u isključivom privatnom vlasništvu naglašeno obiteljskog tipa, fluidne organizacijske strukture s uspostavljenom jednom razinom menadžmenta koji su od velikog utjecaja na činjenicu da je jedini vlasnik-menadžer muškarac. Pri tome je potrebno u obzir uzeti i temelje na kojima počiva obitelj u našim krajevima ustanovljena po sistemu “pater familias”.

### Dobna struktura:

Najveći broj menadžera pripada starosnoj skupini od 31-50 godina. Posebnosti tranzicijskog razdoblja idu u korak s povećanjem starosne granice promjenom preduvjeta i trendova koji vrijede u svijetu. Vlasnici-menadžeri malih ugostiteljskih poduzeća pripadaju različitim dobnim skupinama.



Grafikon 8.  
Starosna struktura  
menadžera

U malim i srednjim ugostiteljskim poduzećima broj menadžera iznad 40 godina starosti (60,0%) znatno je veći od onih ispod 40 godina (40,0%). Broj menadžera iznad 50 godina starosti u strukturi učestvuje s 16,6%. Izneseno nije neuobičajeno ako se u obzir uzme činjenica da su mala poduzeća atraktivna za ljude svih dobnih skupina, a tako i za one koji se prije odlaska u mirovinu žele uključiti u svoj vlastiti posao. Stariji se ljudi (umirovljenici) također odlučuju za osnivanje novih malih poduzeća. Oni najčešće ne uspijevaju odoljeti novim izazovima i povoljnim prilikama za postizanje cilja. Počeci vlastitog posla smatraju se simbolom početaka procesa privatizacije u našoj zemlji.

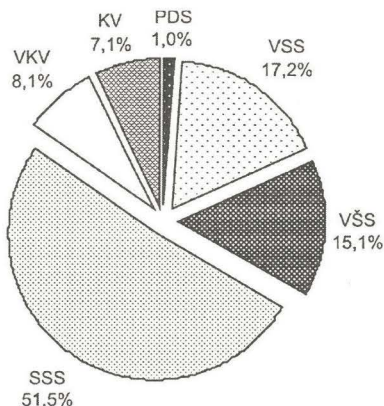
### Iskustvo:

Menadžeri malih poduzeća vrlo rano započinju menadžerski posao u ugostiteljskim poduzećima. Tome u prilog govori podatak da čak trećina (26,8%) ispitanika imaju manje od 10 godina radnog iskustva. U većini slučajeva to su vlasnici koji pokretanjem posla preuzimaju na sebe i funkciju upravljanja, dakle postaju “strateški menadžeri” ili se radi o mlađim članovima obitelji vlasnika koji vrlo rano preuzimaju poslove menadžera.

### Obrazovanje:

Većina menadžera malih ugostiteljskih poduzeća posjeduje srednju stručnu naobrazbu (51,5%). Nasuprot tome podaci objavljeni u sličnim studijama potvrđuju veće učesće visoke stručne spreme, čak do 60,0 % za razliku od ovog istraživanja koje pokazuje da samo 17,2% menadžera malih ugostiteljskih poduzeća posjeduje univerzitetsko obrazovanje.

Grafikon 9.  
Struktura stručne spreme menadžera



Menadžeri malih poduzeća najčešće imaju manje znanja i iskustva u vođenju poslova iz područja menadžmenta, marketinga, računovodstva i statistike ali to ne znači veće praktično (iskustveno) znanje koje je zajednička metoda učenja svim vlasnicima-menadžerima.

Podizanje razine obrazovanja moguće je osigurati uvođenjem edukacije i permanentnog treninga menadžmenta. Prirodno je da osoba pustolovno ulazi u povoljne prilike te da je otvorena prema promjenama koje uvode u vlastiti posao i tržišnu utakmicu

Istraživanjem se spoznalo da skoro 60% menadžera malih ugostiteljskih poduzeća nije nikada koristilo profesionalno usavršavanje dok samo 4,8% to čini permanentno.

- Motivacija i osobine menadžera

#### Motivacija:

Motivacija za započinjanje vlastitog posla obilježena je izuzetno značajnim činiteljima. Slijedeća Tablica ukazuje na važnost pojedinih motiva za započinjanje vlastitog posla kojim su vođeni vlasnici-menadžeri malih ugostiteljskih poduzeća.

Motivacijski razlozi	Rang	Odgovori
Želja za financijskom neovisnošću	1.	28,9%
Želja za promjenom	2.	26,3%
Obiteljska tradicija	3.	13,2%
Potreba za ostvarenjem poslovnih ideja	4.	10,5%
Nemogućnost zapošljavanja u drugim poduzećima	5.	7,9%
Potpuna kontrola	6.	5,3%
Sasvim slučajno	7.	5,3%
Zadovoljstvo	8.	2,6%

Tablica 31.  
Motivacijski razlozi za početak vlastitog posla u ugostiteljskoj djelatnosti

Dva najčešće prisutna motiva za započinjanje vlastitog posla:

1. želja za financijskom neovisnošću i
2. želja za promjenom.

Općenito uzevši cjelokupna ekonomska situacija u kojoj se nalazi gospodarstvo predstavlja temelj za pokušaj ostvarenja financijske neovisnosti kao najjačeg motivacijskog razloga za početak privatnog posla u ugostiteljskoj djelatnosti. Zapčinjanje vlastitog posla zbog obiteljske tradicije u ugostiteljskoj djelatnosti treći je motivirajući razlog (13,2%). Premda samo 10,5% ispitanika naglašavaju želju za ostvarenjem poslovnih ideja, to čini jedan od najznačajnijih motiva.

Na kraju moguće je zaključiti da je najveći motiv u pokretanju vlastitog posla sadržan "u novcu" odnosno potrebi za financijskom neovisnošću, dok se kao drugi po značenju javlja želja za promjenom.

#### Osobne karakteristike:

Individualne karakteristike menadžera često su predmetom različitih istraživanja. Upravo to je razlogom da se pokuša dobiti odgovore na dva pitanja: Koje su karakteristike najvažnije? i Koje su osobne karakteristike neophodne kod uspješnih menadžera malih poduzeća?

Ukoliko se analiziraju dobiveni rezultati istraživanja uočava se da se kao prve tri najznačajnije karakteristike ističu: upornost, tvrdoglavost i marljivost.

Rang	Karakteristika
1.	Upornost
2.	Tvrdoglavost
3.	Marljivost
4.	Preuzimanje rizika
5.	Samopuzdanje

Tablica 32.  
Najznačajnije individualne karakteristike menadžera vlasnika malih ugostiteljskih poduzeća

Najizraženije individualne karakteristike menadžera malih i srednjih ugostiteljskih poduzeća jesu: 1.) *komunikativnosti*, 2.) *upornosti* i 3.) *odlučnosti*, što se poklapa s istraživanjima prevedenim u svijetu.

#### • Percepcija posla i poteškoća u poslovanju

Analiza percepcije vlastitog posla, odnosno poteškoća s kojima se menadžeri promatranih poduzeća susreću donosi tri grupe podataka.

**Prvoj grupi** pripada najveći broj ispitanika (47,4%), a odnosi se na poteškoće koje donosi naporan rad posebice u sezoni. Ova grupa ispitanika

smatra da najveći problem leži u nedostatku slobodnog vremena, odnosno stalnom traženju sklada između privatnog i poslovnog života.

**Druga grupa** (31,6%) ispitanika navodi institucionalne, ekonomske i općenito makro-uvjete kao lošu stranu vlastitog posla (visoka porezna i druga davanja, nepovoljni kreditni i ostali uvjeti za razvitak vlastitog posla).

**Treća grupa** (13,1%) ispitanika uključuje različite probleme kao naprimjer: stalnu izloženost riziku (10,5%) i visok stupanj odgovornosti (2,6%).

Samo 7,9% menadžera malih ugostiteljskih poduzeća smatra da nema poteškoća, niti loših strana u poslovanju poduzeća.

Promjene unutar institucionalnih uvjeta u značajnoj su mjeri potaknule i osigurale intenzivni proces restrukturiranja poduzeća, djelatnosti, ali i gospodarstva Hrvatske u cijelosti.

Upravo broj, ali i dinamika malih i srednjih ugostiteljskih poduzeća pokazuju da vlastiti posao gotovo svakodnevno pokreće velik broj ljudi. Često se radi o osobama bez prethodnog iskustva ili obiteljske tradicije u ugostiteljskoj djelatnosti. Stoga je potrebno voditi računa o "putovanju" koje se uvijek odvija na relaciji "od ideje do odluke" uz poštovanje ne samo otvorenih prilika, mogućnosti ili želja za realizacijom poslovne ideje, već primarno objektivnih potreba, ali i individualnih preduvjeta potrebnih za pokretanje vlastitog posla u ugostiteljskoj djelatnosti.

Kako bi se osigurao kontinuirani razvitak privatnog vlasništva, potrebno je dodatne napore uložiti u izgradnju poduzetničkog duha i kulture kao posljedice uspostavljenoga tržišnog mehanizma koji će u nadolazećim vremenima sve više dobivati na značenju.

### 3. STRATEŠKO UPRAVLJANJE I NJEGOVA PRIMJENA

Strateško upravljanje je skup upravljačkih odluka i akcija, koje određuju dugoročno funkcioniranje, odnosno dugoročnu poslovnu politiku poduzeća (*Ekonomski leksikon, 1995.*). Mnogo autora pokušalo je analizirati razna poduzeća i objasniti što neka od njih čini uspješnima te opisati upravljačke procese koji pridonose tom uspjehu. U nastavku se daju definicije:

1. 1995., Wheelen, T. L., Hunger, J. D., "Strategic Management and Business Policy", Addison-Wesley Publishing Company, Reading, str. 3-4.

"Strateško upravljanje je skup upravljačkih odluka i aktivnosti, koje određuju dugoročno poslovanje poduzeća. Strateško upravljanje, kao područje istraživanja, uključuje sustavnu brigu o poslovnoj politici sa snažnim naglaskom na okruženje i strategije."

Wheelenov i Hungerov model upravljanje fokusira na definiranje i provođenje strateškog upravljanja, koje se zasniva na interakciji elemenata iščitavanja okruženja, oblikovanja strategije, primjene strategije te procjene i nadzora. Zbog normativnosti i nedovoljne fleksibilnosti tog modela ne omogućuje se dovoljna primjenjivost u raznorodnim poduzećima u suvremenim uvjetima, budući da ne uvažava složenost suvremenih struktura. Akcent je na tome kako bi strateško upravljanje trebalo funkcionirati, a ne kako bi se stvarno trebao primijeniti. Radi se o klasičnom modelu koji je fokusiran na strateško upravljanje sa svrhom izbjegavanja iznenađenja putem razvoja tehnika i postupaka dugoročnog planiranja, vizije i misije postojanja zajedničke kulture.

2. 1997., model R. D. Stacey, prikazan u djelu "Strateški menadžment i organizacijska dinamika", uvažava sve elemente suvremenih struktura i radikalno je inovativan u odnosu na Wheelenov i Hungerov model. Temeljna mu je svrha smanjiti razinu iznenađenja i povećati razinu predvidljivosti. Time bi se poduzeća bolje prilagođavala izmjenjivim uvjetima okruženja s jedne strane i ostvarila bi se bolja i kvalitetnija kontrola budućeg razvoja. Svrha je tog modela "suočavanje s nepredvidljivošću". Autor promatra organizacijsku dinamiku, proučava promjene i svojstva sustava koji upravljaju promjenama.
3. 2001., Čizmar, S., "Strateško upravljanje u funkciji učinkovitog razvoja turističkog ugostiteljstva u Hrvatskoj", doktorska disertacija, Zagreb, str. 12.

"Strateško upravljanje predstavlja trajan upravljački proces, koji se bavi s dugoročnim aspektima poslovanja organizacije i njenog održanja, te učvršćenja položaja u brzo mijenjajućem okruženju, a na temelju stalnog usklađivanja organizacije i strategija unutar or-

ganizacije.” Autorica predlaže model strateškog upravljanja turističkim ugostiteljstvom u Hrvatskoj u uvjetima izlaska iz krize i tržišnog oporavka, koji ima za cilj gospodarsku optimizaciju na svim upravljačkim razinama (makro, mezo i mikro) i podizanje efikasnosti svih subjekata i ostvarivanja perspektivnog razvoja.

Strateško upravljanje jest proces namijenjen postizanju cilja poduzeća, uz istodobno održavanje odnosa između poduzeća i njezina okruženja. Činjenica je da upravljanje ima danas sve značajniju tehničko-tehnološku potku. Tehnička revolucija, koja je obilježila prošlo stoljeće, može se označiti fundamentalnim otkrićima i na njima utemeljenim primjerima, koji se šire svijetom, postajući univerzalnim dobrima. To je širenje predmet, motiv i stimulans međunarodne razmjene. Tehnički napredak utemeljen na inovacijama danas je osnova konkurentnosti poduzeća, odnosno njegove povoljne ili inferiorne tržišne pozicije. Mjesto i uloga inovacija pri tome nisu ograničeni samo na proizvodno-uslužni segment, već se “infiltriraju” u sve pore života suvremenih poduzeća. Stoga upravljačke strukture danas sve veću pozornost posvećuju inovacijskom elementu. Od upravljačke strukture danas se zahtijeva sposobnost učenja, a ono otvara nove prostore inovacijskim procesima. Poduzeća su u sve oštrijoj utakmici, sve se više traže rješenja u razvijanju takvih strategija koje će im omogućiti identifikaciju inovacijskih šansi i potom primjenu inovacija po kojima bi zauzeli vodeće pozicije. Inovacijom se ne smatra nužno samo istraživanje, već se pod tim pojmom podrazumijeva sistematsko pretraživanje i uklanjanje prijašnjih postupaka i odnosa. Inovacija znači sistematsko traganje za novim mogućnostima, za slabim točkama postojećih tehnologija, procesa, tržišta. S upravljačkog aspekta to znači sposobnost otvaranja prostora kreativnosti u inovacijskom smislu i njezinoj primjeni, s konačnim ciljem stvaranja novog posla.

Stoga je za uspjeh poduzeća u razvijenom gospodarstvu nužno strateško upravljanje, koje može polučiti znatne dugoročne koristi za poduzeće:

1. istraživanjem i analiziranjem okruženja,
2. formuliranjem strategije,
3. primjenom strategije i
4. procjenom i kontrolom.

Strateško upravljanje uključuje niz informacija te je u tom smislu, prilikom postupka istraživanja okruženja, u obzir potrebno uzeti: vanjsko, društveno, radno i unutarnje okruženje, kao i strukturu, kulturu i sredstava kojima raspolažemo.

Sljedeći korak u procesu strateškog upravljanja je formuliranje strategije, odnosno uobličavanje temeljne zadaće poduzeća, koja je razlog njezina postojanja. Uobličavanje zadaće prikazuje raspon djelovanja poduzeća, te daje okvir za njegove ciljeve, koji kvantitativno definiraju vremenski okvir za pojedina dostignuća. Strategija je glavni plan poduzeća za postizanje njegovih zadaća i ciljeva. Ona slijedi poslovnu politiku, koja daje odrednice u svezi s ciljevima i osnovnim mjerama njihove provedbe. Strategijom se

određuje način njihove provedbe, a ona je razrađena shodno specifičnostima poslovanja i složenosti poduzeća.

Strategija se mora pretočiti u djelovanje koje će proizvesti željeni učinak. Za implementaciju odnosno primjenu strategije potrebni su planovi djelovanja, proračuni i postupci odnosno “koraci” koji vode prema ispunjenju strategijske vizije poduzeća.

Naposljetku, ocjena nad strategijom predstavlja dostupnost informacija o prethodnom stanju, te postojanje prepoznatljivih budućih točaka, prema kojima se može mjeriti napredak, radi praćenja stanja nakon primjene plana. Nadzor odnosno kontrola nad strategijom pretpostavlja sposobnost menadžmenta da ljudima približi svoje svrhe i ciljeve, te uvjeri zaposlenike kako treba slijediti plan. Ujedno nadzor pretpostavlja sposobnost za interno prikupljanje informacija, njihovu analizu i distribuciju. Doprinos strategije ostvarenju zadaće poduzeća mora se ocjenjivati kontinuirano. Sve promjene unutar poduzeća i njezinu vanjskom okruženju, ne mogu se predvidjeti u trenutku izrade plana. Ako se to pokaže potrebnim, tada planeri prilagođuju strategiju na takav način da u njoj budu uvažene i novonastale okolnosti.

Iako je strateško upravljanje svojstveno velikim poduzećima, iskustva pokazuju da uzroci neuspjeha malih poduzeća mogu biti, od neodgovarajuće primjene računovodstvenih sustava, pa sve do nesposobnosti suočavanja s rastom poduzeća. Osnovni je problem potpuni nedostatak strateškog upravljanja, počevši od nesposobnosti planiranja strategija za osvajanjem kupaca do razvoja sustava praćenja poslovanja i kontrole.

### **Poduzetnik kao strateški menadžer**

Često definiran kao osoba koja organizira i upravlja poslovanjem poduzeća i koja preuzima rizik radi ostvarivanja profita, poduzetnik je osnovni strateški menadžer. On ili ona, donose sve strateške i operativne odluke.

### **Korištenje strateškim upravljanjem**

Neka iskustva pokazuju da je strateško upravljanje i planiranje jako povezano i utječe na financijsko poslovanje malih poduzeća. Unatoč tome mnoga mala poduzeća još uvijek ne primjenjuju taj proces iz sljedećih razloga:

- Pomanjkanje vremena. Svakodnevni operativni problemi oduzimaju vrijeme potrebno za dugoročno planiranje.
- Nepoznavanje strateškog planiranja. Menadžeri malih poduzeća možda nisu upoznati sa strateškim planiranjem ili ga smatraju nebitnim. Planiranje se ponekad shvaća kao usko grlo koje ograničava fleksibilnost.
- Nedovoljno znanje. Menadžeri malih poduzeća često nemaju potrebno znanje da bi započeli sa strateškim planiranjem i nemaju ili ne žele potrošiti novac potreban za angažiranje savjetnika. Iskustva pokazuju da oni duboko u sebi znaju da bi trebali planirati, ali ne znaju kako voditi proces planiranja.



- Nedostatak povjerenja i otvorenosti. Mnogi vlasnici – menadžeri malih poduzeća vrlo su osjetljivi na ključne poslovne informacije i ne žele dijeliti strateško planiranje sa zaposlenicima ili vanjskim članovima.

### Stupanj formalnosti

Proces strateškog planiranja trebao bi biti mnogo manje formalan u manjim poduzećima nego u većim trgovačkim društvima. Preveliko usmjerenje na formalan proces može ustvari nanijeti štetu poslovanju. Jaki naglasak na strukturnim, pisanim planovima može malim poduzetničkim tvrtkama biti smetnja jer smanjuje fleksibilnost, koja je od krucijalnog značenja za njihov uspjeh. Međutim *proces strateškog planiranja, a ne plan kao takav predstavlja ključ poboljšanja poslovanja poduzeća.*

To pokazuje da poduzeće započinje formulacijom strategije te kako se ono etablira i poduzetnik želi da se njegov rast nastavi i usmjerava se prema modelu planiranja. Ipak, ako poduzetnik odabere stabilnost radije nego rast, poduzeće se usmjerava prema modelu prilagođavanja, koje je zajedničko mnogim malim poduzećima.

Iskustvo pokazuje da mala poduzeća kao i ona u razvoju povećavaju svoje šanse za uspjehom, ako ozbiljno pokušaju usmjeriti se na niz menadžerskih odluka i akcija koje se odnose na dugoročno poslovanje poduzeća. Neformalna pitanja, korisna za mala poduzeća u odnosu na formalni pristup koji koriste velika poduzeća, jesu: Za što se zalažemo i što želimo postići i na koji način ćemo to postići? Kako možemo pobijediti konkurenciju i koja osnovna pravila moramo slijediti da bi posao bio dobro obavljen? Kako bismo trebali organizirati taj postupak? Kako bismo ostvarili ono što želimo uz najniže moguće troškove i najveću moguću kvalitetu? Koliko će nas to koštati i gdje ćemo dobiti novac? Koliko pojedinosti izložiti, kako bi svatko znao što treba raditi? Koje su to ključne stvari koje će odrediti jesmo li uspjeli? Kako ih možemo pratiti?

### Korisnost procesa strateškog donošenja odluka za nove poduzetničke tvrtke

Jedan je od načina kako izgraditi model strateškog upravljanja, usmjerenog na djelovanje, slijediti proces donošenja strateških odluka.

**Proces donošenja strateških odluka** za nova poduzeća uključuje ovih osam međusobno povezanih koraka.

1. **Razviti osnovnu poslovnu ideju** uključujući proizvod i/ili uslugu kojoj su cilj kupci i/ili tržišta. Ideja o tome čime će se poduzetnik baviti uopće ne mora biti nova. Ideja se može zasnivati na osobnom iskustvu ili može nastati u trenutku kreativne pronicljivosti. Najčešći izvori ideja za poduzetnički pothvat dolaze iz prijašnjega ili sadašnjega vlastitog rada, iz hobija, kopiranja ideja drugih ljudi, s uvjerenjem da se to može napraviti bolje ili jeftinije, te prepoznavanja praznine na tržištu koju možete popuniti vlastitim proizvodom ili uslugom.

2. **Pomno ispitati vanjsko okruženje, kako bi se odredili strateški faktori** u društvenom i radnom okruženju koje postavljaju mogućnosti i opasnosti. Ispitivanje mora biti posebno usmjereno na potencijal tržišta i dostupnost sredstava.
3. **Pomno ispitati unutarnje strateške faktore** koji se odnose na novo poduzeće. Poduzetnik bi trebao objektivno razmotriti osobno imovinsko stanje, područja nadležnosti, sposobnost i iskustvo – sve u svrhu organizacijskih potreba novog poduzeća.
4. **Analizirati strateške faktore** u svjetlu trenutne situacije. Poduzetnik mora procijeniti potencijalne snage i slabosti poduzeća u odnosu na mogućnosti i opasnosti.
5. **Donijeti odluku o nastavljanju ili prekidu** određujući, čini li se osnovna poslovna ideja još uvijek izvodljivom poslovnom mogućnosti. Ako je odgovor pozitivan, nastaviti proces. Ne može se dalje razvijati ideju, a da se strateški faktori nisu promijenili.
6. **Izraditi poslovni plan** specificirajući način kako pretočiti ideju u stvarnost. Moraju se specificirati ključni unutarnji faktori i izraditi projekcije poslovanja potkrepljene vrlo konkretnim financijskim pokazateljima. Poslovni plan najviše služi samom poduzetniku da provjeri svoje poslovne zamisli te kao putokaz koji ga usmjerava prema zacrtanim ciljevima i pomoć pri usporedbi planiranoga i ostvarenoga. Također, poslovni plan služi kao pokretač kojim se postiže financijska potpora od strane potencijalnih investitora i kreditora. Poslovni plan može uputiti na nužnost prilagodljivosti promjenama. Stoga, poslovni plan treba biti realan, ali uvijek spreman na nadopunu, usmjeren na budućnost, a ne na sadašnjost. Započinjanje bez poslovnog plana najbrži je način da se uništi novoosnovano poduzeće.
7. **Primijeniti poslovni plan** uz pomoć akcija i procedura.
8. **Procijeniti primijenjeni poslovni plan** uspoređujući trenutno poslovanje s predviđenim poslovanjem. Ako su trenutni rezultati manji ili veći u odnosu na očekivane rezultate, poduzetnik možda može ponovno razmotriti sadašnje zadatke, ciljeve, strategije, smjernice i programe tvrtke i izvršiti izmjene izvornoga poslovnog plana.

### 3.1. ISTRAŽIVANJE OKRUŽENJA I FORMULIRANJE STRATEGIJE

Analiza okoline prvi je korak u procesu strateškog menadžmenta. Osnovna je svrha analiziranja okoline poduzeća prikupljanje relevantnih informacija o okolini poduzeća odnosno o utvrđivanju mogućnosti i prijetnji za poduzeće, te njegovih prednosti i nedostataka. Pri tome se misli na sve činitelje koji na neki način svojim aktivnostima pozitivno ili negativno djeluju

ili bi u budućnosti mogli djelovati na poslovanje poduzeća, te ih iz tog razloga menadžment mora uzimati u obzir pri donošenju poslovnih odluka.

Istraživanje okoline u malim poduzećima jednostavnije je nego u velikima. Poslovanje je često premalo da bi bilo opravdano zaposliti nekoga da se bavi samo istraživanjem okoline ili strateškim planiranjem. Samo poneki koriste usluge planera ili su formirali plansku grupu za pomoć u procesu planiranja. U velikim poduzećima menadžeri koji sudjeluju u strateškom planiranju pružaju izvršnom menadžeru inpute za izradu plana.

Također, razlike postoje i u formuliranju strategije, između velikih i malih poduzeća, a one proizlaze iz odnosa između vlasnika i menadžera. Izvršni menadžer velikog poduzeća treba uskladiti različite potrebe dioničara poduzeća. U malim poduzećima izvršni menadžer je vlasnik, odnosno glavni dioničar poduzeća. Osobne potrebe i potrebe obitelji mogu jako utjecati na zadatke i ciljeve malog poduzeća i potisnuti druga razmišljanja. Naprimjer, velika poduzeća često odabiru strategije rasta za svoje mnogostrane koristi, za upravo kao i za dioničare. Ipak, mala poduzeća mogu odabrati strategiju stabilnosti, jer je: (a) vlasnik uglavnom zainteresiran za otvaranje radnih mjesta za članove obitelji; (b) pruža obitelji pristojan život i (c) šef je dovoljno malog poduzeća, kojim može udobno sam upravljati. Prema tome, kako bi se razumjeli ciljevi male organizacije, najprije je neophodno razumjeti *motivaciju vlasnika*, jer se oni mogu razlikovati, osobito u doba samog početka rada poduzeća.

Okolina se obično dijeli na eksternu i internu okolinu. Analizom eksterne okoline utvrđuju se mogućnosti i prijetnje koje se nalaze izvan poduzeća i obično nisu pod kratkoročnom kontrolom menadžmenta poduzeća. Analizom interne okoline utvrđuju se prednosti i nedostaci koji se nalaze unutar samog poduzeća. Iako su pod znatno većim utjecajem menadžmenta, ni na njih se najčešće ne može utjecati u kratkom roku.

Osnovna analiza kojom se identificiraju "zajedničke prednosti, nedostaci, mogućnosti i prijetnje" ili SWOT-analiza, koja se, kao termin i metodološki postupak, udomačila u općoj znanstvenoj i stručnoj literaturi, jednaka je za mala i velika poduzeća. Taj metodološki postupak danas je jedan od nezamjenjivih pri izradi strategijskih planova razvoja i sagledavanju mogućnosti, ne samo pojedinih djelatnosti destinacije već i poduzeća.

Strategijsko upravljanje, bavi se trima temeljnim pitanjima:

- Kakva je aktualna pozicija poduzeća?
- Što ona želi postići?
- Kako se to može učiniti?

SWOT-analiza nužna je za odgovor na prvo pitanje, čime pomaže poduzeću odgovoriti i na druga dva pitanja. Poduzeće mora ispitati svoje:

- **Jake strane:**  
Koje vlastite karakteristike poduzeću mogu osigurati prednost pred drugima povećavajući izgled za uspjeh, u provedbi strategije?
- **Slabe strane:**  
Koji čimbenici unutar poduzeća mogu postati prepreka za postizanje ciljeva? Koliko su slabosti duboko ukorijenjene? Kolika je cijena njihova uklanjanja i eventualna korist?
- **Mogućnosti:**  
Poduzeće posluje u složenom okruženju. Određene karakteristike takve sredine mogu pomoći poduzeću da obavi svoju zadaću. Poduzeće mora prepoznati te mogućnosti što prije te ih strategijski ukomponirati u proces usmjeravanja.
- **Prijetnje:**  
Vanjsko okruženje također može biti preprekom uspjehu poduzeća. Vladina politika, strategija konkurenata, tehnološka poboljšanja i promjene ukusa potrošača neke su od vanjskih opasnosti s kojima se poduzeće može suočiti. Poduzeće može slijediti nekoliko pristupa u suočavanju s tim opasnostima, uključujući njihovo izbjegavanje ili pak uobličavanje ofenzivnije strategije.

Nije dovoljno samo taksativno identificirati prednosti, nedostatke, mogućnosti i prijetnje, već je potrebno predvidjeti i pravilno interpretirati njihov utjecaj na poduzeće. U okviru faze interpretacije kao posljednjega koraka analize okoline poduzeća prikupljene informacije i predviđanja potrebno je oblikovati i prezentirati vodeći računa o korisniku tih informacija (vlasniku – menadžeru poduzeća) čime će te informacije postati osnova strateškog planiranja poduzeća.

Ipak, može se reći da i najveća snaga i najveća slabost malog poduzeća leže, barem na početku, u poduzetniku – vlasniku – menadžeru. Poduzetnik je menadžer, izvor strategije proizvoda/tržišta i *dinamo*, koji daje energiju poduzeću. Zbog toga je unutarnje mišljenje o jačini i slabosti novog poduzeća usmjereno na osobne karakteristike osnivača – njegovu ili njezinu imovinu, vještinu i iskustvo. Jednako kao što poduzetnikova snaga može biti ključ uspjeha poduzeća, isto tako osobna slabost može biti glavni uzrok neuspjeha.

### Izvori inovacija

Drucker predlaže da bi oni koji su zainteresirani osnovati poduzeće trebali nadgledati sedam izvora mogućnosti inovacija.<sup>148</sup> Prva četiri postoje unutar same djelatnosti, a posljednja tri u društvenom okruženju.

1. **Neočekivano:** Neočekivani uspjeh, neočekivani krah ili neočekivani vanjski događaj može biti jedinstvena mogućnost i šansa.
2. **Nepodudaranje:** Neskklad između realnosti i onoga što svatko podrazumijeva da jest, ili između onoga što jest i što bi trebalo biti može stvoriti mogućnost za inovacije.

<sup>148</sup> Drucker, P., *Inovacije i poduzetništvo*, Globus Zagreb, 1994., str. 79.

3. **Inovacija zasnovana na potrebama procesa:** Kada je u određenom procesu vidljiva slaba karika, ali ljudi rade oko toga umjesto da učine nešto s tim, javlja se mogućnost za osobu ili poduzeće koje želi osmisliti jaču kariku.
4. **Promjene u djelatnosti ili strukturi tržišta:** Uvođenje novog proizvoda, usluge ili pristupa u poslovanje može proizaći iz promjene temelja na kojima se zasniva djelatnost ili tržište.
5. **Demografija:** Promjene u veličini populacije, starosnoj strukturi, sastavu, zapošljavanju, stupnju obrazovanja i dohotku mogu stvoriti mogućnosti za inovacijama.
6. **Promjene u zapažanju, raspoloženju i namjerama:** Mogućnosti za inovacije mogu se razviti kada se promijene opći stavovi, odnosi i mišljenja poduzeća.
7. **Nove spoznaje:** Napredovanje znanstvenih i neznastvenih spoznaja može stvoriti nove proizvode i nova tržišta. Napredovanja u dva različita područja ponekad mogu biti povezana u izgradnji osnove za nove proizvode.

### **Faktori utjecaja na uspjeh novih poduzetničkih tvrtki**

Dva faktora imaju bitan utjecaj na poslovanje novih poduzeća: poslovna strategija i karakteristike ponašanja poduzetnika.

### **Formuliranje poslovne strategije**

Formuliranje strategije postupak je razrade dugoročnih planova kojima se, u svjetlu vlastitih snaga i slabosti, uspješno upravlja prilikama i prijetnjama iz okoline. Polazna je osnova oblikovanja strategije poduzeća definiranje vizije i misije poduzeća, te osnovne filozofije poslovanja poduzeća. Taj postupak uključuje i određivanje mogućih ciljeva, alternativnih strategija i adekvatnih politika.

Strategija predstavlja sveobuhvatni plan i program akcija usmjerenih na ostvarenje unaprijed definiranih zadaća i ciljeva. Ona maksimizira konkurentne prednosti, a minimizira konkurentne slabosti poduzeća.

Ključ uspjeha za većinu novih poduzeća sadržan je u različitosti proizvoda od drugih konkurenata u pogledu kvalitete i usluge i usmjeravanju proizvoda prema potrebama kupca u segmentu tržišta kako bi se postigao dominantan udio u tom segmentu. Kako bi nastavila svoj rast nakon što su pronašla svoje mjesto na tržištu, poduzeća mogu naglasiti neprestanu inovaciju i nastaviti prirodan rast na svojim postojećim tržištima. Mogu se isto tako proširiti na srodna tržišta na kojima znanja, sredstva i mogućnosti poduzeća pružaju ključeve za daljnji uspjeh.

U praksi poduzeća obično se donosi više mogućih strategija koje je potrebno evaluirati primjenom odgovarajućih metoda evaluacije i izabrati među njima onu strategiju čija će implementacija omogućiti postizanje strateških ciljeva poduzeća.

Na razini poslovne strategije uočavamo dva osnovna pristupa: pristup nepredvidivosti i pristup općenitosti. Pristup nepredvidivosti temelji se na postavci da primijenjena strategija ovisi o konkretnim okolnostima s kojima se poduzeće suočava. Pristup općenitosti odnosi se na strategije koje se primjenjive na sva moguća stanja, a to su: prepoznatljivost usluge, usmjerenost na zahtjeve tržišta i prednjačenje u niskim troškovima. Dodatna tehnika strategijskog upravljanja na razini poduzeća uključuje portfeljski pristup.

### Karakteristike poduzetnika

Uspješni poduzetnik bolje od drugih osoba može *utvrditi mogućnosti poduzeća*. On se usmjerava na mogućnosti – ne na probleme – i nastoji naučiti iz neuspjeha. Poduzetnici su usmjereni k postizanju ciljeva i imaju snažan utjecaj na kulturu, koja proizlazi iz organizacije. Oni su sposobni sagledati kamo ide poduzeće i stoga mogu dati smisao strateškom upravljanju.

Uspješni poduzetnici imaju *izgrađen osjećaj za hitnost*, što ih čini usmjerenima prema akciji. Njeguju samokontrolu, koja im omogućava da vjeruju da svojim ponašanjem mogu odrediti svoju vlastitu sudbinu.

Uspješni poduzetnici posjeduju *detaljno znanje o ključnim faktorima* potrebnima za uspjeh i fizičku izdržljivost potrebnu da njihov posao postane život.

Uspješni poduzetnici *teže k pomoći izvana* kako bi nadopunili svoje vještine, znanje i sposobnosti. Vremenom oni stvaraju krug ljudi koji posjeduju ključne vještine i znanje, a kojima se poduzetnici mogu obratiti za pomoć. Svojim entuzijazmom ti su poduzetnici u mogućnosti privući potrebne investitore, partnere, kreditore i radnu snagu.

## 3.2. PRIMJENA STRATEGIJE

Primjena strategije proces je kojim menadžment poduzeća pomoću različitih programa, budžeta i procedura donesene strategije provodi u konkretne akcije.<sup>149</sup> Proces primjene strategije uobičajeno uključuje svakodnevno donošenje odluka o alokaciji resursa te se iz tog razloga često zove i operacijsko planiranje.

Provođenje strategije u malim poduzećima uključuje mnogo istih faza, kao kod velikih poduzeća. Najveća je razlika između velikog i malog poduzeća, u tome tko mora provoditi strategiju. U velikim poduzećima strategiju provode vrlo različite grupe ljudi od onih koji su formulirali strategiju. U malim poduzećima stvaraoci strategije su obično oni koji je provode. Dakle zamišljena linija između formulacije strategije i provedbe često je u malim poduzećima izbrisana. Dvije su ključne faze realizacije u malim poduzećima

<sup>149</sup> Prema: Wheelen, T. L. i Hunger, J. D., *Strategic Management and Business Policy*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, 1995., str. 13.

ma organiziranje i ekipiranje osoblja za rastuće poduzeće i prijenos vlasništva poduzeća na sljedeću generaciju.

Dakle prije nego planovi i strategije postanu konkretne akcije kao podršku je potrebno razviti podgovarajuću organizacijsku strukturu. Izbor organizacijske strukture jedan je od ključnih čimbenika za uspješnost poslovanja poduzeća budući da se organizacijskom strukturom omogućava raspodjela ukupnog posla na pojedine zadatke koji se međusobno koordiniraju. Stoga će izbor organizacijske strukture prvenstveno biti determiniran specifičnošću poslovanja poduzeća, stupnjem razvoja poduzeća te zahtjevima i specifičnim performansama pojedinog zadatka.

### **Stupnjevi razvoja malog poduzeća**

Razvoj poduzeća ne odvija se po logici kontinuiranoga ulaznog pravca, već zbog promjena u samom poduzeću i u njegovu okruženju javljaju se specifične faze. Te faze utječu na oblik krivulje na kojoj se pojavljuju "kritičke točke u razvoju" kada u određenom vremenu treba donijeti odluku o uvođenju nove tehnologije kojom će se izvršiti pomak prema novim proizvodima, ili će se odustati od toga, što bi značilo gubljenje tržišne pozicije. Kako će se poduzeće tijekom svojega razvoja postaviti, ovisit će o tržišnoj situaciji, razini usvojenosti procesa i njegovim proizvodnim mogućnostima, odnosno troškovima proizvodnje. Menadžment će neprekidno postavljati različite scenarije izražene u planovima i ocjenjivati ih sa stajališta praga njihove rentabilnosti.

Problemi razvoja malih poduzeća se mijenjaju kako poduzeće raste i kako se razvija tijekom vremena. Isto kao što je proces donošenja odluka u poduzeću različit od onog u etabliranim poduzećima tako su i sistemi upravljanja u malim poduzećima često različiti od onih u velikima. Te se razlike temelje na stupnjevima rasta i razvoja poduzeća, a koji uključuje sljedeće stupnjeve: *postojanje, opstanak, uspjeh, uzlet i razvijenost sredstava* kako bi se vidio put razvitka malog poduzeća. Savladavajući podstupnjeve poduzeće može napredovati iz poduzetničkog stupnja "a" do funkcionalno usmjerenog i profesionalno upravljanog stupnja "e". Sva se mala poduzeća nalaze na stupnju "a" ili nastoje prijeći na stupanj "e" funkcionalno organiziranih poduzeća.

#### **Stupanj A: Postojanje**

U početku se poduzeće suočava s problemima osvajanja kupaca i isporukom proizvoda ili usluge. Organizacijska struktura je jednostavna. Poduzetnik/menadžer zna sve i direktno nadgleda podređene. Sistemi su minimalni. Vlasnik je poduzetnik.

#### **Stupanj B: Opstanak**

Ona poduzeća koja su bila u mogućnosti zadovoljiti dovoljan broj klijenata ulaze u stupanj opstanka. Ostala poduzeća se zatvaraju kada vlasnici

potroše inicijalni kapital. Ta dosezanja stupnja opstanka vezana su uz stvaranje toka novca potrebnog za popravak i zamjenu kapitalne imovine jer se istrošila i za financiranje rasta, kako bi se nastavilo sa zadovoljavanjem tržišnog segmenta u kojem se nalaze.

Organizacijska struktura još je uvijek jednostavna, ali direktor prodaje ili glavni menadžer provodi jasno definirane upute vlasnika. Najveći je problem malih poduzeća na tom stupnju pronaći osobu koja je kvalificirana da nadgleda poslovanje kada vlasnik ne može biti prisutan, ali koja još uvijek želi raditi za vrlo skromnu plaću. Poduzetnici često nastoje koristiti članove obitelji radije nego zaposliti osobu izvana, kojoj nedostaje poduzetnikova posvećenost poslu i “slijepo slijeđenje.” Poduzeća koja dugo ostanu na tom stupnju, imat će marginalne profite na uloženo vrijeme i kapital (s mnogo “psihičkog prihoda”) i eventualno izaći iz posla kada “mama i tata” odustanu ili odu u mirovinu.

### **Stupanj C: Uspjeh**

Na ovom stupnju prodaja poduzeća dosegla je stupanj na kojem je poduzeće ne samo profitabilno, već ima dovoljne tokove novca da ih reinvestira. Ključno sporno pitanje na stupnju uspjeha je treba li poduzeće primarno koristiti za podupiranje vlasnika, da se oni u potpunosti ili djelomično odvoje od firme, ili kao platformu za rast. Poduzeće se pretvara u funkcionalno strukturiranu organizaciju, ali još uvijek računa na poduzetnika pri donošenju svih ključnih odluka. Dvije su opcije:

#### **C(1): Odvajanje**

Poduzeće može sada uspješno slijediti strategiju stabilnosti i ostati na tom stupnju gotovo neograničeno vrijeme – pod uvjetom da promjene okruženja ne unište njezin položaj ili ako siromašna uprava ne smanji svoje konkurentne sposobnosti. Do sada su menadžeri na funkciji preuzeli neke obaveze od poduzetnika-vlasnika. Do tog vremena poduzeće se može udružiti, ali je još uvijek u pretežnom vlasništvu osnivača ili njegove obitelji. Strategije rasta se ne nastavljaju ili zato što položaj na tržištu ne dozvoljava rast ili zato što je vlasnik zadovoljan s poduzećem veličine kojom on ili ona još mogu udobno upravljati.

#### **C(2): Rast**

Poduzetnik riskira sav raspoloživ novac i kreditnu sposobnost poduzeća da financira dalji rast. Strateško kao i operativno planiranje prošireno je i duboko uključuje vlasnika. Zapošljavaju se menadžeri kojima je stalo do budućnosti poduzeća više nego do trenutne situacije. Naglasak je sada na timskom radu prije nego na osobnom djelovanju i energiji poduzetnika. Organizacijska kultura zasnovana na osobnim vrijednostima i filozofiji osnivača počinje se formirati kada osnivač zaposli i obučiti tome posvećen tim nasljednika.



### **Stupanj D: Uzlet**

Ključni su problemi na ovom stupnju kako rasti brzo i kako financirati taj rast. Poduzetnik mora naučiti prenijeti ovlasti specijaliziranim profesionalnim menadžerima ili timu menadžera. Funkcionalna struktura organizacije bi sada trebala biti čvrsto na svojem mjestu. Operativno i strateško planiranje snažno uključuje zaposlene menadžere, ali prisutnost poduzetnika još uvijek dominira poduzećem. Na tome stupnju rasta poduzeća ozbiljno se razmatra strategija vertikalnog i horizontalnog rasta. To je točka na kojoj je poduzetnik ili sposoban provesti tranziciju od malog prema većem poduzeću ili prepoznaje svoja osobna ograničenja te napušta poduzeće.

### **Stupanj E: Razvijenost sredstava**

Nakon što se postigla razvijenost sredstava malo poduzeće je preuzelo najveći dio karakteristika velikog poduzeća. Najvažniji poslovi poduzeća na ovom stupnju su:

- (1) kontroliranje financijskih dobitaka ostvarenih brzim rastom i
- (2) zadržavanje fleksibilnosti i poduzetničkog duha.

Pomoću stupnjeva organizacijskog rasta i razvoja poduzeće je postalo zrela funkcionalna korporacija.

### **E(1): Sposobnost poduzeća za upravljanje promjenama**

Suvremeno poduzeće nalazi se pred posebnim zahtjevima u uvjetima gospodarske otvorenosti i konkurentnosti. U uvjetima neprestanih promjena okoline koje djeluju na njihova poslovanja, poduzeća su prisiljena prestano se prilagođavati. Svaka promjena ima svoje specifičnosti u načinu djelovanja na poduzeće i postavlja različite zahtjeve u načinu upravljanja njome. Stratezijski menadžment kao proces omogućava održavanje sklada poduzeća s njegovom promjenjivom okolinom, što i jest njegova osnovna svrha, pa ima ključnu ulogu za opstanak i razvoj poduzeća.

Zahtjev koji se pred menadžment u tim uvjetima postavlja je njegova sposobnost upravljanja promjenama, odnosno biranja one strategije koja omogućuje prodor inovacija. Jedna od bitnih poluga konkurentnosti takva poduzeća odnosi se na funkciju inovativnog menadžmenta. Organizacija poduzeća mora imati sposobnost prilagodbe novim ciljevima, a to je moguće ako se ona postavi tako da bude fleksibilna. Stoga neka poduzeća na ovom stupnju razvoja uvode nove oblike organizacijske strukture, kao što su matična ili projektna, koje iskorištavaju prednosti i minimiziraju nedostatke funkcionalne strukture.

### **E(2): Upravljanje portfeljem poduzeća**

Kao pretpostavka za otvaranje procesa povećanja vrijednosti imovine, odnosno stvaranja uvjeta za dugoročno tržišno održivi razvitak vlasničkog portfelja koji raspolaže s realnim tržišnim potencijalom da ostvari zadovoljavajuću razinu povrata na uloženi kapital, u ovoj fazi razvoja neka po-

dužeca uspostavljaju sustav upravljanja portfeljem. Radi se o međusobno povezanim funkcijama koje zajedno rezultiraju kvalitetnom osnovom za upravljanje portfeljem, a to su:

- strateško planiranje,
- vrednovanje rezultata poslovanja pojedinih dijelova imovine,
- praćenje, istraživanje i analiza ključnih odrednica okruženja,
- odnosi s partnerima,
- razvoj i unapređenje kvalitete.

Imajući na umu postavljene ciljeve i zadatke poduzeća, kao i temeljem funkcije upravljanja imovinom, moguće je i formiranje poduzeća kao “asset menadžment” koje bi preuzelo odgovornost za efikasno upravljanje imovinom i kontrolu nad operativnim menadžmentom.

Time se odvaja vlasnički od operativnog menadžmenta. Takva odijeljena odgovornost unaprijed se ugovara, poslije prati i usklađuje između vlasnika i operativnog menadžmenta.

### Prijenos moći i bogatstva u obiteljskim poduzećima

Mala su poduzeća često obiteljska. Osnivači poduzeća primarne su snage poduzeća. Njihove potrebe za poslovnom potporom i financijskom pomoći usmjerit će ih k članovima obitelji od povjerenja prije nego nepoznatim vanjskim članovima. Prije ili kasnije, osnivač uvodi u posao bračnog partnera i djecu zato što je životni standard obitelji direktno vezan uz poduzeće. Djeci je osiguran rad u ljetnim mjesecima i poduzeće se mijenja iz maminog ili tatinog poduzeća u “naše” poduzeće. Članovi obitelji iznimno su vrijedna imovina za poduzetnika jer oni često žele pomoći uspjehu poduzeća radeći dugo za malu plaću. Članovi obitelji znaju da će na neki način sudjelovati u budućnosti poduzeća, a možda ga čak i naslijediti.

Obiteljska poduzeća prolaze kroz četiri faze<sup>150</sup>, od vremena kada je njime upravljao isključivo vlasnik do vremena kada odgovornost preuzima sljedeća generacija. Svakom od navedenih faza mora se posebno dobro upravljati ako poduzeće želi preživjeti sve do treće generacije. Neki su od razloga zbog kojih obiteljsko poduzeće ne uspije uspješno prenijeti vlasništvo na sljedeću generaciju: (1) naslijedeno bogatstvo, (2) poduzetnik ne dozvoljava promjenu poduzeća, (3) naglasak na poslu znači da je obitelj zanemarena, (4) financijski rast poduzeća ne može podržavati poboljšani stil života obitelji, (5) članovi obitelji nisu spremni voditi posao, i (6) poduzeće postaje arena za obiteljske sukobe. Osim toga, planiranje nasljeđivanja može biti zanemareno zbog odbijanja razmišljanja osnivača ili obitelji o smrti osnivača, neodustajanju osnivača da napusti poduzeće, strahu od rodbinskog rivalstva ili međugeneracijske zavisti.

- **Faza 1. (Prva) Upravljanje tvrtkom od strane vlasnika.** Ova faza započinje početkom poslovanja i traje do ulaska drugog člana obitelji u posao na bazi punog radnog vremena. Mišljenja obitelji utječu, ali

<sup>150</sup> Ward, J., “Keeping the Family Business Healthy”, *Wall Street Journal*, 1987., str. 81.

nisu još sastavni dio poduzeća. U tome trenutku osnivač (poduzetnik) i poduzeće su jedno.

- **Faza 2. (Druga) Obučavanje i razvoj nove generacije.** Djeca započinjnu učiti o poslu za stolom blagovaonice, u tijeku svojega ranog djetinjstva, zatim radeći za vrijeme praznika. Obitelj i posao postaju jedno. Baš kao što se vlasnik ranije identificirao s poslom, tako se sada obitelj identificira s poslom.
- **Faza 3. (Treća) Partnerstvo među generacijama.** U tom trenutku sin ili kćer osnivača dovoljno su osposobljeni u smislu poznavanja tvrtke i upravljanja tako da on ili ona mogu biti uključeni u donošenje ključnih odluka najmanje u jednom dijelu poduzeća. Potomci poduzetnika ipak moraju najprije zadobiti poštovanje zaposlenika tvrtke i drugih menadžera, te pokazati da on ili ona mogu uspješno raditi. Drugi problem je nepostojanje želje vlasnika da podijeli ovlasti sa sinom ili kćeri. Prema tome, zajednička taktika koju poduzimaju sinovi i kćeri iz obiteljskih tvrtki jest da se zaposle u velikoj, etabliranoj korporaciji gdje mogu steći vrijedno iskustvo i poštovanje za svoje znanje.
- **Faza 4. (Četvrta) Prijenos moći.** Umjesto da bude prisiljen prodati poduzeće kada on ili ona ne mogu dalje voditi posao, osnivač ima mogućnost predati obiteljsko poduzeće sljedećoj generaciji, kao dio njihova nasljedstva. Često osnivač prelazi na mjesto predsjednika uprave i promovira jedno od djece na mjesto glavnoga izvršnog menadžera. Nažalost, neki osnivači ne mogu odoljeti upletati se u operativne poslove i nenamjerno oslabljuju vodeću poziciju sina ili kćeri.

### 3.3. PROCJENA I KONTROLA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA

Faza procjene i kontrole teorijski zatvara model strateškog menadžmenta. Ona predstavlja proces praćenja svih aktivnosti poduzeća i usporedbe stvarnih (ostvarenih) sa željenim (planiranim) rezultatima kako bi se menadžmentu osigurala nužna povratna informacija temeljem koje, ako je potrebno, može poduzimati korektivne akcije.

Međutim iako je ova faza zapravo posljednja u procesu strateškog menadžmenta, ona identificira slabosti iz prethodnih faza te sustavom povratne veze (*feedback*) stimulira ponovni početak cijelog procesa upravljanja. Drugim riječima, ona osigurava da poduzeće ostvari ono što je zamišljeno.

Tijekom faze procjene i kontrole može se doći do zaključka o neprihvatljivosti postojeće strategije poduzeća čiji su glavni uzroci promjene uvjeta poslovanja u okolini poduzeća neusklađenost s obzirom na interne čimbenike poduzeća ili pak neadekvatna implementiranost. Poduzeće se tada nalazi pred jednim od najkritičnijih trenutaka poslovanja koji će determinirati buduću uspješnost poslovanja poduzeća. Menadžer / vla-

snik u tom trenutku može birati između preformuliranja postojeće strategije ili definiranja nove strategije kako bi se poduzeće prilagodilo novonastalim uvjetima pri čemu definiranje nove strategije predstavlja poduzimanje znatno drastičnijih promjena u poslovanju poduzeća nego što bi bio slučaj preformulacije postojeće strategije.

Što se tiče malog poduzeća, sukladno njegovu razvoju nameće se potreba za sve kompleksnijim sustavom procjene i kontrole. Međutim on nije identičan onome koji se primjenjuje u velikim poduzećima.

Naime obvezatnost sustava financijskog izvještavanja u takvim poduzećima obično je rezultat pritiska državnih, poreznih službi, a ne želje za objektivnim sustavom procjene i kontrole. Budući da završni računi i izvještaji o prihodu ne daju uvijek preciznu sliku o malom poduzeću u privatnom vlasništvu, osnovni su pokazatelji, kao što su dobit u odnosu na poslovnu aktivu i dobit u odnosu na uloženi kapital, nerealni. Pet je razloga zbog kojih bi vlasnici, operatori i vanjski promatrači trebali biti oprezni pri korištenju standardnih financijskih metoda za prikaz stanja malog poduzeća, u privatnom vlasništvu.<sup>151</sup>

<sup>151</sup> Lewin, R. I., Travis, V. R., "Small Company Finance", *Harvard Business Review*, 1987. str. 30-32.

- 1. Razumijevanje posuđenog kapitala i osnovnog kapitala.** Posuđeni kapital većinom se odnosi na posudbu vlastitih sredstava poduzetnika/vlasnika svojem poduzeću. Na taj način kamate na posuđena sredstva čine trošak poduzeća, čime se direktno utječe na poslovni rezultat.
- 2. Stil života dio je financijskih izvještaja.** Stil života, vlasnika i njegove obitelji često se odražava na bilancu. Izdaci za "poslovni ručak", skijanje, ljetovanja, korištenje automobila i slično koriste se u privatne svrhe, a prikazuju u bilanci poduzeća.
- 3. Standardne financijske formule ne primjenjuju se uvijek.** Mala poduzeća često koriste kratkoročna zaduženja za financiranje dugoročnih ulaganja. Odsutnost dobro organiziranih tržišta kapitala, zajedno s tipičnim bankarskim otporom prema davanju zajmova, bez osobnih jamstava, pruža privatnom vlasniku malo izbora.
- 4. Osobni prioriteti određuju financijske politike.** Budući da je vlasnik često menadžer malog poduzeća, raspodjela ostvarene dobiti ogleдалo je životnog stila i osobne potrošnje vlasnika/poduzetnika i njegove obitelji. Ostali dio zarade poduzeća investira se sa svrhom izbjegavanja opozreživanja.
- 5. Banke kombiniraju osobno i poslovno bogatstvo.** Zbog opasnosti od bankrota i maksimalne sigurnosti bankarskih plasmana, banke nerijetko za osiguranje uzimaju hipoteke na osobnu imovinu vlasnika poduzeća.

### 3. 4. STRATEŠKO UPRAVLJANJE U UGOSTITELJSKIM PODUZEĆIMA

Međuodnosi potražnje, ponude i tehnologije u ugostiteljstvu su specifični, te je stoga potrebno osmišljavanje specifičnih strateških modela koji bi bili prilagođeni tim specifičnostima, kao i načina primjene strateškog upravljanja koji ovise o nizu specifičnih vrsta i priroda usluge, karaktera ponude i potražnje, načina obavljanja usluge, odnosa između onog koji prima i onog koji daje određenu uslugu, razvijenosti tehnologije za pružanje usluge, troškova pružanja usluge, cijene, potrebnih informacija i sl.

Stoga se može kazati da priroda ugostiteljske djelatnosti određuje mogućnost i način njezina strateškog pozicioniranja u ekonomiji, a tako i subjekte unutar nje.

Strateško upravljanje potrebno je specifično temeljiti na razumijevanju prirode tržišta na kojem plasiramo usluge, na shvaćanju učinka “novog proizvoda”, na konkurentnosti, na shvaćanju prirode i razine potrebnih ulaganja, ljudskih potencijala i drugo.

#### **Upravljački proces ugostiteljskim poduzećem**

Na razini teorije postoje brojna rješenja koja za cilj imaju kapitalno i upravljačko unapređenje poduzeća, kao npr. prodaja poduzeća kao cjeline ili dijelova imovine, sklapanje menadžmentskoga ugovora s kompanijama prvog, drugog reda, individualni menadžment, akvizicija upravljačkog znanja i vještina. Na toj osnovi moguće je različito raspolaganje imovinom od iznajmljivanja, poslovanja nekretninama, zajednička ulaganja, uzimanje franšizinga i drugo.

Osnovni cilj navedenoga je gospodarska optimizacija ugostiteljskih poduzeća, odnosno povećanje razine efikasnosti njezina poslovanja.

S obzirom na obilježja imovine, tržišta, odnosa vlasnika i upravljačkih struktura, jasno je da se navedena rješenja provode u našoj praksi od poduzeća do poduzeća individualno.

Upravljački proces turističko-ugostiteljskim poduzećem u funkciji izlaska iz krize i tržišnog oporavka (slučaj Hrvatske) Sanja Čizmar u svojoj doktorskoj disertaciji pod nazivom “Strateško upravljanje u funkciji učinkovitog razvoja turističkog ugostiteljstva u Hrvatskoj”, na str. 282, svodi na uspostavu upravljačke odgovornosti na sljedećim ključnim područjima:

1. Razvoju organizacijsko-upravljačkih struktura, s vlasnicima poduzeća, najvišim menadžmentom, kolegijem direktora i članovima planско-analitičkog odjela kao subjektima koji bi trebali aktivno sudjelovati u procesu strateškog upravljanja.
2. Razvoju odgovornosti za upravljanje ljudskim potencijalima, zbog činjenice da postoji direktna ovisnost: kvaliteta zaposlenika i kvaliteta proizvoda i usluga te posljedično zadovoljstvo gostiju.

3. Razvoju odgovornosti za upravljanje marketingom i prodajom i uspostavljanje funkcija marketinga i prodaje, uvođenje standarda, pravila i procedura koje pokrivaju sljedeća područja: strateško marketinško planiranje, operativno marketinško planiranje i budžetiranje, politiku proizvoda i cijena, distribuciju, prodajne tehnike, rezervacije, komunikaciju s tržištem, administriranje i monitoring marketing prodajnih aktivnosti.
4. Razvoju odgovornosti za hotelsko-ugostiteljsku tehnologiju i proizvodnju, a to se odnosi na uslugu i na fizičke objekte, koji bi trebali biti oblikovani i takve kvalitete da zadovolje potrebe gostiju. Potrebno je uspostaviti sustav hijerarhije i nadležnosti, izgraditi srednji menadžment kako bi se ostvarili zadaci oblikovanja sustava proizvodnje, unaprijedio sustav kontrole kvalitete, uveo sustav kontrole troškova izvještavanja, uspostavili standardi, pravila i procedure.
5. Razvoj odgovornosti za upravljanje poslovnim rezultatom i kapitalnim ulaganjima i to uvođenjem sustava planiranja poslovanja (strateško poslovno planiranje, operativno godišnje planiranje), oblikovanje i primjena sustava izvještavanja menadžmenta i vlasnika, koji odgovaraju obilježjima ugostiteljske djelatnosti. Smanjivanje financijskog rizika, kojemu je poduzeće izloženo, trebalo bi u poslovanje ugostiteljskih poduzeća uključivati uvođenje koncepata menadžment ugovora. Upravljanje imovinom poduzeća, kao oblik financijskog upravljanja koji se koristi u stabilnim ugostiteljskim poduzećima, usmjereno je ka povećanju vrijednosti imovine poduzeća. Upravljanje ulaganjima, kao dio financijskog upravljanja i osiguranje rentabilnosti investiranja, zahtijeva primjenu tržišne i ekonomsko-financijske ocjene ulaganja .

### **Izbor strategija**

Strategija je utvrđivanje dugoročnih ciljeva poduzeća i načina njihova ostvarenja. Definira se i kao umijeće i nauk uporabe političkih i ekonomsko-psiholoških snaga za podržavanje usvojene politike. Odgovara na pitanje kako će organizacija postići zacrtane ciljeve (Ekonomski leksikon, 1995.).

Polazište kod izbora strategije je dosadašnja poslovno-tržišna strategija, i ovisno o tržišno-financijskom stanju poduzeća, izabrat će se strategija smanjenja troškova, traženja novih financijskih sredstava, organizacijskih promjena, novih tržišta, novih proizvoda ili strategija diversifikacije.



#### **4. SPECIFIČNOSTI PLANIRANJA I BUDŽETIRANJA U MALIM I SREDNJIM UGOSTITELJSKIM PODUZEĆIMA**

Strateško poslovno planiranje je formalizirani proces unutar poduzeća u kojem sudjeluje rukovodstvo i koji kao rezultat ima dugoročne planove. Pri tome je sam proces strateškog planiranja disciplinirani i dobro definirani organizacijski napor, usmjeren potpunom određenju strategije tvrtke i dodjeljivanju odgovornosti za njezino izvršenje.

Na području upravljanja poslovnim rezultatom od prioritetne je važnosti uspostavljanje sustava planiranja poslovanja, koje počinje strateškim poslovnim planiranjem koje označava konceptualnu razinu planiranja i temelji se na predviđanjima i kretanjima u okruženju, kao i reakcijama poduzeća na ta kretanja. Navedeno se materijalizira u projekciji novčanog toka poduzeća za srednjoročno razdoblje. Iz strateškog poslovnog plana izvodi se operativno godišnje planiranje.

Odgovornost za strateško planiranje na najvišem je menadžmentu u poduzeću, dok je odgovornost za godišnje poslovne planove i proračune (budžete) locirana na sve upravljačke razine (aktivna uloga menadžmenta na svim upravljačkim razinama u poduzeću, kod izrade poslovnih planova i proračuna).

Planiranje na razini poduzeća vrlo je složen pothvat, a brze promjene u okruženju, ali i u internim činiteljima, čine ga dodatno teškim. Zato se danas koristi sistematičan i sveobuhvatan način koji „pokriva“ sve aktivnosti. Planiranje je kontinuirani proces u pripremi donošenja poduzetničkih odluka na način da one omoguće maksimalnu unosnost, što podrazumijeva i njihovu organiziranu provedbu i mjerljivost. Dakle u proces planiranja u konceptijskom, metodološkom, provedbenom i kontrolnom pogledu moraju biti ugrađeni povratna informacijska veza i interventni signali, radi njegove učinkovitosti. Suvremena koncepcija upravljanja iskazuje tendenciju: što je viša hijerarhijska upravljačka ljestvica, to se više pozornosti posvećuje planiranju, osobito utvrđivanjem ciljeva i strategija za dugoročni razvoj poduzeća. Menadžeri na nižim razinama obično se bave dijelovima takvih planova i osobito se usredotočuju na zadaće za koje je potrebno kraće razdoblje. Prema tome planiranjem se bave brojne osobe, a ono se svugdje tretira kao kontinuiran proces. Bitno je da sav posao u



svezi s planiranjem mora "proizvesti" specifičan plan, koji je primjeren konkretnom poduzeću. Planiranje je stoga bitno za dugoročni opstanak poduzeća i pomaže u odlučivanju o najunosnijoj alokaciji ograničenih resursa među konkurentnim opcijama.

Raspolaganje resursima bitno određuje razvojne mogućnosti poduzeća. Praćenjem razvoja i svega onoga što se događa u okruženju poduzeća menadžment predlaže i sukladno odlukama organa uprave realizira određenu razvojnu koncepciju.

Menadžment imovinom vlasnika ima veliku odgovornost: mora nadgledati vrijednost imovine, upravljati protokom gotovine i kontrolirati troškove kapitala, kako bi jamčio da će se najveći prihod i povećanje vrijednosti vratiti vlasniku. Ti postupci jamče da će porast vrijednosti imovine rasti u određenom razdoblju.

Menadžment imovinom mora također razumjeti ciklus investiranja.

Djelotvoran menadžment imovinom mora imati veliko znanje o principima nekretnina, dinamici ponude i potražnje na tržištu smještaja i o hotelskim operacijama, te moći sintetizirati to znanje i informacije kako bi povećao vrijednost imovine.

Smještajne se nekretnine bitno razlikuju od ostalih komercijalnih nekretnina po tome što su radno najdjelotvornije, te nude mogućnost kratkoročnog najma (tj. jednog dana), zahtijevaju redovitu investiciju kapitala kako bi se održala njihova vrijednost. Stoga se općenito smatraju jednim od najrizičnijih oblika komercijalnih nekretnina.

Dva su primarna područja posla menadžmenta imovinom u ugostiteljstvu u uvjetima kad se operativno upravljanje ugovara s menadžment kompanijom:

- **1. strateško planiranje i**
- **2. nadzor nad menadžmentskom kompanijom.**

#### 4.1. STRATEŠKO PLANIRANJE

Strateškim se planiranjem na jasan i pregledan način definiraju ciljevi, određuju strategije i kriteriji vlasnika, kao i ključne odrednice portfelja, izrađuju se strateški poslovni planovi poduzeća, *feasibility* studije i plan upravljanja imovinom.

U praksi nije značajnije od strane vlasnika prisutno strateško planiranje za imovine u malim i srednjim ugostiteljskim poduzećima. Većina je vlasnika kupovala, prodavala, ponovno uzimala ili gubila prava nad vlasništvom, ali ne putem praćenja, aktivno osmišljenog plana upravljanja imovinom (PUI).

Individualni vlasnici ili operatori malim vlasništvom vrlo su rijetko pripremali organizirani PUI koji bi projektirao buduće investicijske povrate

i predvidio tržišne ili druge promjene do točke na kojoj bi imalo smisla “strateški” kupiti, prodati ili zadržati imovinu. To se u zadnjih nekoliko godina poticanjem razvoja malog poduzetništva promijenilo i povećala se osjetljivost kako kod individualnih vlasnika tako i kod operatora.

#### 4.1.1. Strateško planiranje za portfelje

Politika portfelja, strateško planiranje i optimiranje njegove veličine i strukture smatra se jednom od najvažnijih sastavnica poslovne i razvojne strategije. Osnovni strateški cilj poduzeća je stvaranje nove vrijednosti, odnosno dobiti za njegove vlasnike. U tržišnom poslovanju poduzeće mora neprekidno pratiti događaje i donositi odgovarajuće odluke, dakle mora definirati svoja strateška polazišta i pratiti njihovo izvršenje. Strateške odluke polaze od strateškog planiranja, koje su po svom karakteru dugoročno nedovoljno pouzdane, u smislu egzaktnih prognoza. Strateško planiranje ima polazište u postojećem procesu odlučivanja, a u cilju priprema za odluke u budućnosti ili za budućnost. To ujedno znači i spremnost na preuzimanje rizika koje donosi neizvjesna budućnost, te se i u pogledu sklonosti preuzimanja rizika može provesti podjela poduzeća na konzervativna, umjerena i ambiciozna. Najčešće odluke polaze od ocjene stanja i mogućnosti u odnosu na svaki od potencijala poduzeća, kao i na njegovu tržišnu poziciju. Strateške odluke definiraju ciljeve i napore koji su potrebni za njihovo ostvarivanje. Ti ciljevi moraju odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Što treba učiniti danas da bi se ostvarili ciljevi za budućnost?
- Kada treba poduzeti određene akcije?
- Kakva je organizacija potrebna za ostvarivanje strateških ciljeva?
- Kakva je raspoloživost resursima i kakva je njihova mobilnost?
- Kakva je inovativna funkcija poduzeća?
- Kakva je proizvodnost?
- Kakva je društvena prihvatljivost?

Razvoj poduzeća je kontinuiran i stalno promjenjiv proces, a potrebno je neprekidno mu se prilagođavati. Zato se od strateških planova upravljanja portfeljem poduzeća traži maksimalna fleksibilnost i adaptabilnost, a od investicijskih planova, kao jednog od bitnih dokumenata realizacije plana upravljanja, maksimalna orijentacija na alternativna rješenja i alternativne izvore osiguravanja potrebnim čimbenicima proizvodnje, posebice financijskima. Investicijska politika poduzeća prati razvojne ciljeve, koji proizlaze iz tržišnih mogućnosti i strateškog pozicioniranja na tržištu. Osnovni zadatak investicijske politike na toj razini je stvaranje takva budućeg gospodarskog potencijala poduzeća kojim se osiguravaju uvjeti njegova opstanka i daljnjeg rasta. Dinamika i kvaliteta tog rasta dovest će do novog

pozicioniranja na tržištu, a ono je pak odraz racionalno donijetih odluka, povezanih sa stupnjem spremnosti ulaska u određene rizike.

Da bi se poslovne i razvojne odluke donosile u smanjenom intervalu rizika, potrebno je svaki pojedinačni pothvat analitički razraditi temeljem standardiziranoga metodološkog pristupa i postupka. Zato bi suvremeno poduzeće trebalo imati strateški plan upravljanja ukupnim portfeljem, kao izraz optimalne veličine i strukture poduzeća.

#### 4.1.2. Strateško planiranje za pojedinačne imovine

Strateško planiranje ukupnog portfelja i jednako tako pojedinačne imovine, odnosno objekta, recimo hotela unutar poduzeća, već se primjenjuje u današnjoj praksi. Takva poduzeća imaju svoj strateški plan upravljanja, koji ocrtava uvjete u kojima je hotel kupljen ili razvijan te iskaz njegove operativne misije. On sadržava pregled sljedećih područja: (1) kriterij ulaganja (2) istraživanje i analizu, (3) položaj imovine unutar ciklusa investiranja, te (4) mogućnosti strateškog plana. Slika 18 pokazuje proces izrade strateškog PUI hotela.

##### 1. Kriteriji ulaganja

Kriteriji investiranja su najvažnije odrednice za detaljno ispitivanje mogućnosti investiranja, te za odlučivanje o daljnjim aktivnostima. Vrlo je važno dokumentirati veličinu investiranja, razdoblje poslovanja, očekivanja povrata i identifikiranje odgovarajućih rizika koje je vlasnik voljan preuzeti. Detaljno razumijevanje parametara investiranja omogućit će menadžerima-upraviteljima, ugostiteljskom imovinom, da na odgovarajući način potanko ispituju mogućnosti investiranja. Na sličan način, za objekte, koji su već u vlasništvu, ti će isti kriteriji utjecati na odluku o zadržavanju ili kupovini.

##### 2. Istraživanje i analiza

Istraživanje i analiza sastoje se od analize tržišta, operacija i procjene upravljanja, opisa fizičkog plana, analize udruživanja i analize poslovanja imovine.

##### **Analiza tržišta**

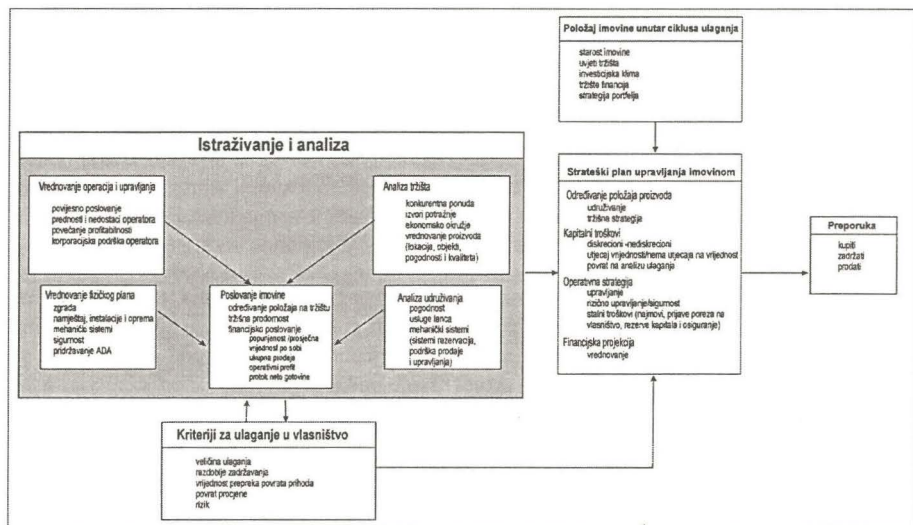
Menadžer-upravitelj ugostiteljskom imovinom, koji priprema strateški PUI hotela, mora cjelovito razumjeti uvjete na tržištu. Pregled prevladavajućih ekonomskih i demografskih uvjeta i projekcije koje se odnose na čimbenike koji utječu na potražnju za smještajem ključni su za razumijevanje makrookoline, u kojoj objekt radi. Uz to, nezaobilazno je razumijevanje

konkurenata i bilježenje jakih strana i slabosti predmetnog vlasništva u odnosu na njegove najveće konkurente. Procjene određenih promjena potražnje trebaju se izvršiti u odnosu na ekonomska i demografska kretanja. Sinteza će tih podataka omogućiti menadžeru-upravitelju imovinom da razumije promjene koje trebaju biti učinjene u strateškom smjeru.

### Operacije i vrednovanje upravljanja

Menadžer-upravitelj imovinom može izvršiti cjelovitu procjenu hotelskih operacija i upravljanja kao i rada tima za upravljanje pažljivim proučavanjem financijskih izvješća hotela.

Slika 23. Proces izrade strateškog plana upravljanja imovinom hotela



### Opis fizičkog plana upravljanja imovinom

Strateški PUI trebao bi sadržavati opis: općeg stanja objekta (mehanički, električki, vodoinstalaterski, dizala), namještaja, instalacije, opreme, gostinjskih soba, soba za sastanke, restorana i ostalih javnih prostora te prostora usluga. Vrednovanje fizičkog plana služi kao osnova za predviđene uporabe planiranih troškova kapitala i rezervnih izdataka te bilo kojih troškova kapitala koji su predviđeni za dolazeću godinu i buduće godine koje plan pokriva. Brižljiva procjena budućih troškova kapitala potrebna je kako bi se razvijala najbolja projekcija budućeg prihoda i procjena povrata.

### Analiza udruživanja

Analiza udruživanja potrebna je kako bi se odredila pogodnost označavanja objekta. Promjena oznake, odnosno marke koja bi bolje odgovarala određenoj razini kvalitete i usluga hotela može na drastičan način unapri-

Izvor: Lori, E. Raleigh & Rachel J. Roginsky, "Asset Management Issues", *Hotel Investments Issues & Perspectives*, 1999., str. 21.

jediti poslovanje. Primjena udruživanja može biti skupocjena u kratkoročnom smislu, no može znatno povećati vrijednost imovine hotela u srednjem ili dugoročnom smislu.

### **Analiza poslovanja imovine**

Podrazumijeva se da će strateški PUI hotela imati organizacijsku jedinicu koja analizira financijsko poslovanje hotela. Svejedno, razumijevanje financijskog poslovanja hotela je više nego tek proučavanje popunjenosti, prosječne vrijednosti i neto operativnog prihoda.

Sa stajališta prihoda važno je znati u kojem je odnosu neka imovina prema svojim najvećim konkurentima.

Menadžer-upravitelj imovinom bi trebao analizirati ostale troškove, poput platne liste i usluga lanca, kako bi identificirao trendove. Na prihode i profitabilnost hotela izravno utječu uvjeti fizičkog plana. Stoga se fizičko stanje hotela mora uzeti kao čimbenik procjene ukupnog poslovanja. Ako hotel nema dobro planiran program kapitalnih troškova, gotovo je sigurno da će pretrpjeti pogoršanje tržišne prodornosti i profitabilnosti.

### **3. Položaj imovine unutar ciklusa investiranja**

Jednom kad se odrede kriteriji vlasničkog investiranja te se izvedu istraživanje i analiza, može se procijeniti položaj imovine u ciklusu investiranja. Spoznaja o tome ima li neka vrijednost imovine trend pada ili rasta od kritične je važnosti za projektiranje budućih povrata.

### **4. Mogućnosti strateškog plana**

Strateški PUI, koji je okrenut budućnosti unaprijed, identificira potencijalne ishode, pod alternativnim strategijama. Svaki vlasnik objekta ima barem dva izbora – zadržati ili prodati imovinu. Ključ za maksimiziranje povrata investiranja je taj da se zna kada kupiti objekat, te, još važnije, kada ga prodati. Previše vlasnika ima zamagljeni poslovni sud zbog činjenice da je njihov objekt bio na vrhu krivulje, te oni pogrešno pretpostavljaju da nikada neće kliznuti prema dolje. Povrati investiranja uvijek padaju na određenoj točki. Rijetko ili nikada događa se da hoteli postignu “stabilizirano” poslovanje popunjenosti ili vrijednosti koje se tako često prikazuje u procjenama. Ako se to dogodi, rijetko održe “stabiliziranu” razinu u razdoblju od više od nekoliko godina, jer se tržišni uvjeti neprestano mijenjaju.

Ključ za maksimiziranje povrata investiranja je vremensko određivanje; imovinu treba prodati onda kada poslovanje i vrijednost dostižu vrhunac, a zahvaljujući strateškom planu moguće je znati da će se povrati smanjivati zbog tržišnih promjena, velikog ulaganja kapitala, gubitka financijske premoći ili nekoga drugog unaprijed sagledanog razloga. Menadžer-upravitelj

imovinom moći će savjetovati vlasnika da zadrži ili proda objekt i to utemeljeno na povratima investiranja, koji su u skladu s trenutnim kriterijima investiranja vlasništva.

#### 4.1.3. Proces sastavljanja godišnjeg proračuna - budžeta

Budžet je financijski plan koji se izvodi iz prethodno pripremljenih planova poslovanja: marketinga, prodaje, kapitalnih ulaganja i operativnog plana poslovanja hotela.

Neosporno je da je proces sastavljanja proračuna rezultat timskog rada menadžera-upravitelja imovinom i menadžera objekta. Voditelj financija odgovoran je za cjelokupni proces sastavljanja proračuna. On usko surađuje s direktorima operacija i marketinga. S druge strane, na nivou hotela, menadžer hotela odgovoran je za proračun objekta i mora sastaviti tim za izradu proračuna, koji se sastoji od voditelja (smještaj, hrana i piće, sport i animacija). Menadžer hotela daje upute i kontrolira svoje osoblje tijekom cijelog procesa sastavljanja proračuna. Hotelski tim sastavlja proračun i šalje ga uredu menadžera-upravitelja imovinom gdje se pregledava, konsolidira i odobrava. Proračun se na kraju prezentira vlasniku.

- Sam proces sastavljanja proračuna polazi od jasno određenih ciljeva vlasnika. Menadžment je odgovoran za praćenje uputa vlasnika i njihovo izvršavanje.
- Kako bi se sastavio realni plan, menadžer hotela mora biti u poziciji da interpolira poslovanje i ekonomske uvjete u informaciju koja se može iskoristiti za sastavljanje njegova proračuna.
- Potrebno je ispitati konkurenciju u neposrednom okruženju hotela, učinak novih restorana i drugih objekata, kako bi se odredio njihov učinak na proračun.
- Ocijeniti poslovanje tekuće godine koja uključuje i procjenu svih izvanrednih troškova poslovanja, kao i definirati dane poslovanja hotela, raspoložive kapacitete, događaje koji bi se trebali odvijati unutar planiranog vremena.
- Plan popunjenosti za hotel trebao bi se podijeliti u relevantne segmente proizvoda u skladu s marketinškim planom. Podjele su neophodne za planiranje mjesečnih postotaka popunjenosti soba i kreveta.
- Pregledati strukturu cijena hotela prema tržišnom segmentu (sobe, hrana, piće i druge usluge) i odrediti koje će cijene privući opseg poslovanja neophodan za povrat uloženi sredstava. Tamo gdje su potrebne određene promjene ili korekcije treba izvršiti dodatne analize i na temelju njih provesti promjene, vodeći strogo računa o vremenu, kako bi promjena bila učinkovita.
- Izvršiti procjenu volumena aktivnosti te prihoda koja se zasniva na planiranom opsegu i cijenama, kao i isplanirati troškove prodaje i

poslovanja na temelju podataka koje osigurava menadžer financija. Voditelj svakog odjela planira mjesečnu aktivnost za svoje područje odgovornosti. Svaki plan proračuna zahtijeva pripremu određenih obrazaca, radnih lista, informacija i dr.

- Provjera svih obrazaca od strane sektora financija i priprema nacrtu proračuna za poslovanje cijelog objekta, sa svim komentarima koji se pojavljuju tijekom konsolidiranog rada.
- Pripremiti sažetak poslovnog plana i prezentacija. Menadžer hotela mora pregledati planove kako bi utvrdio realnost ciljeva prihoda i troškova, sačiniti i prezentirati izvješće koje u znak slaganja i odobravanja potpisuje uprava. Poslovni plan sadrži: sažetak, marketinški plan, financijski plan i kapitalni plan (primjer 6).
- Pregled proračuna svih individualnih objekata i analiza rezultata (sukladno strateškim planovima upravljanja imovinom i drugim planovima), te okončanje proračuna i konsolidiranje, vrši ured menadžera-upravitelja imovinom.

Konsolidirani-kumulativni proračun sastoji se od kumulativnog: proračuna dobitka i gubitka, proračunskog balansa i plana toka gotovine. Izvještaj ureda menadžera upravljanja imovinom bazira se na izvještajima hotela i uključuje bilance ureda za upravljanje imovinom.

Predstavljanje konačnog proračuna vrši menadžer za upravljanje imovinom, a prihvaća ga Vlasnik poduzeća.

## 4.2. FUNKCIJA I NADZOR NAD MENADŽMENTSKOM KOMPANIJOM

Kvaliteti upravljanja, odnosno menadžmenta u ugostiteljskim poduzećima, posvećuje se iznimna pozornost. O tome najbolje svjedoči niz različitih pristupa hotelskom menadžmentu (hotelski lanci, obiteljski hoteli itd.), kojemu se u svijetu, a polazeći od različitog rješavanja odnosa vlasnik – menadžment, nastoje maksimirati prinosi iz obavljanja hotelijerske aktivnosti.<sup>152</sup>

<sup>152</sup> Horwath Consulting Zagreb., *Nadzor nad menadžment kompanijom*, Ministarstvo turizma, Zagreb, 1996.

### 4.2.1. Upravljanje putem menadžmentskih kompanija i franšizinga

Vlasnici poduzeća mogu ili postaviti vlastite menadžere za upravljanje imovinom u njihovu vlasništvu ili mogu koristiti usluge i upravljačko iskustvo profesionalnih hotelskih kompanija. Jedna je od aktivnosti kojom se bave specijalizirane kompanije menadžment smještajnog objekta, koji se ostvaruje posebnim sporazumom ili ugovorom.

### **Ugovor o menadžmentu hotela**

To je sporazum između hotelske menadžmentske kompanije i vlasnika hotela. Menadžmentska kompanija preuzima odgovornost za upravljanje hotelom, a vlasnik preuzima odgovornost za obrtni kapital, pogonske troškove i servisiranje dugova. Menadžmentska kompanija plaćena je za svoje usluge, i to na temelju naknade koja uključuje fiksni dio i dio vezan za ostvareni poslovni uspjeh.

Razlikujemo dvije osnovne vrste menadžmentskih kompanija: menadžmentske kompanije prvog, odnosno drugog reda.

#### **Menadžmentska kompanija prvog reda**

Upravlja i pruža svakodnevni nadzor nad nekim objektima za treću stranu. Osim toga omogućuje i određenu prepoznatljivost putem imena tvrtke (primjeri: Sheraton, Inter-continental).

#### **Menadžmentske kompanije drugog reda**

Za razliku od one prvog reda, ne pruža nikakvu prepoznatljivost putem imena vlastite tvrtke.

Prepoznatljivost prema korisnicima omogućuje se korištenjem hotelskog franšizinga.

#### **Hotelski franšizing**

U osnovi je ugovor poslovni odnos između hotelskog lanca i vlasnika hotela, kojim hotelski lanac ustupa vlasniku hotela pravo da u svom poslovanju koristi ime, proizvode i usluge te proizvodno i poslovno iskustvo, stručnu pomoć i savjete (npr. tehničko-tehnološki standardi, poslovna procedura, te centralni rezervacijski sustav). Primalac hotelskog franšizinga obvezuje se da će strogo poštovati upute davaoca franšizinga o organizaciji i načinu poslovanja. Prema ugovoru o franšizingu, davalac franšizinga nema vlasničkog ili financijskog interesa u hotelu već se namiruje samo iz cijene njezine prodaje. On nije ni direktno odgovoran za njegov ekonomski uspjeh.

## **4.2.2. Ugovor o menadžmentu**

### **Prednosti i nedostaci ugovora o menadžmentu**

Ugovor o menadžmentu za vlasnika ima niz nedostataka, kao što je gubitak kontrole nad poslovanjem, rizik, obveza pokrivanja svih tekućih rashoda, naknada za troškove hotelske menadžmentske kompanije, dugoročan i teško raskidiv ugovor o menadžmentu.

S druge strane, vlasniku omogućava relativno brzu i jednostavnu kupnju znanja i stručnosti, trenutačnu prepoznatljivost imena, te upravljanje kvalitetom.



Ugovor o menadžmentu hotelskoj menadžmentskoj kompaniji omogućava jeftin i brz rast, poslovanje uz nizak rizik, kontrolu kvalitete, znači minimalan utjecaj na odluke o imovini, ovisnost o financijskoj sposobnosti vlasnika.

### Proces odabira menadžmentske kompanije

Proces odabira, pregovaranja i sklapanja ugovora s menadžmentskom kompanijom obuhvaća nekoliko faza:<sup>153</sup>

- Istraživanje tržišta, a u cilju određenja tipa, klase i tržišne pozicije hotela te prema tome vrste menadžmentske kompanije koja najbolje odgovara hotelu.
- Odabir kompanije prvog ili drugog reda koja je najprikladnija za upravljanje hotelom. Temeljni kriterij koji vlasnik treba imati u vidu prilikom izbora kompanije prvog reda je visoki stupanj prepoznatljivosti i tržišna identifikacija u segmentu i klasi koja je određena i ona koja najbolje odgovara hotelu. U drugom slučaju vlasnik treba tražiti operatora s dokazanom sposobnošću upravljanja hotelima tržišne orijentacije i klase slične njegovu hotelu.
- Pregovaračke pozicije:

1. Jaku pregovaračku poziciju operatora određuje u prvom redu namjena hotela, koja je vezana za specijalizirano tržište i koja zahtijeva jedinstveno znanje s kojim operator raspolaže. Osim toga jača je pozicija onog operatora koji raspolaže posebnim znanjima ili uslugama, npr. centralizirane rezervacije, nacionalni ili regionalni ured za prodaju, mogućnost pružanja širokog spektra dodatnih usluga te ima razvijen sustav cjelokupnog nadgledanja menadžmenta.

Nadalje operator koji posjeduje i nudi identifikaciju koja se na tržištu još ne koristi ima veće šanse i bolju pregovaračku poziciju. Isto tako i onaj operator čiji hoteli s kojima upravlja bilježe dobre rezultate, koji je u mogućnosti vlasniku osigurati financiranje, spreman uči i u zajedničko ulaganje ili dati jamstva na uspješno poslovanje ima snažnu pregovaračku poziciju.

2. Jaku pregovaračku poziciju ima vlasnik već poznatog hotela koji se nalazi na vidljivom području i koji ima još hotela u svojem vlasništvu. Tu se otvara mogućnost proširenja poslovne suradnje i sklapanja drugih ugovora o menadžmentu. Jača je pregovaračka pozicija i ako hoteli imaju dobre poslovne rezultate, a vlasnik ne traži kapital od menadžmentske kompanije.

### Objašnjenje nekih važnijih točaka sporazuma o menadžmentu

Razdoblje trajanja sporazuma, razdoblje je u kojem su odredbe sporazuma na snazi. Uobičajeno ugovor s kompanijama prvog reda traje između dvadeset i trideset godina.

<sup>153</sup> Horwath Consulting Zagreb, *Nadzor nad menadžment kompanijom*, Ministarstvo turizma, 1996.

Hotelska kompanija kao kompenzaciju za pružanje usluga koje su predviđene ugovorom o menadžmentu prima naknadu. Osnovna naknada određuje se najčešće kao udio ukupnog prihoda ili bruto operativne dobiti (GOP) te time stimulira operatora da poveća napore glede aktivnosti koje povećavaju ukupni promet odnosno bruto operativnu dobit. Stimulativna naknada isplaćuje se kao određeni dio definirane neto dobiti i predstavlja nagradu za efikasno i rentabilno poslovanje.

Međutim stvarnu mjeru uspješnosti menadžmentske kompanije čine redoviti i precizni izvještaji o financijskim rezultatima poslovanja, koje operator mora pripremiti u ugovorenim rokovima. Pri formuliranju sustava izvještavanja o financijskim rezultatima poslovanja ponajprije valja ustanoviti jedinstveni sustav računovodstva, kao npr. "*Uniform System of Accounts*" (jedinstveni računovodstveni sustav za hotele), kako bi se omogućila usporedba različitih financijskih izvještaja i usporedba s drugim sličnim hotelima.

Priprema budžeta (financijski plan izveden iz prethodno pripremljenih planova poslovanja), od posebne je važnosti za hotele kojima upravlja menadžmentska kompanija. Godišnji planovi obično sadrže:

- projekciju prihoda i rashoda (na mjesečnoj bazi),
- budžet kapitalnih rashoda, popravaka i održavanja,
- te marketinški plan.

Postupak odobravanja budžeta obuhvaća pripremu, dostavljanje prijedloga vlasniku, pregledavanje, modificiranje, te stavljanje u funkciju. Postupak odobravanja obično se precizno definira u ugovoru o menadžmentu, a nadzor nad donošenjem godišnjih planova jedna je od ključnih odredbi koje vlasnici trebaju osigurati prilikom pregovora o sporazumu.

Jedna je od najvažnijih odredbi sporazuma o menadžmentu s pozicije vlasnika klauzula o učincima operatora. Dobro sročena klauzula o učinku štiti vlasnika hotela od nekompetentnog operatora, ali u isto vrijeme i štiti kompaniju od uvjeta koji su izvan njezine kontrole. Pri definiranju klauzule o učinku, kojom se uspostavljaju standardi poslovanja koje mora menadžmentska kompanija zadovoljiti kako bi zadržala pravo upravljanja hotelom, važno je osigurati jasno definiranje kriterija učinka te omogućiti rano prepoznavanje neostvarivanja očekivanog učinka. Kriterij učinka obično se ne primjenjuje u prvih nekoliko obračunskih razdoblja zbog razdoblja potrebnog za uhodavanje novootvorenog hotela.

Vezivanje operatora za imovinu ulaganjem kapitala dodatno stimulira efikasno upravljanje, pa zato vlasnici pravo upravljanja nastoje uvjetovati kapitalnim investicijama koje se obično ugovaraju s kompanijama prvog reda i to prije otvaranja hotela.

### 4.2.3. Ugovor o franšizingu

<sup>154</sup> Nadopunjenno prema: <http://www.hrvatski-proizvod.com/msp.php?broj=8> i <http://www.hrvatskiproizvod.com/msp.php?broj=9>

Franšiza dolazi od francuske riječi “*franchise*” i znači povlastica. Franšiza je privilegija ili dozvoljeno pravo pojedincu ili grupi koja omogućava korisniku da provodi određenu vrstu komercijalne aktivnosti. Ona je sistem proširenja poslovanja i distribucije proizvoda i usluga te mogućnost vođenja poslovanja pod prepoznatljivim imenom.<sup>154</sup>

Franšiza se pojavljuje kada kompanija (davatelj franšize) licencira svoje trgovačko ime (brend) i svoj način rada (sistem poslovanja) određenoj osobi ili grupi (korisniku franšize) koji se slaže da će poslovati u skladu s uvjetima ugovora (ugovor o franšizi).

Dakle davatelj franšize najčešće prodaje primatelju franšize:

- ◆ marku ili brend,
- ◆ *know-how* ili znanje,
- ◆ poslovno iskustvo,
- ◆ trening osoblja i vođenje početka poslovanja,
- ◆ marketinšku podršku,
- ◆ zajedničku nabavu sirovina, repromaterijala i ambalaže,
- ◆ priručnik za vođenje franšize,
- ◆ poslovne i tehnološke metode rada i metode prodaje,
- ◆ stalna savjetovanja,
- ◆ sve druge elemente bitne za franšizu.

Franšiza ima svoje korijene u feudalnim vremenima, no prva komercijalna prodajna franšiza bila je *Singer Sewing Center* koju je razvio Isaac Singer tijekom 1858. godine. Singer je prodao prava lokalnim poslovnim ljudima da prodaju njegove mašine i obučavaju korisnike i njegova je kompanija narasla. Prihod od licencnih prava pomogao mu je financiranju proizvodnje i zbog činjenice da se svaka franšiza sama financirala, Singer je bio pošteđen troška upošljavanja menadžera centara.

Singerov model bio je kopiran od strane nekoliko industrija na prijelazu stoljeća. Jedan od njih je bila i Coca-Cola koja se uspjela nacionalno proširiti prebacujući teret proizvodnje, skladištenja i distribucije svojeg proizvoda na lokalne poslovne ljude koji su dobili prava punjenja. U zamjenu za preuzeti rizik na lokalnoj razini i osiguravanje kapitala za ekspanziju Coca-Cole, franšizeri Coca-Cole dobili su ekskluzivna marketinška i distributerska prava na svojem teritoriju.

Većina ranih davatelja franšize nije kontrolirala izgled i ugođaj korisnika franšize. Iako se rani korisnici franšiza mogu identificirati zajedničkim trgovačkim imenom, bili su slobodni u kreiranju vlastitoga poslovnog stila. Benzinske stanice nisu imale isti izgled, isto vrijedi i za motele, prodavatelje automobila, maloprodaje i sl. Čak su se i usluge koje su nudile razlikovale od objekta do objekta.

No sve se to promijenilo tijekom 1950-ih godina kada je Ray Kroc reorganizirao potencijal kloniranja franšize kako bi ponovio uspješnu formulu i lansirao poslovni format franšize kakav mi danas poznajemo. Ray Kroc je u svojim kasnim 40-im godinama bio relativno uspješan prodavač aparata za pravljenje *milkshakea*. Jedan od njegovih kupaca bio je uspješan prodavač hamburgera u San Bernardino, California, po imenu Mac Donalds koji je prodavao mnoštvo hamburgera i velike količine *milkshakea* i prženih krumpirića (*pommes frites*). Obuzet uspjehom tog restorana čija su većina zaposlenih bili studenti, Kroc je smatrao da može replicirati njegovo poslovanje i kopirati njegov uspjeh diljem SAD.

Uspjeh MacDonalda se legenda i Ray Kroc se uspoređuje s Henry Fordom za uvođenje linije za proizvodnju u industriju brze hrane. Ali Kroc je napravio više od brzine u brzjoj hrani. On je osmislio koncept koji zovemo “trgovačko odijelo” kako bi obuhvatili ne samo izgled i ugođaj poslovnog dekora nego i svaki detalj na osnovu kojeg se posluje. Za Raya Kroca svaki aspekt kako voditi franšizu MacDonalda postao je dio sistema koji osigurava da će iskustvo potrošača u svakom MacDonaldu biti jednako uvijek i svugdje.

Krocova teorija se pokazala toliko uspješnom da se ubrzo proširila franšiznom industrijom. Tijekom 60-ih benzinske pumpe počele su prihvaćati jedinstveno “trgovačko odijelo” i standardizirale načine usluživanja. Maloprodaje, moteli i cvjećarne počele su standardizirati ne samo izgled trgovine nego i načine usluživanja.

### **Prednosti i nedostaci**

Temeljne su koristi koje ugovor o franšizingu pruža primatelju franšizinga trenutačna prepoznatljivost i privlačenje određenih tržišnih segmenata kao i dostup provjerenim metodama poslovanja te skraćivanje razdoblja uhodavanja. Nedostaci za primatelja proizlaze ponajprije iz nepostojanja bilo kakvih jamstava za uspjeh, relativno kratkog razdoblja u kojem se ugovara pravo korištenja franšizinga, nemogućnosti ograničenja na davanje franšizinga drugim korisnicima na istom tržištu, obveznog prihvaćanja raznovrsnih standarda hotelskog lanca, nepostojanju kontrole nad kvalitetom i imidžem hotelskog lanca.

Davanje franšizinga, donosi niz koristi hotelskim lancima, kao na primjer: mogućnost jeftinog i brzog rasta, profitabilan izvor prihoda, povećanje prepoznatljivosti. Temeljni nedostatak franšiznog odnosa za hotelske lance proizlazi ponajprije iz nemogućnosti kontrole poslovanja, kvalitete usluga i cjenovne politike hotela.

Davatelji franšizinga pružaju usluge vezane za izgradnju hotela, pomoć pri tržišnom promicanju hotela jer imaju pripremljene profesionalne reklame i promocijske kampanje, koje uključuju logo, znakove, trgovački znak i sl. Jedna od najvažnijih koristi od pridruživanja hotelskom lancu je rezerva-

cijski sustav koji se nudi, kao i provjerene sustave i procedure koji su nužni za efikasno poslovanje u skladu sa zahtjevima tržišta.

U cilju kontrole standarda kvalitete hotelski lanci nadgledaju hotele obično dva do četiri puta godišnje.

### **Naknada za franšizing**

Naknada za franšizing plaća se davatelju franšizinga kao kompenzacija za korištenje imena lanca, loga, identiteta, imidža, reputacije, operativnog sustava i procedura, marketinških planova i rezervacijskog sustava, a podrazumijeva početnu naknadu i stalnu naknadu.

Početna naknada pokriva troškove davatelja vezane za analizu zahtjeva, analizu lokacije hotela i njegov tržišni potencijal, vrednovanje planova i sl. Stalnu naknadu čini nekoliko različitih vrsta naknada kao što je naknada za korištenje imena lanca, loga (kao postotni iznos mjesečnog prihoda od smještaja, između 3% i 6,5%), za oglašavanje i osposobljavanje (između 1% i 2,5% prihoda smještaja), korištenje rezervacijskog sustava (između 1% i 3% prihoda od smještaja). Naknada za oglašavanje, osposobljavanje i korištenje sustava mogu se utvrditi i u fiksnom iznosu.

Specifična struktura naknade, zahtijevana od strane franšizne kompanije, mora biti objavljena u UFOC i registrirana pri FTC, tako da potencijalni korisnik franšize može procijeniti strukturu naknada buduće franšizne kompanije i odrediti koja bi bila cijena/vrijednost odnosa, ako se pripoji toj franšizi. Informacije se odnose na različite kategorije smještajnih kapaciteta (ekonomska, srednja, prva klasa). Tako npr. hotel ekonomske kategorije ima sljedeće podatke:

Broj soba = 100

Prosječna cijena sobe u godini 1 = \$ 35,00

Porast cijene soba = 5% godišnje

Popunjenost

- godina 1 = 60%
- godina 2 = 70%
- godina 3 = 75%

Planirano razdoblje = 10 godina

Ukupni prihod soba tijekom 10 god. planiranog razdoblja = \$ 11.794.243

Broj rezervacija od davatelja franšize = 15% popunjenih soba

### **Proces odabira hotelskog franšizinga**

Loš odabir franšizinga može ozbiljno ugroziti financijski uspjeh hotela. Zbog toga odabir odgovarajućega hotelskog lanca valja utemeljiti na:

- Kvalitetnoj analizi tržišta, kojom se utvrđuje koja vrsta hotela najbolje odgovara objektu, osobito imajući u vidu prisutnost pojedinoga hotelskog lanca na lokalnom tržištu. Osim toga posebnu pozornost tre-

ba svratiti na analizu odgovarajućih hotelskih lanaca i pitanja vezana za to koliko je dugo hotelski lanac u poslovanju, kao i na podatke koji govore o značajkama poslovanja.

- Pregovori vezani za konačne uvjete dobivanja franšizinga trebali bi ići u pravcu dobivanja statusa zaštićenog ili ekskluzivnog područja (izgradnja od strane korisnika franšizinga određenog broja hotela na određenom području, u nekom razdoblju).

### Ostale značajke ugovora o franšizingu

Tipični današnji ugovor o franšizi značajno se razlikuje od svog prethodnika iz 50-ih i 60-ih. Taj ugovor od tri stranice narastao je na 50 i više stranica i sada davatelj franšize diktira svaki aspekt odnosa. Većina ugovora raspravlja o franšizi do najsitnijih detalja i obnova, ako se dopusti, uvjetovana je potpisom od strane korisnika franšize pod bilo kojim uvjetima koje kasnije davatelj franšize može donijeti. U cilju uniformnosti, korisnici franšize obično prihvaćaju (i plaćaju za to) sve zahtijevane systemske promjene, uključujući i ponuđene proizvode, korištenje trgovačkih imena i zahtijevana trgovačka odijela.

Ugovor o franšizingu obično se sklapa na razdoblje od 10 do 20 godina, a kroz cijelo vrijeme trajanja davatelji franšizinga obično zahtijevaju mogućnost kontrole, ne samo fizičkih značajki hotela, već i razine usluga i zadovoljstva gostiju. U cilju učinkovitog prihvaćanja različitih sustava, procedura, programa i politike koju je razradio davatelj franšizinga, hotelski lanci obično insistiraju na osposobljavanju ključnih kadrova u hotelu, kao i na pravo kontrole poslovnih rezultata (uvidom u poslovne knjige) primaatelja franšizinga.

Golema popularnost franšize i viđenje koje kreiraju davatelji franšize stvorili su stanje na franšiznom tržištu da se ne zahtijeva pregovaranje oko franšiznog ugovora (koji štiti samo interese davatelja franšize). Većina davatelja franšize nudi smanjenu zaštitu tržišta – ili nikakvu – korisnicima njihovih franšiza. Kako je danas sistem ono što se franšizira (a ne više pravo na distribuciju proizvoda), većina davatelja franšiza naplaćuje *royalty* na pravo korištenja imena i sistema. Bez ugovornih ograničenja na koliko trgovina davatelj franšize može otvoriti i zbog toga što se *royalty* naplaćuje po dolaru prodaje (bez obzira na profit korisnika franšize), davatelji franšize i njihovi dioničari potpuno su fokusirani na prodaju sistema. Često korisnici franšiza tvrde da njihovi davatelji franšiza nisu osjetljivi na profitnu maržu koja je potrebna za uspjeh. To je istina jer mnogi davatelji franšiza niti ne mjere profitne marže korisnika svojih franšiza i samim time nisu u mogućnosti predvidjeti profitabilnost kod ugovaranja novih franšiza.

Kupci franšiza su uvjereni da su ti jednostrani franšizni ugovori “industrijski standard” i samim time prihvatljivi. Osim toga, kupci razmišljaju da ako ne prihvate te ponuđene franšize i jednostrane ugovore, da će franšizu jednostavno uzeti neki drugi kupac. Preporučuje se za vrijeme pregovora, a

najkasnije prije potpisivanja bilo kakvih ugovora vezano uz franšizu, potražiti pomoć i savjet stručnjaka za pravne poslove i stručnjaka za franšizu.

Ipak, može se reći kako franšizno poslovanje sigurno potiče razvoj maloga gospodarstva, a time smanjuje i nezaposlenost.

Franšiza je dobar oblik poslovanja za poduzetnike početnike, nezaposlene koji žele početi raditi, zaposlene koji su postali tehnološki višak, zaposlene koji žele započeti karijeru u vlastitom poslu i mlade koji žele ući u poduzetništvo. Svima njima franšiza omogućuje manji početni rizik jer iza njih stoji obično dobro uhodani posao i poznata marka, preuzimanje razrađenog sustava rada, kontrola poslovanja, barem u početnoj fazi, manji početni kapital, standardi kvalitete.

#### 4.2.4. Ispunjavanje ugovora

Kao što je to prethodno opisano, strateški plan upravljanja imovinom pruža "cjelokupnu sliku" - smjer, u kojem će vlasnik voditi svoj portfelj i pojedinačna hotelska ulaganja. Koncentriran je, prvenstveno, na analizu mogućnosti ulaganja i poduzimanja, kako bi maksimalno povećao povrat portfelja i pojedinačnih hotelskih ulaganja.

Menadžer-upravitelj imovinom također provjerava pridržava li se kompanija za upravljanje hotelom ugovora o upravljanju. Do prije samo pet do deset godina, većina ugovora o upravljanju – posebice s kompanijama za upravljanje lancem hotela – nije vlasnicima pružala kontrolne mehanizme potrebne kako bi se utvrdilo djeluje li kompanija za upravljanje u interesu vlasnika. Budući da interesi kompanije za upravljanje nisu nužno jednaki interesima vlasnika, zadatak je menadžera-upravitelja imovinom da predstavlja interese vlasnika.

#### Sastanci vlasnika

Jedna je od zadaća menadžera-upravitelja imovinom vođenje rutinskih, zakazanih sastanaka vlasnika. Učestalost sastanaka obično ovisi o složenosti imovine (tj. veličini hotela, broju restorana, količini prostora za sastanke i pogodnostima itd.), radu upravljačkog tipa, u odnosu na očekivanja (očekivanja bazirana na proračunu i prošlogodišnjem ostvarenju), te količini kapitalnih izdataka u planu ili u korištenju. Općenito, veliki objekti, s potpunom uslugom, traže više pozornosti te stoga i češće sastanke vlasnika. Osim toga, posjedi u zajedničkom vlasništvu u obliku zajedničkih ulaganja, također traže više pozornosti jer se raspravlja i o pitanjima ulaganja i partnerstva.

Dnevni red sastanka vlasnika ovisi o imovini i pitanjima vezanima za nju. Tipični dnevni red za hotel prikazan je na primjeru 1.

Hotel \_\_\_\_\_

## Dnevni red sastanka vlasnika

\_\_\_\_\_  
(dan, mjesec, godina)\_\_\_\_\_  
(mjesto)Početak sastanka: \_\_\_\_\_  
(vrijeme)**I. Rezultati upravljanja**

- A. Mjesečni rezultati (uspoređeni s proračunom i prethodnom godinom); ovogodišnji rezultati (tekući trend).
- B. Predviđanja za ostatak godine i očekivano odstupanje od proračuna.
- C. Priljev sredstava (predviđeni izdaci / potrebe financiranja).
- D. Ostalo (zastara naplativih računa, pitanja završnog računa).

**II. Izvješće o prodaji i marketingu**

- A. Marketinška strategija i uspjeh do danas.
- B. Marketinški plan – strategija oglašavanja i promocije.
- C. Popunjavanje kapaciteta.
- D. Pregled konkurencije.

**III. Osoblje**

- A. Osobna pitanja.
- B. Prebacivanja i prekovremeni rad.
- C. Osposobljavanje.

**IV. FF&E/ Kapitalni izdaci**

- A. Usporedba s proračunom.
- B. Status tekućih projekata.
- C. Obilazak imovine-objekata.

**V. Ostalo / Otvorena pitanja**

- A. Pitanja revizije.
- B. Porezi na imovinu.
- C. Razno / pitanja zajedničkih ulaganja.

Primjer 1  
 Tipičan dnevni red  
 sastanka vlasnika

Iako vremenski raspored i detalji dnevnog reda sastanka variraju ovisno o problemima svakoga pojedinačnog hotela, važno je da se sastanci vlasnika održavaju redovito u određenom obliku. To omogućuje vlasniku, menadžeru-upravitelju imovinom i kompaniji za upravljanje da se pripreme za sastanak. Upravljački tim s vremenom tako nauči predvidjeti probleme koji



brinu vlasnika, te osigurati da se ti problemi riješe prije sastanka. Kada se priprema za sastanak vlasnika bilo da se radi o sjednici ili posjetu na licu mjesta, menadžer-upravitelj imovinom mora pribaviti mnogo podataka o imovini prije sastanka. Ovisno o potrebama menadžer-upravitelj imovinom može mjesečno zatražiti sljedeće podatke:

- Izvješće o prihodima i rashodima, uključujući usporedbu s proračunom i prethodnom godinom s odgovarajućim izvješćem menadžera i s objašnjenjima o odstupanjima.
- Izvješće o grupnim rezervacijama.
- FF&E / izvješće o statusu kapitalnih izdataka.
- Sažetak knjige dojmova / statistiku rezervacija.

Mjesečni (ili drugačiji) pregled tih informacija pruža menadžeru imovinom dovoljno podataka za dodatne analize, eventualno potrebne, kako bi se ocijenilo upravljanje. Također omogućava menadžeru imovinom da predvidi određene probleme, dok se odvijaju nezadovoljavajući trendovi u upravljanju.

Svaki menadžer-upravitelj imovinom ima analitička pomagala za procjenu upravljanja. Ona su koncentrirana na analizu trendova kroz određeno razdoblje, određenih podataka i usporedbu s proračunom, prethodnom godinom, prosjecima u toj grani ili sličnim hotelom na tržištu ili sa sličnim hotelom kojim upravlja ista kompanija za upravljanje. Primjer 2 predstavlja primjer mjesečnog izvješća koje se koristi za pregled rada hotela. Taj oblik može pomoći menadžeru imovinom da sagleda cjelokupnu sliku hotela za taj mjesec na jednom listu papira. Na temelju pregleda toga izvješća mogu se zatim analizirati financijska izvješća u detalje.

Na raspolaganju su brojna analitička pomagala, neka detaljnija od ostalih. S vremenom i kroz suradnju s kompanijom za upravljanje menadžer imovinom može naučiti sve složenosti rada određenog hotela. Na temelju tih spoznaja menadžer-upravitelj imovinom odlučuje na što treba usmjeriti pozornost i do koje se mjere mora uključiti u samo upravljanje hotelom.

Sastancima vlasnika trebali bi prisustvovati i glavni menadžer za upravljanje imovinom, menadžer kompanije za upravljanje poslovanjem i odgovarajući predstavnici nadzornog odbora). Svaki menadžer-upravitelj imovinom ima vlastiti način vođenja sastanka, ipak konačan rezultat trebalo bi biti stanje u kojem kompanija za upravljanje i vlasnici nisu protivnici, već suradnici u ostvarivanju zajedničkog cilja – maksimalnog profita hotela.

No vlasnici ipak trebaju biti oprezni u odnosima s kompanijom za upravljanje i njihovom grupom na terenu. Ako, menadžer-upravitelj imovinom upravlja svakodnevnim odlučivanjem u hotelu, prelazi svoje nadležnosti i ne može više smatrati menadžera kompanije odnosno operativnog menadžera u hotelu odgovornim za loše odluke. Kompanija za upravljanje zadužena je za donošenje operativnih odluka, stoga je bolje za menadžera-upravitelja imovinom da zauzme pristup “đavoljeg odvjetnika” u pitanjima koja se odnose na svakodnevne aktivnosti.

## Godišnji pregledi proračuna – budžeta

Menadžeri-upravitelji imovinom obično dobiju operativni godišnji proračun hotela u listopadu ili studenom. Uz operativni proračun, trebao bi biti napravljen i detaljni marketinški plan, koji naglašava prodaju i marketinške strategije te pretpostavke koje podržavaju projekcije prihoda. Dokumentacija važnih pretpostavki, korištenih u razradi stavki izdataka, ključna je za onaj dio proračuna koji se odnosi na izdatke. Proračun treba vratiti kompaniji za upravljanje ako se podaci temelje na nereálnim postocima prodaje, porastu inflacije više od predviđene krajem godine ili nekom drugom “sumnjivom” parametru. Menadžer-upravitelj imovinom mora zahtijevati od kompanije za upravljanje sve odgovarajuće podatke, uključujući raspored rada osoblja, plaće i objašnjenje proračuna prihoda i rashoda.

Menadžer-upravitelj imovinom, trebao bi zatražiti od uprave menadžmentske kompanije da se izjasni o svojem pristupu razradi proračuna, tj. o stupnju ostvarivosti proračuna, po njihovu uvjerenju, na ljestvici od “lako ostvarivog” do “uprava će morati uložiti znatne napore”. To pruža vlasnicima uvid koliko uprava vjeruje da je proračun agresivan ili konzervativan i omogućava im da poduzmu odgovarajuće poteze. Neke kompanije planiraju vrlo konzervativan proračun (tj. lako ostvariv), kako bi bile sigurne da će njihova izvedba biti sukladna proračunu i time zadovoljiti vlasnike. Suprotno tomu, mnoge kompanije, posebice one za upravljanje lancima hotela, nagovaraju menadžere da planiraju vrlo agresivan proračun kako bi timovi bili visoko motivirani za rad, a menadžeri-upravitelji imovinom i vlasnici spremniji ulagati u obnovu. Takav pristup zadovoljava menadžera-upravitelja imovinom početkom godine, ali ostavlja neugodan dojam, ako hotel konstantno ne uspijeva ispuniti očekivanja do kraja godine.

Nakon što je pregledao marketinški plan, operativni proračun, FF&E / kapitalni proračun i glavne pretpostavke za ostvarivanje menadžer-upravitelj imovinom trebao bi se sastati s menadžmentskom kompanijom kako bi detaljno raspravio proračun. Nakon tog sastanka moralo bi mu biti jasno kakva će biti izvedba i poslovanje hotela u sljedećoj godini. Taj podatak pomoći će mu u preciznoj izradi strateškog plana upravljanja imovinom.

Na sastancima vlasnika često se raspravlja o naknadama menadžmentskoj kompaniji i predviđenim zaradama odnosno koristi za hotel. Menadžer-upravitelj imovinom mora biti agresivan kako bi se uvjerio da operator lancem ili kompanija imovini posvećuje dužnu pozornost.

Osim toga, menadžer-upravitelj imovinom trebao bi pregledati s kompanijom standarde izvedbe, upute za osoblje, te plan plaća i ostale pogodnosti. Takvo detaljno poznavanje imovine omogućava menadžeru imovine razradu i plan fiksnih i varijabilnih troškova. Analiza podmirivanja troškova posebice je korisna u slučajevima kada imovina ima financijskih poteškoća.

Primjer 2		Sij. 2007.				Hotel X				Sij. - RuJ. 2007.				Nakon svih alokacija u PC-u			
Rbr.	Mjesec/ao		Mjesec/ai		Prostlogodnjače				Ostvareni		Kumulativ		Prostlogodnjače				
	ostvarenje	%	budget	%	+/- %	ostvarenje	%	+/- %	kumulativ	%	budgeta	%	+/- %	ostvarenje	%	+/- %	
1	277.474	30,02	294.437	31,65	-5,76	253.740	29,31	9,35	Prihodi smještaja -hoteli	1.712.016	29,35	1.774.504	30,62	-3,52	1.560.088	27,88	9,74
2	0	0,00	0	0,00	0,00	2.099	0,24	-100,00	Prihodi smještaj - naselja	0	0,00	0	0,00	0,00	5.870	0,10	-100,00
3	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Prihodi smještaj - kampovi	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
4	277.474	30,02	294.437	31,65	-5,76	255.839	29,56	8,46	Ukupni prihodi smještaja	1.712.016	29,35	1.774.504	30,62	-3,52	1.565.958	27,99	9,31
5	468.701	50,70	471.469	50,68	-0,59	449.082	51,88	4,37	Prihodi hrane	2.798.966	47,98	2.732.716	47,16	2,42	2.679.612	47,89	4,45
6	145.064	15,69	155.850	16,75	-6,92	148.442	17,15	-2,28	Prihodi pića	975.910	16,73	1.125.699	19,43	-13,31	1.099.975	19,66	-11,28
7	613.765	66,39	627.319	67,43	-2,16	597.524	69,03	2,72	Ukupni prihodi hrane i pića	3.774.876	64,71	3.858.414	66,58	-2,17	3.779.587	67,55	-0,12
8	2.468	0,27	2.453	0,26	0,60	2.327	0,27	6,08	Minibar	13.778	0,24	15.514	0,26	-10,43	16.527	0,30	-16,64
9	7.625	0,82	6.098	0,66	25,04	8.499	0,97	-9,31	Ostali prihodi hrane i pića	40.747	0,70	41.650	0,72	-2,17	89.460	1,60	-54,45
10	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Prihodi sporta	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
11	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Prihodi ostalih odjela	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
12	23.085	2,50	0	0,00	0,00	1.516	0,18	1.422,74	Prihodi od najma i ostali prihodi	292.428	5,01	105.000	1,81	178,50	143.352	2,56	103,99
13	924.418	100,00	930.308	100,00	-0,63	865.614	100,00	6,79	Ukupni prihodi	5.833.845	100,00	5.794.882	100,00	0,67	5.594.884	100,00	4,27
14	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Popusti smještaj - hoteli	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
15	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Popusti smještaj - naselja	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
16	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Popusti smještaj - kampovi	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
17	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Ukupni popusti smještaja	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
18	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Popusti hrane i pića	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
19	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Popusti sporta	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
20	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Popusti ostali odjeli	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
21	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Ukupni popusti	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
22	277.474	30,02	294.437	31,65	-5,76	253.740	29,31	9,35	Neto prihod smještaj - hoteli	1.712.016	29,35	1.774.504	30,62	-3,52	1.560.088	27,88	9,74
23	0	0,00	0	0,00	0,00	2.099	0,24	-100,00	Neto prihod smještaj - naselja	0	0,00	0	0,00	0,00	5.870	0,10	-100,00
24	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Neto prihod smještaj - kampovi	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
25	277.474	30,02	294.437	31,65	-5,76	255.839	29,56	8,46	Neto prihod ukupnog smještaja	1.712.016	29,35	1.774.504	30,62	-3,52	1.565.958	27,99	9,31
26	623.858	67,49	635.871	68,35	-1,89	608.259	70,27	2,56	Neto prihod hrane i pića	3.829.401	65,64	3.915.578	67,57	-2,20	3.885.574	69,45	-1,45
27	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Neto prihod sporta	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
28	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Neto prihodi ostalih odjela	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
29	23.085	2,50	0	0,00	0,00	1.516	0,18	1.422,74	Neto prihodi od najma i ostali prihodi	292.428	5,01	105.000	1,81	178,50	143.352	2,56	103,99
30	924.418	100,00	930.308	100,00	-0,63	865.614	100,00	6,79	Ukupni neto prihodi	5.833.845	100,00	5.794.882	100,00	0,67	5.594.884	100,00	4,27
31	0	0,00	1.168	0,40	-100,00	1.645	0,64	-100,00	Troškovi prodaje odjela smještaja	4.526	0,26	8.082	0,46	-43,99	14.773	0,94	-69,36
32	151.710	32,37	166.164	35,24	-8,70	157.544	35,08	-3,70	Troškovi prodaje hrane	858.067	30,66	957.162	35,03	-10,35	882.058	32,92	-2,72
33	40.976	28,25	45.316	29,08	-9,58	42.778	28,82	-4,21	Troškovi prodaje pića	274.299	28,11	326.528	29,01	-16,00	303.664	27,61	-9,47
34	192.665	31,39	211.480	33,71	-8,89	200.322	33,53	-3,81	Ukupni troškovi prodaje hrane i pića	1.132.366	30,00	1.283.600	33,27	-11,79	1.185.721	31,37	-4,50
35	566	22,93	598	24,37	-5,33	596	25,60	-4,97	Troškovi prodaje minibara	3.503	25,42	3.770	24,62	-7,09	4.584	27,73	-23,58
36	4.937	64,74	5.793	95,00	-14,78	5.764	68,54	-14,34	Ostali troškovi prodaje hrane i pića	30.222	74,17	39.568	95,00	-23,62	92.313	103,19	-67,26
37	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Troškovi prodaje sporta	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
38	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Troškovi prodaje ostalih odjela	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
39	198.188	21,44	219.039	23,54	-9,52	208.326	24,07	-4,87	Ukupni troškovi prodaje	1.170.617	20,07	1.335.109	23,04	-12,32	1.297.300	23,19	-9,77
40	34.847	12,56	40.960	13,91	-14,92	37.236	14,55	-6,42	Plaće odjela smještaja	258.543	15,10	275.484	15,52	-6,15	250.440	15,99	-3,24
41	151.643	24,31	198.322	31,19	-23,54	180.293	29,64	-15,89	Plaće odjela hrane i pića	1.260.456	32,92	1.364.242	34,84	-7,61	1.165.297	29,99	8,17
42	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Plaće sporta	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
43	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Plaće ostalih odjela	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
44	186.490	20,17	239.281	25,72	-22,06	217.529	25,13	-14,27	Ukupne plaće i povezani izdaci	1.518.999	26,04	1.639.726	28,30	-7,36	1.415.736	25,30	7,29
45	6.041	2,18	2.731	0,93	121,22	2.404	0,97	142,24	Direktni troškovi odjela smještaja	75.093	4,39	61.224	3,45	22,65	52.557	3,36	42,88
46	16.600	2,66	23.256	3,66	-28,62	17.900	2,94	-7,27	Direktni troškovi odjela hrane i pića	132.430	3,46	178.123	4,55	-25,65	112.635	2,90	17,37
47	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Direktni troškovi sporta	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
48	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Direktni troškovi ostalih odjela	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
49	22.641	2,45	25.987	2,79	-12,88	20.394	2,36	11,02	Ukupne direktni troškovi	207.523	3,56	239.347	4,13	-13,30	165.192	2,95	25,63



## Kapitalni i FF&E rezervni izdaci

Vrijeme potrebno za nadziranje kapitala i izdataka za namještaj, inventar i opremu (FF&E) silno varira, ovisno o hotelu. Nadzor tih troškova zahtijeva velik dio utroška vremena menadžera-upravitelja imovinom. Sa svim je sigurno, da bi se bez nadzora menadžera-upravitelja imovinom, na te izdatke trošilo znatno više novca, no što je potrebno. Postoji niz koraka, u tom postupku "procjene vrijednosti", kroz koje se mogu uštedjeti nepotrebni troškovi – od dizajna do izbora materijala, kupovine i postavljanja. Menadžer-upravitelj imovinom, ne bi smio odobriti ni izdati sredstva za projekt bez pregleda konkurentne ponude i uvjerenja da je postupak izveden na zadovoljavajući način. To znači pregled troškova poreza, osiguranja, utovar, prijevoz i skladištenje (ako je potrebno). Uz to, menadžer-upravitelj imovinom mora mjesečno pregledavati izvješće o stanju kapitalnih izdataka, kako bi spriječio pretjerano trošenje.

## Pridržavanje zakona i propisa

Dužnost menadžera-upravitelja imovinom je i zaštita vlasnika od moguće odgovornosti, vezane za vlasničke dužnosti. Popis nekih problema koje mora nadzirati menadžer-upravitelj ugostiteljske imovine uključuje sljedeće:

- Odgovarajuće police osiguranja
- Sigurnost (raspršivači vode, protupožarni alarmi)
- Zaštita okoliša
- Kršenje zakona
- Propisi o postrojenjima
- Dozvola točenja alkoholnih pića
- Sindikati.

## **5. PLAN UPRAVLJANJA IMOVINOM**

Plan upravljanja imovinom definira i vrednuje najvažnije aspekte politike strateškog upravljanja:

- marketinšku strategiju,
- plan ulaganja,
- poslovnu filozofiju kao i
- značajke operacija i menadžmenta i sl.

Za poduzeće u cjelini i za svaku samostalnu stratešku poslovnu jedinicu, potrebno je dati odgovore na pitanja, što se odnose na:

- proizvodno pozicioniranje,
- kapitalne rashode,
- operativne strategije,
- financijsku projekciju poslovanja te
- vrednovanje imovine,

i to na način kako nalaže međunarodna praksa, na području upravljanja imovinom “asset menadžment”. Time plan pruža osnovicu za donošenje odluka, vezanih za raspolaganje udjelom, kao i osiguravanje pretpostavki, za uspostavljanje kontrole rada, od strane vlasnika. U tom smislu nužno je sve aktivnosti međusobno uskladiti, vodeći računa o učincima pojedinih akcija, kako na destinacijsku, tako i nacionalnu turističku politiku i uspostaviti adekvatan sustav upravljanja portfeljem, koji bi omogućio raspolaganje imovinom u svim oblicima (zadržavanje udjela, povećavanje udjela, akvizicije, *joint-venture*, najmove, prodaje i drugo), kao i upravljanje portfeljem, od individualnog do upravljanja od strane različitih menadžment kompanija (prvog ili drugog reda).

## 5.1. PRISTUP

Cilj je vlasnika poduzeća, u ugostiteljstvu, maksimizirati vrijednost svoje imovine. Imajući u vidu potrebu primjene strategije konkurentnog pozicioniranja, odnosno izmijenjeni obrazac po kojem konkretna turistička destinacija planira svoj razvoj, poduzeća u njoj biraju scenarij tržišnog repozicioniranja i razvojnog restrukturiranja. Za turističku destinaciju i njezine sudionike, kako bi se mogli suočiti s izazovima i mogućnostima povezanim tim procesima, potreban je visok stupanj kulture u suradnji na razini destinacije, kao cjeline, kako bi se omogućilo diferenciranje objekata i turističkih mjesta, proizvoda i privlačnosti. Zato je potrebno partnerstvo, koje učvršćuje i obvezuje operativno poduzeće u destinaciji na čvršće određivanje marke i diferencijacije bazirane na kvaliteti. Percepcija više vrijednosti za uloženi napor, a ne samo novac, stvorit će se kod potrošača poboljšanjem kvalitete proizvoda, usluga i iskustava te dojmom raznolikosti baziranom na specifičnosti destinacije i osobnosti, kao i poboljšanjem područja "sustava vrijednosti destinacije", a za što je potrebno partnerstvo za vodstvo.<sup>155</sup>

Stoga, polazeći od navedenog, u funkciji ostvarenja vlasničkih ciljeva brojnih poduzeća, koja djeluju u destinaciji, valja istražiti mogućnosti inoviranja proizvoda i upravljačkog modela, te za objekte u sastavu poduzeća sagledati alternativne mogućnosti pozicioniranja, definirati koncept najbolje uporabe i financijske učinke koji se na toj osnovi mogu generirati, te definirati Plan upravljanja imovinom (Asset menadžment plan). Plan upravljanja imovinom ima temeljnu svrhu ocijeniti tržišnu perspektivnost i poslovni potencijal objekta, u sastavu poduzeća, a polazeći od sagledavanja alternativnih opcija mogućeg pozicioniranja, na temelju definiranja koncepta najbolje tržišne uporabe objekta, predložiti poslovno-upravljački koncept, te ocijeniti financijsku opravdanost predloženog ulaganja.

Plan upravljanja imovinom (PUI) prema Horwath Consultingu Zagreb obuhvaća sljedeće osnovne cjeline:<sup>156</sup>

- Alternativno tržišno pozicioniranje, tržišna ocjena projekata i prijedlog koncepta najbolje uporabe objekata,
- Financijske simulacije računa dobiti i gubitka i *cash flowa* objekata i društva,
- Ekonomsko-financijska ocjena projekata.

### **Alternativno tržišno pozicioniranje, tržišna ocjena projekata i prijedlog koncepta najbolje uporabe objekata**

Polazeći od sagledavanja alternativnoga mogućeg tržišnog pozicioniranja objekata, predlaže se najprimjerenije pozicioniranje s obzirom na tržišnu utemeljenost projekata. Ona se sagledava temeljem ocjene tržišnog potencijala svakog projekta, polazeći od analize tržišta i analize konkurencije,

<sup>155</sup> THR, asesores en turismo, hoteleria y recreación, s.a., *Master plan razvoja turizma Rovinj*, Rovinj 2002.

<sup>156</sup> Cetinski, V. i Perić, M., *Projektni menadžment*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2006., str. 233-234, prema: Horwath Consulting Zagreb, *Plan upravljanja imovinom Jadranturista Rovinj*, Zagreb, 2001.

a na osnovi obilježja lokacije i potencijala postojeće fizičke imovine razmatranog projekta.

Koncept najbolje uporabe (*best use concept*) polazi od obilježja lokacije i postojećeg stanja svakog razmatranog objekta, u cilju definiranja optimalnog odnosa veličine, vrste i dispozicije sadržaja, a u odnosu na tržišno pozicioniranje i zahtjeve potražnje. Na bazi alternativnih tržišnih pozicioniranja za svaki projekt predlaže se optimalni poslovno-upravljački model, počevši od prijedloga dezinvestiranja, menadžmenta, franšize, zakupa, *sell and lease backa*, *free hold* prodaje apartmana ili *time sharea* hotelskih soba odnosno apartmana.

### **Financijske simulacije računa dobiti i gubitka i *cash flowa* objekata i društava**

Polazeći od analize tržišta i koncepta najbolje uporabe projekta te sagledavajući sve potencijalno kritične parametre projekta, priprema se financijska projekcija poslovnih rezultata projekta u njegovoj eksploataciji (projekcija računa dobiti i gubitka projekta po svim mjestima generiranja prihoda te po svim relevantnim stavkama prihoda tj. prema vrsti i načinu generiranja prihoda te stavkama rashoda sukladno kategorijama troškova i rashoda specifičnim za hotelsko-turističku djelatnost).

Kao polazište za projekciju poslovnih rezultata projekta služi prijedlog upravljačko-organizacijskog modela koji uključuje plan radne snage i plan odjelnih troškova kao i plan neraspoređenih i tzv. fiksnih troškova. Također, projekcija financijskih rezultata projekta za desetogodišnje razdoblje zasniva se na odgovarajućoj strukturi izvora financiranja projekta u njegovu razvoju. Financijska se projekcija izrađuje u «*Uniform System of Accounts*», specijaliziranom jednoobraznom izvještajnom sustavu za hotelsku industriju. Račun dobiti i gubitka, koji se projicira za desetogodišnje razdoblje ili duže, služi kao polazište za izradu ekonomskog, financijskog i društvenog toka te za ocjenu opravdanosti projekta po statičkim i dinamičkim metodama.

Polazeći od alternativnih mogućnosti tržišnog pozicioniranja, za pojedine se projekte pripremaju alternativne financijske simulacije temeljem recentnih *benchmarking* standarda u hotelsko-turističkoj industriji. Temeljem ocjene financijskih učinaka alternativnih varijanti, za svaki razmatrani projekt proizlazi financijski optimalna varijanta. Temeljem svih pojedinačnih projekcija objekata rade se financijske simulacije s analizama osjetljivosti za objekte i na razini društava.

### **Ekonomsko-financijska ocjena projekata**

Ekonomsko-financijskom ocjenom projekata ocjenjuje se svaki od razmatranih razvojnih projekata s aspekta ekonomsko-financijske opravdanosti ulaganja, a temeljem utvrđenog i usuglašenog poslovno-upravljačkog



modela. Ekonomsko-financijska ocjena opravdanosti projekta obavlja se putem izračuna interne stope rentabilnosti, razdoblja povrata ulaganja te neto sadašnje vrijednosti, uz obračun povrata na ulaganje (*equity*) u razmatranom razdoblju kao i izračun kumuliranoga novčanog toka projekta u razmatranom razdoblju. Pritom se u obzir uzima prijedlog plana ulaganja i procjena investicijskih troškova, kao i odgovarajuća struktura financiranja projekata.

## 5.2. KLJUČNE ODREDNICE FUNKCIJE UPRAVLJANJA PORTFELJEM

<sup>157</sup> Institut za turizam Zagreb, *Sustav za upravljanje imovinom u turizmu*, Ministarstvo turizma Zagreb, 1999.

Imajući na umu utvrđene osnovne elemente politike restrukturiranja i repositioniranja moguće je prepoznati pet skupina poslova,<sup>157</sup> usmjerenih osiguranju važnih organizacijskih i upravljačkih pretpostavki, za otvaranje procesa povećanja vrijednosti imovine, odnosno stvaranja uvjeta za dugoročno tržišno održivi razvitak turističkoga vlasničkog portfelja, koji raspolaže s realnim tržišnim potencijalom, da ostvari zadovoljavajuću razinu povrata na uloženi kapital. Radi se o međusobno povezanim funkcijama, koje zajedno rezultiraju, kvalitetnom osnovom za upravljanje portfeljem.

### 5.2.1. Strateško planiranje

Funkcija podrazumijeva strateško planiranje, vezano uz portfelj i obuhvaća sljedeće poslove:

- definiranje ciljeva, strategije i kriterija vlasnika i ključnih odrednica njezina portfelja;
- izrada strateških poslovnih planova poduzeća, izrada *feasibility* studija;
- izrada Plana upravljanja imovinom.

### 5.2.2. Vrednovanje operativnih rezultata poslovanja pojedinih dijelova imovine

Poslovni rezultati vrednuju se i na razini cijelog poduzeća i na razini njegovih pojedinih dijelova;

Funkcija obuhvaća:

- ustroj kvalitetnog sustava izvještavanja u poduzeću (sukladno uobičajenim standardima u hotelskoj industriji);

- razrada i odabir pokazatelja uspješnosti poslovanja, te ustrojavanje sustava prenošenja informacija;
- definiranje standarda poslovanja po svim relevantnim funkcijama poduzeća i pojedinih samostalnih cjelina;
- izrada godišnjih i mjesečnih budžeta poslovanja poduzeća (račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom tijeku);
- praćenje i kontrola rezultata poslovanja;
- ustroj procedure za pravodobnu korekciju budžeta, uz osiguranje uvjeta/podrške (različite operacije) za izvršenje planiranih poslovnih/operativnih zadaća (funkcija razvoja i unapređenje kvalitete).

### 5.2.3. Praćenje, istraživanje i analiza ključnih odrednica okruženja

Riječ je o funkciji prikupljanja podataka o ključnim globalnim i lokalnim prednostima i nedostacima okruženja, u kojima se poduzeća iz portfelja nalaze.

Funkcija praćenja, istraživanja i analize okruženja obuhvaća područja:

- tržišni trendovi i konkurentska pozicija portfelja;
- obilježja gospodarskog okruženja i pravnog okvira;
- obilježja stanja okoliša;
- praćenje trendova u upravljanju;
- standardi poslovanja;
- tržišna pozicija različitih potencijalnih partnera (prije svega menadžment kompanija i davatelja franšiza i sl.).

### 5.2.4. Odnosi s partnerima

Radi se o funkciji komuniciranja s različitim partnerima ovisno o odabranoj politici portfelja (prodaja, najam, menadžment kompanija, zajedničko ulaganje i sl.) i prema adekvatnoj proceduri pregovaranja.

Funkcija obuhvaća:

- pripremu nužne dokumentacije potrebne za pregovore s partnerima;
- propisivanje/provođenje procedure za odabir partnera;
- razvoj strategije pristupa i pregovaranja s pojedinim partnerima;
- pregovaranje.

### 5.2.5. Razvoj i unapređenje kvalitete

To je funkcija podizanja razine upravljačkog i stručnog (operativnog) znanja u poduzeću/objektima.

Funkcija obuhvaća:

- programe edukacije zaposlenika (ovisno o pojedinim funkcijama i o tržišnom pozicioniranju pojedinih objekata);
- izravno podizanje razine stručne sposobnosti u pojedinim društvima/objektima/odjelima, ovisno o tržišnom pozicioniranju i utvrđenim značajkama funkcioniranja pojedinih odjela (operacija, marketing, hrana i piće, održavanje, kontroling i sl.);
- izravno sudjelovanje u provođenju pojedinih operacija.

**6. RAČUNALNI PROGRAM ZA STRATEŠKO UPRAVLJANJE**  
**PORTFELJEM U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU**

## 6.1. UPUTSTVA ZA KORIŠTENJE








### NAPOMENA

Prije početka rada potrebno je pomoću naredbe “Save as” promijeniti ime datoteke u novo, npr. hotel-2008.xls, kako bi originalna datoteka ostala prazna za ostale korisnike.

Podaci se unose u žuto označena polja. Ostala polja su blokirana i u njih nije moguć unos. Polja izvan tablica slobodna su za pomoćna računanja.

Prije početka rada na programu potrebno je provjeriti datum u Windows okruženju. Datum mora biti oblika **dd.MM.yy** (*short date format*). Datum se mijenja u *My Computer* ⇒ *Control panel* ⇒ *Regional setting* ⇒ *Date*: zacrtnimo polje *short date format* i upišemo dd.MM.yy.

Datoteka se sastoji od 18 radnih stranica (*worksheets*) i to:

-  sadržaj
-  smještaj
-  f&b
-  plaće
-  plaće 1
-  zajednički podaci
-  m\_dobiti
-  projekcija
-  ekonomski tok
-  finansijski tok
-  metode ocjene
-  pokazatelji
-  izračuni
-  stat\_pod
-  gop
-  et1
-  met.ocj.
-  ar1

## OPIS PROGRAMA

### Sadržaj

Sadržaj je radna stranica preko koje pristupamo svim tablicama, koje služe za unos podataka. Da bi se pristupilo tablici, potrebno je mišem “kliknuti” na naziv tablice kojoj želimo pristupiti.

### Smještaj

U tablice radne stranice “smještaj” unose se osnovni podaci vezani za odjel smještaja. Najprije se unose fizički pokazatelji, kao što su broj i tip SJ, planirani broj noćenja i sl., a zatim i financijski, kao prosječna cijena i sl.

Unos podataka najbolje je započeti s definiranjem smještajnih jedinica u objektu – unosi se tip SJ (naziv: 1/2 i sl.), zatim broj SJ u objektu, te broj osnovnih i pomoćnih ležajeva. Da bismo dobili pravo stanje kapaciteta objekta, potrebno je raščlaniti vrste SJ po broju osnovnih i pomoćnih ležajeva.

Podaci dobiveni u tablici predstavljaju kapacitet objekta.

Sljedeći unos je unos dana rada, po mjesecima.

U sljedeću tablicu unose se prosječne prodajne cijene. Ako se radi o objektu koji već posluje i postoje podaci o cijenama iz prethodnih godina, potrebno je u tablicu a) unijeti ostvarene prosječne cijene, po segmentima, u stvarnoj valuti. Nakon toga u tablicu b) unosimo željeni postotak promjene cijena i tečaj valute (ako je valuta u tablici a), kn tada je tečaj 1).

#### SJ u objektu

Tip SJ	Broj SJ	Broj osnovnih ležaja	Broj pomoćnih ležaja
1/1	3	1	
1/1+1	6	1	1
1/2	10	2	
1/2+1	5	2	1
1/3	3	3	

Primjer unosa tipova SJ

#### Bruto prosječne cijene smještaja

##### a) Osnovne cijene

Valuta

Kategorija gostiju	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.
Individualci			296,45	295,68	322,81	339,59	368,68	408,10
Alojman					253,14	277,61	311,21	338,80
Grupe								
Prosječna cijena	-	-	296,45	295,68	302,54	322,14	359,48	389,31

##### a) Budžetirana cijena

Promjena +/-

Valuta

Tečaj

Kategorija gostiju	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.
Individualci	-	-	296,45	295,68	322,81	339,59	368,68	408,10
Alojman	-	-	-	-	253,14	277,61	311,21	338,80
Grupe	-	-	-	-	-	-	-	-
Prosječna cijena	-	-	296,45	295,68	302,54	322,14	359,48	389,31

Unos bruto prosječne cijene

**Planirani broj noćenja**

Kategorija gostiju	01.	02.	03.
Individualci			140
Alotman			
Grupe			
<b>Ukupno noćenja</b>	-	-	<b>140</b>
Osnovni kapacitet			144
<b>Ukupni kapacitet</b>			<b>177</b>

Tabela za unos planiranih noćenja

U tablici *b)* nakon toga, prikazat će se planirane prodajne cijene, u željenoj valuti, po segmentima i mjesecima.

Ako se radi o budžetiranju za novi objekt, tada se u tablicu *a)* direktno unose budžetirane cijene, koje se automatski prepisuju u tablicu *b)*.

Sljedeći korak je unos planiranog broja noćenja i to po mjesecima i po segmentima. Noćenja se unose za svaki mjesec posebno, pazeći pri tome da ukupni broj noćenja u mjesecu ne prekorači ukupni kapacitet za taj mjesec (kapacitet je prikazan na dnu tablice, a to je kapacitet na osnovi osnovnih i pomoćnih ležaja u objektu).

**Ostali prihodi odjela smještaj**

Prihod/trošak	% troška	01.	02.	03.
hpt	50%	-	-	205
		-	-	103
praonica		-	-	-
depo		-	-	-
mjenjačnjica		-	-	82
		-	-	-
ostali prihodi		-	-	-

Unos ostalih prihoda odjela smještaja

Kod objekata koji osim soba imaju i apartmane (uslugu najma), potrebno je budžetirati postotak, koji se od ukupnog broja noćenja ostvaruje u najmu. To je potrebno radi izračuna prihoda od hrane i pića.

To se budžetiranje vrši po segmentima i za svaki mjesec posebno.

Radi određivanja zauzetosti smještajnih jedinica, te prosječnog prihoda, troška i dobiti po smještajnoj jedinici,

potrebno je planirati faktor dvostrukog zauzeća (DoF). Ta veličina pokazuje koliko dnevno prosječno u nekoj SJ boravi gostiju. Budžetira se po mjesecima i po segmentima.

Prihodi telefona, sefa, parkinga i slično pripadaju ostalim prihodima odjela smještaja. Oni se unose u odgovarajuću tablicu, u apsolutnim iznosima, po mjesecima. Osim prihoda, potrebno je unijeti i postotak odgovarajućih troškova (ako ih neka usluga ima), kako bi se dobio iznos troškova.

## Hrana i piće (f&b)

Kod planiranja prihoda hrane i pića potrebno je najprije odrediti cijenu pojedinih obroka u pansionu (priznanje kuhinji). Priznanje se planira u bruto iznosu (zajedno s PDV-om). Planiranje se vrši za svaki mjesec i za svaki obrok posebno.

Nakon određivanja cijene obroka potrebno je odrediti zastupljenost pojedinih obroka po segmentima. Kod unošenja postotaka, potrebno je paziti da zbroj postotaka unutar jednog segmenta (za jedan mjesec) uvijek bude 100%.

Udio troškova u pansionu unosi se u postotku. To je veličina koja nam kazuje koliko se % od priznanja kuhinji računa u troškove. Ta vrijednost se određuje na nivou poduzeća i obično je ista u svim mjesecima i u svim segmentima.

Kod planiranja prihoda i troškova *a la carte* potrebno je poznavati stope poreza, naime pod stavku *hrana* (h) unose se proizvodi na koje se plaća samo PDV, dok se u stavku *piće* unose proizvodi na koje se osim PDV-a plaća i posebni porez na potrošnju.

U kolonu % troška unosi se koliko % prihoda čine troškovi. Podatak se dobije na osnovi knjigovodstvene evidencije.

U koloni hrana/piće, upiše se "h" ili "p," ili se izabere s liste koja se otvara kada se klikne na polje, a zatim na malu strelicu s desne strane.

U tablici "Direktni troškovi hrane i pića" planiraju se ostali direktni troškovi (energija, sitni inventar i ostalo) koji terete odjel hrane i pića.

### Planiranje pansionskih obroka

#### Cijena pansionskih obroka (priznanje kuhinji)

Cijena	01.	02.	03.
B&B			32,50
HB			82,50
FB			132,50
UKUPNO	0,00	0,00	247,50

Unos priznanja kuhinji

### % OBROKA U SEGMENTU

#### Individualci

B&B			30,0%	75,00%
HB			70,0%	25,00%
FB				
	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%

#### Alotman

B&B				
HB			100,0%	
FB				
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

#### Grupe

B&B				
HB			40,0%	
FB			60,0%	

#### A la carte

% poreza hrana

22,0%

% poreza piće

25,0%

Opis	hrana/ piće	% troška	01.	02.	03.	04.
	h	95,0%	465	1148	2976	5580
	h	36,0%			816	6750
	h	80,0%			684	1368
	h	18,0%			44	24
	p	25,0%			200	672
	h	16,0%	18166	15008	22258	35910
	p	27,0%	6727	5096	12803	43170
	h					



Plaće po sistemu boda				
Prosječni dodaci na plaću		34,0%		
Doprinos iz plaća		20,0%		
Doprinos na plaće		17,1%		
koeficijent		174		
		Društ.v. standard	30,0%	30,0%
		Vrijednost boda	2,75	2,75
		Stimulacija	20,0%	20,0%
		Obračunski sati rada	184	160
		Fond sati	184	160
Opis radnog mjesta	odjel (r,f,o)	Bodovi	Broj zaposlenika po mjesecima	
			01.	02.
Direktor	o	3000		
Rukovoditelj	o	1700		
Kontroler	o	1320		
Voditelj	o	1220		
Glavna domaćica	r	1100		

## Plaće

Troškovi radne snage mogu se unositi preko dva radna lista i to "plaće" ili "plaće1".

Ako se izračun plaća vrši sistemom vrijednosti boda, unosi se u radni list "plaće", a ako se plaće budžetiraju u apsolutnim iznosima, unose se u "plaće1".

Kod budžetiranja, sistemom vrijednosti boda, potrebno je za svako radno mjesto predvidjeti bodove, zatim odjel kojem pripada to radno mjesto, te broj zaposlenika po mjesecima.

Za svaki mjesec posebno potrebno je odrediti postotak dodatka za društveni standard, vrijednost boda, stimulaciju obračunske sate rada i fond sati.

Prosječni dodaci na plaće, doprinosi iz plaća i na plaće te koeficijent (174) određuju se za cijelu godinu.

U tablicu "plaće1" unosi se za svako radno mjesto prosječni neto iznos plaće, a zatim broj zaposlenika po mjesecima.

Plaće u apsolutnim iznosima				
Doprinos iz plaće		20,0%		
Doprinos na plaću		17,1%		
Dodatak na plaću		34,0%		
Opis radnog mjesta	Prosječna neto plaća	01.		02.
		0		0
		0		0
		0		0
		0		0

Za cijelu godinu potrebno je sukladno važećim zakonskim propisima i unutarnjim pravilnicima pojedine tvrtke upisati postotak doprinosa na plaće i iz plaća te postotak dodatka na plaće (društveni standard i ostali dodaci).

Ako se nemaju podaci za pojedinačne plaće, već se budžetira na nivou mjeseca, tada se ukupni iznos budžetiranih

plaća, zajedno s iznosom društvenog standarda, upisuje u polja "ukupni mjesečni trošak zaposlenih" koja se nalaze ispod tablice "plaće 1".

## Zajednički podaci

Unos podataka započinjemo unosom početne godine projekta. Nakon toga potrebno je definirati izvore financiranja i to vlastite i tuđe. Potrebno je

precizno unijeti uvjete kredita, a posebno izračun kamata i otplatu kredita.

U polje izračun kamata upisuju se brojevi:

- 12 kod mjesečnog,
- 4 kod kvartalnog i
- 2 kod polugodišnjeg obračuna.

Kod otplate kredita upisujemo:

- 1 za godišnju,
- 2 za polugodišnju i
- 4 za kvartalnu otplatu glavnice.

Početak korištenja je datum s kojim počinjemo trošiti kredit (to nije datum kada počnemo otplaćivati kredit). Datum mora biti oblika **dd.mm.yy** (dan, mjesec, godina npr: 01.10.2008).

Stopa PDV-a unosi se po segmentima i služi za određivanje čistih prihoda i troškova. Podaci za stope PDV-a, dobiju se iz odjela plana i analize sukladno postojećim zakonima i pravilnicima države.

Ostali razni prihodi objekta odnose se na razne nedefinirane prihode (prihode, koji nisu vezani za smještaj ili za f&b), već se ostvaruju u objektu kao cjelini. Ako je za te prihode vezan kakav trošak, potrebno ga je procijeniti i njegov postotak, u odnosu na prihod, upisati u polje “% troška”.

Kod unosa amortizacije potrebno je unijeti nabavnu vrijednost OSA, mjesec od kojeg se planira početi izračun amortizacije (kod postojećih OSA potrebno je u to polje unijeti 0), te zakonom propisanu stopu amortizacije.

U tablicu “Ostali troškovi” unose se ostali troškovi koji se odnose na cijeli objekt (npr. ukupni neraspoređeni izdaci i sl.).

U tablicu “Elementi računa dobiti i gubitka” unose se stavke računa dobiti i gubitka koje nisu vezane za prethodno budžetiranje. Unose se već navedene stavke.

Početna godina projekta	2008.	
Izvori sredstava		
Vlastita sredstva		
Kredit	8.470.000	423.500
Početak korištenja	1.10.2008.	
Početak	2	
Rok otplate	10	
Kamatna stopa	6,00%	1,47%
Izračun kamata	4	
Otplata kredita	2	

### Stopa PDV po segmentima

Kategorija gostiju	01.	02.
Individualci	10,0%	10,0%
Alotman	10,0%	10,0%
Grupe	10,0%	10,0%
Prosječna stopa	10%	10%

### Amortizacija

OSA	Nabavna vrijednost	Mjesec stavljanja u funkciju	Amort. stopa
gor	6.352.500	4	2,50%
oprema	2.117.500	4	10,00%
postojeća OSA	58.595.900	0	1,00%

### Elementi računa dobiti i gubitka

	01.	02.
<b>Management naknade</b>	6.248	6.248
<b>Najam i leasing</b>	800	800
<b>Naknade i doprinosi</b>	1.933	1.931
<b>Osiguranje</b>	3.431	3.431
<b>Rashodi financiranja</b>	7.300	7.300
<b>Prihodi izvanrednog poslovanja</b>		
<b>Troškovi izvanrednog poslovanja</b>		

## Račun dobiti i gubitka

Tablica "Račun dobiti i gubitka" formira se automatski. Potrebno je unijeti samo postotke popusta na smještaj i na f&b, ako postoje, te postotak poraza na dobit (obvezno).

### Projekcija

U tablicu "Projekcija" potrebno je unijeti sljedeće elemente:

- valutu i tečaj valute u kojoj vršimo izračun,
- povećanje broja noćenja, u postotku, i to za svaku godinu projekta,
- dani rada u godini,
- Dof (faktor dvostruke zauzetosti)
- predviđeno povećanje cijena u % (nije obavezno),
- predviđena stopa inflacije (nije obavezno).

Osim toga potrebno je u polje "Ostali direktni troškovi" upisati predviđeni postotak fiksnih troškova.

Prihodi i troškovi izvanrednog poslovanja također se unose ručno, za svaku godinu posebno.

		kn	1,00		
	Povećanje broja noćenja u %				
	Dani rada u godini	267		267	267
	DoF	1,95		1,95	1,95
	Broj noćenja	8.480		8.480	8.480
	Predviđeno povećanje cijena u %			5,00%	
	Predviđena stopa inflacije u %				

		2008.		2009.	2010.
		kn	kn		
Raspoložive jedinice		7.209		7.209	7.209
Zauzete jedinice		4.365		4.341	4.341
Postotak zauzetosti		60,5%		60,2%	60,2%
Prihod smještaja		2.023.747	2.023.747	2.124.934	2.124.934
Ostali prihodi smještaja		25.877	25.877	27.171	27.171
- Popusti		0	0	0	0
Ukupno prihodi smještaja		2.049.624	2.049.624	2.152.105	2.152.105
Prihod od pansiona		339.083	339.083	356.037	356.037
Prihod od a'la carte		951.279	951.279	998.843	998.843
Prihod od pića		721.324	721.324	757.390	757.390
Ostali prihodi hrane i pića		0	0	0	0
- Popusti		0	0	0	0

## Analiza rizika

Tablica “Analiza rizika i neizvjesnosti”, pokazuje nam koliki ukupni prihod moramo postići, uz postojeće troškove, da bi se postigla željena interna stopa rentabilnosti.

Analiza rizika i neizvjesnosti						
Neto primitak	Ukupni izdaci	Ukupni prihod	ISR	Neto sadašnja	UP iz projekcije	
			16,0	vrijednost		
-9.206.095	12.343.430	3.137.335	0,86207	-7.936.289	4.218.809	74,4%
-375.986	3.873.430	3.497.444	0,74316	-279.419	4.429.749	79,0%
-247.392	3.873.430	3.626.038	0,64066	-158.494	4.429.749	81,9%
-136.536	3.873.430	3.736.895	0,55229	-75.407	4.429.749	84,4%
-40.970	3.873.430	3.832.461	0,47611	-19.506	4.429.749	86,5%
41.415	3.873.430	3.914.846	0,41044	16.998	4.429.749	88,4%
112.436	3.873.430	3.985.867	0,35383	39.783	4.429.749	90,0%
173.661	3.873.430	4.047.092	0,30503	52.971	4.429.749	91,4%
226.442	3.873.430	4.099.872	0,26295	59.544	4.429.749	92,6%
271.942	3.873.430	4.145.373	0,22668	61.645	4.429.749	93,6%
311.166	3.873.430	4.184.597	0,19542	60.807	4.429.749	94,5%
344.981	3.873.430	4.218.411	0,16846	58.116	4.429.749	95,2%
55.907.466	3.873.430	59.780.897	0,14523	8.119.251	59.780.897	100,0%
<b>47.382.531</b>	<b>58.824.596</b>	<b>106.207.127</b>		<b>0</b>	<b>112.726.949</b>	<b>94,2%</b>

Prije izračuna potrebno je pokrenuti makro klikom miša, na polje “Kopiranje ukupnog prihoda”.

U polje ISR, potrebno je upisati internu stopu rentabilnosti, koju želimo postići.

Nakon toga potrebno je uključiti funkciju Solver (Tools → Solver). Kada se otvori “prozor”, treba kliknuti na tipku **Solve**, a zatim na tipku **O.K.**

### Ostalo

Sljedeće tablice generiraju se automatski:

- Ekonomski tok.
- Financijski tok.
- Razdoblje povrata investicijskog ulaganja.
- Neto sadašnja vrijednost i interna stopa rentabilnosti.
- Statičan pristup ocjeni projekta.
- Statistički podaci.

### Dirigirani G.O.P

U radnom listu “gop”, nalazi se tablica “Dirigirani GOP.” Ona služi da se odredi željeni postotak udjela GOP-a u ukupnom prihodu i prema željenom postotku, prilagođava elemente projekcije. U tabeli je potrebno, u žuta polja, ispod GOP-a, upisati željene postotke.

Radni listovi “et1”, “met.ocj.” i “ar1”, prikazuju ekonomski tijek, metode ocjene i analizu rizika, bazirane na projekciji dirigiranim GOP-om.

**Dirigirani GOP**

	2008.	2009.	2010.
Broj noćenja	14.601	11.357	11.357
Zauzete jedinice	7.474	5.813	5.813
% zauzeća	71,2%	33,9%	33,9%
Prihod smještaja	3.465.127	2.845.776	2.845.776
Ostali prihod smještaja	44.307	36.388	36.388
- Popusti	0	0	0
<b>Ukupno prihod smještaja</b>	<b>3.509.434</b>	<b>2.882.164</b>	<b>2.882.164</b>
Prihod od pansiona	580.588	476.815	476.815
Prihod od a'la carte	1.628.811	1.337.680	1.337.680
Prihod od pića	1.235.075	1.014.320	1.014.320
Ostali prihodi hrane i pića	0	0	0
- Popusti	0	0	0
<b>Ukupno prihod hrane i pića</b>	<b>3.444.474</b>	<b>2.828.815</b>	<b>2.828.815</b>
<b>Ostali prihodi</b>	<b>269.677</b>	<b>221.475</b>	<b>221.475</b>
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>7.223.585</b>	<b>5.932.454</b>	<b>5.932.454</b>
Troškovi smještaja	155.608	121.709	121.709
Troškovi hrane i pića	1.343.119	1.050.526	1.050.526
Ostali direktni troškovi	1.384.652	1.083.011	1.083.011
Troškovi radne snage	3.285.503	2.569.770	2.569.770
<b>UKUPNO DIREKTNI TROŠKOVI</b>	<b>6.168.883</b>	<b>4.825.016</b>	<b>4.825.016</b>
<b>G . O . P .</b>	<b>1.054.702</b>	<b>1.107.437</b>	<b>1.107.437</b>
<b>25,0%</b>	<b>25,0%</b>	<b>25,0%</b>	<b>25,0%</b>
Management naknade	74.976	74.976	74.976

**7. SLUČAJ**

## 7.1. "ELŽEVI" D.O.O.

Vlasnik je 2 hotela s 3 i 4 ★ i 5 maloprodajnih punktova.

**Vlasnički su ciljevi** usmjereni na uspostavi nove razvojne vizije i redefiniranju Asset menadžment planova (Planovi upravljanja imovinom), a u funkciji pravilnog tržišnog pozicioniranja i ostvarivanja finansijskih učinaka primjerenih tržišnom potencijalu i očekivanjima vlasnika. Vlasnik ima ambicije da tržišno repositionira i razvojno restrukturira poduzeće sukladno recentnim internacionalnim standardima upravljanja u hotelijerstvu i sukladno bitno promijenjenoj poziciji Istre i Hrvatske na međunarodnom turističkom tržištu.

U tom smislu od prioritetne je važnosti za vlasnika strateški se odrediti prema razvojnoj viziji poduzeća u vlasništvu, kao i destinacije u kojoj posluje, te sagledati temeljno tržišno pozicioniranje objekta u sastavu poduzeća. U tom kontekstu istražuju se mogućnosti inoviranja produkta i upravljačkog modela, s maksimalnim ambicijama, a vodeći računa o kriterijima povrata na investicije.

Destinacija u kojoj d. o. o. posluje tržišno se opredijelila za pozicioniranje kao: romantično utočište, usnulo mediteransko okruženje za romantičan stil života. Definiranjem vizije pozicioniranja destinacije s 4 ★ uz nekoliko objekata s 5 ★ ostvarili bi se razvojni ciljevi:

- obnovili bi se smještajni kapaciteti;
- zadržao bi se postojeći kapacitet;
- uveli bi se novi turistički proizvodi i produžila sezona na 8-9 mjeseci;
- promijenila bi se struktura gostiju (aktivniji);
- povećala bi se potrošnja;
- došlo bi do većeg uključivanja lokalnog stanovništva u turizam destinacije i otvorile nove mogućnosti zapošljavanja;
- razvilo bi se poduzetništvo;
- zaštitio bi se okoliš, povijesne građevine i obnovili običaji, tradicija i kultura destinacije.

Takvo restrukturiranje i repositioniranje destinacije zahtijeva ulaganje po stopi od 9% godišnje. Planirano prosječno godišnje povećanje prihoda, po sobi, bilo bi 5%. Prosječno godišnje planirano povećanje GOP bilo bi 1,5%, obujam turističkog prometa 1%, a stope popunjenosti 2,5%. Godišnje bi se izravno ili neizravno otvorilo 70 novih radnih mjesta.

## 7.2. RAZVOJNA I POSLOVNA STRATEGIJA

Razrada razvojne i poslovne strategije strukturirana je na način da se prikazuju strateški ciljevi razvoja poduzeća, mogućnosti i ograničenja u razvoju, te se na osnovi toga izvode poslovni ciljevi.

### Strateški cilj razvoja

Pod strateškim ciljem razvoja podrazumijeva se povećanje tržišne vrijednosti poduzeća.

Povećanje tržišne vrijednosti poduzeća temelji se na:

- konkurentnim prednostima,
- smanjenju negativnih faktora i ograničenja,
- usklađivanju strukture i veličine portfelja,
- profitabilnosti korištenja vlastitih i tuđih sredstava, u projektima, iz investicijskog portfelja.

Pritom se uvažavaju prostorni i vremenski horizonti, s utvrđenim ograničenjima, a sve je usmjereno k jednom temeljnom cilju: *povećanju vrijednosti poduzeća*.

### Prednosti i ograničenja u poslovanju i razvoju

Analize dosadašnjeg razvoja i sadašnjeg stanja poduzeća utvrđuju faktore s pozitivnim i negativnim obilježjima, prema razvojnim mogućnostima i sposobnostima.

*Čimbenici koji se ističu:*

- Razvojne mogućnosti poduzeća ogledaju se na dosegnutom tržišnom ugledu, raspoloživoj imovini, strukturi vlasništva, prirodnoj i položajnoj renti, kao zadanim konstantama na jednoj strani, a svoje razvojne sposobnosti, na postignutoj razini kontrole menadžmenta nad Poduzećem, na drugoj strani.
- Kontrola menadžmenta nad poduzećem pozitivni je čimbenik, što odražava pozitivnu stranu djelovanja raspoloživih kadrova. U strukturnom pogledu stručni se kadrovi smatraju jednim od bitnih poslovnih i razvojnih ograničenja budući da izmijenjeni uvjeti poslovanja i tržištu prilagođeno restrukturiranje društava zahtijevaju specifične profile kadrova. Ponuda takvih kadrova ne udovoljava uvijek zahtjevima.
- Organizacijsku strukturu potrebno je prilagoditi strategiji poduzeća.

### Poslovni i razvojni ciljevi

Prema strateškom cilju razvoja pojedinačni poslovi i razvojni pothvati trebaju biti odraz odabira najpovoljnijih varijanti upotrebe resursa.



Pritom se uvažava postojeće stanje, te razina spoznaja o pravcima, vremenu, načinu, intenzitetu i mjestu razvoja. Riječ je o opredjeljenjima kao okvirima poslovnog i razvojnog odlučivanja u zadanom okruženju.

Poslovni i razvojni ciljevi na liniji ostvarenja strateškog cilja jesu:

- pozicionirati turistički proizvod na razinu koja održava konkurentne prednosti, njegovu prepoznatljivost i usklađenost s identificiranim tržišnim segmentom,
- kontinuirano podizati kvalitetu turističkog proizvoda.

Temeljnim poslovnim i razvojnim ciljem smatra se povećanje vrijednosti poduzeća prodajom i razvojem turističkog proizvoda, te s time usko povezanog profitabilnog poslovanja hotelijerstva i ugostiteljstva:

- Prosječno godišnje planirano povećanje prihoda, po sobi, trebalo bi biti 6,5%.
- Prosječno godišnje planirano povećanje obujma turističkog prometa 2,5%.
- Prosječno godišnje povećanje stopa popunjenosti kapaciteta 4%.
- Prosječno godišnje povećanje GOP 3%.
- Prosječno godišnje povećanje ulaganja 10,9%.

U poduzeću je, vodeći brigu o vlastitim razvojnim mogućnostima i sposobnostima, potrebno poboljšati strukturu turističkog proizvoda, nastaviti s uvođenjem europskih standarda, te naglašeno praktično primjenjivati značajke prepoznatljivosti turističkog proizvoda, turističke destinacije, vodeći računa o izmijenjenom obrascu za konkurentnost i partnerstvo u turizmu. Turistička konkurentnost stvara se u destinaciji, a ne na "nacionalnom" nivou. Određena nacionalna politika može ipak bitno ohrabriti proces stvaranja zadovoljavajućeg stupnja konkurentnosti u destinaciji. Ne postoje više ili manje konkurentne turističke zemlje, postoje zemlje s više ili manje konkurentnim turističkim destinacijama-cjelinama. Zato je potrebno partnerstvo i suradnja na stvaranju vrijednosnog lanca. Polazište za to jesu zahtjevi prodajnog tržišta kojem treba prilagoditi aktivnu ponudu. Poslovno sagledavano, aktivna i stalno prilagođavajuća ponuda ne zadovoljava samo postojeću strukturu potražnje, već strukturno, količinski i kvalitativno stvara novu potražnju.

Turistički se proizvod poduzeća strukturira i razvija na način da se svaki dio uobličuje i nudi, kao sam za sebe tržišno prepoznatljiv, ali istodobno i "ugrađen" u cjelinu proizvoda turističke destinacije. Uz standard, koji se može naći i kod konkurencije, proizvod se nadopunjuje i specifičnostima kojih u drugih nema.

### **Temeljni preduvjeti ostvarenja poslovnih i razvojnih ciljeva**

Ostvarenje utvrđenih poslovnih i razvojnih ciljeva traži sljedeće preduvjete:

- optimiranje veličine i strukture portfelja poduzeća,
- izbor kadrova na razini menadžmenta,
- ujednačiti i prilagoditi integralnu informaciju kao cjelinu,
- operacijskim istraživanjem analizirati varijante poslovne odluke,
- preinvesticijskim i investicijskim projektima rangirati prioritete,
- organizaciju postaviti u funkciju uspješnog poslovanja i razvoja.

Optimiranje veličine i strukture portfelja poduzeća smatra se bitnim preduvjetom uspješnog poslovanja i povećanja vrijednosti poduzeća, jer dolazi do poboljšanja tržišnih prilika, koje same po sebi mogu pridonijeti uspješnijem poslovanju, a time i povećanju vrijednosti poduzeća. Daljnji razvoj i struktura poslovanja neće se moći postići bez objektiviziranja izbora rukovodećih i stručnih kadrova. Struktura poslovanja, te s njom usko povezani pojedinačni poslovi i zadaće, predodređuju i izbor kadrova. Treba slijediti načelo o izboru odgovarajućih kadrova za unaprijed utvrđene poslove i zadaće. Transparentnost poslovanja i razvoja kako po vertikalnim tako isto i po horizontalnim vezama preduvjet je učinkovite organizacije, s podjelom odgovornosti za odluke i izvršenja pojedinih poslova i zadataka.

Posebnu brigu treba voditi o kontinuiranoj inovaciji znanja stručnjaka, te razvijanju oblika stimulacija za učenje. U tom pogledu komplementarno i sukladno konkretnim potrebama potrebno je osigurati transfer odgovarajućih znanja i tehnologija.

Važan je preduvjet u tom pogledu postići ujednačenu i sustavno integralno orijentiranu informaciju. U procesu strukturnog prilagođavanja potrebno je obaviti cjelovitu informatizaciju poslovanja i razvoja, kao osnovice pravodobnog i argumentiranog odlučivanja.

Integralna informatizacija pretpostavlja umreženje po profitnim centrima i šifriranje odgovornosti pristupa pojedinim dijelovima datoteka, vezano na fizičke i financijske veličine. Samo na temelju sažetih, argumentiranih i jasnih izvještaja za sve dijelove poslovanja moguće je donijeti ispravnu odluku.

Da bi se poslovne, u prvom redu marketinške i razvojne odluke donosile u smanjenom intervalu rizika, potrebno je svaki pojedinačni pothvat analitički razraditi, temeljem standardiziranoga metodološkog postupka. Rangiranje razrađenih poslovnih i razvojnih pothvata, tj. investicijskih projekata, slijedi načelo optimiranja portfelja.

Organizacijska rješenja i razvitak organizacijskog ustrojstva sustava slijede nakon što se operativno razradi razvojna strategija i utvrdi struktura poslovanja. Formalno-pravni oblik organizacije treba biti u funkciji razvoja, a ne obrnuto.

### **Politika i optimiranje portfelja poduzeća**

Politika portfelja i usklađivanje njegove veličine i strukture jedna je od najznačajnijih sastavnica poslovne i razvojne strategije. Analiza tržišta i

ekonomsko-financijska analiza ukazuju na određene prednosti i ograničenja u poslovanju i razvoju. Pri utvrđivanju prednosti i ograničenja koja mogu biti značajna za poslovanje i razvoj poduzeća u budućnosti, struktura i veličina imovine pokazala se kao prednost i nedostatak.

Poduzeće raspolaže značajnom imovinom. Ideja svakog optimalno izbalansiranog portfelja sredstava i izvora je njegova podjela na različite djelatnosti-ulaganja i izvore financiranja.

Disperzija portfelja u načelu smanjuje poslovni rizik, te se u tom pogledu struktura imovine poduzeća ocjenjuje kao njegova poslovna i razvojna prednost. Uz odgovarajuću poslovnu i razvojnu politiku utvrđeni ekonomski potencijal temelj je pregovaračke snage prema tržišnom okruženju.

### **Cilj optimiranja portfelja**

Uvažavajući strateški cilj poslovanja i razvoja, kao povećanje vrijednosti poduzeća, utvrđeno je da postojeća struktura portfelja ima velik stupanj disperzije, a da bi se mogao efikasno iskoristavati.

Stoga se jednim od najvažnijih izvedbeno orijentiranih ciljeva smatra optimiranje portfelja raspoloživih sredstava poduzeća.

Kad je riječ o optimiranju portfelja sredstava, ono se provodi smjerom zadovoljenja kriterija njihove profitabilne uporabe.

Cilj optimiranja portfelja poduzeća je utvrđivanje optimalne veličine i strukture poduzeća, koje će s usmjerenjem na razvoj ugostiteljstva, kao relativne komparativne prednosti, uvažiti ograničenja njegovih razvojnih mogućnosti i razvojnih sposobnosti, njegovo konkurentno pozicioniranje u budućnosti, te na toj osnovi stvoriti konkurentnu prednost ponude na razini poduzeća i partnerstvom, na razini destinacije, uspješan sustav vrijednosti.

### **Plan upravljanja imovinom**

Planom upravljanja imovinom definiraju se i vrednuju najvažniji aspekti politike strateškog upravljanja (marketinška strategija, plan ulaganja, poslovna filozofija kao i značajke operacija i menadžmenta i sl.), te time pružaju osnovicu za donošenje odluka vezanih za raspolaganje udjelom, kao i osiguranje pretpostavke za uspostavljanje kontrole rada od strane vlasnika.

S vlasnikom su usuglašene temeljne odrednice pristupa, odnosno definirana polazna načela i pretpostavke za izradu Plana upravljanja imovinom. Pošlo se pri tome od stajališta da je nužno definirati odrednice poslovanja, koje mogu generirati maksimalnu tržišnu vrijednost u procesu reorganiziranja i restrukturiranja.

Stoga Plan upravljanja imovinom mora pri definiranju strateških razvojnih i poslovnih odrednica poduzeća te provođenja politike upravljanja portfeljem, a polazeći od investicijskih interesa, sagledati sve značajnije učinke pojedinih akcija na:

- destinacijsku turističku politiku, odnosno tržišno pozicioniranje destinacije i objekata na turističkom tržištu te njihov sveukupan gospodarski razvoj;
- nacionalnu turističku politiku;
- potrebu osiguranja maksimalne međunarodne analitičke transparentnosti dokumenta primjenom suvremenih međunarodnih standarda i procedura (npr. *Uniform System of Accounts for Hotels*);
- potrebu da poduzeće, kao i svaka samostalna/strateška poslovna jedinica, odgovori na pitanja koja se odnose na proizvodno pozicioniranje, kapitalne rashode, operativne strategije, financijsku projekciju poslovanja te vrednovanje imovine kako to nalaže međunarodna praksa na području upravljanja imovinom (“asset menadžment”);
- potrebu dinamičkog vrednovanja poslovnih rezultata, pojedinih samostalnih jedinica.

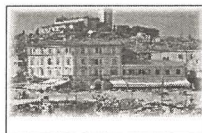
Plan upravljanja imovinom odnosi se na pojedine objekte i na cjelokupni portfelj poduzeća, a strukturira se na sljedeći način:

- Postojeće stanje destinacije i poduzeća
- Analiza tržišta (trendovi, glavna emitivna tržišta i analiza relevantne konkurencije)
- Vizija i konkurentno pozicioniranje (destinacije, poduzeća i objekata)
- Koncept najbolje uporabe objekata
- Procjena ulaganja i model financiranja
- Financijske projekcije poslovanja za 13 godina
- Ekonomsko-financijska ocjena projekata
- Financijski rezultati za objekte i na razini poduzeća.

Slijedi primjer za jedan objekat unutar poduzeća.

Slika 24.  
Aktualne performanse hotela

Naziv hotela:		Sol Inn Adriatic					
		hotel		depadance			
Kategorija		3 ****					
Tip objekta		odmorišno/poslovni					
Lokacija		Rovinj					
God. izgradnje / renoviranja		1913./90.					
Sezona (razdoblje poslovanja)		travanj-prosinac					
Prosjekljena vrijednost (DEM)							
Površina parcele (m <sup>2</sup> )		501					
Neto razvijena površina objekta (m <sup>2</sup> )		1.929		Smještajni dio uk. (m <sup>2</sup> )		878	
Neto razvijena površina po sobi (m <sup>2</sup> )		71		Ostalo uk. (m <sup>2</sup> )		1.051	
Broj soba:		27		Broj ležaja:		59	
Od toga:		hotel		depadance		hotel	
jednokrevetne		9		depadance		depadance	
dvokrevetne		15		depadance		depadance	
spartani		3		depadance		depadance	
Prosjek površina sobe (m <sup>2</sup> ):		hotel		depadance		depadance	
Restorani i barovi (popis i maks. br. sjedala)		60		Ostali sadržaji (popis)			
Restoran		60					
Cafée bar - kavana - prostori kvalitetno interijerski uređeni							
Rezultati 2007.							
Zauzetost (na bazi 365 dana)		ležaji 42,2%		smj. jedinice 48,9%		Ukupan broj noćenja	
Neto ostvarena prosječna cijena sobe (EUR)		50,00		Ukupan prihod po raspoloživoj jedinici (REVPAR u EUR)		20,10	
Struktura noćenja prema kanalima prod. (%)		Noćenja prema zemljama porijekla (%)		Sezonalnost			
individualci		80%		Zapadna Europa		84%	
grupe		5%		Istočna Europa		4%	
alotman		15%		Hrvatska		6%	
Financijski podaci				Sesonalnost		% noćenja u srpnju i kolovozu	
Ukupan prihod (EUR)		542.643		GOP (% od UP)		12%	
Dobit prije oporezivanja (EUR)						-84.878,00	
Plan 2008.							
Zauzetost (na bazi 365 dana)		ležaji 39,4%		smj. jedinice 44,3%		Ukupan broj noćenja	
Neto ostvarena prosječna cijena sobe (EUR)		59,07		Ukupan prihod po raspoloživoj jedinici (REVPAR u EUR)		55,60	
Struktura noćenja prema kanalima prod. (%)		Noćenja prema zemljama porijekla (%)		Sezonalnost			
individualci		76%		Zapadna Europa		%	
grupe		0%		Istočna Europa		srpanj 17,7%	
alotman		24%		Hrvatska		kolovoz 19,6%	
Financijski podaci							
Ukupan prihod (EUR)		547.913		GOP (% od UP)		15%	
Dobit prije oporezivanja (EUR)						-41.812,60	



## Obilježja i tržišno poslovni parametri budućeg pozicioniranja

### Status quo

Hotel "Sol Inn Adriatic" je poslovno-odmorišni hotel, s 3 zvjezdice, lociran na glavnom trgu. Način sadašnjeg pozicioniranja, kao i poslovna efikasnost, ne odgovaraju potencijalima lokacije.

### Tržišno pozicioniranje

Vrhunski i luksuzni *boutique* hotel s 5 internacionalnih zvjezdica.

Boutique hotel trebao bi biti hotel manjeg kapaciteta, ali koji bi se isticao svojom posebnošću, u prvom redu zahvaljujući ekskluzivnom dizajnu vrhunskih dizajnera. Trebao bi raspolagati komforom koji pruža najnovija tehnologija i razlikovati se od drugih hotela takve vrste, ne toliko po svojem sadržaju koliko po interijerskom uređenju, atmosferi i komforu.

Operativni dani: cjelogodišnje poslovanje.

Ciljne grupe: vikend-gosti, poslovni ljudi.

Ciljna tržišta: Italija, Velika Britanija, Austrija, Njemačka, Hrvatska, Slovenija.

### Sadržaji i veličina investicije:

Temeljita rekonstrukcija soba.

Temeljita rekonstrukcija sadržaja hrane i pića.

Uvođenje novih tehnika i sustava sigurnosti.

Uređenje fasade i vanjskog prostora.

Osiguranje parkirališta.

### Aproksimativni iznos ulaganja: 1,1 mil €

#### Kapacitet nakon investiranja

sobe	kreveti
27	48

### Benchmark prihoda

Godišnji prihod po smještajnoj jedinici: 28.000 €

Kupupan prihod u normaliziranoj/stabiliziranoj godini poslovanja:  
750.000 €

### Alternativa:

nema

### Smještajni kapacitet objekta

Hotel raspolaže s 27 smještajnih jedinica s 48 osnovnih i 11 pomoćnih ležaja.

Tablica 33.  
Tipovi smještajnih jedinica i kapacitet

<i>SJ u objektu</i>						
Tip SJ	Broj SJ	Broj osnovnih ležaja	Broj pomoćnih ležaja	Ukupan broj osnovnih ležaja	Ukupan broj pomoćnih ležaja	Ukupan broj Sveukupan ležaja
1/1	3	1		3	0	3
1/1+1	6	1	1	6	6	12
1/2	10	2		20	0	20
1/2+1	5	2	1	10	5	15
1/3	3	3		9	0	9
	27			48	11	59

Hotel započinje s radom krajem ožujka i radi neprekidno do konca kalendarske godine.

Ukupni kapacitet smještajnog dijela objekta je 15.753 noćenja.

Tablica 34.  
Operativni dani

<i>Dani rada i kapacitet po mjesecima</i>				
Mjesec	Dani rada	Osnovni kapacitet	Ukupni kapacitet	Kapacitet SJ
01.				
02.				
03.	3	144	177	81
04.	30	1.440	1.770	810
05.	31	1.488	1.829	837
06.	30	1.440	1.770	810
07.	31	1.488	1.829	837
08.	31	1.488	1.829	837
09.	30	1.440	1.770	810
10.	20	960	1.180	540
11.	30	1.440	1.770	810
12.	31	1.488	1.829	837
	267	12.816	15.753	7.209

### Cijene smještaja

Cijene su formirane prema kategoriji gostiju i prema terminu boravka. Cijene se unose u bilo kojoj valuti, ali je obračun u kunama po budžetiranom tečaju koji se također unosi u tablici.

#### Bruto prosječne cijene smještaja

##### a) Osnovne cijene

Valuta 

Kategorija gostiju	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.	11.	12.	Prosječna cijena
Individualci			296,45	295,68	295,68	339,59	368,68	408,10	310,57	284,90	284,90	354,20	342,28
Alotman					253,14	277,61	311,21	338,80	271,04	238,70			286,28
Grupe													
Prosječna cijena			296,45	295,68	302,54	322,14	359,48	389,31	296,75	277,05	284,90		328,68

##### a) Budžetirana cijena

Promjena +/- Valuta Tečaj 

Kategorija gostiju	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.	11.	12.	Prosječna cijena
Individualci			296,45	295,68	322,81	339,59	368,68	408,10	310,57	284,90	284,90	354,20	342,28
Alotman					253,14	277,61	311,21	338,80	271,04	238,70			286,28
Grupe													
Prosječna cijena			296,45	295,68	302,54	322,14	359,48	389,31	296,75	277,05	284,90	354,20	328,68

Tablica 35.  
Cijene smještaja po segmentima prodaje



Tablica 36.  
Planirana noćenja i  
faktor dvostruke za-  
uzetosti

### Planirani broj noćenja

Kategorija gostiju	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.	11.	12.	Ukupno
<i>Individualci</i>			140	200	780	970	1.260	1.210	930	830	50	50	<b>6.420</b>
<i>Alotman</i>					320	380	240	450	500	170			<b>2.060</b>
<i>Grupe</i>													
<b>Ukupno noćenja</b>			<b>140</b>	<b>200</b>	<b>1.100</b>	<b>1.350</b>	<b>1.500</b>	<b>1.660</b>	<b>1.430</b>	<b>1.000</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>8.480</b>
<i>Osnovni kapacitet</i>			144	1.440	1.488	1.440	1.488	1.488	1.440	960	1.440	1.488	12.816
<i>Ukupni kapacitet</i>			177	1.770	1.829	1.770	1.829	1.829	1.770	1.180	1.770	1.829	15.753

### % noćenja u najmu

Kategorija gostiju	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.	11.	12.	Prosjek
<i>Individualci</i>													<b>0,00%</b>
<i>Alotman</i>													<b>0,00%</b>
<i>Grupe</i>													<b>0,00%</b>
<b>Ukupno noćenja</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>

### DoF (Faktor dvostruke zauzetosti)

Kategorija gostiju	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.	11.	12.	Prosjek
<i>Individualci</i>			1,89	1,89	1,80	1,87	1,97	2,24	1,91	1,82	1,85	1,85	<b>1,95</b>
<i>Alotman</i>			1,89	1,89	1,81	1,87	1,97	2,24	1,92	1,83			<b>1,96</b>
<i>Grupe</i>													
<b>Prosječni DoF</b>			<b>1,89</b>	<b>1,89</b>	<b>1,80</b>	<b>1,87</b>	<b>1,97</b>	<b>2,24</b>	<b>1,91</b>	<b>1,82</b>	<b>1,85</b>	<b>1,85</b>	<b>1,95</b>

### Planirana noćenja

Noćenja su planirana na bazi popunjenja osnovnih ležajeva osim u 7. i 8. mjesecu, kada je plan rađen na osnovi ukupnoga kapaciteta.

Faktor dvostruke zauzetosti (DoF) pokazuje da se prosječno u objektu ostvaruje 1,95 noćenja po smještajnoj jedinici.

### Prihodi i troškovi odjela smještaja

Planirani su prihodi od telefona, depoa, praonice rublja i provizija mjenjačnice i to u mjesečnim iznosima. Kod prihoda od telefona planiran je udio u troškovima, u iznosu od 50%.

Direktni troškovi odjela *smještaj* planirani su u ukupnom iznosu, a sadrže troškove kancelarijskog materijala, materijala za čišćenje, energije i sl., utrošene u okviru odjela.

Tablica 37.  
Ostali prihodi i rashodi  
odjela smještaj

### Ostali prihodi odjela smještaj

Prihod/ trošak	% troška	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.	11.	12.	ukupno
hpt	50%			205	574	2.582	3.443	3.828	3.197	2.336	656	41	246	17.108
		-	-	103	287	1.291	1.722	1.914	1.599	1.168	328	21	123	8.554
praonica		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
depo					16	180	418	262	574	434	189			2.073
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
mjenjačnica				82	164	1.229	1.147	779	1.311	1.164	656	82		6.696
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ostali prihodi														-
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Ukupno ostali prihodi/troškovi</b>		-	-	287	754	3.991	5.008	4.869	5.082	3.934	1.501	123	328	25.877
		-	-	103	287	1.291	1.722	1.914	1.599	1.168	328	21	123	8.554
ostali dir. troškovi		1.469	1.389	1.708	5.605	8.378	16.827	12.538	10.581	2.731	12.816	2.362	5.922	82.326
														-
														-
<b>Ukupno ostali prihodi/troškovi</b>		-	-	287	754	3.991	5.008	4.869	5.082	3.934	1.501	123	328	25.877
		1.469	1.389	1.811	5.892	9.669	18.549	14.452	12.180	3.899	13.144	2.383	6.045	90.880

### **Planiranje prihoda i troškova pansiona**

Planiranje prihoda i rashoda pansiona vrši se iznosom priznanja kuhinji (cijenom) diferenciranom prema vrsti usluge i prema terminu pružanja usluge, te prema zastupljenosti pojedinih obroka u segmentima ponude.

Udio troškova planiran je u iznosu od 40% za cijelu godinu i za sve segmente ponude.

### **Planiranje prihoda i troškova *a'la carte***

Planiranje *a'la carte*, izvršeno je prema poreznim grupama (hrana i piće), jer se na piće, osim poreza na promet, plaća i poseban porez na potrošnju. Uz prihode planiran je i udio troškova u pojedinim grupama.



# A'LA CARTE

% poreza hrana **22,0%**

% poreza piće **25,0%**

Opis	hrana/ piće	% troška	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.	11.	12.	UKUPNO
	h	95,0%	465	1148	2976	5580	6665	6420	8153	11966	7440	4836	3420	4929	63.998
	h	36,0%			816	6750	79081	98520	111724	178033	149550	36270	150	1410	662.304
	h	80,0%			684	1368	7440	9000	11160	11160	9000	7440	484	1694	59.430
	h	18,0%			44	24	124	150	217	186	270	93	4	8	1.120
	p	25,0%			200	672	2604	2970	4836	4030	2790	2945	36	68	21.151
	h	16,0%	18166	15008	22258	35910	39370	36780	35402	48422	47490	26846	24000	24056	373.708
	p	27,0%	6727	5096	12803	43170	80631	87630	152985	285696	104910	39697	19650	41509	880.504
	h														0
	h														0
Ukupno hrana	h		18.631	16.156	26.778	49.632	132.680	150.870	166.656	249.767	213.750	75.485	28.058	32.097	1.160.560
Ukupno piće	p		6.727	5.096	13.003	43.842	83.235	90.600	157.821	289.726	107.700	42.642	19.686	41.577	901.655
Sveukupno			25.358	21.252	39.781	93.474	215.915	241.470	324.477	539.493	321.450	118.127	47.744	73.674	2.062.215
Hrana bez poreza			15.271	13.243	21.949	40.682	108.754	123.664	136.603	204.727	175.205	61.873	22.998	26.309	951.279
Piće bez poreza			5.382	4.077	10.402	35.074	66.588	72.480	126.257	231.781	86.160	34.114	15.749	33.262	721.324
Ukupno bez poreza			20.653	17.319	32.352	75.756	175.342	196.144	262.860	436.508	261.365	95.987	38.747	59.571	1.672.603
Iznos poreza			4.705	3.933	7.429	17.718	40.573	45.326	61.617	102.985	60.085	22.140	8.997	14.103	389.612

Tablica 39.  
Prilodi i troškovi  
a la carte



## Izvori financiranja

<i>Početa godina projekta</i>	2008.	
<i>Izvori sredstava</i>		
<i>Vlastita sredstva</i>		
<i>Kredit</i>	8.470.000	423.500
<i>Početak korištenja</i>	01.10.2008.	
<i>Početak</i>	2	
<i>Rok otplate</i>	10	
<i>Kamatna stopa</i>	6,00%	1,47%
<i>Izračun kamata</i>	4	
<i>Otplata kredita</i>	2	
<i>Početak otplate</i>	30.09.2010.	
<i>Kraj otplate</i>	30.09.2020.	
<i>Ukupno kamate</i>	3.604.337	
<i>Ukupno unuđeti</i>	12.074.337	

Tablica 41.  
Izvori financiranja

Evidentno je iz prethodne tablice da se kao izvor financiranja ovog projekta koristi dugoročni financijski kredit. Kod izračuna visine i dinamike korištenja i povrata kreditnih sredstava pošlo se od sljedećih pretpostavki:

- potrebna sredstva za investicijsko ulaganje – iznos kredita: 8.470.000 kn
- kamatna stopa: 6%
- korištenje kredita: 01.10.2008.
- *grace*-razdoblje: 2 god.
- rok otplate: 10 god.
- izračun kamata: kvartalno
- otplata kredita: polugodišnja









## Račun dobiti i gubitka i njegova projekcija

<i>Račun dobiti i gubitka 2008.</i>	<i>I.</i>	<i>II.</i>	<i>III.</i>	<i>IV.</i>	<i>V.</i>	<i>VI.</i>	<i>VII.</i>	<i>VIII.</i>	<i>IX.</i>	<i>X.</i>	<i>XI.</i>	<i>XII.</i>	<i>TOTAL</i>
Raspoložive jedinice			81	810	837	810	837	837	810	540	810	837	7.209
Zauzete jedinice	0	0	74	106	610	722	762	741	747	549	27	27	4.365
Postotak zauzetosti	0,0%	0,0%	91,4%	13,1%	72,9%	89,1%	91,0%	88,5%	92,2%	101,7%	3,3%	3,2%	60,5%
Prosječna cijena/SJ	0	0	561	558	546	602	708	872	568	505	528	656	639
Prihod smještaja	0	0	32.003	45.578	255.497	338.199	434.979	518.010	320.114	212.649	11.080	14.623	2.182.731
Ostali prihodi smještaja	0	0	287	754	3.991	5.008	4.869	5.082	3.934	1.501	123	328	25.877
- Popusti %	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno prihodi smještaja</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>32.290</b>	<b>46.332</b>	<b>259.488</b>	<b>343.207</b>	<b>439.848</b>	<b>523.092</b>	<b>324.048</b>	<b>214.150</b>	<b>11.203</b>	<b>14.951</b>	<b>2.208.608</b>
Prihod od pansiona	0	0	5.727	8.182	47.045	57.159	55.227	69.500	65.659	39.211	1.870	1.477	351.059
Prihod od a/la carte	15.271	13.243	21.949	40.682	108.754	123.664	136.603	204.727	175.205	61.873	22.998	26.309	951.279
Prihod od pića	5.382	4.077	10.402	35.074	66.588	72.480	126.257	231.781	86.160	34.114	15.749	33.262	721.324
Ostali prihodi hrane i pića	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Popusti %	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno prihodi hrane i pića</b>	<b>20.653</b>	<b>17.319</b>	<b>38.079</b>	<b>83.937</b>	<b>222.388</b>	<b>253.303</b>	<b>318.087</b>	<b>506.008</b>	<b>327.024</b>	<b>135.198</b>	<b>40.618</b>	<b>60.048</b>	<b>2.023.662</b>
Ostali prihodi	26.250	26.250	26.250	26.250	0	0	0	0	0	0	26.250	26.250	157.500
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>46.903</b>	<b>43.569</b>	<b>96.619</b>	<b>156.520</b>	<b>481.875</b>	<b>596.510</b>	<b>757.936</b>	<b>1.029.100</b>	<b>651.072</b>	<b>349.348</b>	<b>78.070</b>	<b>102.249</b>	<b>4.389.770</b>
Troškovi smještaja	1.469	1.389	1.811	5.892	9.669	18.549	14.452	12.180	3.899	13.144	2.383	6.045	90.880
Troškovi hrane i pića	6.128	6.831	14.464	35.368	91.041	104.451	124.516	177.697	123.849	56.828	16.771	26.481	784.425
Ostali troškovi	40.085	38.898	65.120	77.515	73.836	88.890	100.358	114.004	85.102	43.423	37.722	43.729	808.682
Troškovi radne snage	125.954	109.598	103.685	116.675	153.431	162.344	186.788	231.170	214.163	169.976	151.120	193.937	1.918.841
<b>UKUPNO DIREKTNI TROŠKOVI</b>	<b>173.636</b>	<b>156.716</b>	<b>185.079</b>	<b>235.450</b>	<b>327.977</b>	<b>374.234</b>	<b>426.114</b>	<b>535.051</b>	<b>427.013</b>	<b>283.371</b>	<b>207.996</b>	<b>270.192</b>	<b>3.602.828</b>
<b>G. O. P.</b>	<b>-126.733</b>	<b>-113.147</b>	<b>-88.461</b>	<b>-78.931</b>	<b>153.899</b>	<b>222.277</b>	<b>331.826</b>	<b>494.049</b>	<b>224.059</b>	<b>65.976</b>	<b>-129.926</b>	<b>-169.943</b>	<b>786.941</b>
Management naknade	6.248	6.248	6.248	6.248	6.248	6.248	6.248	6.248	6.248	6.248	6.248	6.248	74.976
Najam i leasing	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600
Naknade i doprinosi	1.933	1.931	1.965	5.906	2.224	39.480	3.004	2.594	20.022	21.031	21.894	22.870	144.854
Osiguranje	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	41.172
Rashodi financiranja	7.300	7.300	7.400	7.300	7.300	9.000	7.300	7.400	7.300	7.300	6.400	8.800	90.200
Troškovi kamata	10.357	10.357	10.357	10.357	10.357	10.357	10.357	10.357	10.357	10.357	10.357	10.357	124.287
Amortizacija	45.074	45.074	45.074	75.954	75.954	75.954	75.954	75.954	75.954	75.954	75.954	75.954	818.807
<b>Ukupno fiksni troškovi</b>	<b>75.143</b>	<b>75.141</b>	<b>75.275</b>	<b>109.996</b>	<b>106.314</b>	<b>145.270</b>	<b>107.094</b>	<b>106.784</b>	<b>124.212</b>	<b>125.121</b>	<b>125.084</b>	<b>128.460</b>	<b>1.303.897</b>
<b>Dobit prije opozrevanja</b>	<b>-201.876</b>	<b>-188.288</b>	<b>-163.736</b>	<b>-188.927</b>	<b>47.585</b>	<b>77.006</b>	<b>224.727</b>	<b>387.265</b>	<b>79.886</b>	<b>-59.145</b>	<b>-255.010</b>	<b>-296.403</b>	<b>-516.955</b>
Rezultat izvanrednog poslovanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prihodi izvanrednog poslovanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Troškovi izvanrednog poslovanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Porez na dobit % 20%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Neto dobit</b>	<b>-201.876</b>	<b>-188.288</b>	<b>-163.736</b>	<b>-188.927</b>	<b>47.585</b>	<b>77.006</b>	<b>224.727</b>	<b>387.265</b>	<b>99.846</b>	<b>-59.145</b>	<b>-255.010</b>	<b>-296.403</b>	<b>-516.955</b>

## Projekcija

Na temelju prethodno uređenih informacija izrađena je raspodjela ukupnog prihoda, odnosno Računa dobiti i gubitka, koji se kao izvještaj nadalje koristi kao ulazna informacija za ocjenu investicijskog projekta.

Tablica 47.  
Projekcija računa dobiti i gubitka

	2008		PROMJENE U ODNOSU NAPRETHODNU GODINU											
	kn	1,00	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Povećanje broja noćenja u %</i>		267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
<i>Dani rada u godini</i>		1,95	1,95	1,95	1,95	1,95	1,95	1,95	1,95	1,95	1,95	1,95	1,95	1,95
<i>DoF</i>		8.480	8.480	8.480	8.480	8.480	8.480	8.480	8.480	8.480	8.480	8.480	8.480	8.480
<i>Broj noćenja</i>		8.480	8.480	8.480	8.480	8.480	8.480	8.480	8.480	8.480	8.480	8.480	8.480	8.480
<i>Predviđeno povećanje cijena u %</i>		5,00%												
<i>Predviđena stopa inflacije u %</i>														
	kn	kn												
Raspodjelive jedinice	7.209	7.209	7.209	7.209	7.209	7.209	7.209	7.209	7.209	7.209	7.209	7.209	7.209	7.209
Zauzeto jedinice	4.341	4.341	4.341	4.341	4.341	4.341	4.341	4.341	4.341	4.341	4.341	4.341	4.341	4.341
Postotak zauzetosti	60,2%	60,2%	60,2%	60,2%	60,2%	60,2%	60,2%	60,2%	60,2%	60,2%	60,2%	60,2%	60,2%	60,2%
Prihod smještaja	2.182.731	2.182.731	2.291.867	2.291.867	2.291.867	2.291.867	2.291.867	2.291.867	2.291.867	2.291.867	2.291.867	2.291.867	2.291.867	2.291.867
Ostali prihodi smještaja	25.877	25.877	27.171	27.171	27.171	27.171	27.171	27.171	27.171	27.171	27.171	27.171	27.171	27.171
- Popusti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno prihodi smještaja</b>	<b>2.208.608</b>	<b>2.208.608</b>	<b>2.319.038</b>	<b>2.319.038</b>	<b>2.319.038</b>	<b>2.319.038</b>	<b>2.319.038</b>	<b>2.319.038</b>	<b>2.319.038</b>	<b>2.319.038</b>	<b>2.319.038</b>	<b>2.319.038</b>	<b>2.319.038</b>	<b>2.319.038</b>
Prihod od pansiona	351.059	351.059	388.612	388.612	388.612	388.612	388.612	388.612	388.612	388.612	388.612	388.612	388.612	388.612
Prihod od a la carte	951.279	951.279	998.843	998.843	998.843	998.843	998.843	998.843	998.843	998.843	998.843	998.843	998.843	998.843
Prihod od pica	721.324	721.324	757.390	757.390	757.390	757.390	757.390	757.390	757.390	757.390	757.390	757.390	757.390	757.390
Ostali prihodi hrane i pića	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Popusti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno prihodi hrane i pića</b>	<b>2.023.662</b>	<b>2.023.662</b>	<b>2.124.845</b>	<b>2.124.845</b>	<b>2.124.845</b>	<b>2.124.845</b>	<b>2.124.845</b>	<b>2.124.845</b>	<b>2.124.845</b>	<b>2.124.845</b>	<b>2.124.845</b>	<b>2.124.845</b>	<b>2.124.845</b>	<b>2.124.845</b>
Ostali prihodi	167.500	167.500	165.375	165.375	165.375	165.375	165.375	165.375	165.375	165.375	165.375	165.375	165.375	165.375
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>4.389.770</b>	<b>4.389.770</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>
Ukupno smještaja	90.880	90.880	90.880	90.880	90.880	90.880	90.880	90.880	90.880	90.880	90.880	90.880	90.880	90.880
Troškovi hrane i pića	784.425	784.425	784.425	784.425	784.425	784.425	784.425	784.425	784.425	784.425	784.425	784.425	784.425	784.425
Ostali direktni troškovi	808.682	808.682	808.682	808.682	808.682	808.682	808.682	808.682	808.682	808.682	808.682	808.682	808.682	808.682
Troškovi radne snage	1.918.841	1.918.841	1.918.841	1.918.841	1.918.841	1.918.841	1.918.841	1.918.841	1.918.841	1.918.841	1.918.841	1.918.841	1.918.841	1.918.841
<b>UKUPNO DIREKTNI TROŠKOVI</b>	<b>3.602.828</b>	<b>3.602.828</b>	<b>3.602.828</b>	<b>3.602.828</b>	<b>3.602.828</b>	<b>3.602.828</b>	<b>3.602.828</b>	<b>3.602.828</b>	<b>3.602.828</b>	<b>3.602.828</b>	<b>3.602.828</b>	<b>3.602.828</b>	<b>3.602.828</b>	<b>3.602.828</b>
<b>G - O - P .</b>	<b>786.941</b>	<b>786.941</b>	<b>1.006.430</b>	<b>1.006.430</b>	<b>1.006.430</b>	<b>1.006.430</b>	<b>1.006.430</b>	<b>1.006.430</b>	<b>1.006.430</b>	<b>1.006.430</b>	<b>1.006.430</b>	<b>1.006.430</b>	<b>1.006.430</b>	<b>1.006.430</b>
%GOP u Ukupnom prihodu	21,5%	17,9%	21,8%	21,8%	21,8%	21,8%	21,8%	21,8%	21,8%	21,8%	21,8%	21,8%	21,8%	21,8%
Management naknade	74.976	74.976	74.976	74.976	74.976	74.976	74.976	74.976	74.976	74.976	74.976	74.976	74.976	74.976
Najam i leasing	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
Naknade i doprinosi	144.854	144.854	144.854	144.854	144.854	144.854	144.854	144.854	144.854	144.854	144.854	144.854	144.854	144.854
Osiguranje	41.172	41.172	41.172	41.172	41.172	41.172	41.172	41.172	41.172	41.172	41.172	41.172	41.172	41.172
Troškovi kamata	214.487	214.487	587.350	562.492	512.777	463.062	413.347	363.632	313.917	264.202	214.487	164.772	116.507	90.200
Amortizacija	818.807	818.807	956.522	956.522	956.522	956.522	956.522	956.522	956.522	956.522	956.522	956.522	956.522	956.522
<b>Ukupno fiksni troškovi</b>	<b>1.303.897</b>	<b>1.303.897</b>	<b>1.814.473</b>	<b>1.789.616</b>	<b>1.739.901</b>	<b>1.690.186</b>	<b>1.640.471</b>	<b>1.590.756</b>	<b>1.541.041</b>	<b>1.491.326</b>	<b>1.441.611</b>	<b>1.233.083</b>	<b>1.130.431</b>	<b>1.105.574</b>
<b>Dobit prije opozreivanja</b>	<b>-516.955</b>	<b>-516.955</b>	<b>-808.044</b>	<b>-783.186</b>	<b>-733.471</b>	<b>-683.756</b>	<b>-634.041</b>	<b>-584.326</b>	<b>-534.611</b>	<b>-484.896</b>	<b>-435.181</b>	<b>-226.654</b>	<b>-124.001</b>	<b>-99.144</b>
Rezultat izvanrednog poslovanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prihodi izvanrednog poslovanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Troškovi izvanrednog poslovanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Porez na dobit	%	20%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Neto dobit</b>	<b>-516.955</b>	<b>-516.955</b>	<b>-808.044</b>	<b>-783.186</b>	<b>-733.471</b>	<b>-683.756</b>	<b>-634.041</b>	<b>-584.326</b>	<b>-534.611</b>	<b>-484.896</b>	<b>-435.181</b>	<b>-226.654</b>	<b>-124.001</b>	<b>-99.144</b>

### Financijski tok

Financijski tok izvor je informacija za ocjenu financijskog potencijala projekta.

U primicima odnosno izdacima financijskog toka iskazani su svi poslovni događaji koji povećavaju odnosno smanjuju financijski potencijal projekta.

Neto primici u financijskom toku jednaki su razlici između njegovih primitaka i izdataka. Prateći podatke neto primitaka evidentno je da su neto primici u svim godinama negativni osim u prve tri godine i zadnjoj godini projekta. Zadnja godina projekta obuhvaća ostatak vrijednosti projekta (terminalnu vrijednost) na njegovu kraju, koja utječe i na ekonomski i na financijski potencijal projekta.

Struktura	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
<b>I. PRIMICI</b>	<b>12.859.770</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>59.960.406</b>
1. Ukupni prihodi	4.389.770	4.609.258	4.609.258	4.609.258	4.609.258	4.609.258	4.609.258	4.609.258	4.609.258	4.609.258	4.609.258	4.609.258	4.609.258
2. Izvori financiranja	8.470.000												
2.1. Kredit	8.470.000												
2.2. Sredstva osnivača													
3. Terminalna vrijednost													55.351.147
<b>II. IZDACI</b>	<b>12.467.718</b>	<b>4.370.580</b>	<b>4.370.580</b>	<b>5.192.723</b>	<b>5.143.008</b>	<b>5.093.293</b>	<b>5.043.578</b>	<b>4.993.863</b>	<b>4.944.148</b>	<b>4.894.433</b>	<b>4.844.718</b>	<b>4.795.003</b>	<b>4.745.288</b>
2. Investicije	8.470.000												
2.1. U osnovna sredstva	8.470.000												
2.2. U obrtna sredstva	0												
3. Troškovi	3.873.430	3.873.430	3.873.430	3.873.430	3.873.430	3.873.430	3.873.430	3.873.430	3.873.430	3.873.430	3.873.430	3.873.430	3.873.430
3.1. Direktni troškovi	3.602.828	3.602.828	3.602.828	3.602.828	3.602.828	3.602.828	3.602.828	3.602.828	3.602.828	3.602.828	3.602.828	3.602.828	3.602.828
3.2. Fiksni troškovi	270.602	270.602	270.602	270.602	270.602	270.602	270.602	270.602	270.602	270.602	270.602	270.602	270.602
3.3. Ostali troškovi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Porez iz dobiti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Anuitet	124.287	497.150	497.150	1.319.292	1.269.577	1.219.862	1.170.147	1.120.432	1.070.717	1.021.002	971.287	921.572	871.857
<b>III. NETO PRIMICI</b>	<b>392.052</b>	<b>238.678</b>	<b>238.678</b>	<b>-583.465</b>	<b>-533.750</b>	<b>-484.035</b>	<b>-434.320</b>	<b>-384.605</b>	<b>-334.890</b>	<b>-285.175</b>	<b>-235.460</b>	<b>-185.745</b>	<b>55.215.118</b>

**Ekonomski tok**

Izvor informacija za ocjenu rentabilnosti projekta je izvještaj "ekonomski tok projekta" koji sadrži informacije o onim poslovnim događajima koji utječu na kretanje ekonomskog potencijala projekta.

Ekonomski tok mjeri ukupnu akumulaciju koja će se ostvariti nakon rekonstrukcije u odnosu na akumulaciju koja je rezultat poslovanja osnovnih i obrtnih sredstava te onih koji su rezultat rekonstrukcije.

Na temelju neto primitaka ekonomskog toka sačinjen je i ocjena rentabilnosti primjenom sljedećih metoda:

- metoda razdoblja povrata investicijskih ulaganja,
- metoda neto sadašnje vrijednosti projekta,
- metoda interne stope rentabilnosti projekta.

Struktura	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
<b>I. PRIMICI</b>	<b>4.389.770</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>4.609.258</b>	<b>59.960.406</b>
1. Ukupni prihodi	4.389.770	4.609.258	4.609.258	4.609.258	4.609.258	4.609.258	4.609.258	4.609.258	4.609.258	4.609.258	4.609.258	4.609.258	4.609.258
2. Terminalna vrijednost													55.351.147
<b>II. IZDACI</b>	<b>12.343.430</b>	<b>3.873.430</b>	<b>3.873.430</b>	<b>3.873.430</b>	<b>3.873.430</b>	<b>3.873.430</b>	<b>3.873.430</b>	<b>3.873.430</b>	<b>3.873.430</b>	<b>3.873.430</b>	<b>3.873.430</b>	<b>3.873.430</b>	<b>3.873.430</b>
2. Investicije	8.470.000												
2.1. U osnovna sredstva	8.470.000												
2.2. U obrtna sredstva													
3. Troškovi	3.873.430	3.873.430	3.873.430	3.873.430	3.873.430	3.873.430	3.873.430	3.873.430	3.873.430	3.873.430	3.873.430	3.873.430	3.873.430
3.1. Direktni troškovi	3.602.828	3.602.828	3.602.828	3.602.828	3.602.828	3.602.828	3.602.828	3.602.828	3.602.828	3.602.828	3.602.828	3.602.828	3.602.828
3.2. Fiksni troškovi	270.602	270.602	270.602	270.602	270.602	270.602	270.602	270.602	270.602	270.602	270.602	270.602	270.602
3.3. Ostali troškovi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Porez iz dobiti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>III. NETO PRIMICI</b>	<b>-7.953.661</b>	<b>735.828</b>	<b>735.828</b>	<b>735.828</b>	<b>735.828</b>	<b>735.828</b>	<b>735.828</b>	<b>735.828</b>	<b>735.828</b>	<b>735.828</b>	<b>735.828</b>	<b>735.828</b>	<b>56.086.975</b>

Tablica 49.  
Ekonomski tok



### Dinamičan pristup ocjeni investicijskog projekta

Razdoblje povrata investicijskih ulaganja je razdoblje koje je potrebno da bi projekt povratio uložene investicije.

Budući da je razdoblje povrata investicijskog projekta u 11. godini tijekom projekta, po kriteriju za ocjenu u ovoj metodi projekt je prihvatljiv, iz razloga što je razdoblje povrata investicija kraće od razdoblja otplate kredita. Pretjerani naglasak na likvidnost ne mora biti jedini cilj razvojne strategije jer se ponekad naglašena likvidnost može žrtvovati zbog postizanja veće rentabilnosti.

Tablica 50.  
Dinamične ocjene investicijskog projekta

Razdoblje povrata investicijskog ulaganja					
Godine	Investicijsko ulaganje	Godišnji neto primici	Nepokriveni dio ulaganja		
2008.	8.470.000	-7.953.661	-7.953.661		
2009.		735.828	-7.217.833		
2010.		735.828	-6.482.005		
2011.		735.828	-5.746.178		
2012.		735.828	-5.010.350		
2013.		735.828	-4.274.522		
2014.		735.828	-3.538.695		
2015.		735.828	-2.802.867		
2016.		735.828	-2.067.039		
2017.		735.828	-1.331.212		
2018.		735.828	-595.384		
2019.		735.828	140.444		

Neto sadašnja vrijednost i interna stopa rentabilnosti					
Godine	Neto primici	Diskontni faktor uz diskontnu stopu	Neto sadašnja vrijednost programa uz diskontnu stopu	Interna stopa rentabilnosti	Neto sadašnja vrijednost programa uz internu stopu rentabilnosti
		6,00%			
2008.	-7.953.661	0,94340	-7.503.454	0,82772	-6.503.893
2009.	735.828	0,89000	654.884	0,66867	492.027
2010.	735.828	0,83962	617.815	0,54679	402.342
2011.	735.828	0,79209	582.884	0,44712	329.004
2012.	735.828	0,74726	549.853	0,36562	269.034
2013.	735.828	0,70496	518.729	0,29898	219.996
2014.	735.828	0,66506	489.367	0,24448	179.896
2015.	735.828	0,62741	461.667	0,19992	147.105
2016.	735.828	0,59190	435.535	0,16348	120.291
2017.	735.828	0,55839	410.882	0,13368	98.365
2018.	735.828	0,52679	387.625	0,10931	80.435
2019.	735.828	0,49697	365.684	0,08939	65.774
2020.	56.086.975	0,46884	26.295.763	0,07309	4.099.626
	<b>56.227.419</b>		<b>24.267.196</b>		<b>0</b>

Neto sadašnja vrijednost projekta definira se kao zbroj vrijednosti godišnjih neto primitaka u ekonomskom toku svedenih na njihovu vrijednost u početnoj godini vijeka projekta, tj. na vrijednost u godini 0, uz primjenu diskontne stope od 6%, koja odgovara kamatnoj stopi na traženi kredit. Neto sadašnja vrijednost ovog projekta iznosi 24.267.196 kn, veća je od 0 te je po kriteriju za ocjenu u primjeni ove metode projekt prihvatljiv.

Interna stopa rentabilnosti definira se kao ona diskontna stopa koja neto sadašnju vrijednost svodi na nulu.

Interna stopa rentabilnosti veća je od kamatne stope na kredit (6%) te je po kriteriju za ocjenu u primjeni ove metode projekt prihvatljiv.

Tablica 51.  
Analiza rizika i neizvjesnosti

<b>Analiza rizika i neizvjesnosti</b>						
Neto primitak	Ukupni izdaci	Ukupni prihod	ISR 15,0	Neto sadašnja	UP iz projekcije	
-9.565.910	12.343.430	2.777.520	0,86957	-8.318.183	4.389.770	63,3%
-666.128	3.873.430	3.207.302	0,75614	-503.689	4.609.258	69,6%
-483.265	3.873.430	3.390.166	0,65752	-317.754	4.609.258	73,6%
-324.253	3.873.430	3.549.178	0,57175	-185.392	4.609.258	77,0%
-185.981	3.873.430	3.687.449	0,49718	-92.466	4.609.258	80,0%
-65.745	3.873.430	3.807.685	0,43233	-28.424	4.609.258	82,6%
38.808	3.873.430	3.912.238	0,37594	14.589	4.609.258	84,9%
129.723	3.873.430	4.003.154	0,32690	42.407	4.609.258	86,9%
208.780	3.873.430	4.082.211	0,28426	59.348	4.609.258	88,6%
277.526	3.873.430	4.150.956	0,24718	68.600	4.609.258	90,1%
337.304	3.873.430	4.210.735	0,21494	72.501	4.609.258	91,4%
389.286	3.873.430	4.262.716	0,18691	72.760	4.609.258	92,5%
56.086.975	3.873.430	59.960.406	0,16253	9.115.701	59.960.406	100,0%
<b>46.177.120</b>	<b>58.824.596</b>	<b>105.001.716</b>		<b>0</b>	<b>115.052.015</b>	<b>91,3%</b>

### Statičan pristup ocjeni projekta

<b>Statičan pristup ocjeni projekta</b>					
Rentabilnost poslovnih sredstava	neto dobit poslovna sredstva	-0,0122	REVPAR (UP/rasp. sobe)	ukupni prihod raspoložive sobe	639,38
Rentabilnost prometa	neto dobit ukupni prihod	-0,1699	REVPAR (U/P/zauzete sobe)	ukupni prihod zauzete sobe	1.061,88
Obrtaj poslovnih sredstava	ukupni prihod poslovna sredstva	0,0716	Prih. smještaja/rasp.sobe	prihod smještaja raspoložive sobe	321,69
Rentabilnost s gledišta izvora financiranja	neto dobit + kamate poslovna sredstva	-0,0034	Prih. smještaja/zauzete sobe	prihod smještaja zauzete sobe	534,26
Neto dobit po zaposlenom	neto dobit broj zaposlenih	#DIV/0!	Prihod f&b/rasp. sobe	prihod hrane i pića raspoložive sobe	294,75
Reprodukcijska sposobnost	neto dobit + amortizacija poslovna sredstva	0,0027	Prihod f&b/zauzete sobe	prihod hrane i pića zauzete sobe	489,52
Donja granica prodajne cijene	P <sub>12</sub>	177,64	Točka pokrivanja troškova	UFT UP - UVT	101,2 %

Ocjena je izvršena na podacima iz reprezentativne (treće) godine vijeka projekta

Tablica 52.  
Statičan pristup ocjeni projekta

Tablica 53.  
Projekcija računa dobiti i gubitka s dirigranim GOP-om

Dirigrani GOP pruža mogućnost da se svi elementi računa dobiti i gubitka (projekcije) prilagode željenoj postojnoj zastupljenosti GOP-a u ukupnom prihodu.

### Dirigrani GOP

Dirigrani GOP	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Broj noćenja	11.892	9.709	9.709	9.709	9.709	9.709	9.709	9.709	9.709	9.709	9.709	9.709	9.709
Zauzete jedinice	6.087	4.970	4.970	4.970	4.970	4.970	4.970	4.970	4.970	4.970	4.970	4.970	4.970
% zauzeća	39,5%	14,5%	14,5%	14,5%	14,5%	14,5%	14,5%	14,5%	14,5%	14,5%	14,5%	14,5%	14,5%
Prihod smještaja	3.043.965	2.642.080	2.642.080	2.642.080	2.642.080	2.642.080	2.642.080	2.642.080	2.642.080	2.642.080	2.642.080	2.642.080	2.642.080
Ostali prihodi smještaja	36.087	31.109	31.109	31.109	31.109	31.109	31.109	31.109	31.109	31.109	31.109	31.109	31.109
- Popusti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno prihodi smještaja</b>	<b>3.080.052</b>	<b>2.655.190</b>	<b>2.655.190</b>	<b>2.655.190</b>	<b>2.655.190</b>	<b>2.655.190</b>	<b>2.655.190</b>	<b>2.655.190</b>	<b>2.655.190</b>	<b>2.655.190</b>	<b>2.655.190</b>	<b>2.655.190</b>	<b>2.655.190</b>
Prihod od pansiona	489.576	422.043	422.043	422.043	422.043	422.043	422.043	422.043	422.043	422.043	422.043	422.043	422.043
Prihod od a'la carte	1.326.622	1.143.628	1.143.628	1.143.628	1.143.628	1.143.628	1.143.628	1.143.628	1.143.628	1.143.628	1.143.628	1.143.628	1.143.628
Prihod od pića	1.005.935	867.176	867.176	867.176	867.176	867.176	867.176	867.176	867.176	867.176	867.176	867.176	867.176
Ostali prihodi hrane i pića	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Popusti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno prihodi hrane i pića</b>	<b>2.822.132</b>	<b>2.432.847</b>	<b>2.432.847</b>	<b>2.432.847</b>	<b>2.432.847</b>	<b>2.432.847</b>	<b>2.432.847</b>	<b>2.432.847</b>	<b>2.432.847</b>	<b>2.432.847</b>	<b>2.432.847</b>	<b>2.432.847</b>	<b>2.432.847</b>
Ostali prihodi	219.644	189.347	189.347	189.347	189.347	189.347	189.347	189.347	189.347	189.347	189.347	189.347	189.347
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>6.121.829</b>	<b>5.277.383</b>	<b>5.277.383</b>	<b>5.277.383</b>	<b>5.277.383</b>	<b>5.277.383</b>	<b>5.277.383</b>	<b>5.277.383</b>	<b>5.277.383</b>	<b>5.277.383</b>	<b>5.277.383</b>	<b>5.277.383</b>	<b>5.277.383</b>
Troškovi smještaja	126.738	104.053	104.053	104.053	104.053	104.053	104.053	104.053	104.053	104.053	104.053	104.053	104.053
Troškovi hrane i pića	1.093.934	898.130	898.130	898.130	898.130	898.130	898.130	898.130	898.130	898.130	898.130	898.130	898.130
Ostali direktni troškovi	1.127.761	925.903	925.903	925.903	925.903	925.903	925.903	925.903	925.903	925.903	925.903	925.903	925.903
Troškovi radne snage	2.675.953	2.196.983	2.196.983	2.196.983	2.196.983	2.196.983	2.196.983	2.196.983	2.196.983	2.196.983	2.196.983	2.196.983	2.196.983
<b>UKUPNO DIREKTNI TROŠKOVI</b>	<b>5.024.387</b>	<b>4.125.069</b>	<b>4.125.069</b>	<b>4.125.069</b>	<b>4.125.069</b>	<b>4.125.069</b>	<b>4.125.069</b>	<b>4.125.069</b>	<b>4.125.069</b>	<b>4.125.069</b>	<b>4.125.069</b>	<b>4.125.069</b>	<b>4.125.069</b>
<b>G. O. P.</b>	<b>1.097.442</b>	<b>1.152.315</b>	<b>1.152.315</b>	<b>1.152.315</b>	<b>1.152.315</b>	<b>1.152.315</b>	<b>1.152.315</b>	<b>1.152.315</b>	<b>1.152.315</b>	<b>1.152.315</b>	<b>1.152.315</b>	<b>1.152.315</b>	<b>1.152.315</b>
25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
Management naknade	74.976	74.976	74.976	74.976	74.976	74.976	74.976	74.976	74.976	74.976	74.976	74.976	74.976
Najami i leasing	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
Naknade i doprinosi	144.854	144.854	144.854	144.854	144.854	144.854	144.854	144.854	144.854	144.854	144.854	144.854	144.854
Osiguranje	41.172	41.172	41.172	41.172	41.172	41.172	41.172	41.172	41.172	41.172	41.172	41.172	41.172
Troškovi kamata	214.487	587.350	562.492	512.777	463.062	413.347	363.632	313.917	264.202	214.487	164.772	115.057	90.200
Amortizacija	818.807	956.522	956.522	956.522	956.522	956.522	956.522	956.522	956.522	956.522	956.522	956.522	956.522
<b>Ukupno fiksni troškovi</b>	<b>1.303.897</b>	<b>1.814.473</b>	<b>1.789.616</b>	<b>1.739.901</b>	<b>1.690.186</b>	<b>1.640.571</b>	<b>1.590.756</b>	<b>1.541.041</b>	<b>1.491.326</b>	<b>1.441.611</b>	<b>1.233.083</b>	<b>1.130.431</b>	<b>1.105.574</b>
<b>Dobit prije oporezivanja</b>	<b>-206.454</b>	<b>-662.159</b>	<b>-637.301</b>	<b>-587.586</b>	<b>-537.871</b>	<b>-488.156</b>	<b>-438.441</b>	<b>-388.726</b>	<b>-339.011</b>	<b>-289.296</b>	<b>-80.769</b>	<b>21.884</b>	<b>46.741</b>
Rezultat izvanrednog poslovanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prihodi izvanrednog poslovanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Troškovi izvanrednog poslovanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Porez na dobit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.377	9.348
<b>Neto dobit</b>	<b>-206.454</b>	<b>-662.159</b>	<b>-637.301</b>	<b>-587.586</b>	<b>-537.871</b>	<b>-488.156</b>	<b>-438.411</b>	<b>-388.726</b>	<b>-339.011</b>	<b>-289.296</b>	<b>-80.769</b>	<b>17.507</b>	<b>37.393</b>

### Dinamičan pristup ocjeni investicijskog projekta, na bazi dirigranog GOP-a

Promjenom udjela GOP-a u ukupnom prihodu mijenjaju se i elementi dinamične ocjene investicije, i to:

- ↺ Razdoblje povrata investicijskog ulaganja
- ↺ Neto sadašnja vrijednost programa
- ↺ Interna stopa rentabilnosti.

Razdoblje povrata investicijskog ulaganja			
Godine	Investicijsko ulaganje	Godišnji neto primici	Nepokriveni dio ulaganja
2008.	8.470.000	-7.643.160	-7.643.160
2009.		881.713	-6.761.447
2010.		881.713	-5.879.734
2011.		881.713	-4.998.022
2012.		881.713	-4.116.309
2013.		881.713	-3.234.597
2014.		881.713	-2.352.884
2015.		881.713	-1.471.172
2016.		881.713	-589.459
2017.		881.713	-292.253

Neto sadašnja vrijednost i interna stopa rentabilnosti					
Godine	Neto primici	Diskontni faktor uz diskontnu stopu	Neto sadašnja vrijednost programa uz diskontnu stopu	Interna stopa rentabilnosti	Neto sadašnja vrijednost programa uz internu stopu rentabilnosti
		6,00%		23,89%	
2008.	-7.643.160	0,94340	-7.210.528	0,80720	-6.169.541
2009.	881.713	0,89000	784.721	0,65157	574.496
2010.	881.713	0,83962	740.303	0,52594	463.732
2011.	881.713	0,79209	698.399	0,42454	374.323
2012.	881.713	0,74726	658.867	0,34269	302.153
2013.	881.713	0,70496	621.573	0,27662	243.897
2014.	881.713	0,66506	586.389	0,22328	196.873
2015.	881.713	0,62741	553.197	0,18024	158.916
2016.	881.713	0,59190	521.884	0,14549	128.276
2017.	881.713	0,55839	492.344	0,11744	103.544
2018.	881.713	0,52679	464.475	0,09479	83.581
2019.	881.713	0,49697	436.009	0,07652	67.131
2020.	881.713	0,46884	26.359.776	0,06176	3.472.619
	<b>58.274.813</b>		<b>25.707.409</b>		<b>0</b>

Tablica 54.  
Dinamične ocjene investicijskog projekta uz dirigrani GOP

## Statistički podaci

Tablica 55.  
Statistički pokazatelji

Prikazani su osnovni fizički pokazatelji poslovanja objekta.

Statistički podaci	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.	11.	12.	
Kapacitet objekta SJ			81	810	837	810	837	837	810	540	810	837	7.209
Zauzete SJ	0	0	74	106	610	722	762	741	747	549	27	27	4.365
- zauzete SJ u pansionu	0	0	74	106	610	722	762	741	747	549	27	27	4.365
- zauzete SJ u najmu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
% popunjenosti	0,0%	0,0%	91,4%	13,1%	72,9%	89,1%	91,0%	88,5%	92,2%	101,7%	3,3%	3,2%	60,5%
Ostvareni broj noćenja	0	0	140	200	1.100	1.350	1.500	1.660	1.430	1.000	50	50	8.480
- broj noćenja u pansionu	0	0	140	200	1.100	1.350	1.500	1.660	1.430	1.000	50	50	8.480
- broj noćenja u najmu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- broj noćenja individualci	0	0	140	200	780	970	1.260	1.210	930	0	0	0	5.540
- broj noćenja alatman	0	0	0	0	320	380	240	450	500	170	0	0	2.060
- broj noćenja grupe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DaF	0,0	0,0	1,9	1,9	1,8	1,9	2,0	2,2	1,9	1,8	1,9	1,9	1,9
Broj obroka	0	0	140	200	1160	1350	1500	1660	1430	1001	51	50	8.482
- B&B	0	0	105	150	780	970	1260	1210	915	789	43	50	6.272
- HB	0	0	35	50	320	380	240	450	515	212	8	0	2.210
- FB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Broj zaposlenih	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## Upravljanje portfeljem

Imajući na umu postavljene ciljeve i zadatke "Elževi" d.o.o. kao i temeljem funkcije upravljanja imovinom, kao moguće organizacijsko rješenje moguće je formiranje poduzeća kao "asset menadžment" koje bi preuzelo odgovornost za efikasno upravljanje imovinom i kontrolu nad operativnim menadžmentom (shema br. 1 moguć je upravljački model i strateške funkcije).

Time se odvaja vlasnički od operativnog menadžmenta. Takva odijeljena odgovornost unaprijed se ugovara, a poslije prati i usklađuje između vlasnika i operativnog menadžmenta.

Shema 5.  
Upravljački model



## ZAKLJUČAK

Zaključno se može reći da primjena predloženog pristupa planiranja i upravljanja imovinom, sukladno recentnim međunarodnim standardima, omogućuje brže poslovno restrukturiranje i tržišno repositioniranje ne samo velikih već i srednjih i malih poduzeća u ugostiteljstvu.

Na taj način omogućava se kvalitetnije ostvarivanje vlasničkih ciljeva, preuzimanje pune odgovornosti na pitanjima upravljanja kapitalom poduzeća, na pitanjima destinacijskog menadžmenta, kao i kontrolu nad operativnim menadžmentom.



## **8. PRILOZI**

Primjer 1: SAŽETAK POSLOVNOG PLANA 2008.



## PRIMJER 1

**SAŽETAK POSLOVNOG PLANA 2008.**

Ime poduzeća/hotela

Mjesto i adresa

Datum

**CILJEVI VLASNIKA**

1. Prodati hotel u sljedeće 4 godine za 25 milijuna kuna.
2. Ograničiti kapitalna poboljšanja na ona koja će se isplatiti u roku od 1 godine.
3. Povećati protok novca, iz usluga i kapitalnih poboljšanja, na 10 milijuna kuna.
4. Ne predviđati ove godine financiranje od strane vlasnika.

**PLAN MARKETINGA****Analiza tržišta**

Destinacija je smještena 30 kilometara sjeverno od XY i 20 kilometara sjeverno od aerodroma AB. Vodeća je turistička destinacija na području poluotoka. Broj stanovnika povećao se ove godine za 3,5%.

Potražnja za odmorom traje 6 mjeseci. Oko 75% popunjenosti hotela čine putnici čiji je osnovni motiv dolaska odmor, rekreacija i posao. Dolaze avionom i automobilom. Popunjenost hotela na tržištu povećava se za 3% godišnje, u zadnje četiri godine. Očekivani rast za sljedeću godinu je 5%. Rast cijena na tržištu u zadnje tri godine je od 2%. Očekuje se da će se rast cijena nastaviti.

*Promjene koje se na tržištu događaju jesu sljedeće:*

Najvažniji naš konkurent je Hotel Ž koji ima 70 soba. Konkurencija ne planira gradnju hotela već samo neka renoviranja.

**REZULTATI POSLOVANJA HOTELA****Predviđeno do kraja godine:**

- Povećanje ukupnog prihoda u odnosu na prethodnu godinu za 7%
- Povećanje bruto operativne dobiti za 10%
- Povećanje od 2.000.000,00 kn u toku godine.
- Planirana bruto operativna dobit od 500.000,00 kn.

Nastavlja ostvarivati bolji rezultat od konkurencije u popunjenosti kapaciteta (80% prema 75%), u prosječnoj dnevnoj cijeni (250 kn prema 170 kn) i u prihodu po sobi (130 kn prema 90 kn).

Ankete gostiju pokazuju veliko zadovoljstvo hotelom i uslugom.

Gosti su zadovoljni smještajem u starogradskoj jezgri, besplatnim parkiralištem, kvalitetom hrane, ljubaznošću osoblja, dobrim uvjetima za održavanje sastanaka, blizinom mora, čistim okolišem i *wellness*-ponudom.

### **Pozicioniranje**

Hotel X je moderan, kvalitetan hotel, koji nudi smještaj s 4★, turistima na odmoru, poslovnim i drugim gostima.

Smještaj, besplatno parkiranje i sve pogodnosti za turiste na odmoru i poslovne ljude čine ga najboljim u destinaciji.

### **Strategija za sljedeću godinu**

- Povećati udio individualnih gostiju. Strategije uključuju osobno reklamiranje usluga u hotelu, promociju u različitim tvrtkama, na radiju, TV, nagradne igre, posebne akcije i dr.
- Komercijalne cijene povećat će se za 30,00 kuna i dodati stimulacija za apartmane. To bi generiralo 40% popunjenih soba po prosječnoj cijeni od 300,00 kn. To predstavlja povećanje od 20% u prihodima iz tog segmenta.
- Povećati vikend-odmore tijekom cijele godine da se ciljano potaknu gosti iz susjednih gradova, Slovenije i Italije. Zato je potrebno raditi s putničkim agencijama i klubovima koji rade s organizacijama građana treće dobi.
- Cijene će se povećati za 35,00 kuna u razdoblju najveće potražnje i smanjiti za 20,00 kuna u razdobljima manje potražnje. Prosječna cijena tog segmenta povećat će se za 25 kuna, na 150,00 kuna. Prihodi od odmora povećat će se za 8 %.
- Posebna će se pozornost posvetiti grupama (sportskih, društvenih i poslovnih klubova). Cijene se neće znatnije povećati. Taj segment generirat će 14% popunjenih soba po cijeni od 200,00 kn. To predstavlja povećanje od 15% u ovom segmentu.
- Povećati dobit od hrane i pića, za što je potrebno staviti u funkciju prostor restorana, koji je proteklih godina bio zatvoren. Restoran bi se preuredio u koncept restorana s mediteranskom zdravom prehranom. Za uređenje bit će potrebno uložiti 800.000,00 kn.

## **KAPITALNI PLAN**

- Za sljedeću godinu planira se izdatak od 1.000.000,00 kn, koji predstavlja 2% ukupne prodaje. U to je uključeno i preuređenje restorana. Većina sredstava potrošit će se na izmjenu kuhinjske opreme (38% kapitalnih izdataka ići će na poboljšanje i čuvanje sredstava, a ostatak za povećanje sredstava).

## FINANCIJSKI PLAN

### Prihodi

- Prema planu za sljedeću godinu, ukupni prihodi povećat će se za 17%, prihodi od smještaja 10%, a od hrane i pića 13%.

### Dobici

- Predviđeni porast bruto operativne dobiti je 20%, što rezultira u dodatnim dobitima 1.000.000,00 kn.

### Troškovi poslovanja

- Indirektni troškovi poslovanja ostat će nepromjenjivi. Plaće će se povećati za 10%.

### Tok gotovine

- Tok gotovine prije dugovanja i kapitalnih poboljšanja povećat će se i iznositi 16.000.000,00 kn. Nije predviđena potreba za financiranjem od strane vlasnika.

Potpis:

Menadžer hotela

\_\_\_\_\_  
Direktor Marketinga i prodaje

\_\_\_\_\_  
Direktor Odjela hrane i pića

\_\_\_\_\_  
Kontrolor

*Izvor: Dokumentacijska osnova "Jadran-turista" d.d. Rovinj*

---

## **9. POPIS LITERATURE**

### Monografije i knjige

1. Avelini Holjevac, I., *Kontroling-upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998.
2. Avelini Holjevac, I., *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2002.
3. Avelini Holjevac i dr., *Sustav upravljanja potpunom kvalitetom*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2000.
4. Bahtijarević Šiber, F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
5. Batarelo, A. Ž. (gl.urednik) i ostali, *Razvojna politika i planiranje poduzeća u uvjetima strukturnih promjena i obnove hrvatskog gospodarstva*, TEB d.o.o., Zagreb, 1993.
6. Beck, R., *Motivacija – teorija i načela*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2003.
7. Bennett, R., *Menadžment*, Informator, Zagreb, 1994.
8. Berc Radišić, B. i ostali, *Organizacija rada u hotelu*, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1994.
9. Bone, L. E., Kurtz, D. L., *Management*, Mc Graw-Hill, Companies Inc., USA, 1993.
10. Borković, V., Kobašić, A., *Poslovanje ugostiteljskih poduzeća*, Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu Dubrovnik, 1993.
11. Bowman, C, Asch, D., *Managing strategy*, MacMillan Business, Great Britain, 1996.
12. Buble, M., *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Split, 2000.
13. Buble, M. (Redactor) i ostali, *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Split, 1997.
14. Bujas, Ž., *Veliki englesko-hrvatski rječnik*, Nakladni zavod Globus, Zagreb, 1999.
15. Cerović, Z., *Poduzetništvo i menadžment čimbenici uspješnosti poslovanja hotelijerstva* (doktorska disertacija), Hotelijerski fakultet, Opatija, 1994.
16. Cerović Z., *Hotelski menadžment*, Sveučilište u Rijeci, FTTHM, Opatija, 2003.
17. Cerović-Milohnić, I., *Menadžment malih i srednjih ugostiteljskih poduzeća* (magistarski rad), Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.
18. Cetinski, V., *Sustav upravljanja imovinom u turističkom sekoru, Strateški pristup razvoju poduzeća, Hotelski poslovni sustav u novim uvjetima*, Turizam Istre, Ministarstvo turizma Zagreb, 1996.

19. Cetinski, V., *Strategic tourism marketing plan of C.E.I. countries*, Ministarstvo turizma i Institut za turizam, Zagreb, 1996.
20. Cetinski, V., *Optimalizacija organizacijske strukture poduzeća* (doktorska disertacija), Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 1998.
21. Cetinski, V., *Vodić za poduzetnike u turizmu za 21 stoljeće*, (urednik), Zagreb, 1999.
22. Cetinski, V., *Program razvoja, malog i srednjeg poduzetništva u turizmu, s naglaskom na razvitak turizma u ruralnom području*, Ministarstvo turizma, Zagreb, 2000.
23. Cetinski, V., *Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005.
24. Cetinski, V., Knežević-Boljunčić, E., Grakalić, Ž., *Računalni program za strateško upravljanje portfeljem u turizmu i ugostiteljstvu*, Rovinj, 2001.
25. Cetinski, V., Perić, M., *Projektne menadžment*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2006.
26. Cleland, D. I., Ireland, L. R., *Project Management – Strategic Design and Implementation*, Fourth Edition, McGraw-Hill, New York, 2002.
27. Collins, E.G.C. & Devanna, M.A., *The new portable MBA* (Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću); MATE Zagreb, Zagreb, 2002.
28. Collin, P. H., *Dictionary of hotels tourism and catering management*, Colling Publishing LTD, 1996.
29. Corman, J., Lussier, R. N., *Small Business Management – A Planinig Approach*, Irwin, UK, 1999.
30. Čaval, J., *Statističke metode u privrednim i društvenim istraživanjima*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 1981.
31. Čizmar, S., *Strateško upravljanje u funkciji učinkovitog razvoja turističkog ugostiteljstva u Hrvatskoj* (doktorska disertacija), Zagreb, 2001.
32. Deželjin, J. i ostali, *Poduzetnički menadžment, Izazov, rizik, zadovoljstvo*, Alinea Zagreb, Zagreb, 1999.
33. Deželjin, J., Vujić, V., *Vlasništvo Poduzetništvo Menadžment*, NIP Alineja, Zagreb, i Sveučilište u Rijeci, 1995.
34. Derado, D., Grubišić, D., Mrnjavac, Ž., Pašalić, Ž., Vidučić, LJ., *Lokalni sustavi malih poduzeća - Mogući pristup restrukturiranju gospodarstva i regionalnom razvitku*, Ekonomski fakultet, Split, 2000.
35. Drucker, P. F., *Innovation and entrepreneurship*, Globus Zagreb, Zagreb, 1992.
36. Fox, R., *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište – Zagreb, Zagreb, 2001.

37. Frlić, A., *Hotelijerstvo*, Školska knjiga, Zagreb, 1961.
38. Go, F. M.: *Human Resource Management in the Hospitality Industry*, John Wiley & Sons, Inc, New York, 1996.
39. Hirsch, R.D., Peters, M.P., Shepherd, D.A., *Entrepreneurship*, McGraw-Hill Irwin, 2005.
40. Ivanović, Z., *Metodologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1996.
41. Kiš, M., *Informatički rječnik*, Naklada Ljevak Zagreb, 2000.
42. Kolaković, M., *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006.
43. Kotler, P., *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1988.
44. Kovačević, B., *Osnove poslovne ekonomije*, Mikrorad, Zagreb, 2001.
45. Kreitner, R., *Management*, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989.
46. Logenecer J.G., Moor C.W., *Small Business Management – An Entrepreneurial Emphasis*, South – Western Publishing Co., Ohio, UK, 1991.
47. Logenecer, J. G., Moor, C. W., *Small Business Management-An Entrepreneurial Emphasis*, South-Western Publishing Co., Ohio, Uk, 1991.
48. Lori, E. Raleigh & Rachel J. Roginsky, *Asset Management Issues*, HotelInvestments Issues & Perspectives, 1999.
49. Magaš, D., *Utjecaj fiskalnog sustava na razvoj ugostiteljskog gospodarstva* (Doktorska disertacija), Institut za ekonomiju i organizaciju Rijeka, 1993.
50. Marković, S., *Statistička analiza odnosa kvalitete kadrova i kvalitete usluga u hotelijerstvu*, (magistarski znanstveni rad), Hotelijerski fakultet, Opatija, 1997.
51. Marušić, S., *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Ekonomski institut i ADECO, Zagreb, 2001.
52. Megginson, W. L., Byre, M. J., Scott, C. R. Jr., Megginson, L. C., *Small Business Management*, Irwin Mc Graw-Hill, Companies Inc., USA, 1997.
53. Milohnić, I., *Menadžment konkurentskih prednosti malog poduzetništva* (doktorska disertacija), Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2006.
54. Mugler, J., *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*, Springer Verlag, Wien, 1995.
55. Novak, M., *Organizacija rada u socijalizmu*, Informator, Zagreb, 1989.
56. Oldcorn, R., *Menadžment*, Svjetlost, Sarajevo, 1990.

57. Parkinson, C. N., Rustomji, M. K., *Biblija za menadžere*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1990.
58. Pirjevec, B., *Ekonomska obilježja turizma*, Golden marketing, Zagreb, 1998.
59. Radišić, F., *Ekonomika i organizacija poslovanja u hotelijerstvu*, Otokar Keršovani Opatija, 1989.
60. Radišić, F., *Poduzetnički menadžment u turizmu*, Hotelijerski fakultet Opatija, 1997.
61. Radišić, F., *Poduzetnički menadžment*, Hotelijerski fakultet Opatija, 1997.
62. Robbins, S. P., *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, (III. izdanje), MATE, Zagreb, 1995.
63. Sikavica, P., Novak, M., *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1999.
64. Siropolis, N.C., *Menadžment malog poduzeća – Vodič u poduzetništvo*, MATE, Zagreb, 1995.
65. Srića, V., *Inventivni menadžer*, CROMAN & MEP CONSULT Zagreb, Zagreb, 1995.
66. Stacey, R. D., *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, MATE d.o.o., Zagreb, 1997.
67. Šišul, N., *Osnove znanstvenog istraživanja u ekonomiji*, Ekonomski fakultet Rijeka – Znanstveno istraživački centar, Rijeka, 1994
68. Škorić, A., *Uvod u poduzetništvo*, HITA-CONSULTING, Zagreb, 1995.
69. Štambuk, M., *Ekonomika ugostiteljstva*, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1979.
70. Štambuk, M., *Ekonomika ugostiteljskih poduzeća*, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1976.
71. Timmons, J.A., *New Venture Creation*, Irwin, 3rd ed., Homewood, IL, 1990.
72. Vajić, I. (gl.urednik), *Menadžment i poduzetništvo – 1000 programa ulaganja za mala i srednja poduzeća*, Centar za poduzetništvo d.o.o. i Mladost d.d., Zagreb, 1994.
73. Vujić, V., *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2004.
74. Vujić, V. (gl.urednik) i ostali, *Poduzetnički menadžment-izazov, rizik, zadovoljstvo*, Alinea, Zagreb, 1999.
75. Vujić, V. (gl.urednik) i ostali, *Kako razviti uspješno poduzeće*, GEA College, Poslovno izobraževalni center, Ljubljana, 2000.
76. Wheelen, T. L. i Hunger, J. D., *Strategic Management and Business Policy*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, 1995.



77. Weirich, H., Koontz, H., *Menadžment*, MATE, Zagreb, 1994.
78. Zimmerer, T.W., Scarborough, N.M., *Essentials of ENTREPRENEURSHIP and SMALL BUSINESS MANAGEMENT*, Prentice Hall, Second Edition, Upper Saddle River, New Jersey, 1998.
79. Zelenika, R., *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 1998.
80. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., *Organizacija*, Fakultet organizacije i Informatike, Varaždin, 1999.

## Članci

1. Alvarez, S.A., Busenitz, L.W., "The entrepreneurship of resource-based theory", *Journal Management*, 27, 2001., str. 755-775.
2. Avelini Holjevac, I. i dr., "Integralni sustavi upravljanja potpunom kvalitetom", Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2000.
3. Avelini Holjevac, I., Cetinski, V., "Public and Private Sector Synergy in Tourism – Public-Private Partnership Models", *Dialogue of Public and Private Representatives about Partnership in Tourism*, University of Economics, Bratislava, CD ROM Proceedings, May 2007., str. 214-231.
4. Avelini Holjevac, I., Peršić, M., Blažević, B., "Globalizacija sustava obrazovanja za turističke i hotelske menadžere", *Turizam*, Vol.48, br.2, Zagreb, 2000.
5. Avelini Holjevac, I; Vrtođušić, A. M., "Small Hotels in European Tourism: The necessity of reconstruction of Croatian hotel industry", *Revue de Tourisme*, AIEST, April 1999.
6. Bahtijarević-Šiber, F., "Individual Characteristics of Croatian Entrepreneurs – An Empirical Analysis", *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, Faculty of Economics, Split, Vol. 3, No.1, Split, 1988.
7. Barth, H, "Organisation strukture a survey of Irish SME", *28 th European Small Business Seminar Proceeding*, Vol. 2, Wiena, September 1998.
8. Baumol, W.J., "Formal entrepreneurship theory in economics: existence and bounds", *Journal Business Venturing*, 8., 1993., 8., str. 165-180.
9. Berc Radišić, B., "Marketing i hotelska potrošnja", 1 st International Conference *Management in the Function of Increasing the Tourism Consumption*, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998.
10. Bošković, D., Šerović, S., "Restrukturiranje i prilagođavanje turističke ponude hrvatske europskim i svjetskim trendovima", *Turizam*, br. 2, Zagreb, 2000.
11. Bradford, L. P., "Change creates dynamic Information systems opportunities", *Dana Management*, 1985.
12. Buhalis, D., Main, H., "Information tehnology in peripheral small and medium hospitality enterprises: Strategic analysis and critical factors", *International Journal of Contemporari Management*, Vol. 10, No. 5.
13. Cerović, Z., "Čimbenici kvalitete hotelskih usluga smještaja i hrane", *Pomorski zbornik*, Knjiga 33/95, Poduzeće za proučavanje i unapređenje pomorstva RH, Rijeka, 1995.

14. Cerović, Z., "Menadžment hotelskog domaćinstva", *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 1, No. 1, WIFI Oesterreich, Wien & Hotelijerski fakultet, Opatija, 1995.
15. Cerović, Z., "Organizacijski ustroj ugostiteljskog poduzeća u sustavu upravljanja potpunom kvalitetom", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2000.
16. Cerović, Z., "Middle menadžment u hotelijerstvu Hrvatske", *13. biennialni znanstveni susret Hotelska kuća 1996 - Total quality Tourism and Hospitality Management*, Opatija, 1996.
17. Cerović, Z., "Tražene osobine menadžera u hotelijerstvu", *Časopis Hotel*, No. 5, 1995.
18. Cetinski, V., "Plan i sustav upravljanja portfeljem u turističkom sektoru", *Tourism and Hospitality Management*, Vol 7, No. 1-2, 2001., WIFI Oesterreich, Wien & Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.
19. Cetinski, V., i Cerović-Milohnić, I., "Razvoj turizma i sustava obrazovanja u Hrvatskoj", *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 6, No. 1-2, 2000., WIFI Oesterreich, Wien & Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2001.
20. Cunningham, J.B., Lischeron, J., "Defining Entrepreneurship", *Journal of Small Business Management*, Vol.29., Number 1., January 1991., str. 45-61.
21. Deželjin, J, Deželjin, J., "Menadžment u malim i novoosnovanim poduzećima", *RRIF*, br. 4, Zagreb, 1999.
22. Drucker, P., "Inovacije i poduzetništvo", *Globus Zagreb*, 1994., str.79.
23. Dutta, S., Evrard, P., "Information Tehnology and Organisation within European Small Enterprises", *European Management Journal*, Vol. 17, No. 3, 1999.
24. Filipić, P.; Reić, Z., "Prema teoriji globalizacijskog procesa", *Turizam*, Vol. 48, No. 2, Zagreb, 2000.
25. Galičić, V., "Koje mjere ekonomske politike mogu pomoći hotelijerstvu Hrvatske?", *Nabava 3, HUH Opatija*, 2001.
26. Grubišić, D., Goić, S., "Some management and organizational attributes of small manufacturing enterprises in Croatia", *Economic and Business Review*, Vol. 2, No. 1, 2000.
27. Hitrec, T., "Malo i srednje poduzetništvo u turizmu – Neke europske orijentacije i hrvatska iskustva", *Turizam*, Vol. 48, No.1, Zagreb, 2000.
28. Hofler, H., Kristen, S., "Handels und Steurrechtliche Behandlung der Klein und Mittelbetrieben Österreich" – *Annual Proceeding Review Economic Research*, No.13, Vol.2 (Small and medium sized enterprises in economic development).

29. Hofer, C. W; Sandberg, W. R., "Improving New Venture Performance – Some Guidelines for Success", *American Journal of Small Business*, (Summer), 1987., str.17, 19.
30. Konjhodžić, I., "Industrijska politika Republike Hrvatske za 21. stoljeće", [www.hrvatska21hr/testuale/industrija.pdf](http://www.hrvatska21hr/testuale/industrija.pdf)
31. Kotler, P., "Marketinško upravljanje: Analiza, Planiranje i kontrola", 4. izdanje (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall) 1980., str. 89.
32. Kovačić, M., "Male tvrtke i uloga menadžmenta u njihovu razvoju", *RRIF Plus*, br.10/98, Zagreb, 1998.
33. Kriegl, U., "International Hospitality Management", *Cornell Quartely*, Cornell University, Vol. 41, No. 2, april 2000.
34. Lacković, Z., "Financijski menadžment malog poduzeća", *Poslovna analiza i upravljanje*, No. 3/4, Zagreb, 1997.
35. Lasić V., "Izbor organizacijske strukture", u: Barbić, J. et al.: *Restrukturiranje poduzeća u tržišnom gospodarstvu*, Studij FOIP, Zagreb, studeni, 1998., str. 66-85.
36. Lewin, R. I., Travis, V. R., Small Company Finance, *Harward Business Rewiew*, (Novembar – December), 1987., str. 30-32.
37. Marković, S., Problem optimalne organizacije poduzeća u turističkoj privredi", *Ekonomski pregled*, br. 3-5, Zagreb, 1969.
38. Middleton, V., "Agenda 2010 SME in European Tourism: The Context and a proposed Framework for European Action", *AIEST*, No. 4, 1998.
39. Milohnić, I., "Factors which Influence the Success of Small Hospitality Enterprises", *Strategic Development of Tourism Indusy in 21st Century*, Faculty of Tourism and Hospitality Ohrid, 2007., Ohrid, Macedonia, str. 162-165.
40. Morrison, A., Thomas, R., "The future of small firms in the Hospitality Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.11, No.4, 1999.
41. Pavia, N., "Management in the Function of Catering offer Development", *2 nd International Scientific Conference "Economics and Ecology in Function of Tourism Development"*, 1999.
42. Pende, H., "Stil menadžmenta, kultura organizacije i promjene", *Poslovna analiza i upravljanje*, br.4/5, Zagreb, 2000.
43. Perić, J., "Privatizacija hrvatskog hotelijerstva", *Uvodno izlaganje IV kongresa hrvatskih hotelijera*, Zagreb, studeni, 2000.
44. Perić, J., "Privatizacija hrvatskog hotelijerstva, stanje, teškoće i opredjeljenja", *Tourism & Hospitality Management*, Vol. 3, No.2, 1997.
45. Perić, J., Milohnić, I., "Manager Characteristics in Croatian Small Hospitality Enterprises", *Creating Opportunities: Entrepreneurship & SME Development in Education, Policy & Research*, University of

- Teesside & Institut for Small Business and Affairs, Newcastle Gateshead, United Kingdom, 2004. , str.123-136.
46. Peter Rainsford i David Johnstone, "Selecting and Monitoring Hotel Operating Companies", *Real Estate Finance Journal*, 1994.
  47. Shane, S., Ventkataraman, S., "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Acad. Manage. Review* 25-1,2000., str. 217-226.
  48. Singer, S., "Prepreke razvoju poduzetništva i kako ih otkoloniti", 8. *Nacionalno savjetovanje o gospodarstvu i poduzetništvu (CEPOR)*, Šibenik, 2004. (ppt)
  49. Stevens, B., Brownell, J., "Communicating Standards and Influencing Behavior", *Cornell Quartely*, Vol. 41, No. 2, 2000.
  50. Vallen, G., Casado, M., "Ethical principles for the hospitality Curriculum", *Cornell Quartely*, Vol. 41, No. 2, 2000.
  51. Vuković, I., "Nova znanstvena paradigma i ekonomski razvoj, te njihov utjecaj na razvoj turizma", 2 *nd International Scientific Conference Economics and Ecology in Function of Tourism Development*, Opatija, 1999.
  52. Ward, J., "Keeping the Family Business Healthy", *Wall Street Journal* (August) 1987. str. 81.
  53. Woods, R. H. et all., "Hotel General Managers", *Cornell Quartely*, Cornell University, Vol. 3, No. 6, December 1998.

## Korišteni ostali izvori

1. "Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development", COM, 347. final/ 02.07.2002.
2. *Commission Recommendation (2003/361/EC)*, European Commission
3. Dokumentacijska osnova Ministarstva turizma RH (1993.-2000.)
4. Dokumentacijska osnova "Adria Resorts" d.o.o.Rovinj (1999.-2002.)
5. DZS RH, *Ugostiteljstvo u I. tromjesečju 2007.*, Priopćenje 4.3.1./1./2007. Zagreb, 2007.
6. DZS RH, *Ugostiteljstvo u 2006.*, Statistička izvješća 1324/2007., Zagreb. prosinac 2007.
7. Državni zavod za statistiku, RH, *Registar poslovnih subjekata*, Zagreb, 2008, str. 75.
8. European Commission, *Services and the knowledge economy; Enterprise Europe*, No.1., Sept., 2000.
9. European Commission, "Commission Staff Working Paper on Sustainable Industrial Development", (SEC) 1729./25.10.1999.
10. European Commission, *Green Paper: "Entrepreneurship in Europe"*, 2003.
11. European Commission, "Yield Management in Small and Medium-Sized Enterprises in the Tourism Industry" (General Report), Luxembourg, 1997.
12. European Commission, *Structure, performance and competitiveness of European tourism and its enterprises*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2003.
13. Eurostat, *Structural business statistics*, NewCronos, Greece, n.a., 1999.
14. Eurostat, *European business, facts and figures*, Part 5, Chapter 19.; Tourism
15. Horwath Consulting Zagreb., *Nadzor nad menadžment kompanijom*, Ministarstvo turizma, Zagreb, 1996.
16. Henda Research Zagreb, *Hrvatska: Stanje turističkog tržišta*, Zagreb, 2002.
17. Horwath Consulting Zagreb, *Istraživanje za Rovinj*, Zagreb, 1998.
18. Horwath Consulting Zagreb, *Plan upravljanja imovinom Jadranturista Rovinj*, Zagreb, 2001.
19. Institut za turizam Zagreb, *Sustav za upravljanje imovinom u turizmu*, Ministarstvo turizma Zagreb, 1999.

20. *Malo gospodarstvo*, Hrvatska gospodarska komora, Sektor za industriju, Zagreb, rujan 2007.
21. *Multiannual Programme for Enterprise & Entrepreneurship, in particular for Small and Medium-sized Enterprises 2001-2005*.
22. *Odluka o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti – NKD 2002.*, Narodne novine RH 13/2003.
23. *Odluka o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti – NKD 2007.*, Narodne novine RH 58/2007.
24. *Podaci Zavoda za platni promet Republike Hrvatske*, Središnji ured Zagreb, listopad 2000.
25. *Podaci Hrvatskog fonda za privatizaciju*, HFP, Zagreb, svibanj 2000.
26. *Pravilnik o razvrstavanju poslovnih subjekata prema NKD-u*, Narodne novine RH 25/95.
27. *Pravilnik o razvrstavanju minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata*, Narodne novine RH 25/95.
28. Radišić, F.: *Predavanja iz kolegija "Organizacijski ustroj turizma i hotelijerstva"*, na poslijediplomskom studiju "Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelijerstvu Hrvatske", Hotelijerski fakultet, Opatija, ožujak, 1999.
29. *Statistički godišnjak Hrvatske 1991.*, Državni zavod za statistiku, Zagreb, 1991.
30. *Statistički ljetopis Republike Hrvatske 1995.*, Državni zavod za statistiku, Zagreb, 1995.
31. *Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2000.*, Državni zavod za statistiku, Zagreb, 2000.
32. *Statistički ljetopis Primorsko-goranske županije 2000.*, Primorsko-goranska županija Rijeka, Rijeka, 2000.
33. THR, *Asesores en turismo, hoteleria y recreacion, s.a., Master plan razvoja turizma Rovinj*, Rovinj 2002.
34. *Turizam u kolovozu 2000., Priopćenje (br. 4.4.1/8)*, Državni zavod za statistiku, Zagreb, 2000.
35. *Turizam u 1999., Statistička izvješća (br.1104/2000.)*, Državni zavod za statistiku, Zagreb, 2000.
36. *Ugostiteljstvo-pravne osobe u IV. tromjesečju, Priopćenje (br. 4.3.3/4)*, Državni zavod za statistiku, Zagreb, 2000.
37. *Vlasnička struktura hotelskih poduzeća prema knjizi dionica po županijama*, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Zagreb, listopad 1999.
38. *Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o zadrugama*, Narodne novine RH 12/2002.

39. *Zakon o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti*, Narodne novine RH 98/94.
40. *Zakon o obrtu*, Narodne novine RH 49/03.
41. *Zakon o porezu na dodanu vrijednost*, (NN RH 47/95. do 76/07.)
42. *Zakon o porezu na dohodak*, ( NN RH, 177/07.,73/08.)
43. *Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva*, Narodne novine RH 29/02, 63/07
44. *Zakon o pretvorbi društvenih poduzeća*, Narodne novine RH 19/91.
45. *Zakon o računovodstvu*, Narodne novine RH 90/92.
46. *Zakon o računovodstvu*, Narodne novine RH 146/05 i 109/07.
47. *Zakon o trgovačkim društvima*, Narodne novine RH 111/93.
48. *Zakon o trgovačkim društvima, Pročišćeni tekst*, Narodne novine RH 111/93, 34/99, 52/00 – Odluka USRH, 118/03 i 107/07.
49. *Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti*, Narodne novine, broj 138/06
50. *Zakon o zadrugama*, Narodne novine, RH 36/95.

### Preglednici kao izvori podatka

<http://www.econ.nyu.edu>  
<http://www.econlib.org>  
<http://www.emerald.hr>  
<http://www.europa.eu>  
<http://www.factmonster.com>  
<http://www.fina.hr>  
<http://www.hamag.hr>  
<http://www.hgk.hr>  
<http://www.hrvatskiproizvod.com>  
<http://www.knightfrank.com>  
<http://www.mingorp.hr>  
<http://www.mises.org>  
<http://www.nn.hr>  
<http://www.rdg.ac.uk>  
<http://www.rrifplus.hr>  
<http://www.tvrtka.biz>  
<http://www.utilitarianism.com>



**10. POPIS SLIKA**

Slika 1. Pregled profila poduzetnika	5
Slika 2. Ugostiteljstvo kao gospodarska grana	9
Slika 3. Podjela poduzeća prema veličini	11
Slika 4. Tvrtka obrta	24
Slika 5. Struktura organizacije	44
Slika 6. Organizacijska struktura (tipičnog) malog ugostiteljskog poduzeća	53
Slika 7. Funkcijska organizacijska struktura malog ugostiteljskog poduzeća	54
Slika 8. Funkcijska organizacijska struktura srednjeg ugostiteljskog poduzeća	54
Slika 9. Funkcijska organizacijska struktura srednjeg ugostiteljskog poduzeća II	55
Slika 10. Divizijska organizacijska struktura ugostiteljskog poduzeća	55
Slika 11. Raspodjela prometa kroz podsektore u Europskoj Uniji	62
Slika 12. Ključni aspekti menadžmentskog procesa	73
Slika 13. Uspješan menadžment	79
Slika 14. Konceptualni okvir	80
Slika 15. Situacije iz kojih proizlaze inovacije	84
Slika 16. Povezanost funkcije planiranja s ostalim menadžerskim funkcijama	90
Slika 17. Cikličnost organizacijskog planiranja	90
Slika 18. Model SEIT ( <i>Small Enterprises Information Technology</i> )	92
Slika 19. Proces motivacije	95
Slika 20. Ciklus planiranje / kontrola	99
Slika 21. Hijerarhija menadžmenta	100
Slika 22. Kultura i strategija	111
Slika 23. Proces izrade strateškog plana upravljanja imovinom hotela	145
Slika 24. Aktualne performanse hotela	186

## II. POPIS TABLICA

Tablica 1.	Suvremeni mikropristupi proučavanju poduzetništva	4
Tablica 2.	Područja nacionalne klasifikacije djelatnosti 2002.	7
Tablica 3.	Područja nacionalne klasifikacije djelatnosti 2007.	8
Tablica 4.	Djelatnost pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	10
Tablica 5.	Kriteriji za definiranje mikro, malih i srednjih gospodarskih subjekata u Hrvatskoj	14
Tablica 6.	Kriteriji za definiranje malih, srednjih i velikih poduzeća u RH	15
Tablica 7.	Značenje pojmova mikro, mali, srednji i veliki poduzetnik u EU	15
Tablica 8.	Visina osnivačke glavnice pri osnivanju poduzeća	17
Tablica 9.	Prednosti i nedostaci pojedinih oblika organizacije poduzeća	23
Tablica 10.	Vrste obrta	24
Tablica 11.	Poslovne jedinice obrtnika prema vrstama ugostiteljskih objekata	25
Tablica 12.	Poslovni subjekti - pravne osobe prema NKD-u	26
Tablica 13.	Kriteriji za odabir načina oporezivanja	28
Tablica 14.	Izračun ostvarene dobiti za poduzetnika - pravnu osobu u ugostiteljskoj djelatnosti	29
Tablica 15.	Izračun ostvarenog dohotka za poduzetnika - obrtnika u ugostiteljskoj djelatnosti	30
Tablica 16.	Razlika između obrta i društva s ograničenom odgovornošću	31
Tablica 17.	Kretanje broja poduzetnika i broja zaposlenika prema veličini poduzetnika od 2002. do 2006. godine	32
Tablica 18.	Struktura trgovačkih društava prema veličini poduzetnika i broju zaposlenika u RH 2004. godine	33
Tablica 19.	Malo gospodarstvo 2006. godine	33
Tablica 20.	Podaci o poslovanju poduzetnika Hrvatske I - IX 2007. prema veličini (iznosi u milijunima kuna, udjeli u %)	34
Tablica 21.	Unutarnji i vanjski čimbenici organizacije	46
Tablica 22.	Muglerove teze dinamičnosti, elastičnosti i fleksibilnosti malih u odnosu na velika poduzeća	57
Tablica 23.	Broj poduzeća prema NACE klasifikaciji	62
Tablica 24.	Broj poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu prema broju zaposlenika	62
Tablica 25.	Teorije menadžmenta	71
Tablica 26.	Razlike između poduzetnika i menadžera	75
Tablica 27.	Glavne razlike između poduzetnika i menadžera	76
Tablica 28.	Čimbenici koji utječu na uvođenje informacijske tehnologije u malom i srednjem ugostiteljskom poduzeću	78
Tablica 29.	Značajke menadžerskog uspjeha	82
Tablica 30.	Stanje i poželjne mjere glede malog i srednjeg poduzetništva u sektoru turizma u EU	83
Tablica 31.	Motivacijski razlozi za početak vlastitog posla u ugostiteljskoj djelatnosti	121
Tablica 32.	Najznačajnije individualne karakteristike menadžera vlasnika malih ugostiteljskih poduzeća	121
Tablica 33.	Tipovi smještajnih jedinica i kapacitet	188
Tablica 34.	Operativni dani	188
Tablica 35.	Cijene smještaja po segmentima prodaje	189

Tablica 36. Planirana noćenja i faktor dvostruke zauzetosti	190
Tablica 37. Ostali prihodi i rashodi odjela smještaj	192
Tablica 38. Prihodi i troškovi pansiona	194
Tablica 39. Prihodi i troškovi <i>a'la carte</i>	195
Tablica 40. Direktni troškovi odjela hrane i pića i ostali prihodi i troškovi	196
Tablica 41. Izvori financiranja	197
Tablica 42. Stope PDV-a po segmentima	198
Tablica 43. Ostali razni prihodi	199
Tablica 44. Obračun amortizacije	200
Tablica 45. Elementi računa dobiti i gubitka	200
Tablica 46. Račun dobiti i gubitka	201
Tablica 47. Projekcija računa dobiti i gubitka	202
Tablica 48. Financijski tok	204
Tablica 49. Ekonomski tok	205
Tablica 50. Dinamične ocjene investicijskog projekta	206
Tablica 51. Analiza rizika i neizvjesnosti	207
Tablica 52. Statičan pristup ocjeni projekta	207
Tablica 53. Projekcija računa dobiti i gubitka s dirigiranim GOP-om	208
Tablica 54. Dinamične ocjene investicijskog projekta uz dirigirani GOP	209
Tablica 55. Statistički pokazatelji	210

## **12. POPIS GRAFIKONA I SHEMA**

Grafikon 1.	Porast izvoza 2005. - 2006. po veličini poslovnih subjekata.	34
Grafikon 2.	Udio u izvozu po vrijednosti prema veličini poslovnih subjekata u 2006.	34
Grafikon 3.	Struktura radnog vremena vrhovnog menadžmenta	102
Grafikon 4.	Struktura radnog vremena srednjeg menadžmenta	103
Grafikon 5.	Struktura radnog vremena nižeg menadžmenta	104
Grafikon 6.	Razine menadžmenta malih ugostiteljskih poduzeća	105
Grafikon 7.	Potrebna menadžerska znanja prema razinama menadžmenta	114
Grafikon 8.	Starosna struktura menadžera	119
Grafikon 9.	Struktura stručne spreme menadžera	120
Shema 1.	Funkcionalna organizacijska struktura	48
Shema 2.	Divizijska organizacijska struktura – proizvodna	49
Shema 3.	Matrična organizacijska struktura	50
Shema 4.	Motivacija, individualne karakteristike i poteškoće u poslovanju vlasnika-menadžera	118
Shema 5.	Upravljački model	210

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija,  
Sveučilište u Rijeci

Za izdavača  
Prof. dr. sc. Branka Berc Radišić, v. d. dekan Fakulteta za menadžment u turizmu i  
ugostiteljstvu, Opatija

*Naklada*  
500 primjeraka

*Tisak*  
Tisaknje završeno u 2009.



ISBN 978-953-6198-72-6



9 789536 198726