

Nadia Pavia

MENADŽMENT

procesnih funkcija
u hotelijerstvu



Sveučilište u Rijeci



Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

150,00

Odlukom Povjerenstva za izdavačku djelatnost Sveučilišta u Rijeci pod brojem:
Klasa: 602-09/09-01/41, ur. broj: 2170-57-05-09-3, od 17. prosinca 2009.,
ova je knjiga prihvaćena kao sveučilišni udžbenik.



Izdavač:
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji

Za izdavača:
dekan
prof. dr. sc. Jože Perić

Recenzenti:
prof. dr. sc. Franjo Radišić
prof. dr. sc. Josip Senečić

Lektor:
mr. sc. Željka Štefan

Dizajn omotnice:
doc. dr. sc. Mislav Šimunić

Priprema i tisak:
Fintrade & tours d.o.o. Rijeka

Naklada:
500 primjeraka

CIP - Katalogizacija u publikaciji
SVEUČILIŠNA KNJIŽNICA RIJEKA

UDK 640.4:65.012>(075.8)

PAVIA, Nadia

Menadžment procesnih funkcija u hotelijerstvu /
Nadia Pavia. - Opatija : Fakultet za menadžment u turizmu i
ugostiteljstvu, 2009. - (Udžbenici Sveučilišta u Rijeci = Manualia
Universitatis studiorum Fluminensis)

Bibliografija.

ISBN 978-953-6198-74-0

I. Hotelijerstvo – Menadžment – Udžbenik

120419057

Prof. dr. sc. Nadia Pavia

MENADŽMENT PROCESNIH FUNKCIJA U HOTELIJERSTVU

Sveučilište u Rijeci
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji

2009.

Copyright © 2009.

NADIA PAVIA

ISBN 978-953-6198-74-0

PREDGOVOR

Posljednjih se desetljeća, organizacijskoj strukturi posvećuje velika pozornost. Cilj i svrha toga je osnovno pitanje kako dobiti najbolju organizacijsku strukturu, a koja bi osigurala uspješnost i učinkovitost poduzeća. Sukladno tome proučavaju se procesi, koji se odvijaju u hotelijerstvu, te koji teku kroz više različitih funkcija, odjela i službi. Ovi procesi imaju posebnu važnost, a to se najbolje očituje kroz konkurentnost hotelske ponude. Uspjeh hotelske ponude na turističkom tržištu ovisi o adekvatno postavljenoj organizaciji nosioca hotelske ponude.

Hotelijerstvo poprima nove pojavne oblike i zadovoljava sve složenije kriterije asortimana ponude. Tržište očekuje određenu kvalitetu osnovne hotelske ponude – smještaja, hrane i pića, no kada je taj uvjet zadovoljen, hotelsko poduzeće može izboriti svoje mjesto na globalnom turističkom tržištu jedino specifičnostima svoje ponude koje su mu svojstvene.

U ovom udžbeniku ukazuje se na ulogu menadžmenta u kreiranju hotelske ponude. Sadržaj udžbenika podijeljen je u četiri poglavlja: Hotelijerstvo u turističkoj ponudi, Objekti ponude proizvoda hotelijerstva, Procesne funkcije u hotelijerstvu i Menadžment u hotelskim objektima.

Udžbenik je namijenjen studentima i menadžerima u hotelijerstvu. Zahvalna sam svima koji su mi na bilo koji način pomogli u pripremi i tiskanju ovog udžbenika, a posebno recenzentima, uredniku, lektorima, sponzorima, izdavaču i tiskari.

Autor

SADRŽAJ

1. HOTELIJERSTVO U TURISTIČKOJ PONUDI	11
1.1. Značajke hotelijerstva	12
1.2. Razvitak hotelijerstva	14
1.3. Proizvodi hotelijerstva	18
1.4. Tržište proizvoda hotelijerstva	21
2. OBJEKTI PONUDE PROIZVODA HOTELIJERSTVA	27
2.1. Obilježja objekata u hotelijerstvu	29
2.2. Uređaji i oprema u hotelskim objektima	38
2.3. Vrste i kategorije objekata u hotelijerstvu	42
2.4. Profili osoblja u hotelskim objektima	52
3. PROCESNE FUNKCIJE U HOTELIJERSTVU	59
3.1. Predviđanje poslovanja	72
3.2. Organiziranje poslovanja	78
3.2.1. Organizacija hotela	83
3.2.2. Objekti i subjekti organizacije	85
3.3. Kadrovsko osposobljavanje	86
3.4. Financiranje poslovanja i razvoja	90
3.5. Nabavka imovine i robe	92
3.6. Priprema objekata i soba	98
3.6.1. Prijamni odjel	98
3.6.2. Hotelsko domaćinstvo	106
3.6.3. Odjel održavanja	112
3.7. Priprema jela i pića	118
3.7.1. Hotelski restoran	118
3.7.2. Kuhinja	120
3.7.3. Točionica	126
3.8. Promocija i prodaja proizvoda	127
3.9. Kontrola praćenja poslovanja	136
3.9.1. Tehnike kontrole poslovanja	137
3.9.2. Metode kontrole hotelskih operacija	139

4. MENADŽMENT U HOTELSKIM OBJEKTIMA.....	145
4.1. Vrhovni menadžment	148
4.2. Menadžment kadrova	150
4.3. Menadžment smještaja.....	152
4.3.1. Šef recepcije kao menadžer	152
4.3.2. Domaćica kao menadžer	153
4.4. Menadžment hrane i pića	157
4.4.1. Šef kuhinje kao menadžer	157
4.4.2. Voditelj hotelskog restorana – šef sale	159
4.4.3. Šef točionice.....	160
4.5. Menadžment nabave	161
4.6. Marketing menadžment	162
4.7. Financijski menadžment	163
4.8. Menadžment rekreacije	166
4.9. Menadžment funkcioniranja imovine.....	169
LITERATURA	171
POPIS SLIKA	177
POPIS TABLICA	179

HOTELIJERSTVO U TURISTIČKOJ PONUDI

- 1.1. Značajke hotelijerstva**
- 1.2. Razvitak hotelijerstva**
- 1.3. Proizvodi hotelijerstva**
- 1.4. Tržište proizvoda hotelijerstva**

1. HOTELIJERSTVO U TURISTIČKOJ PONUDI

Ugostiteljstvo je posebna i važna gospodarska djelatnost, koja spada u oblast vršenja usluga. Pojam ugostiteljstvo podrazumijeva djelatnost pružanja usluga smještaja, prehrane i pića. Ugostiteljstvo se razlikuje od ostalih gospodarskih djelatnosti po tome što se bavi vršenjem usluga. Usluge koje ugostiteljstvo pruža nazivaju se «ugostiteljske usluge». Usluge su namijenjene podmirenju potreba koje nastaju promjenom mjesta stalnog boravka gostiju ali i podmirenju potreba domaćeg stanovništva, koje koristi ove usluge. Ugostiteljska djelatnost ostvaruje se pružanjem usluga neposredno korisnicima usluga što znači da korisnik mora biti osobno prisutan da bi se usluga mogla realizirati.

Ugostiteljstvo se dijeli na dvije skupine:

- hotelijerstvo i
- restoraterstvo.

Hotelijerstvo je gospodarska djelatnost koja se bavi pružanjem usluga smještaja (uz mogućnost pružanja i drugih usluga) u specifičnim smještajnim objektima.

Restoraterstvo je gospodarska djelatnost koja se bavi pružanjem usluga prehrane i pića na ugostiteljski način, u posebno uređenim ugostiteljskim objektima.

1.1. Značajke hotelijerstva

Hotelijerstvo je najznačajniji dio ugostiteljstva u kojem se u razvijenim turističkim zemljama realizira oko 2/3 svih turističkih noćenja. Namijenjeno je uglavnom korisnicima usluga koji dolaze izvan područja gdje su hotelski objekti smješteni.

Osnovna funkcija hotelijerstva je pružanje usluga smještaja. Pored usluga smještaja hotelijerstvo se bavi pružanjem i drugih usluga npr. hrane i pića, zatim zabave i razonode, mijenjanja novca, prodajom trgovačke robe i sl. ovisno o vrsti i namjeni hotelskog objekata. Sastoji se od različitih objekata za smještaj koji se međusobno razlikuju po veličini, tehničkim osobinama, vrsti usluga koje pretežno pružaju, kao i načinu pružanja usluga. Mrežu objekata za smještaj čine hoteli, turističko naselje, turistički apartmani, guest haus, pansioni, i drugi smještajni objekti.

Hotelijerstvo ima višestruki društveni i privredni značaj. Osnovni značaj hotelijerstva sastoji se u zadovoljavanju potreba gostiju uslugama smještaja i drugim uslugama koje se pružaju u hotelskim objektima.

Hotelijerstvo omogućuje privremeni boravak turista, odmor, razonodu, obnavljanje umnih i fizičkih sposobnosti narušenih svakodnevnicom, što se pozitivno odražava na njihovo zadovoljstvo, radni elan i produktivnost rada.

Poslovnim ljudima, sudionicima znanstvenih, stručnih i drugih raznih skupova, hotelijerstvo u svojim objektima omogućuje ostvarivanje raznih poslovnih kontakata.

Usluge hotelijerstva koriste i izletnici, koji ove usluge koriste prilikom upoznavanja znamenitosti mjesta, odnosno kraja u kojem je hotelski objekt lociran.

Domicilno stanovništvo u hotelskim objektima koristi usluge prehrane, pića, zabave i rekreacije.

Hotelijerstvo omogućuje i potiče razvoj svih oblika selektivnoga turizma, kao što su: odmarališni, kongresni, sportski turizam i sl.

Prodajom hotelskih usluga ostvaruje se pretežit dio turističke potrošnje. Ostvarenim prihodima hotelijerstvo doprinosi poboljšanju platne bilance zemlje.

Pružanjem hotelskih usluga gostima, u hotelijerstvu se troše proizvodi velikog broja gospodarskih grana, čime ova djelatnost sudjeluje u robnom prometu između proizvođača i potrošača, kao i bržem ukupnom gospodarskom razvoju područja na kojem djeluje.

1.2. Razvitak hotelijerstva

Hotelijerstvo kao gospodarska djelatnost pružanja usluga smještaja, hrane i pića poznata je odavno. Od kada su ljudi putovali imali su potrebu za smještajem, hranom i pićem.

Hotelijerstvo se razvijalo sukladno općim društveno-ekonomskim promjenama. Na njegov razvoj poseban utjecaj imali su: širenje razmjene dobara, tehnički pronalasci, modernizacija saobraćaja, povećanje materijalnog, obrazovnog i kulturnog nivoa ljudi, te demokratizacija društvenih odnosa.

U svom povijesnom razvoju, hotelijerstvo je prošlo kroz više faza. Možemo govoriti o tri glavne faze u razvoju putovanja i pružanju usluga smještaja, hrane i pića (slika br. 1).

↪ Slika 1: Tri faze putovanja i pružanja ugostiteljskih usluga

	oko 1850	oko 1950
poštanska kočija	željeznica parobrod	osobno vozilo zrakoplov
svratišta	hoteli privatan smještaj pansion	hoteli/aparthoteli, odmarališta, drugi ugostiteljski objekti

Izvor: Medlik, S., Ingram, H., *Hotelsko poslovanje, Golden marketing*, Zagreb, 2002, str. 21.

Do sredine devetnaestog stoljeća, ljudi su putovali u bližu ili dalju okolicu, najčešće zbog razmjene dobara, posjeta svetištima i sudjelovanja u vjerskim obredima, posjete termalnim izvorima. Putovalo se cestom, a smještaj se nudio u svratištima i gostionicama pored glavnih prometnica i većih gradova.

Između 1850. i 1950. godine sve veći motiv putovanja ljudi postaje odmor, zabava, razonoda. Poseban utjecaj na razvoj hotelijerstva imalo je osuvremenjivanje saobraćaja, kao što je konstrukcija parnog stroja, uvođenje parobroda, pojava željeznice, te modernizacija i povećanje sredstava cestovnoga prometa. To je omogućilo masivnija turistička kretanja ljudi, što je ukazalo i na potrebu gradnje većeg broja hotela, suvremenijih smještajnih objekata. U to vrijeme izgrađen je i najveći broj hotela u Europi i u našim krajevima.

Do polovice dvadesetog stoljeća, u većini razvijenih zemalja svijeta, glavno prijevozno sredstvo postaje automobil. Istodobno je i zrakoplov preuzeo glavnu ulogu u prijevozu ljudi na velike udaljenosti. Međunarodna putovanja postaju sve masovnija. Hotelski objekti počinju se natjecati u novim oblicima smještaja namijenjenim za odmor.

Razvoj hrvatskog hotelijerstva počinje uočavanjem potreba putnika za uslugama smještaja, hrane i pića. Putnici se, u prvo vrijeme, primaju u usputne seoske kuće gdje im se pružaju usluge smještaja i hrane, a kasnije se grade posebne prostorije za tu namjenu.

Prema nekim izvorima još u razdoblju Rimskog Carstva, u nekim su našim krajevima postojale ugostiteljske radnje (krčme) za točenje pića i davanje hrane u ograničenom opsegu. Iz tog vremena spominje se i «rimska gostionica» u Sisku.

U doba feudalizma u Hrvatskoj su postojale mnogobrojne krčme, koje su bile ovlaštene za točenje i prodavanje vina i drugih alkoholnih pića na malo. Ovim su se pravom mogli koristiti samo slobodni gradovi i vlastela, a pod posebnim uvjetima ovo pravo su mogli steći i vlasnici dvoraca, drugi gradovi i crkva.

Još u 16. stoljeću, Hrvatskoj se spominju prenoćišta. U 17. i 18. stoljeću, u svim većim gradovima u unutrašnjosti (Zagreb, Varaždin, Karlovac), te na primorju (Rijeka, Split, Dubrovnik), javljaju se različiti ugostiteljski objekti (krčme, gostionice, svratišta).

Prvi hoteli se spominju u prvoj polovici 19. stoljeća u Zagrebu, Varaždinu i drugim pokrajinskim gradovima. Uvođenjem željezničkog i parobrodskog prometa, u drugoj polovici 19. stoljeća potiče se razvoj hotelijerstva i u kontinentalnom i u primorskom dijelu Hrvatske. Krajem 19. i početkom 20. stoljeća podižu se prvi suvremeni hoteli u nas, što je potaklo razvoj turizma u Hrvatskoj. U Opatiji se 1844. godine gradi prvi hotel «Kvarner» koji je namijenjen prvenstveno odmoru, zatim 1887. godine na Malom Lošinju otvara se hotel «Vindobana», u Crikvenici 1895. godine hotel «Therapia», u Dubrovniku 1897. godine hotel «Imperial», u Puli 1908. godine hotel «Rivijera» i na Velikom Brijunu 1913. godine hotel «Neptun». Slijedi gradnja sličnih hotelskih objekata i u drugim mjestima, na obali i u unutrašnjosti zemlje.

Drugi svjetski rat nanio je velike štete turizmu i zakočio njegov razvoj. Turizam se počeo značajnije obnavljati šezdesetih i sedamdesetih godina 20. stoljeća. U turizam Hrvatske uložena su značajna sredstva, izgrađeni su brojni hotelski i drugi objekti turističke ponude, te je osjetno povećan turistički promet i devizni priljev.

Turistička smještajna ponuda Hrvatske nastajala je i formirala se u uvjetima kada nisu vladale zakonitosti tržišta, pa je njezino stvaranje imalo za posljedicu izrazito nepovoljna strukturna obilježja. To se očituje u dominaciji komplementarnih kapaciteta, velikih hotela, te hotela srednje i niže kategorije. Pretežan dio smještajne ponude bio je namijenjen masovnom turizmu.

Danas strukturu hotelskih smještajnih kapaciteta Hrvatske čine: hoteli 70%, aparthoteli 12%, turistička naselja 6%, turistički apartmani 6% i kampovi 6%¹. 90% hotelskih smještajnih kapaciteta locirano je

¹ www.mint.hr. 20. listopada 2009.

u primorskim mjestima Hrvatske, dok se ostali smještajni kapaciteti nalaze u gradovima, na obalama rijeka i jezera, lječilišnim mjestima i planinskim područjima.

➤ **Tablica 1: Hotelski smještajni kapaciteti
(stanje 6. listopada 2009.)**

	*****	****	***	**	UKUPNO	%
Hotel	23	142	315	104	584	70
Aparthotel	0	92	9	0	101	12
Turističko naselje	0	6	17	24	47	6
Turistički apartmani	0	14	31	9	54	6
Kamp	0	11	14	21	46	6
Ukupno	23	265	386	158	832	100

Izvor: *www.mint.hr., 20. listopada 2009.*

1.3. Proizvodi hotelijerstva

«Proizvod je sve ono što se može ponuditi tržištu da bi izazvalo pažnju, nabavku, upotrebu ili potrošnju, a što bi moglo zadovoljiti želju ili potrebu. Ono uključuje materijalne objekte, usluge, osobe, distribuciju, organizacije i ideje»².

Pojam hotelskog proizvoda obuhvaća sve vrste usluga što se pružaju u određenom hotelskom objektu. Svaka usluga rezultat je ljudskog rada i podliježe određenom procesu. «Usluga je svaka aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj, uglavnom je neopipljiva i ne rezultira vlasništvom bilo čega. Njezina proizvodnja može ali i ne mora biti vezana za fizički proizvod»³.

Sve proizvode i usluge koje gosti kupuju u hotelskim objektima možemo razvrstati u skupine koje čine:

- Proizvodi i usluge namijenjeni podmirenju potreba domicilnog stanovništva i posjetioca hotelskih objekata. To su npr. usluge restorana á la carte, nacionalnih restorana, usluge korištenja športskih objekata, kongresnih sala i sl.
- Proizvodi i usluge namijenjeni prvenstveno gostima i posjetiocima hotelskih objekata. Tu bi se uvrstili suveniri, proizvodi za plažu, razni sportski rekviziti, kozmetički proizvodi. Od usluga tu se uvrštavaju sezonske linije brodovima, iznajmljivanje vozila, mjenjačnice koje posluju samo za vrijeme glavne turističke sezone i sl.
- Proizvodi, odnosno usluge namijenjene isključivo gostima hotelskih objekata. To su usluge smještaja, korištenje hotelskih sadržaja (bazen, sauna...), usluge prehrane, pića, pansiona.

² Kotler, P., Bowen, J., Marketing for Hospitality and Tourism, Prentice Hall, New York, 1996, str. 274.

³ Kotler, P., Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1979, str. 509.

Hotelski proizvod možemo definirati kao zbroj usluga kojima se gosti hotelskog objekta koriste. Hotelski proizvod može se promatrati sa stajališta hotelskog objekta i sa stajališta gosta. Sa stajališta hotelskog objekta proizvod je usluga koja se nudi na turističkom tržištu, odnosno usluga koja je namijenjena prodaji. Sa stajališta hotelskog gosta, hotelski proizvod je usluga kojima se zadovoljavaju njegove potrebe i želje.

Hotelski proizvod je s jedne strane rezultat rada i napora hotelske ponude, a s druge rezultat raspoloženja, želja i potreba hotelskih gostiju.

Skup proizvoda i usluga koji se nude i stoje na raspolaganju hotelskom gostu, po određenoj cijeni, na određenom mjestu i u određeno vrijeme, čine hotelsku ponudu. Svaka ponuda, pa tako i hotelska, mora biti kompleksna tako da obuhvati atraktivne, komunikativne i receptivne činitelje svake ponude. Atraktivni činitelji hotelske ponude smatraju se okružje hotela koje svojim prirodnim i društvenim činiteljima može privući goste u neki hotelski objekt. Komunikativni činitelji ponude su razni kontakti sa gostima, prometna povezanost i sl. Receptivni činitelji hotelskim gostima omogućuju uvjete boravka u hotelu, kao bi mogli zadovoljiti svoje potrebe, te atraktivni činitelji doći do izražaja.

Strukturu hotelske ponude čine turističke pogodnosti, proizvodi i usluge namijenjene korisnicima usluga. Pod turističkim pogodnostima smatraju se hotelski objekti, lokacija, instalirane komunikacije. Dio hotelskog proizvoda ugrađen je u usluge i tako se prodaje hotelskim gostima. To su usluge smještaja, hrane i pića.

Hotelska ponuda sastoji se od:

- *Usluga smještaja* – osnovna je usluga kojom se zadovoljavaju potrebe ljudi u smještaju, a sastoji se u izdavanju namještenih soba, apartmana. Smještajni kapaciteti su bazni element hotelske ponude. Usluga smještaja započinje prijemom gostiju u prijemnoj službi hotela, te smještajem u sobama. Izgled, veličina i oprema sobe mora biti sukladna kategoriji hotela. Usluga smještaja obuhvaća korištenje soba i drugih usluga, održavanje soba, kao i

sve popratne usluge koje gost zatraži za vrijeme svog boravka u hotelskom objektu.

- *Usluga prehrane* – zadovoljava potrebe hotelskih gostiju hranom, a sastoji su u pripremanju i usluživanju različitih hladnih i toplih jela i slastica. Usluga prehrane postiže se pripremom i pružanjem jela koja će kvalitetom i raznolikošću, te adekvatnom prezentacijom privući goste u hotelske objekte.
- *Usluga pića i napitaka* – sastoji se u točenju, odnosno pripremanju i usluživanju različitih hladnih, toplih i miješanih pića i napitaka.
- *Zabavni sadržaji* – za vrijeme boravka u hotelu zabava je gostima važna usluga. Zabava i razonoda obuhvaća: društvene igre, igre na sreću, razgovori, literarne večeri, ostali oblici zabave i razonode, namijenjeni za individualnu zabavu ili organizirano u klubu.
- *Sportski sadržaji* – sastavni su dio hotelske usluge. Ona je često motiv izbora hotela, čimbenik duljeg boravka i većeg zadovoljstva. Gostima hotela na raspolaganju stoje razni sportsko-rekreacijski sadržaji kao što su: plivanje u otvorenim i pokrivenim hotelskim bazenima, športske dvorane i trim kabineti opremljeni potrebnim rekvizitima, kuglanje, stolni tenis, igrališta, i sl.
- *Prodaja robe* – u sklopu hotelskog objekta otvaraju se trgovine suvenira, trgovine s prehrambenim artiklima, prodavaonice dnevnog, tjednog, mjesečnog, kako domaćeg tako i inozemnog tiska, cigareta te osnovnih higijenskih potrepština i kozmetike, trgovine športske odjeće i obuće i sl., što također čini hotelsku ponudu.
- *Kongresne usluge* – potreba za prenošenjem znanja i informacija, predavanja, seminari i organizirani skupovi iz svih grana stvaralaštva, sa svojim specifičnim zahtjevima razvili su kongresni turizam. Ponuda kongresnog turizma mora biti prilagođena i namijenjena sudionicima različitih kongresa i motivirati ih da se u nju uključe. Kongresna ponuda mora sadržavati sve potrebne uvjete za nesmetano odvijanje radnoga dijela skupa.

1.4. Tržište proizvoda hotelijerstva

Pojavom turizma, odnosno potrebama ljudi za promjenom mjesta boravka, upoznavanje drugih krajeva, odmorom i razonodom, nastalo je i turističko tržište, kao stjecište ponude i potražnje.

Turističko tržište može se definirati kao «skup odnosa ponude i potražnje u sferi usluga i dobara što služe za podmirenje turističkih potreba na određenom prostoru, ili kao skup odnosa ponude i potražnje koji nastaje pod utjecajem turističkih kretanja»⁴. Ovdje se razmjena usluga odvija pod posebnim okolnostima i na različit način, u odnosu na ostala tržišta.

Turističko tržište predstavlja posebnu vrstu tržišta na kojem se odnosi ponude i potražnje javljaju u ovisnosti od kretanja i potrošnje turista, te turističkih potreba. Nositelj turističkih potreba je turist. Turist predstavlja kupca turističkih, odnosno hotelskih proizvoda i usluga.

Hotelska ponuda i potražnja dio je turističkog tržišta i može se definirati kao specifičan oblik tržišta. Tu se pored subjekta tržišta, odnosno nositelja hotelske ponude i potražnje javlja poseban objekt razmjene – hotelski proizvod, koji se razmjenjuje na temelju određenih cijena usluga, što ukazuje na prisutnost trećeg elementa tržišta.

Posebnost turističkoga tržišta, odnosno posebnosti hotelske ponude i potražnje, po kojem se ono razlikuje od ostalih tržišta, ogleda se u tome što se hotelskom gostu, kao nositelju potražnje, istodobno nudi niz usluga, koji u svojoj završnoj fazi predstavljaju cjelovitu hotelsku ponudu. Hotelska ponuda je veoma raznovrsna, kako po broju i vrsti usluga tako i po broju nositelja hotelske ponude. Hotelski gost traži istodobno više različitih usluga, kako bi zadovoljio svoje potrebe. Uz usluge smještaja traži usluge prehrane, pića i napitaka, usluge zabave, rekreacije i sl.

⁴ Kobašić, A, Senečić, J., Marketing u turizmu, Školska knjiga, Zagreb, 1989., str. 29.

Neravnomjeran intenzitet korištenja hotelskih kapaciteta odnosno usluga, također je posebnost hotelske ponude i potražnje. Pojedini hotelski objekti posluju samo u tijeku jedne sezone (ljeti ili zimi), odnosno tijekom određenoga vremenskog perioda veća je posjećenost, pa je potražnja koncentrirana samo na određeno razdoblje u tijeku godine.

Posebnost turističkoga tržišta, odnosno hotelske ponude naglašena je i činjenicom da je za sezonsko poslovanje vezan i sezonski rad pojedinih nositelja hotelske ponude. Obzirom da se u hotelskom objektu istovremeno obavlja proces proizvodnje i potrošnje u prisustvu gostiju, nema proizvodnje za skladište, a povećanjem ili smanjenjem potražnje za hotelskim proizvodom odnosno uslugom, povećava se i smanjuje hotelska ponuda.

Hotelski proizvod svoju upotrebnu vrijednost potvrđuje na turističkom tržištu. Da bi proizvod stigao na tržišta potrebno je pokrenuti mnoge aktivnosti. Sve aktivnosti vezane za izlazak hotelskog proizvoda na turističko tržište nazivamo prodaja.

Hotelski proizvod možemo prodati na dva načina i to:

- *Direktnom prodajom hotelskim gostima* – hotelski proizvod se nudi i prodaje hotelskim gostima u hotelskim objektima putem recepcije ili službe marketinga. Ovakav način prodaje je lakši i jeftiniji, ali i rizičniji. Hotelskoga gosta se očekuje, ali nije sigurno da će doći. Na taj se način hotel izravno obraća hotelskim gostima koji su već boravili u hotelu, gostima koje je netko preporučio, gostima koji se direktno obraćaju hotelu za informacije o hotelskom proizvodu. Obraćanje individualnim gostima danas je uobičajeni način prodaje hotelskog proizvoda, očekujući da će se stari gosti vratiti, a potencijalni to postati.
- *Indirektnom prodajom hotelskim gostima* – hotelski proizvod se prodaje preko posrednika na turističkom tržištu, a u pravilu to čine turističke agencije. Indirektna prodaja vrši se i putem marketing službe, pismeno, telefonom, elektroničkim putem, kao i putem masmedija gdje se šira javnost informira o hotelskom

proizvodu. Sve više, hotelski proizvod prodaje se posredstvom kompjuteriziranih rezervacijskih sustava.

Tržište hotelskih proizvoda može se podijeliti na nekoliko dijelova ili segmenata, što omogućuje da se prepoznaju stvarni i mogući korisnici hotelskih proizvoda, odnosno usluga. Segmentacija nudi temelj plasiranja hotelskih proizvoda na tržište.

Korisnike hotelskih proizvoda, odnosno usluga možemo podijeliti: na korisnike usluga smještaja, te korisnike usluga hrane i pića. Isto tako korisnici hotelskih usluga mogu se razmatrati sa stajališta razloga zbog kojeg odsjedaju u hotelskom objektu, da li je to odmor, razonoda, poslovni razlozi. Isto tako korisnici hotelskih usluga su i gosti koji odsjedaju u hotelskom objektu, ali i oni koji nisu korisnici hotelskog smještaja, ali sudjeluju u raznim poslovnim skupovima koji se odvijaju u hotelskom objektu ili koriste ostale usluge hotelskog objekta.

Podjelu tržišta hotelske ponude sve više prati stvaranje proizvoda zaštićenog imena, čija je svrha da potencijalni hotelski gost – kupac hotelske ponude utvrdi razliku između pojedinih hotelskih objekata i razine kvalitete njihove ponude. Poznati primjer je hotelska grupacija Holiday Inn koji pruža ograničene usluge.

U cilju stvaranja zadovoljstva hotelskih gostiju ponudom hotelskog objekta, pojedine hotelske proizvode i usluge treba promatrati kao hotelsku ponudu koja se prodaje određenom tržištu. Svaki hotelski objekt mora uskladiti svoju ponudu s određenim segmentom tržišta, tj. skupinom korisnika usluga sličnih svojstava i zahtjeva.

OBJEKTI PONUDE PROIZVODA HOTELIJERSTVA

2.1. Obilježja objekata u hotelijerstvu

2.2. Uređaji i oprema u hotelskim objektima

2.3. Vrste i kategorije objekata u hotelijerstvu

2.4. Profili osoblja u hotelskim objektima

2. OBJEKTI PONUDE PROIZVODA HOTELIJERSTVA

U svom povijesnom razdoblju hotelijerstvo je prošlo kroz više faza. Ljudi su oduvijek imali potrebu putovati, a motivi su putovanja su bili različiti (posjete svetištima i sudjelovanja u vjerskim obredima, razmjena dobara, posjeta termalnim izvorima i sl.). Putovanjem izvan mjesta stalnoga boravka nastaje i potreba putnika za uslugom smještaja, hrane i pića.

Od skromnih početaka razvoja hotelijerstva, kada su se usluge smještaja pružale u domaćinstvima, hotelijerstvo se razvilo do suvremenih hotelskih objekata – hotela s velikim brojem smještajnih jedinica.

Pojam «hotel» uglavnom se odnosi na građevinu u kojoj se nalaze sobe za noćenje.⁵ U najužem smislu ova bi definicija bila točna. Međutim, potrebe i zahtjevi suvremenog hotelskoga gosta sve su veći, pa se time nadopunjuje i ponuda hotela. Hotel je ugostiteljski objekt u kome se pružaju usluge smještaja i ostale usluge na hotelijerski način, to je osnovno poimanje hotela kao objekta u kome se pružaju hotelijerske usluge.

Hoteli su stari oko dvije stotine godina. Riječ «hotel» počela se koristiti u Engleskoj kada su se, nakon 1760. u Londonu pojavile, tada u Parizu uobičajeni, hotel garni ili velike kuće, u kojima su se stanovi iznajmljivali na dnevnoj, tjednoj ili mjesečnoj osnovi. Njihova je pojava označila napuštanje uobičajene metode smještaja posjetitelja u svratišta i slične gostionice u korist nečeg raskošnijeg, pa čak i razmetljivijeg. Prvi hotelski objekti za smještaj razlikovali su se vrlo malo od privatnih stambenih zgrada. Zapravo, to su bile preuređene stambene prostorije. Tek početkom 19. stoljeća grade se posebni objekti za smještaj putnika, podijeljeni na različite jedinice i prostorije.

⁵ Hayes, K. D., Ninemeier, D.J., Upravljanje hotelskim poslovanjem, M plus, Zagreb, 2005., str. 5.

Hotel s menadžerima, recepcionarima i ostalim hotelskim osobljem uglavnom nije postojao prije početka devetnaestog stoljeća, a do sredine toga stoljeća razvoj im je tekao polagano.

U 19. stoljeću hoteli su se ustalili ne samo kao središta komercijalnog gostoprimstva za putnike, već često i kao važna društvena središta zajednice. Gradnja, upravljanje i rad hotela postali su specijaliziranim djelatnostima koje su imale svoj stil i metode. Dvadeseto je stoljeće u većini zemalja hotelijerstvu je donijelo sve veću specijalizaciju i profinjenost, kao i rast i širenje. Usporedo s rastom i raznovrсноšću hotelskih poslova, rasli su i sve raznovrsnijima postajali oblici konkurencije na ukupnom turističkom tržištu.

Glavna razlika između stambene zgrade i hotelskog objekta, kakav se tijekom vremena razvio, jest u tome što se stambena zgrada sastoji od jednog ili više katova, koji svaki za sebe čine jednu cjelinu, a svaki stan ima svoje vlastite nus prostorije. Hotelski objekt sastoji se, međutim, od više samostalnih jedinica koje su određene za različite svrhe.

Hotel je veći i bolji ugostiteljski objekt, u kojem se gostu pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružiti i druge usluge uobičajene u ugostiteljstvu. Gostima u hotelu smještaj se pruža u smještajnim jedinicama koje su u pravilu sobe a mogu biti i hotelski apartmani.

2.1. Obilježja objekata u hotelijerstvu

Hotel je reprezentant ugostiteljskih objekata za smještaj. Hotel se po mnogo čemu izdvaja iz skupine ugostiteljskih objekata za smještaj. Njegova gradnja i oprema u pravilu su duži i skuplji, usluge su kompleksnije i kvalitetnije, komplementarne usluge raznovrsnije, proces rada i organizacija poslovanja složeniji, podjela rada detaljnija, broj zaposlenih veći.

Riječ hotel potječe od francuske riječi *hôte* (gost), a izvedena je iz latinske riječi *hostes* (gost, gostoprimac) i *hospital* (kuća za goste).⁶ Svoje podrijetlo vuče i iz latinskog korijena riječi «*hospic*», «*hospitium*» (konačište, gostinjac), «*hospes*», «*hospitis*» (gost, gostovanje), «*hospitalis*» (gostoljubiv, gostovati, posjetiti kao gost).⁷

Definicije hotela su mnogobrojne kao i broj autora koji se potrudio oko saznanja hotelskog pojma. Istraživanjem, Ružić⁸ je došao do objašnjenja da je riječ hotel usvojena u velikom broju jezika širom svijeta, a svoje podrijetlo vuče od riječi *hospic*, lat. (*hospitium*) konačište, gostinjac (osobito za redovnike); isto i *hospicij*. Na latinskom korijenu *hospic* susrećemo i druge riječi koje se mogu povezivati s današnjom riječi hotel: *hospitacija* lat. (1. *hospes*, *hospitis* – gost, gostovanje; 2. *hospitalis* – gostoljubiv; gostovati, posjetiti kao gost).

Radić⁹ navodi da je hotel veći i bolji ugostiteljski objekt, posebna građevinska cjelina, koja ima najmanje 15 soba ili apartmana koji se izdaju gostima. Navodi da se u hotelu iznajmljuju sobe, a ne kreveti, a sobe mogu biti jednokrevetne i dvokrevetne, dok se pomoćni krevet može postaviti u sobu samo na traženje i pristanak korisnika sobe. U

⁶ Radić, M., Ugostiteljstvo – tehnika poslovanja - recepcija, Centar ekonomskih znanosti, Sveučilišta Rijeka – OOUR Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1975., str. 14

⁷ Ružić, D., Upravljanje marketingom u ugostiteljstvu, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 1997., str. 14.

⁸ Ružić, D., op. cit., str. 32.

⁹ Radić, M., op. cit., str. 14.

hotelu se pružaju usluge smještaja, usluge prehrane i druge usluge ubičajene u ugostiteljstvu.

Frlić¹⁰ navodi da je u svakodnevnom govoru hotel objekt u kome se gostima pruža smještaj. Razrađuje definiciju hotela s nekoliko aspekata. Tako polazeći od *tehničkog aspekta* kaže da je to objekt s posebnom opremom i uređajima koji omogućuju određeni nivo udobnog smještaja gostiju. Polazeći od *ekonomskog aspekta* hotel je ekonomska jedinica koja u svrhu zarade pruža određene usluge (smještaj, a često i prehranu), dok s *organizacijskog aspekta*, njegova se definicija hotela može aktualizirati s današnjim tržišnim trendom i reći da je to samostalni gospodarski subjekt ili poslovna jedinica nekog poduzeća.

Zanimljiva je definicija Petera Collina,¹¹ koji za hotel kaže da je to građevina gdje putnici iznajmljuju sobu za najmanje jednu noć ili koriste usluge prehrane u restoranu ili koriste usluge pića u baru ali i gosti koji ne koriste usluge smještaja mogu koristiti usluge prehrane i pića.

Definicija hotela u pojedinim nacionalnim zakonodavstvima vrlo su različite. U nekim zakonodavstvima polazi se od opće funkcije hotela, a neka opet određuju minimalne uvjete kojima objekt mora udovoljavati da bi se mogao nazvati hotelom.

Do danas nema međunarodno obvezatnih normi kojih bi se morale pridržavati sve zemlje u pogledu određivanja osnovnih uvjeta za objekte koji žele nositi naziv hotel, kao ni specijalnih uvjeta za uvrštavanje hotela u pojedine kategorije. Pojedine zemlje propisuju blaže ili strože uvjete, već prema stanju svoje hotelske mreže, standardu života u dotičnoj zemlji, kao i prema važnosti hotela za domaći i inozemni turizam.

Među hotelijerima vodi se duga borba o tome koji ugostiteljski objekt može nositi naziv hotel. Bilo je nekoliko pokušaja da se točno definira

¹⁰ Frlić, A., Hotelijerstvo, Školska knjiga, Zagreb, 1976., str. 21.

¹¹ Collin, P.H., Dictionary of Hotels, Tourism and Catering Management, Peter Collin, Publishing, London, 1994., str.123.

pojam hotela i odrede uvjeti kojima mora udovoljavati ugostiteljski objekt da bi mogao nositi taj naziv.

Međunarodna hotelska udruga (*International Hotel Association*) predložila je na svojoj glavnoj godišnjoj skupštini u Budimpešti 1926. godine nacrt zakona o zaštiti naziva hotel, međutim taj nacrt nije ni u jednoj državi postao zakonom. Drugi ozbiljniji pokušaj učinjen je 1951. godine. Interparlamentarna turistička udruga (*Association interparlementaire du tourisme – AIDT*) prihvatila je na svojoj sjednici održanoj u Ateni 1951. godine projekt za međunarodnu unifikaciju hotelskoga zakonodavstva. Prema tom projektu naziv hotel smio bi nositi samo onaj ugostiteljski objekt koji ispunjava uvjete u pogledu uređenja, komfora i higijene.

Prema zakonodavno-pravnim aktima Republike Hrvatske, hotel je definiran kao ugostiteljski objekt u kojem se pružaju usluge smještaja i doručka a mogu se pružati i druge usluge uobičajene u ugostiteljstvu.¹² Smještajne jedinice u hotelu u pravilu su sobe, a mogu biti i hotelski apartmani. Nadalje, navodi se da je hotel zasebni građevinski objekt ili potpuno odvojeni dio zasebnoga građevinskog objekta koji čini funkcionalnu cjelinu, s odvojenim ulazima, stubištima i dizalima ako je tako određeno Pravilnikom.

O hotelu možemo govoriti kao kompleksnom, klasičnom i reprezentativnom ugostiteljskom objektu. Iako je sam naziv hotel prihvaćen u mnogim jezicima svijeta, i ima danas sasvim određeno i ustaljeno značenje, brojnost vrsta hotela nameće potrebu i dodatne klasifikacije. Hoteli se mogu klasificirati prema različitim kriterijima, kao što je prikazano na slici br. 2.

¹² «Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata», Narodne novine, 57/95., članak 5.

➤ **Tablica 2: Pregled vrsta i tipova hotela prema različitim kriterijima razvrstavanja**

Kriterij razvrstavanja		Vrsta/tip hotela	Obilježje	
1.	Veličina	mali srednji veliki	do 100 postelja do 300 postelja preko 300 postelja	ako su pansionski
		mali srednji veliki	do 150 postelja do 400 postelja preko 400 postelja	ako su prolazni
2.	Cjelovitost pružene usluge	pansionski garni prolazni	smještaj i tri obroka smještaj i doručak smještaj bez usluge prehrane	
3.	Kontinuitet poslovanja	stalni sezonski	cjelogodišnje poslovanje izrazito sezonsko poslovanje	
4.	Lokacija	odmarališni stanični aerodromski gradski usputni	na moru, planini, toplicama uz autobusne, željezničke postaje uz aerodrome u užem središtu grada uz velike prometnice	
5.	Globalna tržišna usmjerenost	turistički poslovni športski gradski	stacionarni boravak gostiju seminari, kongresi športski sadržaji raznovrsna tržišna usmjerenost	

Izvor: prilagođeno prema Ružić, D., *Upravljanje marketingom u ugostiteljstvu*, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 1997., str. 32-34.

Obilježja pojedine vrste hotela proizlaze iz globalne tržišne usmjerenosti i determinirane su motivom dolaska gostiju u određeni hotel, koji postavljaju zahtjeve prema nekim elementima hotelskog proizvoda (lokacija, oprema, dodatni sadržaji i sl.).

Osnovna djelatnost hotela je pružanje usluga smještaja. Te se usluge sastoje u iznajmljivanju hotelskih soba gostima za noćenje i dnevni boravak. Na zahtjev gostiju hotel pruža usluge prehrane i pića. Isto tako, radi sadržajnijeg boravka gostiju, hotel pruža rekreacijske usluge. Ove usluge su pretežito športskoga i kulturno-zabavnoga karaktera. Osim toga, hotel pruža gostima dopunske (komplementarne) usluge, i to: lokalni prijevoz, garažiranje automobila, pranje rublja, glačanje odjeće i sl.

Temeljne značajke hotela, prema našem zakonodavstvu, su:

- to je kategorizirani ugostiteljski objekt,
- to je ugostiteljski objekt s najmanje pet smještajnih jedinica,
- u hotelu se gostima izdaju sobe ili hotelski apartmani (a ne postelje),
- u hotelu se pružaju usluge smještaja i doručka (a mogu se pružati i ostale usluge),
- po svom položaju, izgledu, uređenju, ugrađenoj opremi i uslugama, hotel gostu pruža punu udobnost

Kao što je već navedeno, u hotelu se gostima izdaju smještajne jedinice koje su u pravilu sobe, ali mogu biti i hotelski apartmani (skup prostorija koje se sastoje od dvokrevetne sobe, sobe za dnevni boravak, zahoda i kupaonice). Osim toga, hotel može imati dependansu, sporednu zgradu koja je u sastavu hotela, s kojim može biti povezana komunikacijskim hodnikom. U novim smještajnim objektima u slučaju kada je između hotela i dependanse javna cesta ili ulica, dependansa s hotelom mora biti povezana odgovarajućom natkritom vezom.¹³

Osnovna usluga hotela je usluga smještaja, a ona se može pružiti isključivo u sobi ili apartmanu (u hotelu se ne nudi niti prodaje krevet, već isključivo soba ili apartman, a krevet kao posebna dodatna usluga

¹³ «Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli», Narodne novine, br. 48/2002., članak 8.

može biti jedino ponuđena u već iznajmljenoj sobi ili apartmanu kao pomoćni krevet).

Uzimajući u obzir sve dosad navedeno, hotel možemo definirati kao «kategorizirani smještajni objekt, u kojemu se gostima iznajmljuju sobe ili apartmani, pružaju usluge doručka, kao i ostale usluge u zavisnosti od tipa i kategorije hotela».

Hotel je zasebni građevinski objekt ili potpuno odvojeni dio zasebnoga građevinskog objekta koji čini funkcionalnu cjelinu, s odvojenim ulazima, stubištima i dizalima. Mora biti tako građen i opremljen, da po razmještaju soba, prostorijama i unutrašnjem uređenju, pružaj punu udobnost gostima. Također, mora imati prikladne zajedničke (društvene) prostorije za goste.

Hotel se može specijalizirati, sukladno zahtjevima određenoga tržišnog segmenta za pojedini tip ponude, kao npr. kongresni, lovni, zdravstveni, športski i sl.

Osnovna jedinica u hotelu je soba. Hotel se sastoji od više samostalnih i odvojenih soba, raspoređenih po katovima, a društvene, restoranske i ostale prostorije nalaze se zasebno i čine posebne cjeline (jedinice ili odjele) koje su međusobno funkcionalno povezane. Broj i vrsta tih jedinica ovise o veličini, tipu i kategoriji hotela.

Promatramo li hotel s građevinskog aspekta, hotelski odjeli mogu se podijeliti u tri velike cjeline, odnosno trakta (slika br. 2):¹⁴

- *Hotelski (smještajni) trakt* - Hotelski ili smještajni trakt je onaj dio hotela u kojem se kreću i borave hotelski gosti. Čine ga: ulazi, ulazne (prolazne) prostorije, društvene prostorije, smještajne prostorije, sanitarno-higijenske prostorije, stubište i hodnici.
- *Ugostiteljski trakt* – su prostorije za prehranu i razonodu gostiju kao što su: kuhinja, restoran, kavana, aperitivi-bar, snack-bar (zalogajnica), disko klub, noćni bar, taverna, bife.

¹⁴ Frlić, A., op.cit.,str. 45.

- *Ekonomsko-tehnički trakt* – su praonica rublja, garaža, prostorija za centralno grijanje i toplu vodu, radionice, različita skladišta i gospodarske zgrade. U većim hotelima ovdje se nalazi i ekonomat.

↪ Slika 2: Hotelski traktovi



Kod gradnje novih hotela, treba uzeti u obzir potrebnu samostalnost i odvojenost pojedinih traktova, jedinica i prostorija, a s druge strane što bolju komunikaciju i vezu. Isto tako, treba imati na umu mnogobrojne zakonske propise i koristiti se iskustvima građevinskih stručnjaka. Američki projektanti hotela postavili su na temelju dugogodišnje prakse, nekoliko osnovnih načela pri izgradnji hotela:

- Nije poželjno hotel graditi kao samostalan objekt, već se osnovna zgrada treba okružiti nizom manjih građevina, s lokalima za različite trgovine. Čak ni prijamno predvorje nije neophodno nužno uključiti u hotelski objekt.
- Hotelske društvene prostorije treba minimalno dimenzionirati, s ciljem osjetljivog snižavanja investicijskih troškova. Predvorje (hall) neka bude, uglavnom, prolazni prostor.
- Garaže trebaju biti u sklopu hotelske zgrade, a prostor za parkiranje što bliže hotelu, jer gosti nerado ostavljaju svoje automobile udaljene od hotela.

- Kod izgradnje velikoga restorana, treba ga projektirati na način da se taj prostor može upotrijebiti multifunkcionalno, za različite društvene svrhe. Danas je to pravilo, a to se postiže pomičnim stijenama.
- Ukoliko je građevinski izvedivo, kuhinju je dobro dislocirati izvan hotelskoga objekta.

Obzirom na masovnost turističkih kretanja, kao i na suvremene (selektivne) oblike turizma, sve se više vodi računa o praktičnosti i ekonomičnosti hotelskog objekta i prostorija, na sanitarno-higijenske i tehničke uređaje, kao i na udobnost i ugođaj, jer to su trenuci koji ostaju u ugodnom sjećanju gostu, a isto tako daju i određenu fizionomiju hotelu.

Osnovno načelo suvremenoga graditeljstva jest ekonomiziranje prostora. Hotel mora raspolagati prostorijama različitih veličina i namjena. Međutim, nije uvijek moguće, bilo iz objektivnih, ili iz financijskih razloga, da se u svakom hotelu izgradi dovoljan broj prostorija različitih veličina.

Pojedini hoteli za vrijeme sezone trebaju velike prostorije, a u predsezoni i posezoni manje. Suvremeno graditeljstvo i tome je doskočilo, pa se danas svaka velika prostorija može pretvoriti u nekoliko malih i obratno, više malih u jednu veliku. To se postiže pomičnim zidovima, koji mogu biti izvedeni kao harmonika, ili se čitava ploha može uvući u drugi, deblji zid.

Pri projektiranju hotela treba voditi brigu o racionalnom iskorištenju prostora, nesmetanom kretanju gostiju i zaposlenog osoblja, nesmetanom prijenosu materijala, higijenskom rukovanju živežnim namirnicama, čuvanju robe od kvarenja, zaštiti zdravlja potrošača i osoblja, stručnom posluživanju gostiju i drugim bitnim elementima koji će omogućiti nesmetano i kontinuirano izvršenje svih procesa u hotelu.

Hotel svoj nastanak duguje upravo hotelskim gostima. Hotelski restorani, barovi kao i drugi hotelski sadržaji mogu, u većoj ili manjoj

mjeri, služiti i mjesnom stanovništvu, ali primarna im je funkcija ugostiti hotelske goste koji su daleko od doma te im osigurati osnovne potrebe.

Ova osnovna funkcija čini hotelsko poslovanje različitim od drugih vrsta poslovanja, i sve su joj druge funkcije samo dopuna

2.2. Uređaji i oprema u hotelskim objektima

Poslovanje i razvoj hotelskih objekata nezamisliv je bez odgovarajuće imovine. Po svojoj namjeni imovina hotelskih objekata dijeli se na¹⁵: *stalnu imovinu i tekuću imovinu*

Stalna imovina hotelskih objekata služi za pripremanje i pružanje usluga smještaja i drugih usluga u dužem vremenskom razdoblju. U radnom procesu ova sredstva ne mijenjaju svoj oblik ni sastav, već postepeno prenose svoju vrijednost na nove proizvode i usluge.

Ovu prvu grupa sredstava nazivamo osnovnim sredstvima.

Stalna imovina obuhvaća:

a) *stvari*:

- Zemljišta – kao osnovni uvjet za odvijanje hotelijerske djelatnosti. Na posebno uređenom zemljištu grade se hotelski objekti, parkirališta, sportski tereni i zabavni centri;
- Građevinske objekte – drugi su bitan uvjet organiziranja hotelijerske djelatnosti, a služe za pružanje usluga smještaja i ostale usluge koje se pružaju u hotelijerstvu, a u cilju zadovoljenja potreba i zahtjeva gostiju;
- Uređaje – u hotelijerstvu su prijeko potrebni za normalno odvijanje radnoga procesa u smještajnim objektima. Uređaji obuhvaćaju električne i telefonske uređaje, klima-uređaje, kotlove i dr.;
- Strojewe – koji olakšavaju rad hotelskom osoblju, a posebno: strojevi za čišćenje prostorija, za čišćenje voća i povrća, za pranje i glačanje rublja, za pranje i sušenje posuđa, za točenje i miješanje pića i za kuhanje kave;

¹⁵ Borković, V., Kobašić, A., Poslovanje ugostiteljskih poduzeća, Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu Dubrovnik, 1993., str. 33.

- Transportna sredstva – obuhvaćaju automobile, autobuse, kamione, koji služe za prijevoz gostiju i njihove prtljage, živežnih namirnica, pića, osnovnih sredstava i inventara;
- Alate – sitna pomagala koja mogu biti strojna i ručna (noževi i dr.)
- Inventar – neophodan uvjet za obavljanje hotelijerske djelatnosti. Inventar hotelskih objekata obuhvaća: krevete, ormare, stolove, stolice, posteljinu, tepihe, štednjake, pribor za jelo. Inventaru hotelskih objekata, isto tako pripada i inventar, kojeg nazivamo poslovni inventar, a obuhvaća: uredski inventar – stolovi i stolice, računске strojeve, kompjutersku opremu, neophodnu za vođenje poslovanja hotelskih objekata.

b) prava – licence, patente i osnivačka ulaganja.

c) gotovinu – novac, čekove i gotovinske naloge

Tekuća imovina hotelskih objekata utroši se jednokratnom uporabom u radnom procesu, a svoju vrijednost u cijelosti prenosi na hotelske proizvode, odnosno usluge.

Tekuća se imovina pojavljuje, također, u tri oblika:

- a) stvari* – živežne namirnice, pića, goriva, kancelarijski materijal, ambalaža, kao i gotova i nedovršena jela i slastice;
- b) prava* – obuhvaća sva potraživanja po osnovi nenaplaćenih prodanih usluga, kao i ostala potraživanja; i
- c) gotovina* – novčana sredstva na računima i u blagajni hotelskog objekta, gotovina.

Poslovanje hotelskih objekata ovisi o opremi u uređajima. Izbor opreme polazna je točka u organizaciji sredstava za rad. O adekvatnom izboru opreme ovise druga organizacijska pitanja u vezi s opremom, kao što su sastav opreme, prostorni raspored, upotreba i održavanje i sl.

Pri izboru opreme potrebno je rukovoditi se najvažnijim načelima:¹⁶

- da se izborom opreme postigne ušteda u vremenu ili radu;
- da se osigurava veća preciznost i sigurnost u radu;
- da odgovara točno određenom toku i procesu rada;
- da su joj manji troškovi upotrebe.

Pravilnim izborom opreme na osnovi navedenih načela postiže se optimalni sastav opreme. Zanemarivanje načela izbora opreme može doći do odstupanja od optimalne strukture, što može negativno utjecati na ispunjenje proizvodnih, ali i ostalih zadataka hotelskih objekata.

Oprema ugostiteljskog poduzeća sastoji se od velikog broja različitih vrsta opreme. Prema svrsi kojoj služi razlikujemo ove vrste opreme:¹⁷

- opremu koja se upotrebljava u neposrednom procesu proizvodnje;
- opremu za dobivanje i prijenos energije;
- kontrolni i mjerni instrumenti;
- transportna sredstva i uređaji;
- ostala oprema (inventar, uredski materijal...).

S organizacijskoga gledišta posebno je važno da se postignu najpovoljniji odnosi između pojedinih vrsta opreme i unutar svake od njih, kako ne bi došlo do «uskih grla» ili do prevelikoga kapaciteta.

Hotelski objekti moraju nastojati da ostvare optimalnu strukturu opreme, a to znači takav sastav opreme koja će omogućiti postizanje najpovoljnijih rezultata poslovanja uz male troškove. Kao kriteriji optimalne strukture opreme uzimaju se što bolji efekt u procesu rada, što manja ulaganja u radnu snagu, predmete rada i sredstva za rad, kao i što niže cijene nabave.

¹⁶ Štambuk, M., Organizacija i upravljanje u hotelskim OOUR-ima, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1978., str. 30.

¹⁷ Sikavica, P. Novak, M., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 301.

Osim pravilnog izbora i strukture opreme, važan je i prostorni raspored opreme hotelskih objekata. Raspored mora biti takav, da omogući racionalno kretanje predmeta rada u radnom procesu i mijenjanje njegovih oblika. Pri tome treba nastojati da ta kretanja budu što kraća. Kod rasporeda opreme treba nastojati da se postigne optimalno usklađivanje vremena rada kompletne opreme u danim uvjetima, kako ne bi jedan dio opreme bio preopterećen, a drugi slabo korišten.

Korištenje opreme ovisi o mnogim čimbenicima, od kojih su najvažniji:

- usklađivanje vremena rada pojedinih uređaja i druge opreme;
- vremensko usklađivanje procesa rada (tehnološkog postupka) i pojedinih faza u radnom procesu, vrste i pritjecanje predmeta rada, kvaliteta i stručnost osoblja, kao i razni vanjski čimbenici;
- stupanj korištenja raspoložive opreme posebno dobiva na važnosti u vezi sa sve većom mehanizacijom i automatizacijom radnih procesa, što povećava vrijednost opreme i stupanj njenog korištenja više utječe na rezultate poslovanja.

U hotelskim objektima angažirana su dosta velika sredstva u opremi objekata i prostorija za rad, koja trebaju omogućiti pripremanje, pružanje i vršenje hotelskih i drugih usluga, kao i što povoljnije uvjete za rad zaposlenih radnih ljudi i boravak gostiju u njima. Stoga će trebati poduzeti potrebne organizacijske mjere u cilju što pravilnijeg izbora, sastava, rasporeda i korištenja same opreme. U tom pogledu važnu ulogu ima vrsta usluga i karakter poslovanja, pa će prema tome trebati posvetiti odgovarajuću pažnju i organizacijskim mjerama u vezi sa samom opremom. Svrha svih tih mjera je postizanje optimalne strukture opreme, koja će omogućiti njeno korištenje uz što manje troškove i što bolje rezultate u poslovanju.

2.3. Vrste i kategorije objekata u hotelijerstvu

U svakoj zemlji postoji više vrsta ugostiteljskih objekata, od kojih se neki kategoriziraju, što ukazuje na potrebu razlikovanja objekata prema vrsti i kategoriji. Iako ne postoje jedinstvene vrste i standardi za kategorizaciju, ipak se mogu prepoznati vrste i standardi koji prevladavaju u većini zemalja.

Razlike u razvrstavanju i kategorizaciji proizlaze iz razlika u:

- tradiciji,
- klimatskim prilikama,
- dostignutom stupnju razvoja pojedine zemlje,
- razvojnom putu djelatnosti,
- orijentaciji na pojedine tržišne segmente, i sl.

U cilju izjednačavanja kategorije naših ugostiteljskih objekata sa drugim zemljama, u tijeku 1995. godine donesen je Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata (Narodne novine br. 57 od 8. kolovoza 1995.).

Osnovna značajka ove nove kategorizacije su promjene u razvrstavanju ugostiteljskih objekata. Ove promjene su veoma značajne u pogledu pooštavanja minimalnih uvjeta. Ovim Pravilnikom utvrđeni su novi standardi i postupak izvedbe kategorizacije, kao i način označavanja kategorije objekta.

Kategorizacija koja se počela provoditi primjenom ovog Pravilnika nije značila fizičku zamjenu postojećih oznaka (kategorija objekata označavala se velikim slovima od A – D) već je izvršila temeljitu reviziju postojećeg stanja, a na temelju u svijetu uobičajenih standarda. Razina kvalitete koju jamči zvjezdica nije razina koja se do sada označavala odgovarajućim slovom.

U svijetu je uobičajena praksa da se ugostiteljski objekti koji pružaju uslugu smještaja obvezatno kategoriziraju, dok se od svih ugostiteljskih

objekata koje pružaju usluge prehrane u nekim zemljama kategoriziraju samo restorani, i to nije obavezno.

Sljedeći praksu većine zemalja Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata¹⁸ propisuje obveznu kategorizaciju određenih vrsta ugostiteljskih objekata za smještaj. Ugostiteljski objekti za pružanje usluga hrane i pića se ne kategoriziraju.

«Kategorizacija je utvrđivanje razine kvalitete najznačajnijih elemenata ponude, koji su zajednička značajka određene vrste ugostiteljskog objekta na temelju propisanih standarda»¹⁹.

Kategorizacijom nije moguće obuhvatiti sve elemente ponude ugostiteljskog objekta. Ugostiteljski objekti mogu se specijalizirati sukladno zahtjevima određenog tržišnog segmenta za pojedini tip ponude, kao npr. kongresni, lovni, zdravstveni, športski i sl., pa tako i dio ugostiteljske ponude ne mora biti zajednička značajka svih objekata iste vrste. Isto tako, za pojedine elemente ponude (razne pogodnosti ugostiteljskog objekta) nije moguće utvrditi standarde.

Kvaliteta ukupne ponude ugostiteljskih objekata iste kategorije može biti različita, ali ne smije postojati velika razlika u kvaliteti najznačajnijih elemenata ponude koje je moguće utvrditi.

Kategorizacija ugostiteljskih objekata omogućava korisniku usluga da prepozna kvalitetu ponude, odnosno proizvoda, da istu ponudu, odnosno proizvod, može usporediti s drugim sličnim ponudama na turističkom tržištu, kao i procijeniti da li je cijena sukladna kvaliteti.

Kategorizacija ima za cilj zaštite korisnici ugostiteljskih usluga. Objektivna kategorizacija nije samo u interesu gosta već je i u interesu nosioca ponude. Kategorizacija je jedna od mjera zaštite potrošača. Opće načelo korektnog odnosa prema kupcu je «vrijednost za novac».

¹⁸ Narodne novine 57/95

¹⁹ Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata s komentarom i uputama voditelja projekta, Ugostiteljski i turistički marketing d.o.o., Zagreb, 1996., str. 13.

Korektnim odnosom stječe se povjerenje gosta i on postaje stalni gost. Razmjerno velik broj stalnih gostiju znači za ugostitelja stabilan tržišni položaj i dugoročnu stabilnost poslovanja.

Objektivna kategorizacija je preduvjet uspješnog poslovanja.

Kategorizacija ugostiteljskih objekata ima zadatak grupirati ugostiteljske objekte iste vrste u određeni broj skupina prema razinama kvalitete utvrđenim na temelju propisanih standarda.

Standardi određuju kategoriju ugostiteljskog objekta. Svaki korisnik ugostiteljskih usluga mora naći ono što pojedina kategorija ugostiteljskog objekta podrazumijeva. Ne postoji loša kvaliteta, postoji samo gradacija kvalitete (niska, srednja i visoka).

Kvaliteta znači biti orijentiran na korisnike ugostiteljskih usluga, udovoljiti svim njihovim zahtjevima i željama. Kvaliteta ugostiteljske ponuda znači pružanje usluge koja će nadmašiti očekivanja gostiju. Pružanjem kvalitetne usluge postići će se i konkurentna prednost na turističkom tržištu.

Kad se govori o kvaliteti, pretpostavlja se da smještajni objekt ima utvrđene standarde koji se poštuju. Kvaliteta je ostvarenje utvrđenih standarda i njihovo stalno održavanje. Standard ima dva svojstva, on definira tj. propisuje kvalitetu, ali je istovremeno i mjerilo postizanja propisane kvalitete.

Standardi u ugostiteljstvu određeni su nizom minimalnih uvjeta izgradnje, opreme, načina, procesa i postupaka, koji su dati u zakonskim i podzakonskim aktima (kao npr. površina sobe, visina prostorija, vrsta opreme, temperatura prostorija, i sl.).

Pojava različitih vrsta ugostiteljskih objekata odraz je općeg procesa specijalizacije na ugostiteljsku djelatnost. Cilj razvrstavanja ugostiteljskih objekata je specijalizacija ugostiteljske ponude.

Svrha razvrstavanja ugostiteljskih objekata je da potencijalni korisnik ugostiteljske usluge lakše prepozna vrstu usluge, kao i način na koji ugostiteljski objekt pruža uslugu.

Ugostiteljski objekti grupiraju se u određene skupine prema vrstama ugostiteljskih usluga koje prevladavaju u njihovoj ponudi, a u nekim slučajevima i prema načinu na koji se one pružaju.

Pri razvrstavanju ugostiteljskih objekata prihvaćena su rješenja koja su uobičajena u većini zemalja, međutim zadržane su specifičnosti koje proizlaze iz tradicije zemlje, posebnosti podneblja i sl.

Prema Zakonu o ugostiteljstvu i Pravilniku o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, ugostiteljski objekti za pružanje usluga smještaja i ugostiteljski objekti za pružanje usluga prehrane i pića razvrstani su u šest skupina. Objekti za pružanje usluga smještaja klasificirani su u dvije skupine, a objekti za pružanje usluga prehrane i pića u četiri skupine.

Skupine smještajnih objekata su *hoteli i kampovi*.

- U skupinu *hotela* svrstani su: hotel baština, hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartmani, pansion i guest haus;
- U skupinu *kampova* i drugih smještajnih objekata ubrojeni su: kamp, soba za iznajmljivanje, apartman, kuća za odmor, omladinski hotel, odmaralište i prenoćište.

Skupine ugostiteljskih objekata za prehranu i piće su: *restorani, barovi, kantine i pripremnice obroka i objekti jednostavnih usluga*.

- U skupinu *restorana* svrstani su: restoran, gostionica, zdravljak, zalogajnica, pečenjarnica, bistro, pizzeria i objekti brze prehrane;
- U skupinu *barova* ubrojeni su: kavana, noćni bar, disco-bar, caffe-bar, pivnica, buffet, konoba i krčma;
- U skupinu *kantine i pripremnice obroka* ubrojeni su: kantina i pripremnica obroka (catering);
- U skupinu *objekata jednostavnih usluga* ubrajaju se objekti koji pružaju usluge na otvorenom, pod šatorima, u pokretnim objektima I sl.

→ Slika 3: Objekti u ugostiteljstvu



Izvor: Prema Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, Narodne novine 88/ 07, 58/08 i 62/09.

Kategorizacija obuhvaća *ugostiteljske objekte za smještaj* i to: hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartmani, pansion, guest haus, kamp, apartman, kuća za odmor i sobe za iznajmljivanje

Oznake za kategorije su zvjezdice za: vrstu hotel, aparthotel, turističko naselje i turistički apartmani,

Oznaka standard i komfor upotrebljava se za pansion i guest house.

Obaveznu kategorizaciju i kategorizaciju za posebne standarde provode povjerenstva koja sačinjavaju djelatnici Ministarstva turizma, Ureda državne uprave u županijama i Gradu Zagreb, a po potrebi i druge stručne osobe iz područja ugostiteljstva i turizma.

Vrste i kategorije smještajnih objekata iz skupine hoteli kategoriziraju se:

1. Vrsta HOTEL kategorizira se u četiri kategorije: (2* – 5*) – depandansa hotela kategorizira se kao i hotel
2. Vrsta APARTHOTEL kategorizira se u četiri kategorije: (2* – 5*) – depandansa aparthotela kategorizira se kao i aparthotel
3. Vrsta TURISTIČKO NASELJE kategorizira se u četiri kategorije: (2* – 5*)
4. Vrsta TURISTIČKI APARTMANI kategorizira se u tri kategorije: (2* – 4*)
5. Vrsta PANSION kategorizira se u dvije kategorije: (standard i komfor)
6. Vrsta GUEST HAUS kategorizira se u dvije kategorije: (standard i komfor)

► **Tablica 3: Oznake za kategorije smještajnih objekata (postojeći objekti)**

Vrsta smještajnog objekta	Kategorija			
	I.	II.	III.	IV.
Hotel	*****	****	***	**
Aparthotel	*****	****	***	**
Turističko naselje	*****	****	***	**
Turistički apartmani	****	***	**	-
Pansion	komfor	standard		
Guest house	komfor	standard		

Novi smještajni objekti (izgrađeni nakon stupanja na snagu Pravilnika), kategoriziraju se u sljedeće kategorije:

1. Vrsta HOTEL kategorizira se u tri kategorije: (3* – 5*) - depandansa hotela kategorizira se kao i hotel
2. Vrsta APARTHOTEL kategorizira se u tri kategorije: (3* – 5*) - depandansa aparthotela kategorizira se kao i aparthotel
3. Vrsta TURISTIČKO NASELJE kategorizira se u tri kategorije: (3* – 5*)
4. Vrsta: TURISTIČKI APARTMANI kategorizira se u dvije kategorije: (3* – 4*)
5. Vrsta: PANSION kategorizira se u jednu kategoriju: – komfor.

Depandansa pripadajuća smještajnom objektu kategorizira se odgovarajućom primjenom elemenata propisanih za kategorizaciju smještajnog objekta kojem pripada.

► **Tablica 4: Oznake za kategorije smještajnih objekata (novi objekti)**

Vrsta smještajnog objekta	Kategorija		
	I.	II.	III.
Hotel	*****	****	***
Aparthotel	*****	****	***
Turističko naselje	*****	****	***
Turistički apartmani	****	***	
Pansion	komfor		

Sukladno zakonu, zahtjev za razvrstavanje i kategorizaciju smještajnih objekata u vrste: Hotel, Aparthotel, Turističko naselje i Turistički apartmani, podnosi se Ministarstvu turizma.

Ugostiteljski objekti kategoriziraju se na temelju propisanih obaveznih elemenata i mjerila iz skupine: uređenje i oprema, usluge, kvaliteta održavanja, pravovremena zamjena dotrajale opreme i sl.

Posebno su utvrđeni elementi i mjerila za kategorizaciju hotela, aparthotela, turističkog naselja, turističkih apartmana, pansiona, kampa, kuće za odmor, soba za iznajmljivanje.

Ako tijekom poslovanja smještajni objekt prestane ispunjavati propisane uvjete kategorije koju ima ili ako nastanu promjene glede kapaciteta i strukture smještajnih jedinica smještajnog objekta, ugostitelj je obavezan podnijeti zahtjev za novo razvrstavanje i/ili novu kategorizaciju smještajnog objekta, bez odlaganja,

Utvrđena kategorija smještajnog objekta, ako se ispune zakonom propisani uvjeti, može se promijeniti i u postupku ponovne kategorizacije, koji, po službenoj dužnosti, svake dvije godine provodi Ministarstvo turizma.

Kategoriziranim smještajnim objektima koji imaju dodatne sadržaje, opremu i uređaje, te pružaju dodatne usluge prilagođene posebnim zahtjevima potrošača mogu se, na zahtjev ugostitelja, utvrditi posebni standardi.

Vrste posebnih standarda su:

1. BUSINESS (poslovni)
2. MEETINGS (za sastanke)
3. KONGRESS (kongresni)
4. CLUB (klub)
5. CASINO (kasino)
6. HOLIDAY RESORT (odmorišni)
7. COASTLINE HOLIDAY RESORT (priobalni odmorišni)
8. FAMILY (obiteljski)
9. SMALL & FRIENDLY (mali prijateljski)
10. SENIOR CITIZENS (za starije osobe)
11. HEALTH & FITNESS (zdravlje i fitness)
12. SPA (toplice)
13. HERITAGE (baština)
14. DIVING CLUB (ronilački klub)
15. MOTEL (motel)
16. SKI (ski).
17. ZA OSOBE SA INVALIDITETOM

Posebni standardi, na zahtjev ugostitelja, mogu se utvrditi za vrstu Hotel. Jednom hotelu dozvoljeno je utvrditi najviše četiri vrste posebnih standarda. Hotel mora ispunjavati uvjete propisane ovim Pravilnikom za svaku vrstu posebnog standarda koja mu se utvrđuje, osim u obveznim elementima koji su istovjetni za više posebnih standarda. Utvrđeni posebni standard hotela, ako se ispune zakonom propisani uvjeti, može se promijeniti na zahtjev ugostitelja i u postupku ponovnog utvrđivanja, koji, po službenoj dužnosti, svake dvije godine, nakon prvobitnog utvrđivanja, provodi Ministarstvo turizma.

Posebna kvaliteta, na zahtjev ugostitelja, može se utvrditi u vrsti Hotel. Posebna kvaliteta utvrđuje se hotelu koji pruža više sadržaja, uređaja, opreme i usluga, od propisanih za određenu kategoriju, te koji se posebno ističe razinom usluga i kvalitetom usluživanja. Posebna kvaliteta hotela označava se oznakom »Q«. Ta oznaka dodaje se na

standardiziranu ploču kojom se označava kategorija hotela - u donjem lijevom kutu svijetloplavom bojom.

Zahtjev za razvrstavanje i kategorizaciju ugostiteljskog objekta, ugostitelj podnosi Ministarstvu turizma.

Zahtjev za utvrđivanje posebnih standarda i posebne kvalitete smještajnog objekta iz skupine hoteli ugostitelj podnosi Ministarstvu turizma po pribavljenom rješenju za kategoriju smještajnog objekta, po vlastitom opredjeljenju i poslovnom interesu.

Postupak kojim se smještajni objekti iz skupine hoteli razvrstavaju u odgovarajuću vrstu i kategoriziraju u odgovarajuću kategoriju provodi Ministarstvo turizma putem povjerenstava Ministarstva koje imenuje ministar turizma.

2.4. Profili osoblja u hotelskim objektima

U svakoj djelatnosti kadrovi, a posebno stručni, osnovna su pokretačka snaga radnog procesa. U hotelijerstvu, hotelsko osoblje ima osobito veliku ulogu. Ni jedna druga gospodarska djelatnost nije tako izravno vezana za gosta kao hotelijerstvo. Kvaliteta hotelskog proizvoda odnosno usluge u velikoj mjeri ovisi o uloženom naporu zaposlenih, te je i obaveza zaposlenih da osim stručne osposobljenosti budu i svakodnevno motivirani, kako bi što potpunije udovoljili potrebama i specifičnim željama gostiju.

Kvaliteta hotelskog proizvoda povezuje se s kvalitetom rada, koja je vezana na posebna znanja i vještine iz područja ugostiteljstva i hotelijerstva, opće kulture, bontona, te tehnoloških znanja i procesa.

Osoblje hotelskih objekata čine svi zaposleni koji su uključeni u radni proces, uključujući menadžera – voditelja poslovanja. To osoblje ostvaruje određeni cilj i zadatak hotelskog objekta, a u poslu su povezani zajedničkim interesom za uspjeh. Svaki zaposlenik ostvaruje svoj zadatak, određen podjelom rada.

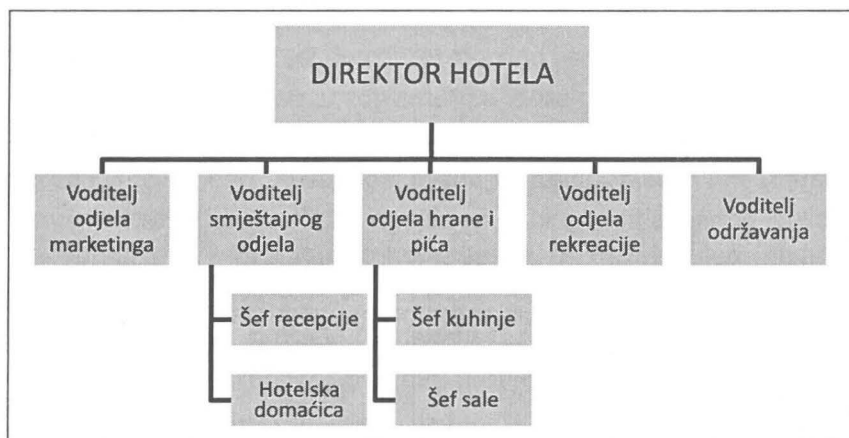
Struktura je zaposlenih u hotelima veoma heterogena po zanimanjima i stupnjevima stručnosti. U hotelu se sreće široka lepeza specifičnih zanimanja, kao što su: recepcionari, portiri, dočekivaoci, sobari, sobarice, konobari, kuhari, točionci pića i druga specifična zanimanja na jednoj, a isto tako i brojna neugostiteljska zanimanja na drugoj strani. Okupljanje odgovarajućeg osoblja predstavlja važan zadatak organizatora poslovanja, a vrši se na temelju odgovarajućeg plana i sistematizacije radnih mjesta.

Dominantan broj hotelskog osoblja je ugostiteljsko-turističke struke. Pored toga, tu su još i zaposlenici drugih struka, kao što su: trgovinske, ekonomske prehrambene, tehnološke, kulturno-umjetničke, zdravstvene, i dr.

Prema odgovornosti za organiziranje i vođenje procesa rada u hotelijerstvu, hotelsko osoblje se može podijeliti na rukovodno i izvršno.

Rukovodno osoblje obuhvaćaju direktori hotelskih objekata, direktori odnosno voditelji sektora i službi, šefovi recepcija, kuhinja i drugih dijelova procesa rada. Svi ostali zaposlenici pripadaju u izvršnom osoblju koje obavlja pojedine konkretne poslove u hotelskom objektu.

↳ Slika 4: Rukovodno osoblje hotelskih objekata



Od hotelskog osoblja traži se profesionalno držanje za vrijeme obavljanja svog posla, prijatan izgled, osjećaj za pomoć gostima i suradnicima na poslu, fleksibilnosti, posebne vještine i znanje.

Hotelijerstvo je djelatnost sa svojim specifičnim obilježjima, pa je i rad hotelskog osoblja specifičan. Najznačajnije specifičnosti koje obilježavaju hotelijerstvo su²⁰:

- zasnivanje radnog odnosa (svjesnost čovjeka koji ulazi u sferu hotelijerstva kao uslužne djelatnosti);
- zdravlje, sigurnost i zaštita na radu,
- radno vrijeme,
- prekovremeni rad,
- rad noću,

²⁰ Cerović, Z., Pavia, N., Galičić, V., Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata, Fakultet za hotelski i turistički menadžment, Opatija, 2005., str. 102.

- dvokratan rad,
- rad nedjeljom i praznikom,
- odmori i dopusti,
- preraspodjela radnog vremena,
- plaće,
- odgovornost.

Većina usluga koja se pruža gostima u hotelu, zapravo se svodi na susrete osoblja s gostima i obrnuto. Pri tome je, za gosta, način pristupa i osobni odnos hotelskog osoblja prema gostu, najčešće presudan kriterij za dugoročnu ocjenu kvalitete usluge. Kod hotelskih usluga, mjesto se prodaje (*point of sale*) nalazi u ljudskom odnosu između gostiju i osoblja. Ti složeni odnosi odraz su kulture usluga hotelskog objekta.

Osim specifičnosti koje obilježavaju hotelijerstvo kao uslužnu djelatnost sa sofisticiranim odnosom prema gostima koji se uslužuju, za kvalitetan rad zaposlenih u hotelu, bitne su i osobine osobe koja zasniva radni odnos u hotelu. Te su osobine, koje utječu na rad sljedeće²¹:

- sposobnost (dispozicije) – što osoba može?
- navike, vještine i znanja – što osoba umije?
- interesi, sklonosti, stavovi, motivacija – što osoba hoće?

Hotelske usluge imaju osobni karakter, pa je uloga ljudskog čimbenika nezamjenjiva. Hotelska usluga rezultat je hotelskog osoblja koje priprema i stvara hotelski proizvod, odnosno uslugu. Primjena suvremene tehnike i tehnologije u hotelijerstvu može smanjiti, ali ne i zamijeniti funkciju hotelskog osoblja. Hotelsko osoblje, u odnosu na zaposlene u drugim gospodarskim djelatnostima mora imati sljedeće vrline:²²

- težnja da se udovolji željama i potrebama gostiju
- odgovornost za pruženu uslugu kojom će se zadovoljiti gost

²¹ Cerović, Z., Pavia, N., Galičić, V., op. cit., str. 103.

²² Cerović, Z., Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 502.

- poštenje i osjećaj za pravičnost prema pruženoj usluzi i zadovoljstvo koje ta usluga mora pružiti gostu.

Hotelsko osoblje nastoji na najbolji mogući način udovoljiti svim željama i zahtjevima hotelskih gostiju, kako bi oni bili zadovoljni hotelskim proizvodom, odnosno uslugom. Pri pripremi i pružanju usluga hotelsko osoblje/djelatnici moraju biti²³:

- staloženi, realni i stabilni;
- prodorni, tvrdoglavi i ambiciozni;
- aktivni, poletni i uvijek dobro informirani;
- društveni i spontani, uvijek spremni na suradnju;
- samostalni, određeni, odrješiti, a ako treba i umjereno cinični (pozitivno);
- pronicljivi, zaokupljeni sobom, vole sebe i svoj izgled (nikad nisu narcisoidni);
- uvijek uredni, prikladno odjeveni i uređeni;
- praktični, zaokupljeni životnim problemima, praktični u rješavanju nerješivih problema, snalažljivi u svim situacijama.

Hotelski menadžment ima zadatak da oblikuje listu osobnosti koje zaposleni trebaju posjedovati, što pretpostavlja mogućnost lakšeg obavljanja radnih zadataka. Lista osobnosti trebala bi sadržavati²⁴:

- Profesionalno držanje
 - ◇ na vrijeme dolazi na posao,
 - ◇ posjeduje pozitivan stav prema poslu i hotelu,
 - ◇ prepoznaje pozitivne i negativne aspekte posla,
 - ◇ posjeduje zrelost u prosudbi,
 - ◇ drži se poslovno,
 - ◇ kontrolira se i izbjegava teške situacije.

²³ Cerović, Z., op. cit., str. 503.

²⁴ Cerović, Z., Pavia, N., Galičić, V., op. cit. str. 103.

- Prijatan izgled
 - ◇ rado se osmjehuje,
 - ◇ pokazuje srdačno i ugodno ponašanje,
 - ◇ omiljen kod ljudi.

- Posjedovanje želje za pomoć
 - ◇ ima istančan osjećaj za potrebe gostiju,
 - ◇ posjeduje smisao za humor,
 - ◇ odgovara i govori inteligentno,
 - ◇ pokazuje kreativnost,
 - ◇ ima dobru vještinu slušanja.

- Fleksibilnost
 - ◇ hoće i može preuzeti razne smjene kad je potrebno,
 - ◇ razumije drugačija stajališta,
 - ◇ inovator je,
 - ◇ timski je igrač.

- Dobar izgled
 - ◇ oblači se prigodno, prihvaća standarde hotela u svezi sa službenom odjećom, nakitom i osobnim izgledom.

- Posebne vještine
 - ◇ poznaje rad na računalu,
 - ◇ zna glavne strane jezike.

Navedene osobine trebale bi poslužiti hotelskom menadžmentu kod odluke o izboru hotelskog osoblja. Hotelski gost može biti zadovoljan ukupnom hotelskom ponudom, samo ako je zadovoljan sa svakim pojedinim zaposlenikom hotela.

PROCESNE FUNKCIJE U HOTELIJERSTVU

- 3.1. Predviđanje poslovanja**
- 3.2. Organiziranje poslovanja**
- 3.3. Kadrovsko osposobljavanje**
- 3.4. Financiranje poslovanja i razvoja**
- 3.5. Nabavka imovine i robe**
- 3.6. Priprema objekata i soba**
- 3.7. Priprema jela i pića**
- 3.8. Promocija i prodaja proizvoda**
- 3.9. Kontrola i praćenje poslovanja**

3. PROCESNE FUNKCIJE U HOTELIJERSTVU

Riječ «funkcija» ima različito značenje, a može se definirati kao stalna aktivnost u obavljanju istovrsnih, međusobno povezanih poslova, koji su grupirani u veći ili manji broj skupina. Funkcija se svodi na radnu grupu ljudi, posebne stručnosti, koja odgovarajućim sredstvima obavlja posebni zadatak. Funkcija prvenstveno obuhvaća poslove kojima se realizira posebni zadatak.

Funkcije na koje se dijeli zadatak hotelskog poduzeća mogu se podijeliti na:

- *Osnovne funkcije* – odnose se na upravljanje i rukovođenje
- *Poslovne funkcije* – odnose se na izvršenje poslova, odnosno ostvarivanje poslovnog procesa
- *Procesne funkcije* – odnose se na tijek odvijanja radnog procesa

Izvršitelji određenih funkcija i zadataka su svi sudionici u radnom procesu, koji se ponekad mogu pojaviti i kao voditelji poslova. Takve poslovne funkcije mogu se definirati kao «*skup povezanih poslova kojima se najsvrsishodnije obavlja zadatak hotelskog poduzeća*».

Da bi se uspostavilo adekvatnu organizaciju funkcija i službi potrebna je detaljna podjela osnovnog zadatka. Podjela osnovnog zadatka hotelskoga poduzeća može se izvršiti po sljedećim funkcijama:

- *Proizvodna funkcija* obuhvaća sve poslove proizvodne prirode (proizvodnja i priprema jela i pića). Ona je značajna jer se njome zadovoljavaju potrebe gostiju za hotelskim uslugama. To je osnovna funkcija hotelskoga poduzeća. Sve ostale funkcije su u funkciji pružanja usluga gostima;
- *Nabavna funkcija* obuhvaća poslove vezane za nabavu sirovina repromaterijala i opreme, te skladištenje i čuvanje zaliha. U hotelu, nabava je u službi prodaje. Sukladno zahtjevima turističkog tržišta

treba voditi politiku nabave sredstava rada, živežnih namirnica i pića, opreme soba, prodajnih i pripremnih jedinica u hotelu i dr.;

- *Prodajna funkcija*, obuhvaća poslove prodaje i prodajne promocije usluga, ali i formiranje cijena. Cjelokupno poslovanje hotela treba usmjeriti prema turističkom tržištu, na čijim zahtjevima će se zasnivati politika nabave, prodaje, cijena, struktura usluga, te organizacija poslovanja u cijelosti;
- *Razvojna funkcija*, obuhvaća dugoročno razvojno programiranje, uključujući razvoj proizvoda, kapaciteta i kadrova. Razvijati se znači kvantitativno i kvalitativno unapređivati promet hotelskih usluga. Poslovi funkcije razvoja odnose se na istraživanje relativnih čimbenika u okružju hotela, ali i unutar njega;
- *Kadrovska funkcija* obuhvaća poslove oko razvoja kadrova, personalne poslove i evidenciju. Zaposleni u hotelijerstvu imaju značajnu i odgovornu ulogu. Oni pri pružanju hotelskih usluga dolaze u neposredan kontakt s gostima. Značaj kadrovske funkcije je u izboru adekvatnog osoblja
- *Financijsko-računovodstvena funkcija* obuhvaća pribavljanje i raspolaganje financijskim sredstvima, praćenje i evidentiranje poslovnih operacija, kretanje imovine i utvrđivanje rezultata poslovanja. Ova funkcija je najvećoj mjeri u funkciji ostalih funkcija. Naime, poslovanje hotela nezamislivo je bez ove funkcije. Njen značaj dolazi do izražaja kod pribavljanja potrebnih financijskih sredstava, te vođenje evidencije o imovini i rezultatima rada. Da bi mogla redovno i uspješno obavljati poslove, ova funkcija treba najtješnje surađivati s nositeljima ostalih funkcija u hotelu;
- Među ove funkcije može se ubrojiti i «*opća*» funkcija, koja ne povezuje srodne već različite poslove, premda bi po tome što čini «skup povezanih poslova» mogla biti klasificirana kao posebna funkcija (najčešće uključuje administrativne i pravne poslove, korespondenciju, daktilografske poslove, nadzor nad pomoćnim službama itd.).

Prodajna funkcija se samo uvjetno može tako nazvati budući da se ona danas, po suvremenoj definiciji, uključuje u funkciju marketinga, koja uz poslove što spadaju u funkciju prodaje, sada dodaje još unapređenje proizvoda i usluga te marketing istraživanja, kao nužne podfunkcije u novoj koncepciji tržišnog poslovanja.

Svi poslovi koji se obavljaju za ostvarenje navedenih funkcija izvršavaju se u odgovarajućim organizacijskim jedinicama i odjelima. Proizvodna funkcija se ostvaruje u odgovarajućim proizvodnim odjeljenjima, kao što su kuhinja, slastičarnica, pekara, točionica pića i druge. Sve ostale funkcije se ostvaruju u za to predviđenim službama, a neke i u zasebnim neproizvodnim odjeljenjima, kao što su prijemni odjel, restoran, smještajna jedinica (soba), itd.

U vanjskom poslovanju hotela od posebnog su značaja one funkcije što poslovanje vezuju s turističkim tržištem. To su spomenute tržišne ili marketinške funkcije, koje zahtijevaju posebnu pažnju u procesu organiziranja u hotelijerstvu.

U hotelijerstvu se teško može izvršiti striktna podjela među pojedinim funkcijama i njihovo raščlanjivanje po službama i radnim mjestima, budući da se isprepliću čak i na više radnih mjesta. To posebno vrijedi za proizvodnu i prodajnu funkciju, koje se često ostvaruju na istom radnom mjestu.

Da bi se mogao uspješno realizirati ukupan zadatak, potrebno je da se izvrši unutarnja podjela rada. Ta podjela rada koja se odvija unutar hotelskog poduzeća naziva se *pojedinačna* ili *tehnička* podjela rada. Ona podrazumijeva podjelu ukupnog zadatka na posebne zadatke kao i podjelu *posebnih zadataka* na *pojedinačne zadatke*.

Pojedinačni zadaci predstavljaju najnižu razinu raščlanjivanja zadataka u hotelskom poduzeću, koji se u procesu grupiranja zadataka dodjeljuju na izvršenje zaposlenicima na radnim mjestima, a *posebni* zadaci u fazi grupiranja dodjeljuju se na izvršenje različitim organizacijskim jedinicama višeg i nižeg ranga. Koliko će biti tih organizacijskih jedinica,

kako će se duboko *provesti raščlanjivanje zadataka kao i njihova integracija*, ovisi o čimbenicima organizacije.

Raščlanjivanje zadataka i njihovo grupiranje ima svoju *gornju i donju* granicu. Podjela ukupnog zadatka hotela na posebne zadatke, koji se realiziraju posredstvom funkcija, predstavlja gornju granicu raščlanjivanja, dok pojedinačni zadaci predstavljaju donju granicu raščlanjivanja. Isto tako gornju granicu grupiranja zadataka predstavljaju organizacijske jedinice najviše razine direktno podređene direktoru, dok donju granicu grupiranja zadataka predstavljaju radna mjesta.

Ukupan zadatak hotela je takav da ga, u pravilu, ne može izvršiti jedan izvršitelj. Čim na nekom poslu radi najmanje dva ili više zaposlenika, raščlanjivanje odnosno podjela zadataka predstavlja nužnost, ali je isto tako nužno provesti i grupiranje zadataka.

Raščlanjivanjem i podjelom zadataka u poduzeću bavili su se predstavnici klasične teorije organizacije. Oni su pokušali utvrdi na kojim se sve načelima može obavljati raščlanjivanje i grupiranje zadataka.

Među svim autorima koji su se bavili problematikom raščlanjivanja zadataka, posebno mjesto pripada Erichu Kosiolu koji je dao najsustavniju klasifikaciju raščlanjivanja zadataka, na temelju pet načela:²⁵ *izvršenje, objekt, rang, faza i svrha*

- Raščlanjivanje prema *izvršenju* – podjela zadataka prema vrstama radnog procesa odnosno prema funkcijama i zadacima u organizaciji;
- Prema *objektu* – podjela zadataka prema proizvodima, uslugama, materijalima, tržištima, dobavljačima i kupcima;
- Raščlanjivanje prema *rangu* – pojedinačni zadaci unutar kompleksnog zadatka imaju različiti rang. Sa stajališta kriterija «ranga» razlikujemo izvršene zadatke i zadatke odlučivanja;

²⁵ Kosiol, E., Temelji i metode istraživanja organizacije, Informator, Zagreb, 1972., str. 14.

- Raščlanjivanje prema *fazi* – svaki zadatak sastoji se od tri osnovne faze:²⁶ planiranje, izvršenje i kontrola. Svaku fazu zadatka izvršava druga osoba;
- Raščlanjivanje prema *svrsi* – svakom poduzeću postoje primarni i sekundarni zadaci. Primarni obuhvaćaju poslove iz osnovne djelatnosti poduzeća, dok sekundarni zadaci pretežno imaju administrativni karakter. I primarni i sekundarni zadaci imaju podjednaku važnost.

Sva se ova načela mogu grupirati u dvije osnovne skupine načela raščlanjivanja. Jedna skupina obuhvaćala bi načela «izvršenja» i «objekta», dok bi druga skupina obuhvaćala načela «ranga», «faze» i «svrhe». Osnovna razlika među navedenim skupinama je u tome što se načela «izvršenja» ili «objekta» uvijek koriste kao primarna načela raščlanjivanja, što nije slučaj s drugom skupinom načela. Prva dva načela mogu se uzastopce primjenjivati, što ne vrijedi za preostala tri načela, koja nije moguće primjenjivati niti jedno za drugim, a još manje isto načelo uzastopce.

Nakon raščlanjivanja zadataka slijedi grupiranje zadataka. Grupiranjem zadataka po različitim organizacijskim razinama, počevši od radnog mjesta pa do organizacijskih jedinica najvišeg ranga, oblikuje se organizacijska struktura hotela.

Zadaci koji su raščlanjeni primjenom istog načela raščlanjivanja, sasvim će se drukčije grupirati ako je riječ o većem ili manjem hotelu. Prilikom grupiranja zadataka i formiranja organizacijskih jedinica, mora se poći od analize pojedinog hotela te, sukladno zahtjevima konkretnog hotela, izvršiti grupiranje. Stoga će i broj djelomičnih zadataka koji se dodjeljuju pojedinim nositeljima i organizacijskim jedinicama, kao i broj organizacijskih jedinica i njihova hijerarhija biti različiti od hotela do

²⁶ Kosiol, E., op. cit., str. 21

hotela. Razumljivo je da se grupiranje zadataka, odnosno projektiranje organizacijske strukture hotela, ne može obavljati kopiranjem.

Kao što se pojedini autori međusobno razlikuju u pogledu načela raščlanjivanja zadataka, isto tako postoje razlike kada je riječ i o načelima grupiranja zadataka. Pregledom načela grupiranja različitih autora uočavaju se zajednička načela koja u najvećoj mjeri počivaju na kriteriju «izvršenja» i predstavljaju različite varijacije primjene tog kriterija. To se odnosi na načela grupiranja kao što su: proces, srodnost poslova, međusobna povezanost poslova.

Grupiranje djelomičnih zadataka obrnut je proces od raščlanjivanja i podjele zadataka. U procesu raščlanjivanja zadataka polazi se od ukupnog preko posebnog do pojedinačnog zadatka, a u procesu grupiranja zadataka polazi se od radnog mjesta da bi, preko skupina radnih mjesta, formirali uže i šire organizacijske jedinice do organizacijskih jedinica najvišeg ranga neposredno podređenih direktoru hotela.

Rezultat grupiranja zadatka su: radna mjesta, organizacijske jedinice nižeg i višeg ranga (odjeli, službe, sektori itd.) sve do organizacijskih jedinica najvišeg ranga neposredno podređenih direktoru hotela ili predsjedniku uprave.

Grupiranje zadataka obavljamo na način da najprije povežemo istorodne, zatim srodne i na kraju različite, ali međusobno povezane i zavisne zadatke. Grupiranjem zadataka i dodjeli tih zadataka izvršiocima oblikuju se organizacijske jedinice, te završava proces projektiranja organizacijske strukture hotela.

Osnovni cilj hotela je ostvariti ukupan zadatak kako u pružanju usluga, tako i u realizaciji dohotka. Dok je ciljevima definiran smjer i intenzitet aktivnosti hotela, zadatkom se definira proces, objekt, sredstva, prostor i vrijeme izvršenja.

Raščlanjivanje ukupnog zadatka na posebne zadatke zahtijeva da se unutrašnja organizacija poduzeća postavi tako da omogući optimalno ostvarivanje tih zadataka.

U današnjim složenim uvjetima ukupan zadatak mora se raščlaniti na nekoliko posebnih zadataka kako bi se što uspješnije realizirao. U raščlanjivanju ukupnog zadatka na posebne zadatke ne može se poći od globalne odnosno opće sheme procesa reprodukcije, budući je nepogodna za organizacijske svrhe. Opća shema mora se prilagoditi na način da omogući obuhvaćanje svih, danas već oblikovanih posebnih zadataka.

Ukupan zadatak hotela sastoji se od posebnih zadataka odnosno funkcija: razvoj, briga o kadrovima nabava, proizvodnja, prodaja i financijsko-računovodstveni zadaci.

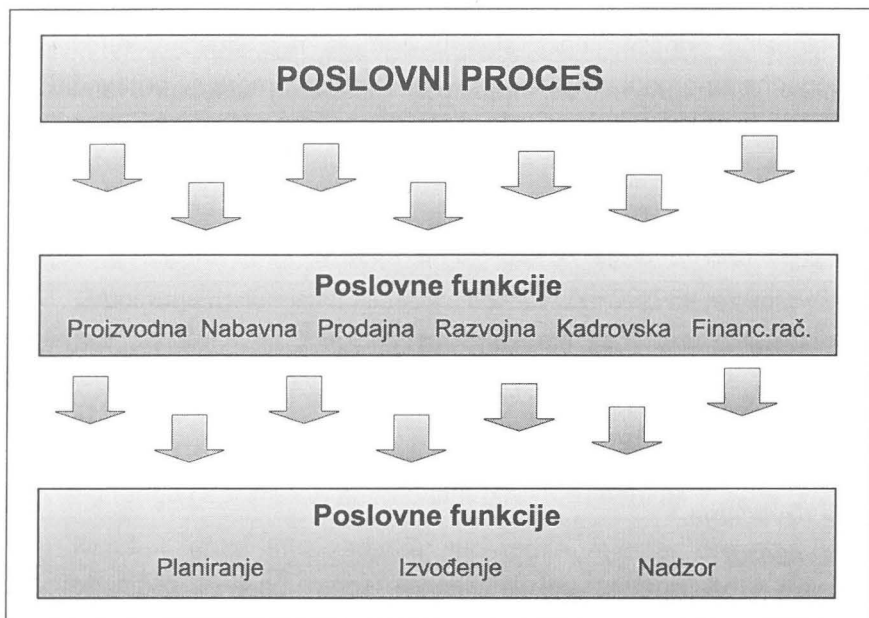
Funkcije, iako definirane kao dio poslovnog procesa, još su uvijek složene, te se u organizacijskoj teoriji njihova dekompozicija svodi na barem tri tzv. *procesne funkcije*²⁷:

- *planiranje*
- *izvođenje*
- *nadzor*

Proizlazi, da svaka poslovna funkcija započinje planiranjem, odvija se kroz fazu izvođenja, a nadzor je potreban da bi menadžment uskladio sve pojedinačne poslovne funkcije s jedinstvenim ciljevima čitave organizacije. Dekompozicija poslovnog procesa na poslovne funkcije i njihovo daljnje raščlanjivanje na procesne funkcije, shematski je prikazana na slici br. 5.

²⁷ Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., Organizacija, TIVA Tiskara, Varaždin, 2004., str. 246.

↪ **Slika 5: Dekompozicija poslovnoga procesa na poslovne funkcije**



Izvor: Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., *Organizacija, TIVA Tiskara, Varaždin, 2004., str. 247.*

Procesne funkcije se ostvaruju svakodnevno ili kontinuirano u poslovnom procesu, kroz odgovarajuće službe i jedinice.

Pripremanje i pružanje usluga u hotelu zahtijeva izvršenje različitih poslova i radnih operacija, koje se obavljaju po određenom postupku što se naziva «*poslovni proces*». Poslovni proces u hotelijerstvu obuhvaća brojne aktivnosti koje se mogu klasificirati u tri skupine: središnje aktivnosti, aktivnosti potpore i menadžerske aktivnosti, na temelju koji možemo razlikovati i tri tipa procesa:

- glavni procesi (core processes),
- procesi potpore (support processes),
- upravljački procesi (management processes).

Glavni procesi usmjereni su na postizanje zadovoljstva korisnika hotelske ponude s ciljem da to učine na najbolji mogući način. Ovi procesi dodaju novu vrijednost hotelskom proizvodu, odnosno usluzi, te ispunjavaju zahtjeve gosta. Glavni poslovni procesi obuhvaćaju proces proizvodnje jela i pića koja se posebno pripremaju u hotelu; proces usluživanja jela, pića i napitaka i uslužni proces – prihvata gostiju i pružanje usluga smještaja;

Procesi potpore zadovoljavaju interne potrebe proizvodnje i zaposlenika u hotelijerstvu. Ovi procesi podupiru ostvarenje središnjih procesa. Procesi potpore pomoćni su poslovni procesi i predstavljaju servis glavnim poslovnim procesima. Oni obuhvaćaju proces upravljanja ljudskim kapitalom, proces upravljanja financijama, proces održavanja infrastrukture, proces upravljanja informacijama, proces nabave i proces prodaje.

Upravljački procesi povezuju središnje procese i procese potpore u jedinstvenu cjelinu, odnosno u poslovni proces. Ovi procesi obuhvaćaju proces upravljanja hotelskim poduzećem, proces planiranja, proces razvoja, proces marketinga, proces upravljanja kvalitetom, proces upravljanja okruženjem;

Obzirom na karakter usluga u hotelijerstvu kao i sve poslove koje su u vezi s tim obavljaju, poslovni proces može se podijeliti na tehnološke procese i ostale radne procese.

U tehnološkim procesima rada dolazi do promjena na predmetima rada, koji se prerađuju u nove proizvode i usluge, kao što je slučaj kod pripreme jela i pića.

U ostalim poslovnim procesima ne dolazi do promjena na predmetima rada, već se oni nabavljaju, uskladištavaju ili prevoze, prodaju se gotovi i vrše se drugi poslovi u svezi s poslovanjem.

Tehnološki procesi razlikuju se prema vrsti proizvoda i usluga koji se izrađuju, a isto tako razlikuju se i drugi poslovni procesi prema naravi poslova koji se obavljaju.

Tehnološki procesi raščlanjuju se na pojedine faze, radne operacije, zahvate i pokrete, da bi se što bolje organiziralo njihovo obavljanje. Pojedini poslovni procesi (tehnološki i drugi) obavljaju se u pojedinim manjim organizacijskim jedinicama (sektorima, službama, odjelima).

Proces rada u hotelijerstvu razlikuje pružanje usluga jela i pića koja se pripremaju u hotelu, o uslugama jela i pića koja se ne pripremaju u hotelu, ili o uslugama smještaja i drugim uslugama.

Pri vršenju najvećeg dijela usluga prehrane i jednog dijela pića, kada se jela i pića pripremaju u hotelu imamo tehnološki odnosno *proizvodni* proces na samom pripremanju jela i pića. U tom slučaju proces rada prolazi kroz tri faze, a to su:

1. nabava – potrebnog materijala za pripremanje jela i pića
2. prerada – nabavljenog materijala u pripremljena jela i pića
3. prodaja – ili realizacija pripremljenih jela i pića

Pri vršenju usluga prehrane i pića koje se ne pripremaju u hotelu, već se nabavljaju i dalje uslužuju korisniku usluga, postoje dvije faze u procesu rada i to:

1. nabava – gotovih jela i pića
2. prodaja – nabavljenih jela i pića

Ovdje nema proizvodne, odnosno tehnološke faze u procesu rada, već samo pripremna i završna faza, tj. prodaja gotovih jela i pića uz neposredno posluživanje gostiju.

Kod pružanja usluga smještaja imamo čisto *uslužni* proces koji se može raščlaniti na dvije glavne faze

1. spremanje i uređivanje soba i prostorija za smještaj
2. izdavanje namještenih soba i apartmana gostima, uz razne druge usluge povezane uz te usluge

Kod pružanja ovih usluga nema proizvodnog poslovnog procesa.

Kod vršenja raznih sporednih usluga, možemo imati, ovisno o naravi pojedine djelatnosti, proizvodne, proizvodno-uslužne i čisto uslužne procese rada.

U hotelijerstvu postoje:

- *proizvodni* odnosno *proizvodno – uslužni proces* - kod pružanja usluga jela i pića koja se pripremaju,
- *nabavno – prodajni i uslužni proces* - kod pružanja usluga jela i pića koja se ne pripremaju
- *uslužni proces* - kod pružanja usluga smještaja.

Navedeni poslovni procesi i pojedine faze odgovarajućih poslovnih procesa mogu se dalje raščlaniti na pojedine dijelove, poslove i radne operacije i to prema specifičnostima pojedinog poslovnog procesa:

- *pripremna faza nabave* potrebnog materijala raščlanjuje se na glavne poslove: istraživanje tržišta, pronalaženje materijala, naručivanje, ugovaranje, isporuku i dopremu, uskladištenje i čuvanje materijala, izdavanje materijala, vođenje potrebne evidencije i kontrole o primljenom i izdanom materijalu kao i o zalihama na skladištu;
- *proizvodna faza pripremanja jela i pića* uključuje pripremne radove u vezi s pripremom sredstava za rad i osiguranjem potrebnog materijala, samu preradu materijala i dogotavljanje jela i pića, doradu i dotjeravanje jela i pića, dijeljenje obroka, postavljanje i izdavanje jela i pića, vođenje potrebnih evidencija, obračun poslovanja i završni radovi;
- *prodajna faza* kod pružanja usluga jela i pića obuhvaća: pripremanje prostorija i pribora za posluživanje, pripremanje stolova, jelovnika i cjenika, pripremanje narudžaba od gostiju, iznošenje i evidentiranje iznesenih jela i pića, posluživanje gostiju, naplaćivanje, obračunavanje, polaganje utroška i završni radovi;

- *uslužni proces* rada na pružanju usluga smještaja obuhvaća spremanje i uređivanje prostorija, primanje i vršenje rezervacija, prihvata i primanje gostiju i izdavanje soba, pružanje drugih usluga u sobama i prostorijama za smještaj.

Poslovi na koje se raščlanjuje pojedina faza poslovnoga procesa mogu imati, prema karakteru pojedine faze i posla, *proizvodni, proizvodno uslužni i uslužni karakter*. Ovi poslovi obavljaju se u manjim organizacijskim jedinicama.

Sve ove faze ako su *povezane i ovisne* jedna o drugoj, odvijaju se neposredno jedna za drugom, pa uspjeh sljedeće poslovne faze ovisi o prethodnoj.

Iako postoje razlike u načinu ostvarivanja pojedinih poslovnih procesa, suština svih njihovih aktivnosti je ista, obzirom da su sve one usmjerene na mijenjanje inputa u outpute. Ovi outputi su proizvodi, odnosno usluge namijenjene korisnicima hotelske ponude. Način ostvarivanja poslovnog procesa može se opisati kao proces preobrazbe outputa u inpute. Outputi uključuju materijal, rad, opremu, informacije – sve kombinirano u različitim omjerima, ovisno o prirodi konačnog proizvoda odnosno usluge.

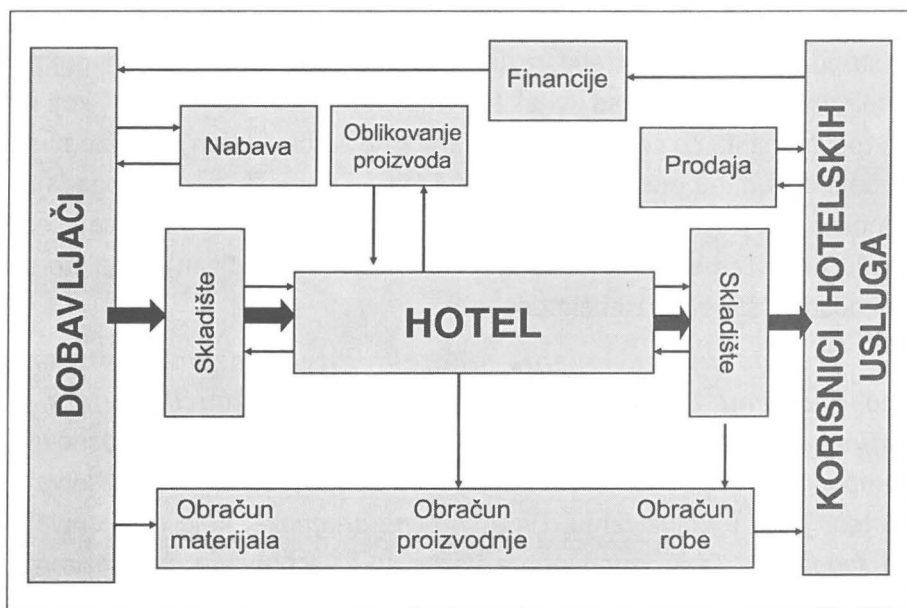
Sadržaj poslovnoga procesa čine različiti poslovi koji se mogu klasificirati u različite skupine u ovisnosti o kriteriju po kojem će se ta klasifikacija vršiti. Pođe li se od istovrsnosti ili sličnosti ovih poslova, doći će se do šest temeljnih funkcijskih skupina²⁸:

- oblikovanje proizvoda
- proizvodnja
- nabava
- prodaja
- računovodstvo
- financije

²⁸ Buble, M., Kružić, D., Poduzetništvo, realnost, sadašnjost i izazov budućnosti, RRIF, Zagreb, 2006., str. 260.

Povezivanjem navedenih skupina poslova u jedinstvenu cjelinu dolazi se do poslovnoga procesa kako je prikazano na slici 6.

↪ Slika 6: Poslovni proces: skupine poslova i tokovi



Izvor: prema Buble, M., Kružić, D., *Poduzetništvo, realnost, sadašnjost i izazov budućnosti*, RRiF, Zagreb, 2006.

Aktivnosti koje sudjeluju u poslovnom procesu složena su karaktera pa je neophodno svaki od njih posebno razmotriti.

3.1. Predviđanje poslovanja

Predviđanje poslovanja, u najširem smislu, pripada planiranju i odnosi se na predviđanje budućeg događaja. Hotelski menadžment mora predvidjeti što se može dogoditi u nekom budućem vremenu, da li kao uzrok ili posljedica nekog poslovnog događaja. U općem pristupu predviđanja, treba razlikovati pojam predviđanja, od pojma planiranja. Predviđanje se uvijek bavi nekim budućim događajem, koji se pretpostavlja da će se dogoditi, a planiranje se bavi pitanjima, što bi se trebalo dogoditi u budućnosti²⁹. Predviđanje je procjenjivanje događaja, odnosno uvjeta poslovanja hotelskog poduzeća u nastupajućem (budućem) vremenskom razdoblju. Planiranje je određivanje cilja što se želi postići i što bi se trebalo dogoditi.

Predviđanje poslovanja u hotelijerstvu možemo definirati kao procjenu budućih događaja, odnosno budućih uvjeta u kojima će se hotelska poduzeća naći u budućnosti. Osnovne komponente predviđanja su: *dugoročne prognoze*, koje se zasnivaju na teorijama o odlučivanju, i *kratkoročne prognoze*, koje se zasnivaju na zapažanju. Obje komponente važne su za ispravnog prognoziranja poslovanja, iako se razlikuju u zavisnosti što se želi predvidjeti i na koje se vremensko razdoblje predviđanje odnosi.

Podjela predviđanja Grangeru klasificira u tri klase predviđanja³⁰:

- ◇ predviđanje posljedica događaja,
- ◇ predviđanje vremena događaja,
- ◇ predviđanje vremenskih serija.

Predviđanje posljedica događaja koristi se kada se želi predvidjeti posljedica nekog budućeg događaja. To je uvijek odgovor na pitanje «Što će biti kada se dogodi određeni događaj?»

²⁹ Cerović, Z., Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003, str. 247.

³⁰ Buble, M., Ekonomski fakultet, Split, 2000, str. 153.

Predviđanje vremena događaja koristi se kada se želi predvidjeti vrijeme nekog budućeg događaja kao odgovor na pitanje «Kada će se određeni događaj dogoditi?»

Predviđanje vremenskih serija koristi se kada se želi odrediti buduće vrijeme, u dijelovima vrijednosti utvrđenih u fiksnim intervalima, kao odgovor na pitanje «Koju vrijednost će imati serija periodičnih podataka u nekoj budućoj točki vremena?».

Pouzdanost predviđanja ovisi o niz čimbenika, koji utječu na procjenu događaja koji će utjecaji na poslovanje hotelskog poduzeća. Menadžment, u procesu predviđanja, mora odrediti pravilan smjer budućih događaja, kao i paziti da razlike između predviđenog i stvarnog događaja budu što manje.

Predviđanje poslovanja je proces transformacija različitih informacija u neki budući događaj. Predviđanje će biti točnije, ukoliko se pođe od sljedećih pretpostavki:³¹

- ◇ koristiti što veći broj pouzdanih informacija,
- ◇ koristiti zakonitost promjena informacija o događajima,
- ◇ odbacivati nepouzdana i nejasne informacije,
- ◇ provjeravati vrijednost informacija (cijena i informacije),
- ◇ procjenjivati vrijednosti događaja i ukupne vrijednosti predviđanja (isplativost predviđanja)

Predviđanje ima namjenu da utvrdi mogućnost razvoja gospodarskih pojava, koje utječu na sadašnje poslovne odluke. Mora se poznavati moguća okolina (tehnološka, gospodarska, politička, kulturna i prirodna), koja obuhvaća glavna područja, koja poduzeće mora predviđati. Hotelska poduzeća djeluju u uvjetima nemirne i turbulentne okoline. Otuda proizlazi i potreba za stupnjevitim modelom predviđanja³²:

- ◇ predviđanje općih uvjeta gospodarenja,

³¹ Cerović, Z., op. cit. str. 248.

³² Grupa autora (u redakciji Buble, M.), *Strategijski management*, Ekonomski fakultet, Split, 1997., str. 122.

- ◇ predviđanje potencijalne potražnje za proizvode grane u kojoj je poduzeće,
- ◇ predviđanje udjela poduzeća na tržištima njegove grane i
- ◇ predviđanje udjela glavnih skupina proizvoda u predviđenom udjelu poduzeća.

Hotelsko poduzeće mora poznavati svoje okruženje i na toj osnovi poboljšavati svoje poslovne uspjehe. Osnovni cilj predviđanja poslovanja u hotelijerstvu je predvidjeti kolika će biti potražnja za sadašnjim i eventualno novim hotelskim proizvodima.

Predviđanje je rezultat najsloženijih obrada, gdje se koriste statističke i matematičke metode, analize i sinteze potpomognute suvremenim tehničkim pomagalicama, ali i stvaralačkom imaginacijom menadžmenta.

Predviđanje se temelji na više metoda, koje sve moraju imati zajedničke karakteristike. Sam izbor metode ovisi o događaju koji se promatra, o vremenu događanja, a često o složenosti procesa i promjenama odgovarajućih varijabli, koje će utjecati na predviđanja.

U literaturi se susreće više klasifikacija metoda, s primjenom ekonometrijskih modela, razna operacijska istraživanja, razni sistemski pristupi. Uz sve modele i klasifikacije metoda predviđanja, najveći broj autora prihvaća klasifikaciju Dobrov-a:³³

- ◇ metode ekstrapolacije,
- ◇ metode procjene eksperata,
- ◇ metode simulacije.

Navedene metode pripadaju klasičnim metodama predviđanja. Suvremene metode izvedene su iz ovih osnovnih metoda, ili se pak grupiraju, sukladno svojim karakteristikama, u jednu od osnovnih metoda.

Metode ekstrapolacije koje još nazivao i *kvantitativne metode* spadaju u izuzetno važne i često primjenjivane metode u predviđanju

³³ Buble, M., op. cit. str. 155.

poslovanja. To je skupina metoda predviđanja koje sve imaju zajedničku karakteristiku, da se za predviđanje poslovanja uzima vremenska serija događaja iz prošlost. Kada se radi o višegodišnjim predviđanjima obično se uzima vremenska serija od najmanje 10 godina, a kada se radi o kratkoročnim predviđanjima, to je serija događaja, koja se bazira na najmanje 10 ili više događaja iz neke bliže prošlosti. Metoda ekstrapolacije uvijek je neko projektiranje budućnosti na temelju iskustava, koja su se već dogodila. To je uvijek ekstrapolacija trenda koja se zasniva na nekim bivšim parametrima, funkcionalnim karakteristikama, obilježjima sustava ili karakteristikama struktura.

Metoda procjene eksperata nazivaju se i metode konvergentnog usuglašavanja. Zajednička značajka im je da se zasnivaju na prikupljanju, analiziranju i usavršavanju odgovora, velikog broja stručnjaka, na određenja pitanja njihovog okruženja predviđanja. Metode ekstrapolacije su kvantitativne naravi, nisu adaptabilne u svim gospodarskim uvjetima one ne daju najbolja rješenja. To su često matematički i teoretski dobra rješenja, ali su van životnog prostora i u sferi predviđanja često kvantitativne metode, iako matematički točne, nisu primjenjive. Stoga, kao dodatak raznim metodama ekstrapolacije, razvile su se nove tj. *intuitivne metode*. Osnovno obilježje ovih metoda je da su nekvantitativne i adaptabilne na složene zahtjeve prakse, tržišta i ljudskih odnosa.

Intuitivne metode ne baziraju se na intuiciji. Intuicija se može definirati kao neposredno upoznavanje problematike na temelju osjećaja i često se e može objasniti zašto je neko predviđanje doneseno. Predviđanje poslovanja hotelskog poduzeća obuhvaća složene metode procjene, koje objedinjavaju više područja i više stručnjaka. Intuitivno predviđanje primjereno je upravo hotelskim poduzećima. Intuitivnom metodom, predviđa se na temelju više aspekta, uz potporu kvantitativnih analiza, kojima se dodaju kompleksne kvalitativne analize. Metode procjene eksperata ili intuitivne metode, polazeći s aspekta kompleksnosti kvantitativnog i kvalitativnog kolektivnog sagledavanja nekog budućeg događaja, možemo podijeliti u dvije skupine, i to:

- individualne procjene eksperata – koje se zasnivaju na postavci da izabrani stručnjak posjeduje potrebna znanja iz područja za koje se vrši predviđanje, kao i pod pretpostavkom da će sam izraditi predviđanje;
- grupne procjene eksperata – koje se zasnivaju na činjenici da za neke složene procjene, kod kojih se traži visoki stupanj pouzdanosti, nije dovoljno mišljenje jednog stručnjaka, već se traži veći stupanj pouzdanja predviđanja, što zahtijeva angažiranje većeg broja stručnjaka koji čine grupu.

U uvjetima suvremenih primjena metoda procjene eksperata najčešće se koriste poznate, u praksi dokazane, intuitivne metode: delfi metoda, metoda scenarija i utopija metoda.

Metoda simulacije jedna je od metoda procjene eksperata iz skupine intuitivnih metoda, koja se zasniva na izradi modela, koje su skup više varijabli, gdje se promjenom jedne varijable, simulira ponašanje u budućnosti. Model koji se izabire, obično je prikaz postojećeg stanja iz stvarnosti, a on je skup velikog broja zavisnih varijabli, kao što su broj noćenja, prodajna cijena, fiksni troškovi, varijabilni troškovi (trošak mesa, krumpira, električne energije) cijena namirnica, energenata i usluga na tržištu itd. One se, kao nezavisne varijable, mijenjaju, te se, u tom modelu, traži – simulira promjena jedne od varijabli³⁴.

Modeli simulacije pomažu hotelskom menadžmentu da odgovori na razna pitanja, ali i da predviđa poslovanje u budućoj poslovnoj godini. Modeli simulacije mogu pomoći hotelskom menadžmentu u tri slučaja:³⁵

³⁴ Cerović, Z., op., cit. str. 269.

³⁵ Ibid, str. 269.

1. Koje će efekte dobiti hrvatsko hotelijerstvo i hotel koji vodi, ako ustraje u zacrtanim strategijama i ako ne bude promjena ekonomske politike, koja dolazi iz okruženja (nepromijenjen kurs kune, postojeća visoka kamatna stopa, ostanak stope PDV-a)?
2. Kakve će imati utjecaje na poslovanje hotela koje vodi, mjere ekonomske politike i tržišta i što poduzeti u slučaju promjena (promjena kursa kune, promjena stope PDV-a, promjena razine potražnje za destinacijom itd.)?
3. Što mijenjati u poslovnoj politici hotelskog poduzeća ili hotela. Koju varijablu promijeniti? Da bi se povećao konačni cilj, a to je profit. Da li za određenu jedinicu povećanja, da li promijeniti dobavljača i koje i za koje uvjete, i što bi donijela promjena na konačno poslovanje, da li promjenom naplate mijenjamo likvidnost i za koliko?

Upravo u vrijeme kompjuterskih simulacija, metoda simulacije postaje jednom od najprimjenjivijih metoda. Zahvaljujući novoj informacijskoj tehnologiji i primjenjivim softverima, moguće je brzo i lako primjenjivo modelirati gotovo sve poslovne promjene, ne samo za hotelska poduzeća, već i za pojedine hotele, službe i odjele.

Predviđanje poslovanja hotelskih poduzeća je sustav dugoročnog predviđanja nekog budućeg stanja ili događaja. To je proces predviđanja budućnosti koje se obavlja različitim metodama sa željom da predviđeno poslovanje ima što manje odstupanje od onog što će se dogoditi u uvjetima procesa neprestanih promjena i brzog razvoja znanosti i tehnologije.

3.2. Organiziranje poslovanja

Riječ *organizacija* potječe od grčkih riječi *orgon* (rad, djelo) i iz nje izvedbene *organon* (oruđe, alati)³⁶. Istog je porijekla i riječ *organizam* čovjeka sastavljen od više organa od kojih svaki obavlja svoj poseban zadatak odnosno funkciju. Da bi organizam normalno funkcionirao, svi njegovi organi moraju jedinstveno (usklađeno) djelovati. Slično je i sa organizacijom hotela. Hotel je svojevrsni organizam, sastavljen od više organa (odjela, službi), od kojih svaki obavlja jednu od funkcija (menadžersku, uslužnu, marketinšku, kadrovsku, financijsku i dr.). Od njegovog skladnog djelovanja ovisi uspješnost poslovanja hotela.

Organizacija je kompleksan pojam. Organizacija obuhvaća mnoge aktivnosti kao što su: upravljačke, izvršne, kontrolne u raznim područjima društvenoga i gospodarskoga života.

Da bi se organizacija mogla pravilno definirati potrebno je izdvojiti njezina osnovna obilježja, koja postoje u svim organizacijama bez obzira na područje u kojem se ostvaruje, razlike u veličini i strukturi pa čak i u vremenu u kojem se izgrađuje:³⁷

- ◇ cilj odnosno zadatak koji se želi ostvariti,
- ◇ usklađenost sredstava i rada,
- ◇ racionalno korištenje čimbenika procesa rada.

Možemo reći, da je organizacija, kao opća kategorija, svjesno udruživanje ljudi koji imaju za cilj da odgovarajućim sredstvima izvrše određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog i gospodarskog života.

Isto tako, organizaciju čini skupina ljudi koja koordiniranim radom nastoji ostvariti zajedničke ciljeve, a pri tom se služi podjelom poslova i upravljačkom kontrolom.

³⁶ Bahtijarević – Šiber, F., i dr., Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 7.

³⁷ Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 9.

Definicija organizacije polazi od četiri osnovne značajke organizacije, i to:

1. *Skupina ljudi* – kada dvoje ili više pojedinaca udružuju svoje fizičke i mentalne sposobnosti ili vještine na nekom poslu. Hotelska ponuda nastaje kao posljedica zajedničkog rada svih zaposlenih u hotelu;
2. *Zajednički ciljevi* – koordinirani napor može se ostvariti samo ako postoje jedan ili više zajedničkih ciljeva. Cilj zaposlenih u hotelijerstvu je stvaranje kvalitetne i konkurentne hotelske ponude koja će osvojiti turističko tržište;
3. *Podjela rada* - ljudski i tehnološki resursi organizacije mogu se najbolje iskoristiti ako se zajednički posao podijeli na pojedinačne zadatke. Time se postiže specijalizacija i povećava efikasnost;
4. *Upravljačka kontrola* – kada se ne bi vodila briga da se postignu zacrtani ciljevi, napor zaposlenih bio bi uzaludan. Upravljačka kontrola počiva na odgovarajućoj strukturi organizacije.

Organizacija omogućava realizaciju najsloženijih zadataka, proširuje opseg čovjekove individualne snage, ubrzava radni proces, odnosno skraćuje potrebno vrijeme za izvršenje zadatka, kao i relativno se smanjuju utrošci za postizanje istog rezultata. U mnogim slučajevima praktički bi bila nemoguća realizacija odgovarajućih ciljeva i zadataka bez dobre i kvalitetne organizacije.

Organizacija hotela može se definirati kao svjesna, kontinuirana i praktična aktivnost hotelskog menadžmenta na usklađivanju cjelokupnog procesa hotelskog poslovanja radi ostvarivanja optimalnih poslovnih rezultata s minimalnim troškovima.

Posebnosti organizacije hotela ogleda se u utvrđivanju i vođenju poslovne politike, planiranju poslovanja i razvoja, strukturi sredstava, formiranju i kalkuliranju cijena usluga, formiranju ukupnog prihoda, raspoređivanju troškova, financiranja investicija i mjerenju uspješnosti poslovanja.

Značenje organizacije ogleda se u koristima koje čovjek ima njenom primjenom u gospodarskom, ali i u svim drugim područjima života i rada. Značenje organizacije nije ograničeno samo na čovjekovu gospodarsku djelatnost, već na njegovu cjelokupnu radnu i životnu aktivnost.

Organizacija omogućuje:

- ◇ realizaciju ciljeva koje se bez organizacije, ne bi moglo u cijelosti ili uopće realizirati,
- ◇ korištenje tehničko-tehnoloških i informacijskih procesa koji omogućuju unapređenje rada i života u svim područjima gospodarskih i društvenih aktivnosti,
- ◇ realizaciju složenih radnih procesa
- ◇ stvaranje snage i ubrzavanje procesa
- ◇ skraćivanje potrebnog vremena za realizaciju zadataka
- ◇ smanjenje troškova,
- ◇ bolje korištenje umne i fizičke sposobnosti čovjeka.

Značenje organizacije proizlazi i iz prirode čovjeka kao društvenog bića koji ima potrebu upotrijebiti svoje fizičke i umne sposobnosti u zajedništvu i stalnoj komunikaciji s drugim ljudima. Prvenstveni cilj organizacije je da čovjeku omogući druženje i komuniciranje s drugim ljudima. Organizacija tu mogućnost čovjeku pruža svjesno, osmišljeno ili samim svojim postojanjem.

Organizacija ima i negativnu stranu, koja nepovoljno utječe na čovjeka, odnosno na njegovo ponašanje, a posebno ako mu je silom nametnuta. Takva organizacija, koja je silom nametnuta, u određenoj mjeri sputava čovjeka i dovodi čovjeka u podređeni položaj, jer mu ponekad nameće zadatke koji nisu uvijek sukladni s njegovim fizičkim sposobnostima ili se pak protive njegovom poimanju rada.

Organizacija je nastala i razvijala se zajedno s radom. U trenutku, kada se rad želi vremenski uskladiti, odnosno povezati u djelotvornu cjelinu, počinje organizacija rada. *Organizacija rada je svjesna aktivnost čovjeka na usklađivanju čimbenika radnog procesa, a u cilju postizanja optimalnih rezultata.*

Organizacijom rada postiže se prostorno i vremensko usklađivanje činilaca proizvodnje. Prostorno usklađivanje odnosi se na prostorni raspored radnih mjesta, sredstava za rad, zaliha materijala i sl., dok se vremensko usklađivanje odnosi se na prisutnost i uzajamno istovremeno uključivanje u proizvodnju svih činilaca proizvodnje.

Organizacija i organizacija rada u hotelu ne mogu se poistovjetiti. Organizacija rada usklađuje djelovanje čimbenika radnog procesa u hotelu, a organizacija hotela objedinjava njegovo cjelokupno poslovanje. Organizacija rada osnovni je dio organizacije hotela.

Sušтина organizacije rada je u tome što ona usklađuje osobni i stvarni čimbenik radnog procesa, raščlanjivanjem cjeline na pojedine dijelove, te povezuje te dijelove – radnih operacija – u jedan djelotvoran sustav rada.

Organizacija rada mora biti u funkciji ostvarivanja poslovnih ciljeva hotela. Istovremeno, treba biti usklađena s tehničkom razinom sredstava rada i stručnim sposobnostima hotelskog osoblja.

Pojedini autori različito definiraju ciljeve organizacije. Većina autora smatra da se ciljevi organizacije mogu podijeliti u sljedeće tri skupine:³⁸

- ◇ Osnovni
- ◇ Parcijalni
- ◇ Individualni

Osnovni ciljevi organizacije rada su uspostavljanje određenog organizacijskog stanja za određeno vremensko razdoblje. Uspostavljeno organizacijsko stanje treba biti najbolje moguće. Ono treba osigurati da hotel ostvari planirane poslovne rezultate.

Parcijalni ciljevi organizacije rada ne odnose se na hotel, već na neke od njegovih užih organizacijskih dijelova (odjela, službi).

³⁸ Sikavica, P., Novak, M., op. cit. str. 13.

Individualni ciljevi organizacije rada odnose se na pojedine zaposlenike i skupinu zaposlenih. Oni će, putem organizacije, nastojati ostvariti svoje pojedinačne ciljeve. Hotelski mora imati razumijevanja za individualne ciljeve pojedinih zaposlenika. Ostvarenjem individualnih ciljeva povećava se spremnost zaposlenika za ispunjavanje ciljeva hotela.

Organizacija rada ima ključnu ulogu u poslovanju hotela. Tu svoju ulogu organizacija će ispuniti ako su ciljevi hotela optimalno utvrđeni, odnosno ako su:³⁹ jasni, ostvarljivi i pravilno odabrani.

Jasni ciljevi hotela, su oni ciljevi koji sadrže obujam i strukturu usluga, vrijeme i tržište njihovog plasmana, cijene tih usluga, izvršitelje i njima potrebnu imovinu, te prihode i troškove koji će se ostvariti.

Ostvarljivi ciljevi hotela su ciljevi koji su usklađeni sa resursima hotela i limitima okruženja.

Pravilno odabrani ciljevi su samo oni ciljevi koji su realno ostvarljivi i osiguravaju napredak hotela.

Organizacija rada kao djelatnost dinamičkog usklađivanja svih elemenata proizvodnje postaje sve opsežnija i složenija, što je hotel veći, što su veća sredstva kojima raspolaže kao i što je veća brojnost zaposlenih. Veliki broj različitih proizvoda, odnosno usluga, također utječe na opsežnost i složenost organizacije. Međusobno usklađivanja elemenata proizvodnje i red postiže se poznatim i često korištenim postupcima kao što su *standardizacija* i *tipizacija*.

Standardizacija je specifičan postupak kojim se pronalaze optimalna rješenja odnosno utvrđuje kakva jednoobrazna svojstva mora imati proizvod, materijal, tehnološki postupak i sl. Kao rezultat postupka standardizacije javlja se tehničko-ekonomski propis ili standard⁴⁰.

³⁹ Sikavica, P., Novak, M., op. cit. str. 14.

⁴⁰ Sikavica, P., Novak, M., op. cit. str. 23

Tipizacija je postupak kojim se putem selekcije i redukcije sužava izbor standardiziranih proizvoda na određeni broj vrsta proizvoda koji će svojim svojstvima zadovoljiti određeni raspon potreba. Tipizacijom se odbacuje određeni broja standarda u hotelu i njihov broj svodi na potrebnu mjeru, a u cilju racionalnije proizvodnje.

3.2.1. Organizacija hotela

Hotel, kao ugostiteljski objekt, samostalno na tržištu nudi svoju ponudu, preuzimajući poslove iz cjelokupnog poslovnog procesa, čak i kad organizacijski nije sasvim samostalan. U organizaciji hotela postoje neke zajedničke (standardne) sheme, koje se razlikuju međusobno, ovisno o vrstama i tipovima hotela, o načinu poslovanja, odnosno da li pružaju samo usluge smještaja ili smještaja i prehrane

Za postavljanje operativne organizacije hotela bitno je nekoliko činitelja, koji opredjeljuju način konkretnog organiziranja. Uz oblik vlasništva, najznačajniji su za organizaciju sljedeći činitelji:

1. *Vrsta, veličina i kategorija hotela* – podrazumijeva različitu tehničku strukturu sredstava, različit odnos živog rada i sredstava, različit broj i strukturu zaposlenih, različit odnos smještajnog kapaciteta (soba ili postelja). Tako npr. hoteli pansionskog tipa zapošljavaju veći broj zaposlenih na jedinicu smještajnog kapaciteta u odnose na hotele koji pružaju samo usluge smještaja i doručka. Ovdje je i raznolikija struktura zaposlenih po zanimanjima. Isto tako i hoteli viših kategorija zapošljavaju veći broj zaposlenih po jedinici kapaciteta nego hoteli nižih kategorija.,
2. *Lokacija hotela* značajno utječe na organizaciju. S makro gledišta lokacija opredjeljuje vrste objekata i duljinu njihova poslovanja, a samim time posredno i način organiziranja. S mikro gledišta, utječe na veličinu hotela, kategoriju, asortiman usluga, troškove.
3. *Karakter i trajanje poslovanja* hotela velikim se dijelom opredjeljuje izborom lokacije. Veliki broj hotela gdje je dolazak gostiju motiviran

odmorom i rekreacijom posluje pretežno samo tijekom jedne sezone.

4. *Statusna pozicija hotela (u poduzeću)* važna je za organizaciju hotela. Hotel može imati status poslovne jedinice u sastavu hotelskog dioničkog poduzeća ili samostalnog hotelskog poduzeća. U prvom slučaju dio marketinških i menadžerskih poslova obavlja se izvan hotela na razini dioničkog poduzeća. U drugom slučaju sve poslove obavlja hotel kao samostalno poduzeće.
5. *Raspoloživi kadrovi* bitan su činitelj organizacije. U pravilu se organizacija postavlja za standardne uvjete rada, a tome se prilagođava strukturi kadrova. Hoteli sa sezonskim poslovanjem obično imaju poteškoća pri formiranju željene strukture kadrova, budući da nude sezonsko zaposlenje i veoma teško nalaze odgovarajući stručni kadar.

Organizacijska struktura hotela sastoji se od organizacijskih jedinica u kojima se obavljaju istovrsni ili slični poslovi (shema hotela). To su: Ured direktora, Odjel marketinga, Prijemni odjel, Hotelsko domaćinstvo, Odjel hrane i pića, Odjel održavanja i Odjel rekreacije.

→ Slika 7: Organizacijska shema hotela



3.2.2. Objekti i subjekti organizacije

Subjekt organizacije je osoba koja presudno odlučuje o hotelu. To znači odlučuje o osnivanju, poslovanju, razvoju i prestanku rada hotela. Subjekt organizacije u hotelijerstvu je vlasnik hotela. On jedini ima, u okviru važećeg zakonodavstva sve navedene ovlasti.

Vlasnik hotela može biti pojedinac ili skupina ljudi. Ako je vlasnik pojedinac, poduzetnik, koji ima svoj samostalni hotel, tada je on subjekt organizacije i odlučuje o njegovoj sudbini. Nasuprot tome, vlasnici hotela mogu biti skupine ljudi, dioničara, koji odlučuju razmjerno vrijednosti njihovih dionica. U ovom slučaju subjekt organizacije su dioničari.

Objekti organizacije proizlaze iz njenih temeljnih ciljeva. Naime, cilj je organizacije usklađivanje djelovanja unutarnjih čimbenika poslovanja hotela. To su:⁴¹

- ◇ zaposlenici
- ◇ imovina
- ◇ proces rada

Zaposlenici su, svakako, prvi objekt organizacije. Putem organizacije treba osigurati da se izaberu zaposlenici, po broju, profilu i kvalifikaciji, koji su potrebni za rad u hotelu. Novoprimitljene zaposlenike treba rasporediti na odgovarajuća slobodna radna mjesta.

Zaposlenike u radu treba organizacijski povezati tako da ostvaruju maksimalno moguće učinke.

Imovina hotela treba biti dostatna, prikladna i funkcionalna. Organizacijom imovine treba osigurati da se imovina ispravno i optimalno koristi, da se zastarjela zamjeni novom, da se nepotrebna rashoduje, te da se putem amortizacije izdvajaju novčana sredstva za zamjenu postojeće i nabavu nove stalne imovine (objekta, uređaja, opreme).

Proces pripremanja i pružanja usluga u hotelu treba biti organiziran tako da se odvija pravovremeno, učinkovito i kvalitetno na zadovoljstvo hotelskog gosta.

⁴¹ Radišić, F., Poduzetnički menadžment u turizmu, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1997., str. 107.

3.3. Kadrovsko osposobljavanje

Hotel, kao i svako drugo poduzeće, ima za cilj doseći planirane ciljeve, što praktično znači veći profit, bolje plaće i snažniju kadrovsku osnovicu, koja daje realnu garanciju za opće zadovoljstvo i gostiju i zaposlenika hotela. Zaposlenici, svojim znanjima, vještinama, sposobnostima i kreativnošću najviše pridonosi uspješnom ostvarivanju ciljeva.

Prije nego što se zaposlenici preuzmu svoje poslove, uz brigu o izravnoj odgovornosti za osposobljavanje zaposlenika, mora se voditi briga o nizu drugih aktivnosti, kao što su vrednovanje obavljenih zadaća, sigurnost i beneficije zaposlenika te usklađivanje s važećim propisima⁴².

Kadrovska služba vodi računa o potrebama za zapošljavanjem adekvatnih kadrova, odgovoran je za brigu o svim zaposlenima u hotelu, kao i osiguranje sigurnih i povoljnih radnih uvjeta.

Jedna od važnih funkcija Kadrovske službe je dugoročno planiranje potreba za zaposlenicima, ali isto tako i razrada programa obuke, kojom će se osigurati kvaliteta izvršavanja radnih zadataka.

Jasno definirana uloga Kadrovske službe od velike je koristi hotelskom menadžmentu. Primjeri na koji način ovaj Odjel pomaže menadžmentu u uspješnom poslovanju hotelom su:⁴³

- Primjenjivanje politika i taktika za učinkovito zapošljavanje, odabir, motiviranje i zadržavanje kvalificiranih menadžera i drugog osoblja
- Izrada i obavljanje orijentacijskih programa, sigurnosti, zaštite, nadzora specifičnih odjelnih programa instruktora

⁴² Hayes, K. D., Ninemeier, D. J., Upravljanje hotelskim poslovanjem, M plus, Zagreb, 2005, str. 113.

⁴³ Hayes, K. D., Ninemeier, D. J., op. cit., str. 116.

- Izrada i obavješćivanje o politici odjela ljudskih resursa koja mora biti pravedna i nepristrana, ali istodobno mora štiti prava hotelskog objekta
- Interpretiranje, primjenjivanje i provođenje sve većeg opsega propisa i zakona koji utječu na zaposlenike
- Pomaganje u održavanju odgovarajućih standarda kvalitete života i rada te etike poslovne politike i prakse

Rad u hotelu vrlo je intenzivan. Zaposlenike, na svim organizacijskim razinama, mora se angažirati i obučiti da kvalitetno obavljaju poslove, ako se želi postići zadovoljstvo gostiju i njihov ponovni povratak u hotelski objekt.

Kao posljedica niza promjena koje se svakodnevno događaju u hotelu, ali i onih promjena koje nastaju u njegovom okruženju, javlja se potreba za permanentnim osposobljavanjem hotelskog osoblja. U hotelu se mora osigurati organizirano ispravno uvježbavanje hotelskog osoblja, tijekom izvođenja radnih zadataka. Da bi se uvježbavanje kvalitetno odvijalo treba osigurati sljedeće postupke⁴⁴:

- Dobro se pripremiti za uvježbavanje
 - ◇ analizirati poslove,
 - ◇ upoznati poslove,
 - ◇ sastaviti popis poslova,
 - ◇ svaki pojedinačni posao detaljno opisati.
- Znati pokazati vježbu
 - ◇ demonstrirati obavljanje radnje tako da svi to mogu vidjeti,
 - ◇ poticati djelatnike da postavljaju pitanja,
 - ◇ biti strpljiv s djelatnicima koji isprva ne razumiju sve,
 - ◇ ponoviti radnju onoliko puta koliko bude potrebno.

⁴⁴ Cerović, Z., Pavia, N., Galilić, V., op. cit., str. 110.

- Izvoditi vježbu
 - ◇ prepustiti vježbenicima da sami izvedu radnju,
 - ◇ pripomagati da bi vježbenici stekli pouzdanost,
 - ◇ brižljivo ispravljati kad se primijete greške,
 - ◇ pohvaliti vježbenika kadgod obavi radnju ispravno.
- Kontrolirati
 - ◇ nastaviti uvježbavanje na radnom mjestu,
 - ◇ pohvaliti za dobro obavljene posao a biranim riječima i tiho ukoriti za loše obavljene posao,
 - ◇ stalno procjenjivati uvježbanost,
 - ◇ voditi «povijesni karton» za svakog vježbenika.

Sustav uvježbavanja hotelskog osoblja predstavlja značajni standard, međutim, kod nas su rijetki hoteli u kojima je ovaj standard utvrđen i zastupljen. Treba znati da bez ovoga standarda hotelsko osoblje postaje pasivno, kritično i ravnodušno prema ciljevima hotela. Poznato je da se jedino svakodnevnim i dugotrajnim vježbanjem može opstati na vrhu.

Da bi se proces osposobljavanja mogao provesti potrebna je odgovarajuća organizacija za realizaciju osposobljavanja. U većim hotelima organizirat će se posebne organizacijske jedinice u okviru kadrovske službe. Rezultati procesa osposobljavanja zaposlenika su višestruki, kako za same zaposlenike, tako i za hotel kao cjelinu.

Ključan element procesa osposobljavanja zaposlenih u hotelu su različite metode. Koja će se od metoda osposobljavanja upotrijebiti, bitno određuje program osposobljavanja, odnosno vrsta posla za koji se ona provodi. S tog aspekta, sve poslove u hotelu možemo diferencirati na dvije osnovne skupine:⁴⁵

- ◇ nemenadžerski poslovi,
- ◇ menadžerski poslovi.

⁴⁵ Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinegija, Zagreb, 2006, str. 276.

Metode osposobljavanja nemenadžera u osnovi se dijeli na osposobljavanje na poslu i osposobljavanje izvan posla. Najčešće se korištena metoda je metoda osposobljavanja na poslu, gdje neposredni rukovoditelj ili dobro obrazovani suradnik preuzima ulogu instruktora. Osposobljavanje izvan posla omogućuje primjenu brojnih metoda obuke, kod kojih su najpoznatije:⁴⁶ metoda rasprave, metoda poduke u razredu, metoda programirane nastave, metoda u z pomoć kompjutera i simulacije.

Metode osposobljavanja menadžera razlikuje se od onih koje se provode za osposobljavanje nemenadžera, iako se neke od metoda primjenjuju se i za menadžere (metoda rasprave, metoda poduke u razredu i dr.). Metode osposobljavanja menadžera svrstane su u dvije skupine:

- ◇ stjecanjem iskustva na poslu – menadžer uči na pogreškama,
- ◇ poduke stjecanjem iskustva izvan posla – provodi se individualno i grupno, specijalnim programima ili seminarima.

Procesom osposobljavanja kod zaposlenika će se povećati učinkovitost s višim stupnjem znanja i vještina, a hotel će povećanjem razine obrazovanja svojih zaposlenika povećati i svoju konkurentnost.

⁴⁶ Buble, B., op. cit. str. 276

3.4. Financiranje poslovanja i razvoja

Financiranje je ishodišna točka svake poslovne aktivnosti. Poslovnom aktivnošću hotela odvija se i njegovo tekuće poslovanje, te poboljšanje i proširenje aktivnosti. Poslovne aktivnosti hotela financiraju se iz različitih izvora i triju vremenskih oblika:⁴⁷

- ◇ startni
- ◇ kratkoročni
- ◇ dugoročni

Startni oblik financiranja aktivnosti hotela vrši se na početku poslovanja hotela. Novi hotel otpočinje poslovanje na način da osnivač osigura početna sredstva iz svojih izvora. Obično se koristi dogovorenom odgodom plaćanja dobavljača i iznajmljivanjem opreme umjesto kupnje.

Kratkoročni oblik financiranja aktivnosti hotela osigurava se iz više mogućih izvora, a najčešće iz:⁴⁸

- *Dobiti* ostvarene tekućim poslovanjem.
- *Prekoračenjem na tekućem računu*, što je vrlo pogodan način za kratkoročno financiranje, jer su kamate obično niže od kamata na kredite.
- *Kredita s fiksnim uvjetima* koji se uzimaju, a posudbe od banaka za određenu namjenu, s ugovoreni rokom povrata kamata i jamstvom.
- *Lizinga* koji predstavlja izravan izvor financiranja, a omogućuje hotelu da bez angažiranja vlastitih novčanih sredstava, dobije na korištenje pokretnu i nepokretnu imovinu, na određeno vrijeme uz određenu naknadu.

⁴⁷ Radišić, F., Organizacija poslovanja poduzeća u ugostiteljstvu 4., HoReBa, Pula, 2006., str. 93.

⁴⁸ Radišić, F., op cit. str., 93.

- *Faktoringa* koji predstavlja izravnu prodaju potraživanja hotela drugom posredničkom poduzeću (agenciji) uz dogovoreni popust. Na ovaj se način hotel oslobađa rizika naplate, budući da mu se potraživanje isplaćuje u gotovini.
- *Trgovačkih kredita* koji omogućuju hotelu korištenje sredstava koja bi inače bila dana dobavljačima.

Dugoročni oblik financiranja aktivnosti hotela u poboljšanju i proširenju djelatnosti vrši se iz više izvora, a najčešće iz:⁴⁹

- *dobiti* koja je ostvarena tekućim poslovanjem;
- *bankarskih kredita* koje poduzeće uzima na osnovi investicijskog programa, na duži rok, s ugovorenim kamatama i jamstvom;
- *prodaje dionica* na burzama dionica i
- *kupnje obveznica* kojima poduzeće, na osnovi dobivene fiksne kamatne stope, osigurava izvor financiranja.

Poslovanje hotela odražava njegov uspjeh u nizu područja. Uspješno poslovanje potrebno je u sve konkurentnijem okružju, ako hotel želi opstati. Uspješnost hotela omogućuje se stjecanjem prihoda potrebnog da se podmire obaveze, i stvore dobit koja bi vlasnicima, odnosno ulagačima kapitala osigurala zadovoljavajuću visinu povrata uložених sredstava.

⁴⁹ Radišić, F, op cit. str, 94.

3.5. Nabavka imovine i robe

Osnovni zadatak hotela je pružanje usluga. Da bi hotel mogao nesmetano i kontinuirano poslovati, potrebno je da se ostvare odrađeni uvjeti koji će omogućiti da se taj zadatak ispuni. Pored ostalog, potrebno je da se osigura kontinuirana opskrba potrebnom robom, određene kvalitete, koja se u poslovnom procesu stalno i postupno troši.

Poslove nabave, u organizaciji hotelskog poduzeća, preuzima Nabavna služba. Ona brine o sistemskom snabdijevanju proizvodnih kapaciteta kako bi se izbjegli zastoji, gubici radnog vremena, odnosno poremećaji u prodaji i proizvodnji. Glavni zadatak Nabavne službe je da osigura harmoničan tijek proizvodnog procesa pravodobnom i ekonomičnom nabavom potrebnog reprodukcijskog materijala, sirovina i drugog.

Proces nabave dosta je kompleksan i uključuje brojne aktivnosti od kojih su najznačajnije:

1. *Utvrđivanje potreba za materijalom* – da bi menadžment nabave znao koji su materijali potrebni, u kojoj količini, kakve kvalitete i kada, te da bi mogao pokrenuti nabave, potrebno je da raspolaže planom nabave. Plan nabave mora biti specificiran za pojedinu vrstu materijala ili skupinu po rokovima, količinama, dobavljačima, načinu transporta i ostalim relevantnim čimbenicima, kako bi se kasnije mogla imati bolja evidencija i pregled o ugovorenom i pristiglom materijalu, te mogućnost eventualnih intervencija;
2. *Utvrđivanje izvora nabave i dobavljača* – u cilju izbora najpovoljnijeg izvora, putova i oblika nabave, potrebno je voditi kartoteku dobavljača. Osnovni oblik povezivanja s dobavljačima je neposredna kupnja potrebnog materijala koja predstavlja ugovor o kupoprodaji robe. Posredna kupnja materijala postoji kada menadžment nabave nabavu materijala povjeri trgovačkom poduzeću (posredniku), u kojem slučaju se zaključuje ugovor sa posrednikom.

3. *Dostavljanje upita dobavljačima i prijem njihovih ponuda* – kada se nabava materijala vrši neposredno, tada se upućuje dopis jednom ili više potencijalnih dobavljača sa zahtjevom dostave ponude. Upit može biti izražen usmenim i pismenim putem.
4. *Usporedba primljenih ponuda i izbor najpovoljnije ponude* – važan je zadatak Nabavne službe. Potrebno mu je pokloniti najveću pozornost. Poznato je da svaki ponuđač sastavlja svoju ponudu tako da upravo njegova izgleda najpovoljnija. Ispitivanja se moraju odnositi na kompletnu ponudu (na sve njezine strane od cijene i rokova do uvjeta plaćanja, načina pakiranja i ostalog). Budući, da su ponude različite, potrebno ih je učiniti što više usporedivima, jer će se samo tako moći donijeti najispravnija odluka. Ispitivanjem najpovoljnijih cijena, može se dobiti donekle slika veličine zadatka. Stvarnu cijenu ne određuje jedino ponuđena cijena za mjernu jedinicu. Na visinu cijene utječu uvjeti plaćanja, visina rabata ili skonta, transportni troškovi, ako nisu uračunati u ponuđenu cijenu, način računanja, pakiranja i vraćanja ambalaže itd. Usporedba je još teža, ako se dogodi da su ponude, u pogledu kvalitete različite i da se moraju najprije cijene uskladiti sa zahtijevanom kvalitetom. Rokovi isporuke također posredno utječu na cijenu. Pretpostavimo da je hotelu hitno potrebna određena roba, koja se može dobiti od isporučitelja čija je cijena viša. U tom slučaju hotel će se sigurno odlučiti na prihvaćanje više cijene, ako ocijeni da su troškovi koji bi nastali zbog povećanja cijene manji od štete koja nastaje zaustavljanjem proizvodnih procesa u hotelu
5. *Vođenje pregovora za zaključenje ugovora* – nakon izbora najpovoljnijeg dobavljača pristupa se pregovorima koji mogu biti pismeni i usmeni. Usmeni pregovori nisu neophodni u svim slučajevima. Kod usmenih pregovora menadžment nabave treba izvršiti sve pripreme za pregovore koje će voditi s dobavljačem, a nakon završetka pregovora formulirati zaključke do kojih se došlo. Zaključci predstavljaju temelj za zaključivanje ugovora.

6. *Zaključivanje ugovora o kupoprodaji i ispostavljanje narudžbe* – nakon što su uspješno završeni pregovori s dobavljačem zaključuje se kupoprodajni ugovor. Na temelju tog ugovora ispostavlja se narudžba. Narudžba se ispostavlja i kada se naručuje roba/materijal na temelju ponude, a bez prethodno sklopljenog ugovora.
7. *Praćenje izvršenja ugovora i narudžbi* – od trenutka zaključenja ugovora o kupoprodaji robe, odnosno od trenutka upućivanja narudžbe dobavljaču, pa do prijema robe, prati se i kontrolira izvršenje tog ugovora, odnosno narudžbe. Zakašnjenja u isporukama mogu ometati normalan tijek proizvodnog procesa. Nabavna služba mora na vrijeme intervenirati kako bi se izbjegla i uklonila zakašnjenja. U velikim hotelskim poduzećima, ti su poslovi kompjuterizirani dok se u malim hotelima to potiče stvaranjem odgovarajuće kartoteke u koju se redaju narudžbe po rokovima, i to u prvom primjerku po dobavljačima, a u drugome po vrstama materijala, te po proizvodnim brojevima i td.
8. *Preuzimanje isporučenog materijala* – nakon što je prispjela naručena roba/materijal provodi se njegov kvantitativan i kvalitativan prijem. Svrha tih nadzora pri preuzimanju robe jest da se utvrdi da li je dobavljač isporučio robu ugovorene kvalitete, u točno određenim količinama i da li je faktura ispostavljena ispravno i na prave vrijednosti.
9. *Reklamiranje nedostatka na preuzetom materijalu* – ukoliko se prilikom prijema robe utvrde nedostaci na primljenom materijalu (vrsta, količina, kvaliteta i slično), unose se u zapisnik, na temelju kojeg se sastavlja reklamacija dobavljaču, te evidentira.
10. *Pregled i isplata računa dobavljača* – po primitku računa dobavljača, kontrolira se njegova formalna i sadržajna strana kako bi se utvrdilo da li odgovara činjeničnom stanju
11. *Obavješćivanje o prispijeću materijala* – o prispijeću materijala obavješćuje se naručilac koji dalje postupa sukladno s načinom preuzimanja materijala.

Ostvarenjem navedenih faza ciklusa nabave osigurava se kontinuitet poslovanja

Čuvanje robe je također jedan od zadataka nabavne službe hotela, odnosno njezinog posebnog odjela - skladišta. Uskladištenje robe bitan je preduvjet za nesmetan i kontinuiran proizvodni proces.

Na skladištu trebaju biti komercijalno-tehnički optimalne količine. To su one količine, koje omogućuju nesmetan tijek proizvodnog procesa. Uz držanje na skladištu takvih količina, koje predstavljaju minimalnu rezervu, omogućuje se daljnji proizvodni proces iako se događaju prekidi u dovođenju robe. Najidealnije bi bilo kad bi hoteli radili bez skladišta i kad bi opskrba funkcionirala tako da se roba ubacuje u proizvodni proces izravno iz transportnih sredstava.

Skladišno poslovanje obuhvaća sve poslove u svezi s preuzimanjem, uskladištenjem i izdavanjem materijala i robe. Ono mora biti dobro organizirano da se izbjegnu gubici na materijalu i robi, koji često puta mogu biti veoma veliki. Osim toga, dobro organizirana skladišna služba osigurava da troškovi uskladištenja po jedinici mjere za uskladištene materijale i robu budu primjereni.

Na organizaciju skladišne službe utječu karakter hotela, odnosno hotelskog poduzeća, njegova veličina i asortiman materijala i robe, uvjeti poslovanja (postojeći razmještaj objekata, raspoloživi prostor i oprema) i povezanost poduzeća saobraćajnim putovima.

Pri provedbi organizacije skladišne službe treba:

- ◇ mehanizirati poslove skladištenja
- ◇ omogućiti redovno snabdijevanje proizvodnje materijalima,
- ◇ brzo i točno izvršavati naloge za otpremu robe,
- ◇ svesti skladišne gubitke na minimum,
- ◇ povećati obrtaj zaliha na skladištu
- ◇ osigurati nadzor nad skladišnom službom.

Organiziranjem skladišta u sklopu nabavne službe uspostavlja se optimalno rješenje upravljanja robom, od održavanja do određivanja i naručivanja robe, preko preuzimanja, transporta i skladištenja, do korištenja u proizvodnom procesu.

Skladište prihvaća na sebe čuvanje robe između primanja i uporabe i zbog toga pruža hotelu sigurnost u postizanju osnovnog cilja. Najvažnije djelatnosti skladišta jesu primanje, čuvanje i izdavanje robe, vođenje evidencije o zalihama. Skladište prima materijal istodobno i u zajednici s nabavnom službom. Njegova se uloga u tom pogledu svodi na formalno-pravno primanje jer svu odgovornost preuzima na sebe nabavna služba.

Čuvanje robe važan je zadatak, vezan uz eventualne gubitke i štete ako se roba loše čuva i ako se njome loše manipulira. Roba se pohranjuje po grupama prema svojim osobinama. Živežne namirnice uskladištuju se posebno, a lako pokvarljive posebno. Pića se spremaju u podrum. Inventar treba uskladištiti u posebnim prostorijama.

Zadatak izdavanja, odnosno osiguranja radnog mjesta robom, bit će uspješno obavljen ako se postigne da se eliminiraju gubici u radnom vremenu zaposlenika povezani s traženjem robe i ako se tražena roba na vrijeme dostavlja u proizvodnju kako bi se izbjegli nepotrebni zastoji. Roba se može izdati iz skladišta samo na temelju uredno ispostavljenog dokumenta, kojeg je potpisala ovlaštena osoba. Za izdanu robu skladištar ispostavlja izdatnicu, koja se ispostavlja u tri primjerka.

U organizaciji nabavne službe skladište je organizacijska jedinica kojoj je stavljeno u zadatak da obavlja uskladištenje i izdavanje materijala, da se brine o otpacima, a posebno da prati kretanje zaliha, koje bi morale biti minimalne, ali da nijednog trenutka ne ugroze odvijanje proizvodnog procesa.

U hotelskim poduzećima razlikujemo, s obzirom na veličinu:

- ◇ *glavna skladišta* - u kojima se pohranjuje sva roba hotelskog poduzeća, i
- ◇ *priručna skladišta* - koja se nalaze u blizini odjela, a služe za manje količine robe kao što je npr. priručno skladište uz kuhinju

S obzirom na vrstu robe razlikujemo:

- ◇ skladište za suhe živežne namirnice
- ◇ skladište za lako pokvarljive živežne namirnice
- ◇ skladište inventara
- ◇ vinski podrum
- ◇ skladište za ugljen, drva, benzin itd.

3.6. Priprema objekata i soba

Osnovna djelatnost hotela je pružanje usluga smještaja. Proces rada koji se vrši prilikom pružanja usluga smještaja ima izrazito *uslužni* karakter, budući da se radi o tehničkim poslovima i radnim operacijama uslužne naravi u vezi sa spremanjem i uređivanjem soba, kreveta i prostorija, s izdavanjem i iznajmljivanjem namještenih soba, kreveta i prostorija, kao i vezi s drugim uslugama koje su uobičajene u smještajnim jedinicama.

Sveukupni proces rada pružanja usluga smještaja raščlanjuje se na pojedine faze, koje obuhvaćaju: pripremanje i uređivanje soba i prostorija, primanje gostiju, smještaj gostiju, pružanje usluga u svezi sa smještajem, evidentiranje gostiju i usluga, naplaćivanje usluga i dr.

Organizacija izvršenja radnih procesa, njihovih faza i pojedinih radnih operacija vrši se na temelju podjele rada na odgovarajuća odjeljenja, radne grupe i radna mjesta. O pripremi objekata i soba brinu se Prijamni odjel, Domaćinstvo i Odjel održavanja.

3.6.1. Prijamni odjel

Prijemnom odjelu daje se velika važnost radi funkcija koje izvršava osoblje tog odjela, kao i njegova utjecaja na financijski uspjeh poslovanja. Uspjeh poslovanja hotela uvelike ovisi o dobro obavljenim poslovima u Prijamnom odjelu.

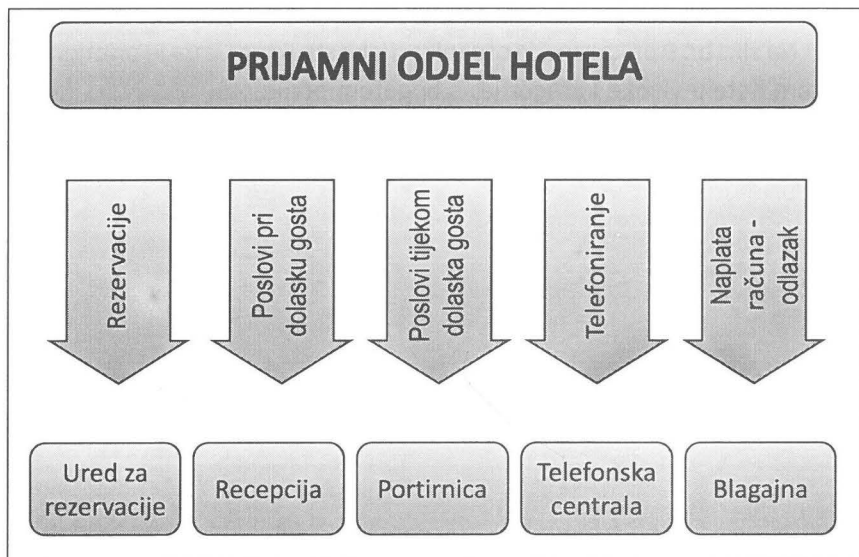
Opseg poslovanja Prijamnog odjela ovisi o tipu hotela, intenzitetu korištenja smještajnih kapaciteta, te da li hotel posluje tijekom cijele godine ili samo sezonski.

Poslovi prijamnog odjela svrstani su u pet skupina (slika br. 8):

- I. skupina - poslovi rezervacija,
- II. skupina – poslovi pri dolasku gosta,
- III. skupina – poslovi tijekom boravka gostiju u hotelu,
- IV. skupina – poslovi telefoniranja,
- V. skupina – poslovi naplate računa

Veličina i kategorija hotela uvjetuju organizaciju svake od tih službi te potreban broj zaposlenih u prijamnom odjelu. U velikim hotelima bit će više zaposlenih, projektirat će se posebna recepcija za prihvrat pojedinih skupina gostiju, posebna recepcija za prijem sudionika kongresa, posebna garderoba za čuvanje prtljage ili odjeće i sl. Svaka služba u prijamnom odjelu mora biti organizirana kao zasebna cjelina.

↳ Slika 8: Poslovi prijamnog odjela hotela



Mjesto i položaj prijamnog odjela hotela utvrđuju se projektni zadatkom. U visokokategoriziranim hotelima, prijamni odjel je smješten tako da je jednim dijelom povezan uz predvorje – hol (Front Office), a drugim dijelom (Back Office) uz tzv. neproizvodne dijelove hotela (urede hotelske administracije, garderobe za osoblje, sanitarije, restoran za osoblje, glavnu kuhinju, ulaz za osoblje itd.).

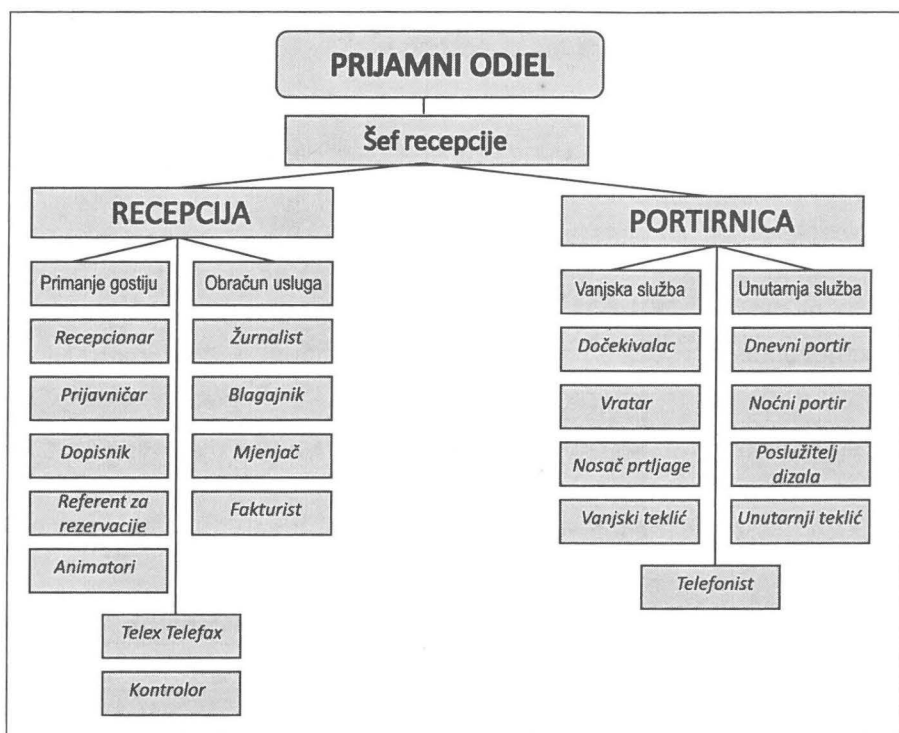
Obavljanje poslova i radnih zadataka prijamnog odjela ovisi o:

- ◇ veličini hotela,
- ◇ kategoriji hotela,
- ◇ intenzitetu korištenja kapaciteta,
- ◇ tipu hotela.

U većim, visokokategoriziranim hotelima, s većim brojem usluga, većim brojem zaposlenih, u sklopu prijamnog odjela posluju *repcija* i *portirnica*. U manjim hotelima recepcija i portirnica su spojene zbog manjeg opsega posla, kao i uštede broja zaposlenih.

Na slici br. 9 prikazana je organizacijska struktura koja je primjerena velikom hotelu visoke kategorije, s bogatom ponudom.

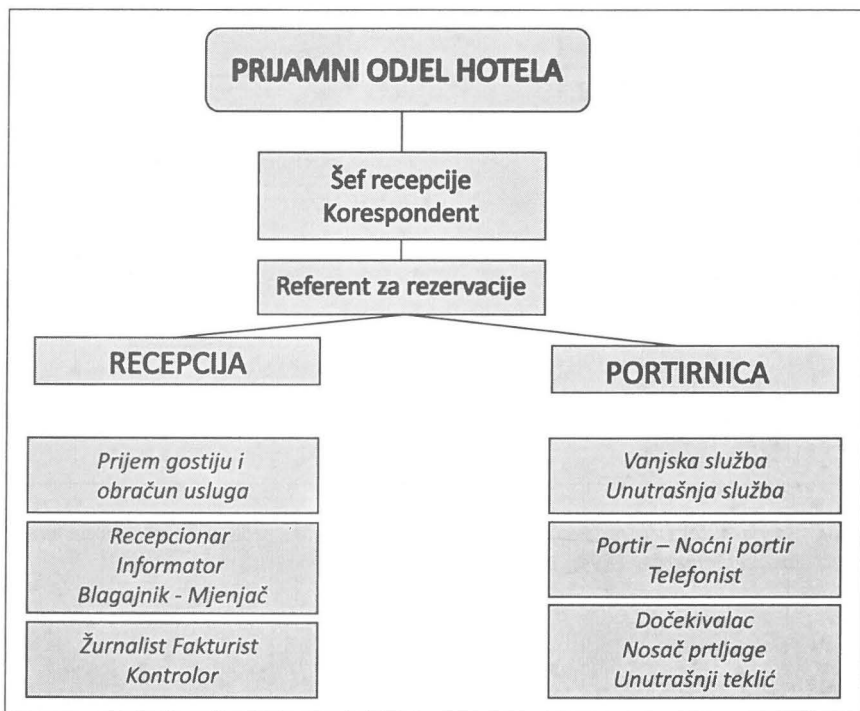
↪ Slika 9: Organizacijska struktura prijamnog odjela većeg hotela



Izvor: Grupa autora (u redakciji Radišić, F.), Organizacija rada u hotelu, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1994., str. 76.

Na slici br. 10. prikazana je organizacijska struktura manjeg hotela sa radnim mjestima koja su neophodna za normalno funkcioniranje radnog procesa. I na recepciji i na portirnici jedan zaposlenik obavlja više poslova, za koje mora biti osposobljen.

↪ Slika 10: Organizacijska struktura prijamnog odjela manjeg hotela



Izvor: Grupa autora (u redakciji Radišić, F.), Organizacija rada u hotelu, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1994., str. 79.

Organizacija službe recepcije

Radni dio recepcijskog pulta isključivo služi za prihvata gostiju. Pult je postavljen tako da se iza njega ne može ući iz predvorja.

Osoblje recepcije čine:

- *Recepcionar* – osoba koja samostalno obavlja poslove prijema gostiju, dodjeljuje gostu sobu (po uputama službe za rezervaciju, šefa recepcije ili samostalno, prema stanju na planu slobodnih i zauzetih soba). On upisuje gosta u evidencije, otvara mu račun, te obavještava druga odjeljenja hotela o prispjeću gosta (domaćinstvo, kuhinju, blagovaonicu). Za svoj rad odgovoran je šefu recepcije;
- *Prijavničar* – obavlja poslove prijave gostiju i odgovoran je za zakonitost rada.
- *Dopisnik* – vrši korespondenciju. Dopisnik posluje u sklopu hotela, kao i referent za rezervacije, osim kada je Služba prodaja organizirana kao poseban odjel na razini hotelskog poduzeća.
- *Referent za rezervacije* – prima upute o rezervacijama, potvrđuje rezervacije, vodi evidenciju o rezervacijama, te sastavlja listu rezervacija i upućuje recepciji. Neprestano je u kontaktu sa službama prodaje i agencijama, te individualnim gostima.
- *Animator* – je radno mjesto novijeg datuma, a dolazi najviše do izražaja u hotelima pansionskog tipa, gdje se gosti duže zadržavaju. Svoje zadatke obavlja prema utvrđenim programima objavljenim u programima i brošurama, istaknutim na informativnim panoima prijamnog odjeljenja.
- *Žurnalista* – vodi hotelski dnevnik (žurnal). Preuzima svu potrebnu dokumentaciju potrebnu za vođenje hotelskog dnevnika, cjenik, ugovore, izvješća kuhinje, knjige sporednih usluga, tečajne liste banaka.

- *Blagajnik* – naplaćuje usluge, sastavlja knjige blagajne – predaje gotovinu, čekove pisma.
- *Mjenjač* – obavlja mjenjačke poslove temeljem ugovora između poduzeća i poslovne banke.
- *Fakturista* sastavlja fakture. Na temelju dokumenta (ugovora s agencijama, narudžbenica, wouchera, tečajnih lista i cjenika), evidentira fakture i prati njihovu naplatu.

Organizacija službe portirnice

Služba portirnice stoji na usluzi hotelskim gostima tijekom 24 sata. Ona pruža usluge gostima za vrijeme njihova dolaska, boravka u hotelu, te odlaska iz hotela. Vode se evidencije, od kojih su najvažnije knjiga buđenja, indeks gostiju, knjiga pošte, knjiga izgubljenih stvari, te rukuje ključevima zauzetih soba.

Osoblje portirnice čine:

- *Portir* – poznaje sve poslove u portirnici, daje radne naloge i nadgleda rad svih zaposlenih na portirnici. Odgovoran je za prijem i raspodjelu pošte, uručivanje i kontrolu ključeva slobodnih i zauzetih soba, prijem i predaju poruka, točnost svih primljenih i danih obavijesti. Portir mora znati nekoliko svjetskih jezika kojima govori većina gostiju hotela;
- *Vratar* – (naziva se i počasni stražar) prva je osoba koja u hotelu pozdravlja goste pri dolasku i posljednja koja ih ispraća. Vratar dočekuje goste na glavnom ulazu u hotel, nadgleda iskrcaj – ukrcaj prtljage, regulira promet ispred glavnog ulaza, kontrolira sve ulaske i izlaske, brine o čistoći glavnog ulaza. On ne smije nositi prtljagu;
- *Nosač prtljage* – iskrcava (ukrcava) prtljagu iz vozila, odnosi prtljagu do sobe gosta na dolasku ili iz sobe do vozila na odlasku, prati gosta do sobe;

- *Dočekivalac* – dočekuje hotelske goste u luci, zračnoj luci ili na autobusnom, odnosno željezničkom kolodvoru;
- *Teklić* – obavlja usluge pružanje usluga parkiranja automobila i sl.

Zadaci prijamnog odjela

Osoblje prijamnog odjela zaduženo je za:

- ◇ doček gostiju
- ◇ prijem rezervacija za usluge smještaja
- ◇ prijem rezervacija za usluge hrane i pića
- ◇ raspoređivanje gostiju po sobama
- ◇ vođenje evidencije o slobodnim i zauzetim sobama
- ◇ vođenje evidencije o gostima hotela
- ◇ prijave i odjave gostiju
- ◇ vođenje evidencije o pruženim uslugama,
- ◇ korespondencija s gostima i poslovnim partnerima
- ◇ davanje informacija gostima,
- ◇ čuvanje imovine gostiju,
- ◇ promjene novca,
- ◇ naplate računa gostima
- ◇ vođenje hotelskog žurnala
- ◇ ispraćaj gostiju

U svijesti svakog zaposlenika hotela, a posebno u prijamnom odjeljenju mora biti saznanje da prodaje uslugu. Ta se usluga razlikuje od ostalih jer se obavlja na poseban (ugostiteljski) način.

3.6.2. Hotelsko domaćinstvo

Hotelsko domaćinstvo ima veliki značaj u poslovanju svakog hotela. Osnovna uloga ovog hotelskog odjela je održavanje čistoće svih prostorija u hotelu, što se odnosi na poboljšanje svih komponenti hotelskog proizvoda, odnosno usluge, uljepšavanje hotela, održavanje hotelskih soba i ostalih prostorija privlačnima, te druge aktivnosti. Hotelsko domaćinstvo ima za cilj zadovoljiti gosta. Zadovoljstvo gosta i uspjeh poslovanja događaju se istovremeno samo onda kad se ljudi i sredstva za rad pažljivo kontroliraju, osiguravajući gostu:⁵⁰

- ◇ privlačnost
- ◇ komoditet,
- ◇ čistoću,
- ◇ sigurnost.

Privlačnost hotelske sobe može utjecati na ocjenu cjelokupne hotelske usluge. Za uređenje ambijenta hotela može biti zaduženo hotelsko domaćinstvo, ali isto tako mogu se angažirati i vanjske usluge (dekoracija).

Komoditet hotelskim gostima osigurava hotelsko domaćinstvo u suradnji sa tehničkom službom. Razne pogodnosti, kao npr. sobni mini bar, satelitska televizijska mreža, sredstva komunikacije, i sl., utječu na udobnost boravka gosta u hotelu.

Primarna funkcija hotelskog domaćinstva je održavati urednost i čistoću svih dijelova hotela.

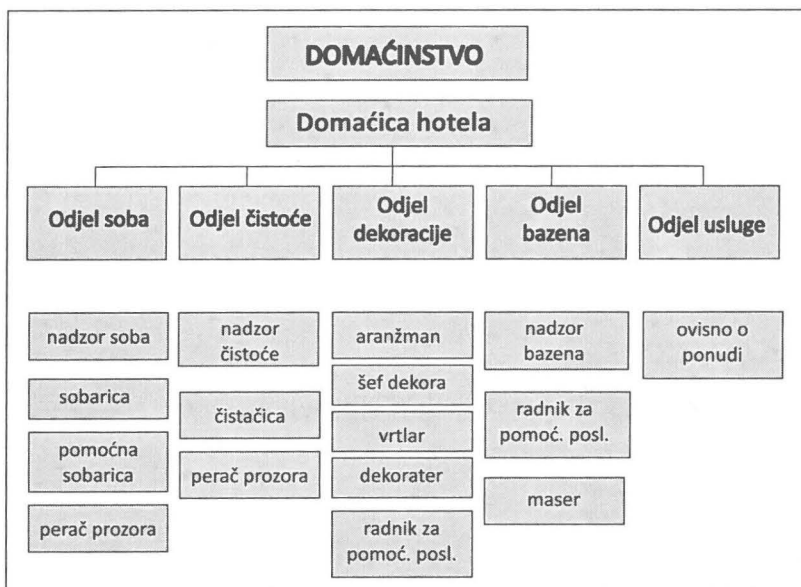
Hotelsko domaćinstvo treba brinuti da se gost osjeća sigurno. Hotelski gost mora biti zaštićen od svake moguće nesreće. Hotelsko osoblje mora biti obučeno u mjerama higijensko-tehničke zaštite, te odmah reagirati u slučaju bilo kakve sumnje da prijeti opasnost.

Besprijekorni i predani rad zaposlenih u hotelskom domaćinstvu osjeća se u svakom pojedinom prostoru hotela.

⁵⁰ Cerović, Z., Galičić, V., Ivanović, S., Menadžment hotelskog domaćinstva, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005., str. 13.

Organizacijska shema domaćinstva izgledala bi kao na slici (br. 11). Ovakva shema se nadopunjuje u hotelima koji imaju više sadržaja, kao što su liječničke usluge, masaže, trim kabineti i ostalo.

↪ **Slika 11: Organizacijska shema hotelskog domaćinstva**



Izvor: Prilagođeno prema Grupa autora (u redakciji Radišić, F.), Organizacija rada u hotelu, Hotelijerski fakultet Opatija, 1994., str. 109.

Poslovi hotelskog domaćinstva obuhvaćaju:

- ◇ održavanje čistoće soba i opreme u njima
- ◇ održavanje čistoće zajedničkih prostorija i opreme u njima
- ◇ rukovanje inventarom u sobama i zajedničkim prostorijama
- ◇ davanje rublja gostiju na pranje i glačanje
- ◇ davanje odjeće gostiju na čišćenje i glačanje
- ◇ usluživanje gostiju jelima i pićima u sobama
- ◇ vođenje evidencije o zauzetosti soba
- ◇ vođenje evidencije o pruženim uslugama u sobama
- ◇ obavještanje gostiju o zaboravljenim stvarima u sobama.

Faze poslova hotelskog domaćinstva⁵¹

PLANIRANJE	<ul style="list-style-type: none"> • Sastav personala • Rublje, stanje materijala • Korištenje strojeva • Planovi čišćenja
POSTUPAK ČIŠĆENJA I ODRŽAVANJA	<ul style="list-style-type: none"> • Program rada • Standardizacija • Upitnik za provjeru smještaja i kvalitete soba
ANGAŽMAN (OSOBLJA) I NADZOR	<ul style="list-style-type: none"> • Prognoza poslovanja • Tabela planiranja personala • Raspored radnih obaveza • Plan godišnjeg odmora i slobodnih dana • Nadgledanje rada
UKOVOĐENJE	<ul style="list-style-type: none"> • Motivacija • Način rukovođenja • Trening
KONTROLA	<ul style="list-style-type: none"> • Lista-izvještaj domaćinstva • Prijava ispravnosti • Kontrola (inventura rublja) • Kontrola namještaja • Ugovori usluga izvan kuće • Potrošnja sredstava za čišćenje • Trajna kartoteka stanja soba
POBOLJŠANJE UČINKA I DALJNI RAZVOJ	<ul style="list-style-type: none"> • Pojednostavljenje radnog procesa • Standardi radnog učinka • Metode rada

⁵¹ Grupa autora (u redakciji Radišić, F.), Organizacija rada u hotelu, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1994., str. 110.

- *Planiranje* – Iako je čišćenje rutinska djelatnost treba ga planirati. Potreban broj osoblja određuje se dugoročno, a na temelju prognoze popunjenosti hotela. Izbor osoblja i organizacija poslovanja mora se planirati i prilagoditi predviđenom planu čišćenja. Pored dnevnog čišćenja soba, treba osigurati čišćenje i održavanje radnih prostorija, prozora, stepeništa, podruma, sanitarnih čvorova, dvorana za sastanke.
- *Postupak čišćenja* – Na osnovi planova čišćenja, načina rada i održavanje u predviđenom radnom programu i standardima treba prilagoditi određenom tipu hotela. Taj posao treba isprobati u praksi s optimalnim tijekom rada, kojeg se treba prethodno omogućiti osoblju. Nadzornice soba imaju zadatak da nove sobarice uvode u nove poslove, a prema određenom programu uvježbavanja.
- *Angažman personala i nadzor* – Na temelju mjesečnih i tjednih poslovnih prognoza zauzetosti smještajnih kapaciteta, potrebno je napraviti plan angažmana osoblja. Angažman potrebnog osoblja, a u cilju reduciranja neproduktivno vremenskog razdoblja ili prekovremenog rada vrši se prema rasporedu radnih obveza. Planiranje osoblja služi kao osnova za dnevni raspored dužnosti, ali i kod dugoročnog planiranja godišnjih odmora. Stručno obavljanje poslova i obaveze zaposlenih u odjelu domaćinstva moraju se nadgledati i kontinuirano kontrolirati.
- *Rukovođenje personalom* – Domaćica mora dobro poznavati osnovne principe rukovođenja. Mora biti u stanju svoje osoblje sjediniti u funkcionalni tim. Manjkavosti u rukovođenju odražavaju se u niskom radnom moralu zaposlenih, slabijoj kvaliteti rada, čestim bolovanjima i velikoj fluktuaciji osoblja.
- *Kontrola* – Svaki hotel mora odrediti i organizirati postupak kontrole. Kontrola obuhvaća: dnevnu kontrolu zauzetih soba i kontrolu broja gostiju prijavljenih prilikom prijema.
- *Poboljšanje učinka – daljnji razvoj pojednostavljenja rada* – Olakšavanjem radnog procesa, odnosno pojednostavljenjem

radnog procesa porasti će i produktivnost rada. Treba utvrditi da li postoji praktično provediva mogućnost poboljšanja radnog učinka, te da li se rad može pojednostaviti primjenom aparata i strojeva na onim poslovima gdje je to moguće a isti se ne primjenjuju.

Važnu ulogu u zadovoljenju zahtjevima i potreba gostiju imaju:

- Ambijent hotela - koji se rješava samom izgradnjom hotela, unutrašnjim uređenjem i komforom potrebnom hotelskom gostu.
- Servis – hotelsko osoblje ima ulogu da udovolji zahtjevima gostiju.

Hotelsko domaćinstvo ima zadatak da održava čistoću soba i zajedničkih prostorija u hotelu. Ono pored glavne domaćice zapošljava: sobarice, spremačice, čistačice i sobnog konobara. Ukoliko u hotelu ne postoji služba održavanja onda u nadležnost hotelskog domaćinstva spadaju svi kućni majstori.

- *Sobarica* je zadužena za održavanje čistoće i pospremanje gostinjskih soba. Preuzima rublje i sredstva za čišćenje. Ako se u hotelu ne zapošljavaju čistačice, ona čisti i posprema i druge prostorije na katovima (hodnike, kupaonice, zahode i sl). Isto tako, ako u hotelu nema sobara ili sobnog konobara, ona obavlja i njihove dužnosti po nalogu hotelske domaćice. Dužnost je sobarice da svaki odlazak za koji sazna od gosta odmah najavi recepciji, odnosno portirnici, i ako je potrebno, da zatraži nosača prtljage, da pozove dizalo i sl. Noćna sobarica dočekuje goste kod dizala. Na signal iz portirnice kojim se najavljuje gost odlazi do dizala, prihvaća sitnu prtljagu i ide pred gostom do sobe, otvara vrata, ulazi u sobu i pali svijetlo, pita gosta da li ima neku želju i odmah napušta sobu.
- *Sobar* – zadužuje se za čišćenje obuće i odjela gostiju i za teže poslove, kao što su održavanje podova u sobama i ostalim prostorijama na katovima, za čišćenje sagova i namještaja, skidanje

paučine sa stropova, zidova. Dužnost mu je da brine za rasvjetu u hodnicima i stubištu i da drži u redu dizalo za prtljagu. Sudjeluje u čišćenju stubišta i hodnika i brine o ispravnom funkcioniranju vrata, prozora, brava, rasvjete, vodovoda itd.

Broj zaposlenog osoblja u hotelskom domaćinstvu ovisi o veličini, tipu i kategoriji hotela. U hotelu prolaznog tipa, kategoriziranog sa pet i četiri zvjezdica na svakih 15 soba obično se zapošljava po jedna sobarica i sobar u jutarnjoj smjeni. Od 15 – 25 soba dodjeljuje se sobarici još jedna pomoćnica. U hotelima u kojima ima mnogo soba s kupaonicama potreban je veći broj sobarica, odnosno sobarica i čistačica. U hotelima pansionskog tipa sobarici se može dodijeliti i 20 soba.

Pranje i čuvanje hotelskog rublja i rublja gostiju obavlja se u praonici. Djelatnost praonice je sporedna hotelska djelatnost koja se bavi:

- ◇ pružanjem usluga pranja i glačanja rublja za unutrašnje potrebe jednog ili više hotela i restoracije
- ◇ pružanjem usluga pranja, glačanja i čišćenja rublja za potrebe hotelskih gostiju, a često i drugih korisnika.

Voditelj praonice mora voditi brigu o rublju koje mu je povjereno, kao i o svim radovima koji se obavljaju u pojedinim radnim odjelima praonice. Pravilno čuvanje i održavanje rublja u dobru stanju stalan je problem, pa je stoga i savjestan ljudski rad i rad strojeva vrlo važan ekonomski činilac u poslovanju hotela i rentabilnosti same praonice.

U hotelskoj praonici može se prati i glačati rublje hotelskih gostiju. O rublju hotelskih gostiju brinu sobarica, koja isto preuzima od gosta i predaje ga na pranje i glačanje.

3.6.3. Odjel održavanja

Održavanje je specifična djelatnost koja se brine za sigurnost hotela i imovine. Mnogi su autori istakli vrijednost održavanja konstatacijom da proizvodnja rukovodi sadašnjosti, a održavanje omogućuje rad hotela u budućnosti.

Pod funkcijom održavanja hotela podrazumijevaju se sve aktivnosti i poslovi koji se poduzimaju kako bi se osigurala ispravnost, odnosno funkcionalna uporabivost sredstava za rad. Pojam sredstava za rad uključuje strojeve, uređaje, instalacije, alate pa i zgrade te ostalu infrastrukturnu opremu hotela. Zaposleni u službi održavanja trebaju posvetiti posebnu pažnju što boljem održavanju tih sredstava kako bi se njihovim korištenjem odvijao kvalitetno proizvodno-uslužni proces u hotelu.

Za postizanje i održavanje konkurentnosti, od velike važnosti je i periodična obnova hotela. Stoga su rekonstrukcije postojećih hotela sve učestalije. Menadžment hotela sve veću pažnju mora posvetiti razini tehničke opremljenosti hotela. Smatra se da je u prosjeku sedam godina nakon otvaranja potpuno novog hotela potrebna modernizacija i renovacije.

Rekonstrukcija hotela može se sažeti u sljedeće⁵²:

- ◇ Ponuditi poboljšane klimatske uvjete u zatvorenim prostorima kako bi se gostima omogućio ugodan ambijent s zborom na temperaturu, relativnu vlagu i miris;
- ◇ Poboljšati održavanje opreme i unaprijediti postojeća tehnička rješenja (poboljšanje tehničke ugodnosti);
- ◇ Sniziti troškove energije (poboljšanje ekonomske ugodnosti);
- ◇ Uvesti jednostavan sustav upravljanja opremom i uređajima (user friendly).

⁵² Galičić, V., Između ugostiteljstva i turizma, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009., str. 145.

Pri tome, menadžment hotela trebao bi izbjegavati sustave koji su komplicirani⁵³ za tehničko osoblje budući da:

- ◇ Tehničko osoblje hotela mora biti ponosno na svoju modernu tehnologiju i time motivirano za poduzimanje svakodnevnih mjera uštede energije (dokazano je da hoteli u prosjeku gube 20 – 30 poto ukupne potrošnje energije i vode);
- ◇ Treba iskoristiti sva postojeća rješenja za buduću nadogradnju sustava upravljanja održavanjem (maintenance management system);
- ◇ Sustav upravljanja održavanjem ne smije zastarjeti za samo nekoliko godina, jer je cilj menadžmenta kapitaliziranje početne investicije;
- ◇ Cilj je smanjiti troškove poslovanja drastičnim smanjivanjem troškova energije.

Kvalitetno održavanje hotela obuhvaća: ugodnost boravka gostiju u smještajnim jedinicama, štednju energije, osvjetljenje prostorija, sigurnost boravka gostiju u hotelu, kvalitetu zraka u zatvorenim prostorijama, kao i kontrolu pristupa smještajnim jedinicama i ostalim hotelskim prostorijama.

Nemar, neznanje i neorganiziranost osnovni su razlog što na održavanje hotela ima mnogo prigovora. Stručnost je problem koordinacije velikog raspona različitih znanja, koja bi trebalo objediniti u cilju uspješnog vođenja hotela. Taj rad može se podijeliti na tri specifične skupine poslova:⁵⁴

1. održavanje građevinskog dijela objekta (zgrade, parkovi, plaže, bazeni, sportski tereni itd.),
2. održavanje instalirane opreme u hotelskim objektima i izvan njih,
3. čišćenje objekta.

⁵³ Galičić, V., op. cit. str. 146.

⁵⁴ Galičić, V., op. cit., str. 147.

Dosadašnja iskustava u programiranju, izgradnji i održavanju hotelskih objekata kazuju nam da najmanje problema i poteškoća imaju oni hotelski objekti koji su bili stvarni nosioci investicija (od projektnog do investicijskog programa, odabira opreme i inventara).

Projektanti oblikuju i predlažu tehničko – arhitektonsko – funkcionalno rješenje hotela. U kreaciji projektnih rješenja moraju sudjelovati i hotelijeri, što ne umanjuje mogućnost doprinosa projektanta da izradi bolji programski zadatak – unošenjem korisnih inovacija.

Najveći broj hotelskih poduzeća nema vlastite stručne službe za vođenje investicijskih poslova, stoga su samo promatrači rađanja objekta s nizom nefunkcionalnih i skupih rješenja.

U cilju pravovremenog osiguranja pretpostavki da će se poslovi oko realizacije investicijskog projekta i njegovo korištenje odvijati bez poteškoća, potrebno je⁵⁵:

1. koristiti ranija iskustva nekog sličnog objekta;
2. posvetiti pažnju vrsti i kvaliteti materijala, opreme i uređaja kako bi kasnije bilo lakše održavanje;
3. pri izboru opreme, uređaja i inventara bitna je kvaliteta izrade, cijena, mogućnost nabave rezervnih dijelova, blizina i organiziranost servisne službe, garantni rokovi, kao i niz drugih detalja: boja namještaja, fasada, interijer, vrste materijala i njihova otpornost na temperaturu, vlagu, sredstva za čišćenje i održavanje;
4. pri tehničkom prijemu i puštanju u rad hotelskog objekta treba uključiti i vlastitu tehničku službu.

⁵⁵ Grupa autora (u redakciji Radišić, F.), op. cit. str. 212.

Služba održavanja imat će manje posla ukoliko se posveti potrebna pažnja sljedećim pitanjima⁵⁶:

1. Od kakvog je materijala krov, da li je ravan ili pod određenom kosinom?
2. Da li je fasada rađena od postojećih materijala?
3. Da li je građevinska stolarija rađena od tvrdog ili mekog drveta?
4. Da li su zidovi interijera obloženi na način da uz estetski doživljaj omogućuju i lako održavanje?
5. Da li je na stepenicama, hodnicima, holu, u restoranu, kavani i drugdje, postavljen kamen, keramika, tapison?
6. Da li su električne instalacije, instalacije za vodu, grijanje, klima-uređaje, telefone, i dr. ispravno smještene i funkcionalno raspoređene i dostupne?
7. Da li su instalacije rađene tako da postoji mogućnost eventualnog proširenja objekta s povećanim kapacitetom?
8. Da li je kotlovnica smještena na pravom mjestu, što je s priključcima po objektu?

Održavanje hotelskog objekta treba započeti istoga dana kada se on stavi u funkciju, odnosno otvori za goste.

Održavanje mora biti kontinuirano. Hotelske objekte, održavanje drži u funkciji, a ako se održavanju ne pokloni potrebna pažnja, to se obično vraća kroz vijek trajanja objekta i gospodarske učinke korištenja.

Hoteli se međusobno razlikuju ovisno o vrsti, lokaciji, starosti, vrsti materijala, načinu gradnje, sadržaju i sl., pa i organizaciju treba postaviti tako da optimalno udovolji njenim potrebama. Sukladno tome treba postaviti i organizaciju Službe održavanja.

⁵⁶ Grupa autora (u redakciji Radišić, F.), op. cit. str. 212.

Služba održavanja obavlja tekuće održavanje hotela. Pored voditelja, ova Službe zapošljava: kvalificiranoga kućnog majstora – ložača, elektroinstalatera, vodoinstalatera, ličilaca, stolara.

Poslovi ove službe obuhvaćaju:

- ◇ rukovanje o održavanje uređaja i instalacija,
- ◇ održavanje vodovodnih instalacija,
- ◇ održavanje električnih instalacija,
- ◇ održavanje rashladnih uređaja,
- ◇ održavanje telefonske centrale,
- ◇ održavanje TV i radio aparata,
- ◇ održavanje uređaja i inventara u kuhinji, blagovaonici, točionici, recepciji i portirnici,
- ◇ održavanja informacijskoga sustava,
- ◇ održavanje vatrogasne opreme.

Poslovi održavanja s obzirom na opseg održavanja imovine dijele se na *tekuće* i *investicijsko* održavanje. Održavanje u pravilu djeluje kao jedinstvena organizacijska jedinica. U novim trendovima izvođenja i organizacije poslova održavanja poslove tekućeg održavanja obavljaju radnici angažirani u proizvodnom procesu, jer imaju dvostruko zanimanje, dok se investicijskim održavanjem najvećim se dijelom ili u cjelini povjerava specijaliziranim organizacijama.

- *Tekuće održavanje hotela* – može biti dnevno i povremeno tekuće održavanje.
 - ◇ Dnevnom održavanjem otklanjaju se kvarovi i oštećenja. U hotelu obično postoji dnevnik u koji se upisuju kvarovi, na temelju kojeg tehnička služba pravi plan i raspored kako otkloniti kvar ili oštećenja. To se obavlja svakodnevno.
 - ◇ Povremeno održavanje podrazumijeva pregledavanje, čišćenje, podmazivanje i zamjena dotrajale opreme o kojima ovisi nesmetan rad pojedinih pogona ili dijelova pogona, koje se vrši u određenim rokovima.

- *Investicijsko održavanje hotela* – obuhvaća sve radove u hotelu, koji se izvode prema predviđenom vremenskom, organizacijskom i financijskom planu. Obzirom da oni iziskuju velike izdatke, potrebno je osigurati financijska sredstva.

Investicijsko održavanje obuhvaća:

- ◇ održavanje krovne konstrukcije i pokrova hotela,
- ◇ održavanje međukatne konstrukcije i podova,
- ◇ obnovu fasade,
- ◇ ličenje vanjske i unutarnje stolarije,
- ◇ ličenje zidova i stropova,
- ◇ elektroinstalacije i signalne uređaje,
- ◇ vodoinstalacije i odvođe,
- ◇ plinske instalacije i trošila
- ◇ kotlovnice s trošilima
- ◇ mrežu centralnoga grijanja i grijućih tijela,
- ◇ liftove.

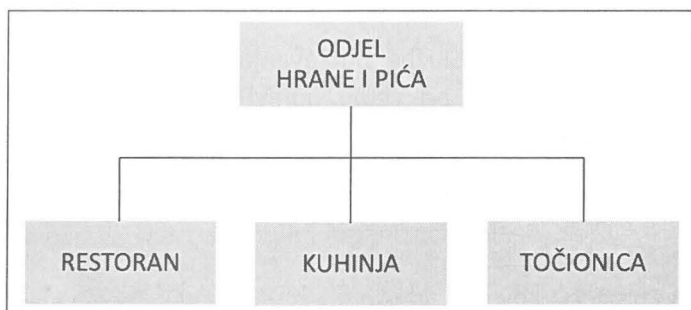
Za djelotvoran rad Službe održavanja neophodna je primjena informacijske tehnologije, pri čemu upravljački informacijski sustav za održavanje hotela nužno treba podržavati preventivno, plansko i korektivno održavanje.

3.7. Priprema jela i pića

Usluga hrane i pića je jedna od najvažnijih djelatnosti hotela za koje je zadužen Odjel hrane i pića. To je složen odjel zbog raznolikosti ponude koja se ovdje priprema i uslužuje. Učinkovitost ovoga odjela ogleda se u ponudi mnogih dodatnih usluga, dvadesetčetverostanu uslugu u sobi, organizaciju banketa, te niz drugih opcija usluživanja hrane i pića, kao što su priprema domjenaka, stanki za kavu za vrijeme konferencija i sastanaka, catering usluga izvan hotela, lunch-paketi, kao i šankova u hotelskim dvoranama i predvorjima.

Osoba zadužena za učinkovito poslovanje ovog odjela je direktor odjela hrane i pića. U sklopu Odjela hrane i pića posluju poslovne jedinice: kuhinja, restoran (blagovaonica) i točionica (slika br. 12.).

↪ Slika 12: Organizacijska shema Odjela hrane i pića



3.7.1. Hotelski restoran

Restoran je hotelski odjel u kojem se pripremaju i uslužuju ponajprije topla i hladna jela, što zahtijeva složeniju pripremu, te ostala jela i slastice, uslužuju pića i pripremaju i uslužuju napici.

Razlikujemo dvije vrste restorana i to:

- ◇ Restoran u kojem se gosti uslužuju za glavne obroke - koji nudi izbor od nekoliko gotovih jela što se uslužuju prema uobičajenom slijedu, te jela po narudžbi;
- ◇ Restoran u kojem se gosti uslužuju samo jelima po narudžbi.

Hotelski restoran je prodajni dio hotela u kojem se gosti uslužuju jelima i pićima. Ovdje poslove obavljaju: šef sale, glavni konobar, pomoćni konobar, servirka, čistačica.

Organizacija rada u prodajnim i uslužnim radnim odjeljenjima hotela za prehranu i piće u velikoj mjeri ovisi o vrsti same jedinice, o predmetu i opsegu poslovanja, kao i o tipu i karakteru poslovanja svake pojedine jedinice. Tako će biti velika razlika u organizaciji prodajnoga i uslužnoga poslovanja poslovnih jedinica koje se pretežno bave pružanjem usluga prehrane (osobito toplih jela) od onih koje pretežno pružaju usluge pića i eventualno hladna i jednostavnija jela itd.

Radni proces restorana odvija se u sljedećim fazama:⁵⁷

- Pripremni radovi – obuhvaćaju pripremu prostorija, postavljanje stolova: stolnjaka, pribora, te uređivanje prostorija nakon pruženih usluga, odnosno nakon završetka rada.
- Prihvat i smještaj gostiju – na ulasku u prostorije restorana gosti se dočekuju, pomaže im se pri odlaganju odjeće te eventualno predlaže izbor mjesta. Pansionski gosti u vrijeme doručka odabiru proizvoljno mjesta za sjedenje, dok za vrijeme ručka i večere koordinaciju vrši šef sale kako ne bi došlo do nepotrebnih praznina odnosno zasićenja.
- Primanje narudžbe – nakon zauzimanja mjesta gostu se predlaže jelovnik i vinska karta, te se ostavlja dovoljno vremena da gost

⁵⁷ Ružić, P. Vodič u ekonomiku i organizaciju ugostiteljskog poduzeća, Visoka poslovna škola s.p.j. Višnjan, 2006., str. 251.

odluči o izboru. Nakon to gost izrazi svoju želju, preuzima se narudžba. Pansionski gosti sami biraju ponuđena jela po svom ukusu na «integralnom stolu».

- Dostava narudžbe kuhinji – narudžba preuzeta od gosta upisuje se u blok narudžbi i dostavlja kuhinji za obradu (samo za goste à la carte).
- Serviranje – gotova hrana i piće preuzimaju se na odjelu za izdavanje i putem konobarskog office-a dostavljaju gostu. Pri serviranju primjenjuju se uzance u ugostiteljstvu, ovisno o vrsti hrane i pića (važi za goste à la carte). Pansionski gosti sami, proizvoljno odabiru vrstu i količinu vade na tanjure od ponuđene vrste hrane. Piće naručuju po želji.
- Naplata pruženih usluga – nakon završetka obroka, na temelju naručenoga vrši se obračun i naplata pruženih usluga.

3.7.2. Kuhinja

Kuhinja, kao organizacijska jedinica proizvodno-uslužne funkcije, ima izuzetno veliku gospodarsku važnost. Najveći troškovi u poslovanju svakog hotela stvaraju se upravo u kuhinji

Kuhinja je najvažnije proizvodno odjeljenje hotela, opremljeno odgovarajućem opremom, u kojem se pripremaju, prerađuju i prigrotovljavaju živežne namirnice.

Kuhinja, kao organizacijska jedinica proizvodno-uslužne funkcije, ima izuzetno veliku gospodarsku važnost. Najveći troškovi u poslovanju svakog hotela stvaraju se upravo u kuhinji. Dobro organizirana i vođena kuhinja, u kojoj se proizvodi kvalitetna hrana, uvelike će pridonijeti boljem uspjehu hotela.

Kuhinje svrstavamo prema:⁵⁸

- ◇ načinu poslovanja,
- ◇ broju zaposlenog osoblja i kapacitetu,
- ◇ porijeklu jela koja se u kuhinji pretežno pripremaju,
- ◇ zadatku koji kuhinja ima u javnoj ishrani.

Prema načinu poslovanja razlikujemo:

- ◇ *Restauracijske kuhinje* – jela se pripremaju na temelju jelovnika, koji se sastavlja prema kapacitetu kuhinje i predviđenoj potrošnji. Za razliku od pansionske kuhinje, na jelovniku ima raznovrsna jela. Isto tako, može imati i pretplatnike. Zapošljava veći broj osoblja;
- ◇ *Pansionske kuhinje* – jela se pripremaju na temelju menija za određeni broj gostiju. Ovdje se zapošljava manji broj osoblja, a u njenom sastavu nalazi se i kuhinja za zajutak.

Prema broju zaposlenog osoblja i kapacitetu kuhinje se mogu svrstati u:

- ◇ *Male kuhinje* – koje zapošljavaju najviše 12 osoba i to jednog kuhara ili kuharicu, i potreban broj pomoćnog osoblja. Kapacitet ove kuhinje je do 100 obroka. Redovito postoji samo topla kuhinja, a tu se pripremaju topla i hladna jela, te poslastice.
- ◇ *Srednje kuhinje* – zapošljava se 12 – 30 osoba, kuhar ima do dva pomoćnika, slastičara, a često i mladog kuhara. Ovdje postoji kuharica kave, koja ujedno kuha za osoblje. Kapacitet ove kuhinje je 100 – 300 obroka.
- ◇ *Velike kuhinje* – zapošljava se više od 30 osoba u obje smjene, a najmanje 6 kuhara. Ima više samostalnih odjeljenja: toplu kuhinju, kuhinju za zajutak slastičarnu itd. Kapacitet ove kuhinje je preko 300 obroka.

⁵⁸ Grupa autora (u redakciji Radišić, F.), op. cit. Str. 126

Prema porijeklu jela koja se u kuhinji pretežno prgotovljavaju i označavaju način prgotovljavanja jela razlikujemo:

- ◇ *Domaću kuhinju* – ovdje se pripremaju jela koja su se udomaćila u nekim krajevima, pa obično i nose ime po tim krajevima kao što su npr. istarske kroštule.
- ◇ *Nacionalnu kuhinju* – pripremaju se jela koja su se udomaćila u svim dijelovima pojedine zemlje. Nacionalna kuhinja podrazumijeva jela koja su osobitost nekog naroda, pa imaju i svoj izvor u narodu.
- ◇ *Internacionalna kuhinja* – obuhvaća opće poznata i prihvatljiva jela koja su uvrštena u sve kuharske knjige i koja su dobila međunarodni značaj.

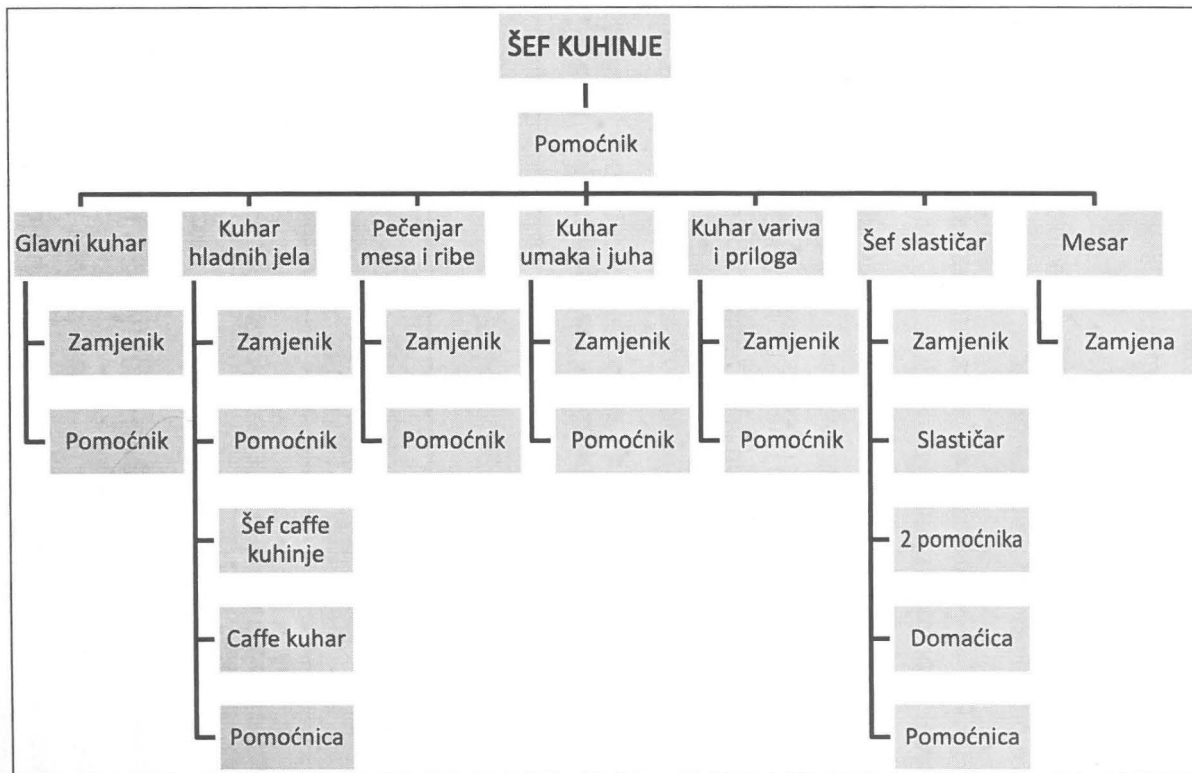
Prema zadatku koji kuhinja ima u javnoj ishrani razlikujemo:

- ◇ *kuhinja za ishranu zdravih ljudi;*
- ◇ *dijetalna kuhinja* – priprema se dijetalna hrana za osobe sa posebnim željama i potrebama;
- ◇ *vegetarijanska kuhinja* – prgotovljavaju se jela isključivo od biljnih živežnih namirnica.

Kuhinja je proizvodna organizacijska jedinica u kojoj se pripremaju gotova jela i slastice. Broj radnih mjesta ovisi o veličini hotela, odnosno kuhinje. Tako razlikujemo velike i male kuhinjske ekipe.

Velika kuhinjska ekipa sastoji se od po dvije ekipe koje se izmjenjuju svakih osam sati. Ona zapošljava: glavnog šefa kuhinje, pomoćnika šefa kuhinje, kuhara hladnih jela, kuhara – pečenjara, kuhara umaka i juha, kuhara variva i priloga, slastičara, mesara, kafé kuhara, kuhinjsku domaćicu, kuhinjsku blagajnicu, pomoćno kuhinjsko osoblje (slika br. 13.).

↳ Slika 13: Organizacija kuhinje – velika kuhinjska ekipa



Izvor: Grupa autora (u redakciji Radišić, F.), *Organizacija rada u hotelu*, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1994., str. 144.

Mala kuhinjska ekipa zapošljava: šefa kuhinje, kuhara juha i variva, kuhara hladnih jela, kuhara umaka, kuhara pečenja, slastičara. (slika br. 14).

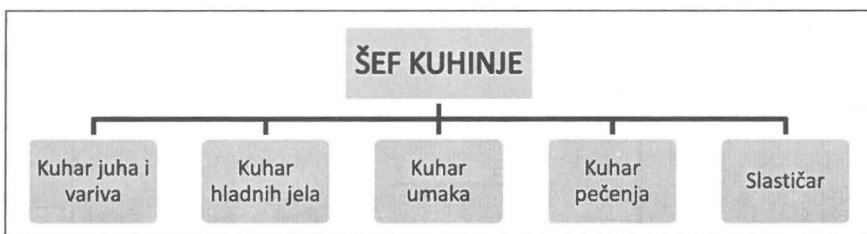
Kuhar vrši obradu namirnica i pripravlja jela, aranžira obroke te pomaže pri izdavanju jela po narudžbi.

Pomoćni kuhar pomaže kuharu u pripremi svih vrsta namirnica i proizvoda, te pomaže u kuhanju svih jela.

Kafé kuhar priprema razne vrste jednostavnih jela i toplih napitaka za doručak.

Mesar se bavi obradom mesa, te na temelju menija priprema potrebnu količinu mesa i mesnih prerađevina za pripremu obroka, pazeći da je meso ispravne kvalitete.

→ Slika 14: Organizacija kuhinje – mala kuhinjska ekipa



Izvor: Grupa autora (u redakciji Radišić, F.), Organizacija rada u hotelu, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1994., str. 143.

Radni proces u kuhinji odvija se u sljedećim fazama:⁵⁹

- Prijam robe u kuhinji – na osnovi potreba i planiranih količina, vrši se naručivanje i dostava robe u kuhinju. Važno je osigurati koordinaciju dostave, kako bi kuhinja u svakom trenutku bila opskrbljena potrebnom količinom i vrstom namirnica.

⁵⁹ Ružić, P., op. cit., str. 242.

- Smještaj i čuvanje namirnica – vrši se neposredno nakon dostave. Namirnice se smještaju u spremišta ili u hladnjake.
- Priprema za termičku obradu – nakon uzimanja namirnica iz spremišta vrši se odstranjivanje pojedinih dijelova i nečistoća, te grubo pranje, što se za pojedine namirnice čini različito.
- Priređivanje jela – na jedan od četiri osnovna načina prigotovljavanja (kuhanje, pirjanje, prženje, pečenje) uz neophodnu kulinarsku vještinu, od namirnica se priređuju ukusna jela.
- Izdavanje gotovih jela – vrši se na univerzalnom stolu (pultu) i putem konobarskog officea dostavljaju gostu (za jela po narudžbi). U pansionskom tipu hotela doručak se poslužuje za stolom, a ostali obroci, gotova jela poslužena na tzv. «švedskom stolu», u buffet-restoranu gdje se gost sam poslužuje i bira jela po svom ukusu.
- Pranje posuđa, čišćenje odjela i iznošenje otpadaka – vrši se odvojeno, nakon sortiranja na bijelo i crno posuđe. Otpaci se iznose i odlažu na posebno uređenim mjestima u hotelskom dvorištu odakle se svakodnevno odnose na deponij.

Suvremena organizacija pripreme i prerade namirnica zahtjeva i suvremeni kuhinjski trakt s potrebnom opremom, tehničkim uređajima i kvalificiranim kuhinjskim osobljem.

U pogledu higijene od najvećeg značaja je da sve prostorije u kuhinjskom bloku, odnosno radna mjesta budu pravilno raspoređena i povezana prema procesu pripremanja jela.

Dobro organizirana i vođenja kuhinja, u kojoj se proizvodi kvalitetna hrana, uvelike će pridonijeti boljem uspjehu hotela.

3.7.3. Točionica

Točionica je prodajno-uslužno mjesto u hotelu gdje se toče i eventualno pripremaju i uslužuju razne vrste pića i napitaka, a u nekim poslovnim jedinicama pripremaju se i uslužuju razne vrste miješanih pića (npr. u baru). Pića i napici koji se toče odnosno pripremaju u točionici, mogu se prodavati i usluživati u samoj točionici odnosno na šanku, ili se mogu izdavati za prodaju i usluživanje u drugim prodajnim odjeljenjima pojedine jedinice.

Točionica zapošljava šefa točionice, točioca pića, mješača pića (miksera), konobara i čistačicu.

Budući da se u točionici obavlja obično veliki promet s malim brojem ljudi potrebno je a se i ovaj dio poslovanja pravilno organizira, osobito što se tiče primanja, trošenja, tehničkih viškova, čuvanja kvalitete pića, te prodaje i naplaćivanja prodajnog pića.

3.8. Promocija i prodaja proizvoda

Poslovanje marketinga izravno utječe na cjelokupno poslovanje hotela.

Uspješnost poslovanja ogleda se u preuzimanju odgovarajućega tržišnog udjela na turističkom tržištu.

Odjel prodaje i marketinga svoje zadaće obavlja u hotelu i izvan hotela. U hotelu ovaj odjel inicira i upravlja prodajnim naporima, dok izvan hotela učinkovito radi na promidžbi i prodaji hotelskih usluga i proizvoda.

Poslovanju hotelskih objekata «marketing može pridonijeti putem neprekidnog procesa istraživanja tržišta, razvijanja proizvoda, promidžbe, prodaje, nadgledanja i revizije faza marketinškog ciklusa».⁶⁰

Promidžba u hotelijerstvu obuhvaća niz aktivnosti usmjerene na stimuliranje hotelske ponude s potencijalnim gostima. Ona ima za cilj da uvjeri budućega gosta da se opredijeli za određenu hotelsku ponudu.

Promidžbu čine sljedeće determinante:⁶¹

- ◇ To je oblik komunikacije.
- ◇ Cilj je informiranje i stvaranje pozitivnog mišljenja i poticanja aktivnosti.
- ◇ Složena je aktivnost koja obuhvaća ekonomsku propagandu, osobnu prodaju, unapređenje prodaje, odnose s javnošću i publicitet.

Dva su osnovna shvaćanja uloge promidžbe. Prvo shvaćanje pretpostavlja da promidžba komunicira/priopćuje određeni sadržaj između ponuđača i potrošaču u cilju promjene ponašanja. Drugo shvaćanje polazi od promidžbe kao skupa komunikacijskih/priopćajnih

⁶⁰ Metlik, S., Ingram, H.: «Hotelsko poslovanje», Golden Marketing, Zagreb, 2002, p. 127

⁶¹ Kesić, T., Marketinška komunikacija, Mate, Zagreb, 1997., str. 176.

oblika i aktivnosti koje imaju za cilj informirati potencijalnog kupca o proizvodu ili usluzi, stvoriti povoljno mišljenje i potaknuti ga na kupnju.

Promidžbom se ne stvara, već povećava potražnja, tako da se proširuje već postojeće tržište novim kupcima ili proširuje namjena postojećih proizvoda. Konkurencija je značajni motiv ulaganja u promidžbu. Želi li hotel postojeći udio na tržištu zadržati, ili osvojiti novi dio tržišta, mora ulagati u promidžbene aktivnosti bolje i više od konkurenata. Osim što je uvjetovana konkurencijom, promidžba konkurenciju stimulira i razvija.

Najčešći oblici promidžbe hotelskog proizvoda su:

- Turistička propaganda – javna prezentacija hotelskoga proizvoda širokom auditoriju potencijalnih gostiju. U svojoj realizaciji koristi se raznim sredstvima koja mogu biti vizualna (tekst, slika) ili auditivna (zvuk, kao što je: govor, glazba, pjevanje).
- Osobna prodaja – u izravnom kontaktu uvjeravaju se potencijalni hotelski gosti na kupnju hotelskoga proizvoda. To je najstariji i najviše primjenjivan oblik promidžbe, a obuhvaća usmenu prezentaciju u razgovoru s potencijalnim hotelskim gostima. Ovaj oblik promidžbe primjenjuje se u Službi prodaje, na recepciji hotela, na šalterima turističkih agencija... U promidžbi hotelskoga proizvoda, važna je istina i jasnoća, te u tom smislu potrebno je pažljivo proučiti reklamacije gostiju i opravdane primjedbe uvažiti, jer goste u hotel dovodi vjerodostojna promidžba te ispravan tretman reklamacije.
- Unapređenje prodaje – ima za cilj da turističku propagandu i osobnu prodaju učini efikasnom. «Unapređenje prodaje sastoji se od raznolikog asortimana poticanja instrumenata, pretežno kratkoročnih, što se primjenjuju za poticanje potrošača ili trgovine na bržu i/ili veću kupnju pojedinih proizvoda/usluga».⁶²

⁶² Kotler, P., Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1994., str. 790.

- Javni publicitet – neplaćeni i planirani oblik javnog objavljivanja informacija o hotelu i različitim kanalima komuniciranja. Osigurava se putem medija kao što su novine, časopisi, bilteni, radio televizija. Publicitetom se obuhvaćaju potencijalni gosti kojima se predočuju pozitivne slike o hotelu i utječe na povećanje naklonosti za njegove proizvode i usluge.
- Odnosi s javnošću (public relations) – smišljeno je, planirano i podržano nastojanje hotela da se uspostavi i održi međusobno povjerenje s okruženjem i poslovnim partnerima. Cilj je stvaranje povoljnog raspoloženja prema hotelu i njegovim proizvodima i uslugama. Na taj način sječe se povjerenje između hotela i hotelskog gosta, dobavljača, investitora, medija i šire javnosti. Pozitivno mišljenje najbolja je promidžba hotelskoga proizvoda.

Hoteli vrše promidžbu svoga proizvoda osobnim kontaktima s potencijalnim hotelskim gostima i predstavnicima potražnje za hotelskim proizvodom, korištenjem vizualnih i auditivnih propagandnih sredstava, te prezentacijama svojih usluga na turističkim burzama, sajmovima i prigodnim izložbama.

Hotelski marketing ima svoje faze aktivnosti i to:⁶³

- Istraživanje tržišta, prikupljanje informacija o tržištima i proizvodima, na osnovu kojih hotelski menadžment donosi odluke.
- Oblikovanje i razvijanje proizvoda, koji će svojom strukturom, kvalitetom i cijenom zadovoljiti ciljne potencijalne korisnike na tržištu.
- Promidžba, kojom se skreće pozornost potencijalnim korisnicima na novi hotelski proizvod, odnosno modificiran postojeći.
- Nadgledanje izvedbe i revizije, kojima se ustanovljavaju učinci marketinga u odnosu na plan i proračun hotelskoga objekta.

⁶³ Metlik, S., Ingram, H., op. cit. str. 127.

Razlikuju se dvije vrste ciljeva hotelskog marketinga: kratkoročni i dugoročni. Kratkoročni ciljevi hotelskoga marketinga ostvaruju se tako što se potrebe i želje hotelskih gostiju prilagođavaju postojećim sadržajima i uslugama. Kratkoročne marketinške ciljeve moguće je ostvariti većim naporima i ulaganjima, uz dobru promidžbu i prodaju. Na tržištu hotelske potražnje, treba pronaći potencijalne korisnike, animirati ih i prodati im postojeći proizvod uz manju prilagodbu. Dugoročni marketinški ciljevi ostvaruju se na način da se objekti, sadržaji i usluge prilagode željama i potrebama korisnika hotelske ponude. Dugoročne marketinške ciljeve moguće je ostvariti istraživanjem tržišta hotelske potražnje i razvijanjem hotelskog proizvoda, koji će udovoljiti potrebama i željama ciljnih skupina korisnika. U suvremenom hotelijerstvu posebna se pozornost poklanja upravljanju kvalitetom hotelskog proizvoda. Ta se marketinška zadaća odvija u nekoliko faza:⁶⁴

- ◇ definiranje zahtjeva korisnika hotelskih usluga,
- ◇ oblikovanje hotelskih sadržaja i usluga koje će udovoljiti zahtjevima korisnika,
- ◇ vođenje hotelskog poslovanja sukladno važećim standardima
- ◇ nadziranje zadovoljstva hotelskih gostiju.

Marketing kao poslovna funkcija i njen organizacijski oblik imaju najbolji uvid u tržišna kretanja i zahtjeve tržišta.

Bez kontinuirane marketinške komunikacije s turističkim tržištem, hotelijerstvo ne može poznavati zahtjeve turističke potražnje i svoju konkurenciju. U tim aktivnostima trebaju participirati sve poslovne funkcije, a posebno financijska, kadrovska i uslužna funkcija. Od financijskih sredstava ovisi obujam hotelskog proizvoda, od kadrovskih potencijala njegova kvaliteta, a od uslužne funkcije prezentacija upotrebne vrijednosti proizvoda. Tek se na osnovi toga može oblikovati hotelski proizvod i, preko dobro organiziranoga i osposobljenoga marketinga, plasirati ga na tržište.

⁶⁴ Metlik, S., Ingram, H., op. cit. str. 133.

Organizacija Službe marketinga treba počivati na dugoročnim poslovnim ciljevima hotela. Ciljevi se odnose na obujam, strukturu i kvalitetu hotelskog proizvoda, kanale, cijene i tržišta prodaje.

Obujam i struktura hotelskog proizvoda važni su za oblikovanje adekvatne organizacijske strukture Službe marketinga s potrebnim brojem i profilom izvršitelja. Na sličan način na organizaciju Službe marketinga utječe i razgranatost turističkog tržišta na kojem hotelijer plasira ili namjerava plasirati svoj proizvod.

Djelovanje marketinga u hotelu može se organizirati kao:

- *Proširena recepcija* – ovaj organizacijski oblik djelovanja marketinga pogodan je za manje samostalne hotelske objekte. U ovom slučaju recepcija proširena s određenim brojem marketinški osposobljenih zaposlenika obavlja marketinške aktivnosti (informacije, promociju, prodaju).
- *Služba marketinga* – ovaj organizacijski oblik djelovanja marketinga pogodan je za velike hotele ili skupinu hotelskih objekata (hotelska naselja, apartmanska naselja). Služba marketinga obavlja poslove istraživanja prodaje hotelskoga proizvoda na domaćem i inozemnom tržištu.
- *Sektor marketinga* – širi je organizacijski oblik djelovanja marketinga u hotelskom poduzeću u sastavu kojeg djeluje šira mreža hotelskih objekata (hotela, hotelskih naselja, pansiona i dr.).

Služba marketinga ima za cilj postizavanje maksimalnih ekonomskih efekata svojih smještajnih kapaciteta na domaćem i inozemnom tržištu.

Služba marketinga u hotelu, koja je neposredno povezana s uredom direktora i recepcijom:

- ◇ provodi planirane promidžbene aktivnosti,
- ◇ formira cijene hotelskih usluga,

- ◇ komunicira s turističkim agencijama i s njima ugovara prodaju,
- ◇ odgovara na upite potencijalnih individualnih gostiju,
- ◇ predlaže promjene u strukturi i kvaliteti usluga,
- ◇ kreira uvođenje novih usluga.

Organizacija Službe marketinga ovisi o veličini hotela, njegovoj organizaciji, orijentaciji na pojedina tržišta ili pojedine segmente tržišta, obujam prodaje, kanale prodaje i sl.

U praksi djeluju razni oblici organiziranja marketinških službi. Međutim, izdiferencirala su se četiri oblika, gdje se kao kriterij organizacije marketinga primjenjuje jedan od navedenih elemenata, i to prema:

- ◇ marketinškim funkcijama
- ◇ proizvodima
- ◇ tržištima i
- ◇ kupcima.

Organizaciju Službe marketinga treba postaviti da se odredi odgovornost svakog tko sudjeluje u radnom procesu, uz precizno utvrđenu odgovornost voditelja pojedinih poslovnih jedinica i marketing menedžera.

Službe marketinga u hotelskom objektu najčešće se organiziraju prema marketinškim funkcijama. Marketinške aktivnosti provode se po funkcijama za cijelo poduzeće, a koordinator djelatnosti je marketing menadžer.

Česta je i organizacija Službe marketinga na nivou hotelskog poduzeća moguća je i prema tržištima, gdje se poslovi organiziraju po pojedinom tržištu.

Organizacijsku strukturu hotela prikazuje sl. 15. gdje je Služba marketinga hotela organizirana prema marketinškim funkcijama. Broj zaposlenika i organizacija Službe ovise o veličini i organizaciji hotela.

↪ **Slika 15: Organizacija Službe marketinga hotela prema marketinškim funkcijama**



Sektor marketinga izvršilac je poslovnih odluka vezanih uz utvrđenu politiku prodaje. On prati i analizira kretanje ponude i potražnje i cijene usluga na domaćem i inozemnom tržištu, te platežnu moć gostiju pojedinih tržišta, kao i druge relevantne činjenice od utjecaja na hotelsko poslovanje.

Služba marketinga prodaje smještajne kapacitete. Jednim dijelom ova se prodaja vrši i u poslovnim jedinicama - hotelima. Odnosi u prodaji smještajnih kapaciteta dogovaraju se za svaku poslovnu godinu tako da Služba prodaje raspolaže smještajnim kapacitetima namijenjenim alotmanskim gostima. Hotel putem recepcije raspolaže utvrđenim smještajnim kapacitetima namijenjenim individualnim gostima. Ostale hotelske proizvode hotel ugovara samostalno.

Služba marketinga izrazito je značajna služba u hotelskom poduzeću. Marketing je taj koji na temelju istraživanja tržišta saznaje želje i potrebe kupaca. Marketing ima glavnu riječ kod formiranja cijena. Služba vrši prodaju i rezervacije, pa od tog rada zavisi čitavo poslovanje poduzeća.

Služba marketinga ima zadaću da oblikovani hotelski proizvod promovira i plasira na turističko tržište po povoljnim cijenama. Da bi Služba marketinga bila na visini svoje odgovornosti, neprekidno mora pratiti kretanja na turističkom tržištu, hotelski proizvod mora neprestano inovirati sukladno potražnji na turističkom tržištu, kao i prilagođavati

strategiju i taktiku plasmana. Samo suvremenim i tržištu prilagođenim hotelskim proizvodom, Služba marketinga može osigurati konkurentnost i plasman.

Marketinškoj strategiji plasmana hotelskog proizvoda u pravilu stoje dvije opcije:⁶⁵

1. odabrati ciljno tržište hotelskog objekta i
2. oblikovati marketing miks proizvoda koji će zadovoljiti potrebe pojedinih skupina potencijalnih turista na turističkom tržištu.

Dva su moguća pristupa u odabiranju ciljnog tržišta hotelskog proizvoda. Jedan uzima ukupno turističko tržište kao ciljno, a drugi vrši segmentaciju toga tržišta.

Hoteli koji formiraju samo jedan marketing miks namijenjen svim potencijalnim turistima na tržištu ili masovni pristup tržištu. Pretpostavka ovakvom masovnom pristupu tržištu je da svi potencijalni turisti imaju iste potrebe i želje.

To svakako nije realno, budući se želje i mogućnosti turista međusobno razlikuju u pogledu strukture proizvoda, njegove cijene, kanala plasmana i promocije. Zato je nediferencirani pristup turističkom tržištu teško primjenjiv, rizičan.

Hotelski marketing treba izabrati segmentaciju tržišta, kao primjereniji, sigurniji i kvalitetniji pristup zadovoljavanju potreba turista.

Segmentacija podrazumijeva aktivnosti marketinga na pronalaženju skupina potencijalnih turista na tržištu, sličnih želja i zahtjeva. Tako identificiranim skupinama, hotelski će objekt prilagoditi svoj marketing miks, animirati ih i učiniti zadovoljnjim.

⁶⁵ Berc Radišić, B., Marketing u hotelijerstvu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2004., str. 88.

Segmentacija turističkoga tržišta ima brojne prednosti. Te se prednosti očituju u odnosu na tržište, konkurenciju, korištenje resursa i strateško planiranje.

Ona omogućuje bolje upoznavanje segmenata, njihovih zahtjeva i želja. Istodobno, neposrednije se prate promjene u zahtjevima turista, pa na njih hotelski marketing može pravovremeno reagirati.

3.9. Kontrola praćenja poslovanja

Funkcija je svakog menadžera, od vrhovnoga menadžera do menadžera najniže razine, kontrola. Kako bi se osiguralo ispunjenje ciljeva hotela potrebno je mjeriti i ispravljati poslovne procese. Temeljni proces kontrole obuhvaća tri koraka:⁶⁶

1. postavljanje pokazatelja;
2. mjerenje učinkovitosti tim pokazateljima;
3. otklanjanje odstupanja od pokazatelja i planova.

Pokazatelji predstavljaju mjerilo na temelju kojeg se mjeri stvarna ili očekivana učinkovitost.⁶⁷ To su izdvojene točke u cjelokupnom procesu planiranja u kojima se provodi mjerenje učinkovitosti. Menadžeri bez nadziranja svakoga koraka mogu pravodobno primiti signale o odvijanju pojedine aktivnosti.

Mjerenje učinkovitosti postavljenim pokazateljima nije uvijek praktično. Ako su pokazatelji pravilno odabrani i ako postoje raspoloživa sredstva za precizno utvrđivanje aktivnosti podređenih (npr. broj radnih sati), procjena stvarne i očekivane učinkovitosti je jednostavna. Međutim, postoje mnoge aktivnosti koje je teško izmjeriti i za koje je teško stvoriti odgovarajuće pokazatelje. Poslovi koji su udaljeniji od prodaje hotelskih usluga, od računala, njihova kontrola postaje mnogo složenija i značajnija.

Pokazatelji učinkovitosti poslovanja u hotelijerstvu trebali bi održavati različite položaje u organizacijskoj strukturi. Ako se učinkovitost mjeri sukladno tome, jednostavnije je ispraviti odstupanja. Kontrola može biti promatrana kao dio cjelokupnog sustava menadžmenta, te je povezana s ostalim funkcijama menadžmenta. Menadžeri, pojedina odstupanja, mogu se ispraviti preoblikovanjem planova, preraspodjelom zadataka Također, odstupanja se mogu otkloniti boljim rukovođenjem,

⁶⁶ Wehrich, H., Koontz, H., Menadžment, Mate, Zagreb, 1994, str. 578.

⁶⁷ Wehrich, H., Koltzs, H., op. cit. str. 581.

osposobljavanjem hotelskoga osoblja, primanjem u radni odnos novoga – dodatnoga hotelskog osoblja, a u krajnjem slučaju i otpuštanjem osoblja.

Poslovanje se može kontrolirati:

- ◇ na temelju sustava povratne veze ili
- ◇ kontrolom unaprijed.

Kontrola na temelju sustava povratne veze provodi se pomoću informacijske opreme. Primjenom računala razvio se sustav informiranja u stvarnom vremenu. Informacije o nekoj aktivnosti dobivaju se usporedo s njenim obavljanjem. Pomoću informacijske povratne veze pokazuju se odstupanja od pokazatelja i potiču promjene.

Ukoliko želimo uspješno provoditi kontrolu, ona mora biti usmjerena budućnosti. Takva kontrola naziva se *kontrola unaprijed*. Ovom kontrolom, menadžment može predvidjeti problem koji se može pojaviti u određenom razdoblju poslovanja, ukoliko odmah ne poduzme određenu mjeru. Sustavi kontrole unaprijed nadziru inpute koji ulaze u proces da bi se ustanovilo da li ulazi odgovaraju planovima. U protivnom, inputi se izmjenjuju kako bi se postigli određeni rezultati.

Sustav kontrole unaprijed predstavlja jednu vrstu povratne veze, dok informacijska povratna veza omogućuje poduzimanje korektivnih akcija prije nego što dođe do neželjenog utjecaja na izvršenje poslovnih procesa.

3.9.1. Tehnike kontrole poslovanja

Proračun je rezultat koji se iskazuje unaprijed, u financijskim izrazima (prihodi i rashodi, kapitalni proračun) ili u nefinancijskim izrazima (proračun radnih sati, opseg prodaje hotelskih usluga i sl). Sastavljanje proračuna predstavlja oblikovanje ili postavljanje brojčano izraženih planova za određeno vremensko razdoblje. Sastavljanje

proračuna menadžmentu dopušta da jasno vidi tko na što i gdje troši sredstva.

Postoji više vrsta proračuna⁶⁸:

- Proračuni prihoda i troškova izražavaju planove prihoda i troškova svih djelatnosti u novcu.
- Proračuni vremena, prostora, materijala i proizvoda su proračuni koji se izražavaju Kolinski (broj radnih sati stroja, broj proizvedenih jedinica, stanje zaliha i sl.).
- Proračuni kapitalnih izdataka ističu specifične kapitalne izdatke za zgrade, opremu, strojeve, zalihe i dr.
- Novčani proračuni predstavljaju prognozu novčanih primitaka i izdataka prema kojoj se mjere trenutačni novčani tokovi.

Mnogo je tradicionalnih instrumenata kontrole koji nisu u izravnoj vezi s proračunom, iako neki mogu biti korišteni kao sredstvo kontrole proračuna. U najvažnija izvanproračunska sredstva kontrole mogu se uvrstiti⁶⁹:

- Statistički podaci;
- Specifični izvještaji i analize (izvještaji i analize koje menadžer dobije kada unajmi malu skupinu uvježbanih analitičara u svrhu istraživanja i analiziranja aktivnosti u domeni njegove kontrole odnosno svi oni podaci koji ne pripadaju u svakodnevno vođeno knjigovodstvo i izvještaje);
- Interna revizija ili unutrašnja operativna kontrola je redovita i neovisna procjena knjigovodstva, financija i drugih poslovnih funkcija poduzeća, od strane internih revizora;

⁶⁸ Wehrich, H., Kontzs, H., op. cit. str. 599.

⁶⁹ Wehrich, H., Kontzs, H., op. cit. str. 608.

- Osobna opažanja su informacije koje menadžer sakuplja prolazeći kroz hotel, njegovim odjelima, ali i neformalnim komuniciranjem.

3.9.2. Metode kontrole hotelskih operacija

Metode kontrole hotelskih operacija imaju važnu ulogu u sagledavanju ukupnoga procesa, pripreme i realizacije hotelske usluge. Metode kontrole poslovnih procesa u hotelijerstvu, vezane su za pokazatelje hotelskih operacija poslovanja pojedinoga hotelskog objekta, kao što je hotel, aparthotel, turističko naselje i sl. Kontrola poslovnih operacija u hotelijerstvu, samo je jedna od skupina metode kontrole, kojima hotelski menadžment vrši kontrolnu funkciju u sustavu usporedbe ostvarenoga prema planiranom. Razlike između ostvarenih rezultata i planiranih veličina kod određenih hotelskih operacija, upućuju menadžment na daljnje analize i korektivne aktivnosti.

Hotelske operacije u najužoj su vezi s hotelskim uslugama. Sukladno podjeli hotelskih usluga i hotelske operacije dijelimo na:

- *Osnovne hotelske operacije* – skup operacija kojima se pripremaju i proizvode hotelski proizvodi, odnosno usluge, i kojima se uslužuju hotelski gosti u neposrednom kontaktu s davaocem usluge (usluge smještaja, usluge hrane i pića, usluge zabave, animacije).
- *Ostale ili podržavajuće hotelske operacije* – skup operacija kojima se podržava, tj. priprema osnovna hotelska usluga, a koju gost u pravilu nikad ne doživljava u osobnom kontaktu s davaocem usluge (nabava, održavanje, administrativni poslovi i sl.).

Najznačajniji pokazatelji kontrole osnovnih hotelskih operacija su:⁷⁰

- Pokazatelji efikasnosti usluga smještaja. Oni menadžmentu osiguravaju niz poslovnih pokazatelja, koji mu služe kao instrument ocjenjivanja efikasnosti usluga smještaja:
 - ◇ ostvarena prodaja po raspoloživoj sobi,
 - ◇ ostvarena prodaja po gostu,
 - ◇ ukupni troškovi po zauzetoj sobi/noćenju,
 - ◇ troškovi rada po zauzetoj sobi/noćenju,
 - ◇ broj sobarica po ostvarenom noćenju,
 - ◇ ukupan broj zaposlenika po noćenju,
 - ◇ ukupan broj zadovoljnih gostiju u odnosu na ukupan broj gostiju,
 - ◇ brzina prijama gostiju u hotelu (check-in),
 - ◇ brzina ispraćaja gosta iz hotela (check-out),
 - ◇ broj rezervacija po satu rada,
 - ◇ iskorištenje smještajnih kapaciteta u postocima po satu rada itd.

- Pokazatelji efikasnosti usluga prehrane i pića:
 - ◇ pokazatelj izvršena plana troškova (ostvareni troškovi kuhinje / planirani troškovi kuhinje x 100),
 - ◇ pokazatelj izvršenja planirane marže (ostvarena marža od hrane / planirana marža od hrane x 100),
 - ◇ pokazatelj iskorištenja kapaciteta (proizvedeni broj obroka / mogući broj obroka x 100),
 - ◇ pokazatelj ekonomičnosti (troškovi namirnica prodane hrane (obroka) / ostvareni prihod od hrane x 100),
 - ◇ potrošnja po gostu hotela (prihod od hrane / broj noćenja),
 - ◇ standard/stimulacija rada (troškovi plaća i ostala osobna primanja /broj zaposlenika u kuhinji),

⁷⁰ Cerović, Z., op. cit. str. 768.

- ◇ pokazatelj profitabilnosti usluga prehrane (bruto dobit (GOP) / prihod od hrane X 100
- ◇ pokazatelj ostvarenja plana prihoda od prehrane i pića (ostvareni prihod od prehrane i pića/ planirani prihod od prehrane i pića x 100),
- ◇ pokazatelj iskorištenja kapaciteta (broj serviranih kuvera / broj sjedećih mjesta),
- ◇ prosječna potrošnja po gostu (ostvareni prihod od prehrane i pića / broj kuvera – gostiju),
- ◇ koeficijent obrtaja / frekvencije gostiju (broj posluženih gostiju / broj sjedećih mjesta) - dnevni,
- ◇ prosječni račun za hranu (ukupni prihodi od hrane / broj kuvera),
- ◇ udjel troškova hrane u prihodu od hrane (troškovi prodane hrane / prihod od hrane),
- ◇ profitabilnost usluga hrane i pića (bruto dobit (GOP) / prihod od hrane i pića x 100).

Pokazatelji kontrole podržavajućih hotelskih operacija su:⁷¹

- Pokazatelji efikasnosti nabave – struktura materijala, poznavanje tržišta i efikasnosti nabavljanja, poznavanje tržišta nabave i politike nabavljanja, poznavanje specifičnosti nabave, stupanj standardizacije namirnica, stupanj kvalitete namirnica, poštivanje rokova nabave, ocjena kvalitete politike nabavljanja, mjera efikasnosti nabave, ocjena organiziranosti nabave itd.
- Pokazatelj efikasnosti skladištenja i zaliha materijala – koeficijent obrtaja, koeficijent rizika, opremljenost rada, pokazatelji produktivnosti rada, dani vezivanja zaliha, ocjena efikasnosti skladištenja, stimulacija rada, ocjena organiziranosti i kontrole skladištenja itd.

⁷¹ Cerović, Z., op. cit. str. 770.

- Pokazatelji efikasnosti održavanja – ocjena efikasnosti održavanja, struktura troškova, struktura sredstava rada, struktura sredstava za čišćenje, stupanj standardizacije opreme i sredstava za čišćenje, ocjena organiziranosti održavanja, poštivanje procesa i rokova održavanja i čišćenja, itd.

Metode kontrole hotelskih operacija menadžmentu omogućuju kontrolu operacija. Operacije, kao složeni sustav tehnološkog procesa pripreme i oblikovanja hotelske usluge, u procesu kontrole, stvaraju informacije kojima se potiče kreacija za proširenje kvalitete pružene hotelske usluge.

Kontrolu praćenja poslovanja treba oblikovati na način da ukazuje na odstupanja, da bude objektivna, fleksibilna, primjerena organizacijskoj kulturi, ekonomična, kao i da upućuje na korektivne akcije koje je potrebno poduzeti, a u cilju učinkovitijeg poslovanja.

MENADŽMENT U HOTELSKIM OBJEKTIMA

- 4.1. Vrhovni menadžment**
- 4.2. Menadžment kadrova**
- 4.3. Menadžment smještaja**
- 4.4. Menadžment hrane i pića**
- 4.5. Menadžment nabave**
- 4.6. Marketing menadžment**
- 4.7. Financijski menadžment**
- 4.8. Menadžment rekreacije**
- 4.9. Menadžment funkcioniranja imovine**

4. MENADŽMENT U HOTELSKIM OBJEKTIMA

Kod definiranja pojma menadžmenta nailazi se na više problema. Pod istim pojmom razumijevaju se različiti sadržaji. Pojam menadžmenta može se odnositi na: proces i djelatnost, nosioce i realizatore. Izraz menadžment upotrebljava se u različitim značenjima. Jednom je to upravljanje, drugi put rukovođenje što se češće upotrebljava, međutim izraz menadžment može se koristiti i kao organizacija. Odgovarajući izraz, koji bi odgovarao punom sadržaju «managementa», u hrvatskom ili nekom drugom jeziku teško je naći.

Brojne su definicije menadžmenta. Tako se prema nekim autorima menadžment se može definirati kao:⁷²

- «proces kojim se koordiniraju individualni i grupni naponi prema postizanju grupnih ciljeva» (Donnelly, Gihson, Ivanchevich);
- «proces kojim se nepovezani resursi organizacije integriraju u cjelovit sustav za postizanje ciljeva» (Kast, Rosenzweig);
- «proces donošenja odluka usmjerenih na ostvarivanje ciljeva, a menadžeri upotrebljavaju svoje vještine u donošenju odluka sa svrhom da komuniciraju, utječu i vode druge prema postizavanju ciljeva» (Atchinson, Hill);
- «proces postizanja željenih rezultata kroz efikasno korištenje ljudskih i materijalnih resursa» (Bedeian, Glueck);
- «proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci, radeći zajedno u grupama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve» (Koontz, Weihrich);
- «proces koordinacije i efikasnog korištenja ljudskih i materijalnih resursa kako bi se postigli određeni ciljevi. To je proces usmjeravanja

⁷² Žugaj, M., Brčić, R., Menadžment, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2003., str. 19.

drugih prema izvršenju zadataka» (Bahrijarević-Šiber, Sikavica, et. al.).

Iz navedenih definicija menadžmenta može se definirati menadžer kao osoba koja organizira, usmjerava i osigurava izvršenje zadataka, pomoću drugih ljudi.

Menadžer je stručna osoba čiji osnovni zadatak proizlazi iz procesa menadžmenta. Menadžer planira, odlučuje, organizira rad, angažira i vodi ljude, kontrolira ljudske, financijske i informacijske resurse, kako bi ostvario svoj menadžerski zadatak.

Poslovnih uspjeh svakog poduzeća, pa tako i hotela ovisi o djelotvornom menadžmentu.

U praksi se često riječi menadžer dodaje oznaka područja djelatnosti ili funkcije koju pojedini menadžer obavlja. Tako se u području hotelijerstva javljaju:

- ◇ menadžer hotela;
- ◇ menadžer kadrova;
- ◇ menadžer prodaje;
- ◇ menadžer smještaja;
- ◇ menadžer hrane i pića;
- ◇ menadžer marketinga;
- ◇ menadžer nabave;
- ◇ financijski menadžer;
- ◇ menadžer kvalitete;
- ◇ menadžer rekreacije;
- ◇ menadžer funkcioniranja imovine.

Uspješnost menadžmenta ogleda se u uspješnom vođenju poduzeća na najbolji mogući način, često u promjenjivoj i neizvjesnoj okolini. Međutim, bez kreativnih, sposobnih i talentiranih menadžera nema ni uspješnog menadžmenta

Rukovođenje u hotelijerstvu podijeljeno je na razine pri čemu na najvišoj razini poslove vodi vrhovni menadžer – direktor hotela, kojeg postavlja i mijenja vlasnik. Na nižim organizacijskim jedinicama poslove vode direktori, odnosno menadžeri organizacijskih jedinica, kao što su: šef recepcije, šef kuhinje, šef restorana i sl. Ljestvica rukovodnih radnih mjesta se nastavlja sa «šefovima» unutar glavnih odjeljenja (šef smjene u kuhinji, šef rajona, glavni recepcionar itd.).

Na razini hotelskog poduzeća izgrađuje se rukovodna «piramida» kojoj je na vrhu direktor «menadžer». Na stepenicama te «piramide» su podređeni menadžeri. Na prvoj od vrha nalaze se menadžeri (direktori) funkcija ili sektora (npr. financijski menadžer, menadžer marketinga, menadžer razvoja itd), a na sljedećoj menadžeri službi unutar pojedinih sektora (npr. službe propagande, istraživanja, ..).

U suvremenom hotelu javljaju se uglavnom dvije razine institucionalnoga rukovođenja, s odgovarajućim ljestvicama rukovoditeljskih radnih mjesta. Najvišu razinu predstavlja vrhovni menadžer – direktor hotela, a nižu razinu rukovođenja predstavljaju menadžeri organizacijskih jedinica.

Organizacija rukovođenja hotelom je ista i kad je hotel samostalno poduzeće, s tim što će tada vjerojatno imati neke službe, koje bi se inače nalazile u poduzeću.

4.1. Vrhovni menadžment

Hotelom upravlja njegov vlasnik, odnosno suvlasnici. Vlasnik hotela vođenje poslovanja povjerava stručno osposobljenoj osobi – direktoru hotela. Direktor hotela čini vrhovni menadžment.

Direktor hotela usmjerava cjelokupnu aktivnost hotela, koordinira niži menadžment. U suradnji s vlasnikom utvrđuje strategiju poslovanja i brine o realizaciji. Direktor hotela je odgovoran za poslovođenje proizvodno-uslužnim procesom osiguravajući postizanje rezultata koji su bolji ili jednaki onima predviđenim godišnjim planom poslovanja. Da bi bio učinkovit u svojem radu mora koristiti četiri osnovne sposobnosti. To su:⁷³

- konceptualnopromišljanje – sposobnost prikupljanja, interpretiranja i korištenja informacija na logičan način;
- međuljudski kontakti – sposobnost razumijevanja i uspješnog komuniciranja s drugim ljudima uključujući goste, zaposlenike i dobavljače;
- upravljačke sposobnosti – sposobnost organiziranja i vođenja hotelskih poslova;
- tehničke sposobnosti – sposobnost provedbe specifičnih poslova hotelskog menadžmenta.

Zadaće vrhovnoga menadžera – direktora hotela su:⁷⁴

- ◇ definiranje hotelskog proizvoda,
- ◇ izbor ciljnih turističkih tržišta,
- ◇ izgradnja organizacijske strukture hotela s potrebnim radnim mjestima,
- ◇ izbor potrebnoga broja zaposlenika,
- ◇ imenovanje operativnih menadžera,

⁷³ Hayes, D. K., Ninemeier, D. J., op. cit., str. 77

⁷⁴ Radišić, F., Poduzetnički menadžment u turizmu, Hotelijski fakultet, Opatija, 1997, str. 195.

- ◇ donošenje poslovnoga plana,
- ◇ odlučivanje o svim bitnim pitanjima razvoja i poslovanja hotela,
- ◇ primjenu propisa, standarda i normativa,
- ◇ briga o educiranju zaposlenika, osobito operativnih menadžera,
- ◇ permanentna kontrola rada i poslovanja hotela,
- ◇ primjena propisa, standarda i normativa,
- ◇ briga o educiranju zaposlenika, osobito operativnih menadžera
- ◇ permanentna kontrola rada i poslovanja hotela,
- ◇ koordinacija rada operativnoga menadžmenta.

Vrhovni menadžer sve poslove obavlja na visoko profesionalnoj razini u neposrednoj je suradnji s nižim menadžmentom.

4.2. Menadžment kadrova

Menadžment kadrova jedan je od hotelskih menadžera koji izravno odgovaraju direktoru hotela. Menadžer kadrova brine za politiku zapošljavanja, mnoga pitanja u svezi sa zapošljavanjem u hotelu, odnosno hotelskom poduzeću, te za upravljanje odjelom.

Menadžer kadrova uključen je u aktivnosti upravljanja svim zaposlenicima hotela

Da bi menadžer kadrova u potpunosti ovladao kadrovskom funkcijom njegove se aktivnosti svode na sljedeće skupine:⁷⁵

- *Znanja o kadrovima i radnim odnosima* – skup znanja o teoretskom shvaćanju važnosti kadrova s kojim će u međusobnom neposrednom ili posrednom odnosu izvršavati menadžerske zadatke, te o zakonskoj regulativi koja regulira radne odnose te moguća prava i obaveze radnika u poduzeću koji se moraju poštivati kroz sustav sindikalnog udruživanja i mogućnosti pregovaranja iz kojih proizlaze moguće obveze, ali i prava menadžera u odnosu prema zaposlenima;
- *Popunjavanje i selekcija kadrova* - skup procesa i tehnika o selekciji i pravednom odabiru suradnika i izvršitelja koji će svi zajedno u sinkroniziranom timu izvršavati planirane zadatke;
- *Obrazovanje i razvoj kadrova* – skup aktivnosti kojima se prati sustav obrazovanja, usmjerava, obučava (trenira) kadrove da mogu biti sposobni izvršiti traženi zadatak ili proces;
- *Kompenzacija i nagrade* – skup aktivnosti koje se odnose na aktivnosti procjene za učinjeni rad, te aktivnosti oko odabira kompenzacija za izvršeni zadatak.

⁷⁵ Cerović, Z., *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 499.

Suvremeni je kadrovski menadžer uključen u planiranje strategije razvoja hotela. Njegova uloga nije samo da prilagodi svoje aktivnosti poslovnoj strategiji hotela, niti da bude nositelj operativnih zadataka oko zapošljavanja hotelskog osoblja. Potreba da se hotelsko osoblje osmisli kao konkurentna prednost, podrazumijeva da menadžer kadrova mora ravnopravno sudjelovati kod formuliranja i ostvarivanja ciljeva i strategije hotela.

4.3. Menadžment smještaja

Smještaj je gostiju jedna od osnovnih usluga hotela. Zadovoljstvo hotelskoga gosta velikim dijelom ovisi o uslugama koje se pružaju u smještajnom traktu hotela. Smještajni trakt je poslovna jedinica koja se sastoji od:

- ◇ prijamne službe i
- ◇ hotelskog domaćinstva

Obavljanje poslova i radnih zadataka smještajnoga trakta ovisi o: veličini, intenzitetu korištenja kapaciteta, kategoriji i tipu hotela. Upravljanje smještajem u hotelu povjereno je: šefu recepcije i hotelskoj domaćici.

4.3.1. Šef recepcije kao menadžer

Prijamni odjel zajedno sa hotelskim domaćinstvom čini najvažniji čimbenik u poslovanju hotela, u kojem se pretežito pružaju usluge smještaja. Šef recepcije odgovoran je direktoru hotela za pravilno i stručno obavljanje poslova Prijamnog odjela. On rukovodi poslovima prijemnog odjela – od izrade plana preko dolaska gosta u hotel, pružanja usluga gostima u hotelu, naplate usluga do ponovne rezervacije gosta. Kao inicijator, daje smjernice i upute o načinu rada.

- Šef recepcije, osim rukovođenja odjelom, posebno je odgovoran za
- ◇ potvrđivanje rezervacija i razmještaj gostiju u sobe,
 - ◇ primjenu cijena,
 - ◇ premještaj gosta u drugu sobu,
 - ◇ odstupanje od cijena za svaki pojedini slučaj,
 - ◇ sastavljanje izvješća o zauzetosti hotela,
 - ◇ pravilno i točno vođenje sve dokumentacije o prijamnom odjelu.

U rukovođenju Prijemnim odjelom hotela, šefu recepcije pomaže *pomoćnik šefa recepcije*.

Pomoćnik šefa recepcije, za svoj je rad neposredno odgovoran šefu recepcije. Radno mjesto mu je u predvorju, ispred pulta recepcije. Između ostalog, on nadgleda i kontrolira rad djelatnika koji su u izravnom dodiru s gostima; pazi da osoblje svoje radne zadatke obavlja stručno i ljubazno; rješava eventualne nesporazume u svom području djelovanja, nadgleda disciplinu osoblja u odjelu, izrađuje tjedni raspored rada radnika u odjelu; obavlja se potrebne administrativne poslove vezane za proces rada u odjelu.

U većim visoko kategoriziranim hotelima uz pomoćnika šefa recepcije, šefu recepcije u rukovođenju Prijemnim odjelom, pomaže i *šef portirnice*.

Šef portirnice upravlja Portirnicom, a za svoj rad neposredno odgovara šefu recepcije. Odgovoran za obavljanje poslova dočeka gostiju, prijevoza gostiju, prijenos prtljage, rukovanje ključevima izdanih soba, primanje i dijeljenje pošte gostima, buđenje gostiju po narudžbi, vođenje garderobe, čuvanje zaboravljenih stvari gostiju, te ispraćaj gostiju.

4.3.2. Domaćica kao menadžer

Upravljanje hotelskim domaćinstvom povjereno je domaćici hotela. Domaćica (franc. *hôtesse* [otes] domaćica) je osoba s bogatim radnim iskustvom i određenim općim i stručnim znanjem. Mora imati višegodišnje iskustvo u hotelskoj službi i autoritet kod osoblja čijim radom rukovodi, ugled kod gostiju, kao i povjerenje svojih pretpostavljenih.

Dužnosti hotelske domaćice su:

- organizacija rada na katovima, rukovođenje i nadzor nad radom nadzornica soba, sobarica i ostalog osoblja zaposlenog u smještajnom traktu hotela;
- briga za red i čistoću svih prostorija hotela;

- raspoređivanje rada osoblja zaposlenog u smještajnom traktu hotela, kao i briga o korištenju slobodnih dana i odmora tog osoblja;
- njega cvijeća za ukras soba, salona i apartmana i ukrašavanje hotelskih prostorija;
- nadzor nad radom radnika zaposlenih na poslovima ukrašavanja;
- briga o posteljini, stolnom rublju i drugom tekstilu (izdavanje, nadzornicama soba, nadzor nad zamjenom rublja, slanje rublja na pranje, prijedlozi za stavljanje izvan upotrebe itd.);
- vođenje različitih evidencija (rublja, potroška vode, električne energije, plina itd.) i kontrola nad utroškom;
- nadzor nad uređajima u smještajnom traktu;
- održavanje radne discipline i nadzor nad moralnim vladanjem osoblja zaposlenog na katovima;
- suradnja sa voditeljem službe održavanja, šefom recepcije, šefom praonice, voditeljem nabave i upravom hotela;
- kontaktiranje sa stranim i domaćim gostima radi davanja potrebnih obavještenja;
- vođenje evidencije o nađenim stvarima i njihovo čuvanje.

Smatra se da je hotelsko domaćinstvo duša hotela. Hotelska domaćica mora biti u vezi sa svim odjelima hotela, osobito s recepcijom i službom održavanja hotela.

U upravljanju hotelskim domaćinstvom, u većem visokokategoriziranom hotelu, uz hotelsku domaćicu zaposlena je i *nadzornica soba*.

Nadzornica soba rukovodi radom sobarica jednog ili više katova, dok se rad hotelske domaćice proteže na cijeli odjel.

Nadzornica soba dočekuje na katu delegacije, važne goste i turističke skupine i vodi ih u sobe. Ona brine o udobnosti gostiju i njihove želje prenosi na određeno osoblje koje je za to zaduženo.

Dužnosti nadzornice soba je da osoblje upućuje u obavljanje njihovih poslova, da ga poučava o načinu čišćenja pojedinih prostorija i predmeta, kao i o održavanju reda i čistoće.

Zadaci nadzornice soba su:

- ◇ raspoređivanje službe po katovima,
- ◇ raspoređivanje namještaja, uređivanje salona, njega cvijeća i nadzor nad zimskim vrtom (ako postoji),
- ◇ izdavanje posteljine i ostalog rublja,
- ◇ čuvanje različitih ključeva,
- ◇ kontrola potrošenog materijala i utroška električne struje, plina i vode,
- ◇ briga o radnoj disciplini i moralu zaposlenog osoblja,
- ◇ kontrola nad hotelskim uređajima na katovima,
- ◇ kontrola sporednih usluga gostima,
- ◇ vođenje inventara rublja,
- ◇ veza s recepcijom,
- ◇ veza s gostima,
- ◇ čuvanje i evidencija nađenih stvari,
- ◇ veza s praonicom.

U većini hotela nadzornica soba je i nadzornica praonice. U velikim hotelima postoji posebno radno mjesto *nadzornice praonice*.

Dužnosti nadzornice praonice obuhvaćaju:

- ◇ čuvanje tekstilne robe,
- ◇ vođenje inventara tekstilne robe,
- ◇ izdavanje novog tekstila pojedinim odjelima,
- ◇ preuzimanje prljavog rublja i izdavanje čistog rublja i posteljine,
- ◇ nadzor nad radom pralja, glačarica, krojačica i ostalog osoblja,

- ◇ zahtijevanje, preuzimanje i izdavanje potrošnog materijala,
- ◇ briga da poderano rublje bude pokrpano,
- ◇ predlaganje koje se rublje ima staviti izvan upotrebe, a koje upotrijebiti za druge svrhe,
- ◇ sastavljanje prijedloga za nabavu novog rublja i posteljine i ostalog tekstila,
- ◇ kontrola strojeva u praonici,
- ◇ kontrola o utrošku potrošnog materijala,
- ◇ preuzimanje i izdavanje gostinjskog rublja,
- ◇ vođenje dnevnika i sastavljanje mjesečnog izvješća o radu.

4.4. Menadžment hrane i pića

Odjel je hrane i pića složeni odjel zbog raznolikosti ponude. Ovaj je odjel zadužen za pružanje usluge hrane i pića, a ona će svojom kvalitetom biti na nivou ponude hotela. Učinkoviti odjel hrane i pića može ponuditi i mnoge dodatne usluge, dvadesetčetverosatnu uslugu u sobi, organizaciju banketa te niz drugih opcija usluživanja hrane i pića kao npr. priprema domjenaka, stanki za kavu za vrijeme konferencija i sastanaka, catering usluga izvan hotela, lunch-paketa, automatskih aparata za pića, te šankova u hotelskim loungeovima, dvoranama i predvorjima.⁷⁶ Osoba koja je odgovorna za učinkovito poslovanje Odjela hrane i pića je direktor hrane i pića.

Direktor hrane i pića ključna je osoba upravljačkoga tima ovog odjela i cjelokupnog hotela. Izravno je odgovoran direktoru hotela.

Upravljački tim Odjela hrane i pića čine: šef kuhinje, voditelj restorana – šef sale, šef točionice.

4.4.1. Šef kuhinje kao menadžer

Šef kuhinje je stručna osoba koja rukovodi radnim procesom u kuhinji. Odgovoran je za kvalitetnu pripremu hrane. Šef kuhinje mora imati odgovarajuće organizacijske sposobnosti, te poznavati tehnologiju pripremanja živežnih namirnica u gotova jela, poslovanje nabavne službe, skladišno poslovanje, osnovne probleme iz oblasti ugostiteljstva i higijene⁷⁷.

Zadaci Šefa kuhinje su:

- ◇ organiziranje rada i određivanje dužnosti kuhinjskog osoblja po smjenama i radnim mjestima;
- ◇ sastavljanje menija i jelovnika;

⁷⁶ Hayes, K.D., Ninemeier, D. J., op. cit. str. 303

⁷⁷ Ružić, P., op .cit., str. 243.

- ◇ planiranje svakodnevno potrebnih količina živežnih namirnica i drugog materijala za pripremanje jela, na osnovi menija;
- ◇ sastavljanje i potpisivanje trebovanja i određivanje osobe koja će i kada preuzeti namirnice i drugi materijal iz skladišta;
- ◇ objedinjavanje rada kuhinjskog osoblja za vrijeme pripreme i proizvodnje;
- ◇ kontrola primjene normativa pri zgotavljanju jela;
- ◇ kontrola procesa proizvodnje jela;
- ◇ briga o pravilnom rasporedu osoblja;
- ◇ kontrola količine i kvalitete jela koja se izdaju;
- ◇ osiguranje evidentiranja izdanih jela;
- ◇ briga o očuvanju i održavanju preostalih jela i, u tom smislu, izdavanje,
- ◇ naloga i uputa kuhinjskom osoblju;
- ◇ briga o čuvanju i održavanju inventara, tehničkih uređaja i opreme u kuhinji;
- ◇ objedinjenje rada glavne, tople i kafé kuhinje, te slastičarnice;
- ◇ odgovornost da se od trebovanih namirnica proizvede određeni broj jela;
- ◇ odgovornost za pravodobno završavanje jela za dnevne obroke;
- ◇ odgovornost za cjelokupni inventar kuhinje i dužnost da ga se jednom mjesečno kontrolira;
- ◇ osiguranje zaštite osoblja pri radu;
- ◇ briga o održavanju higijenskih uvjeta u svim odjelima kuhinje;
- ◇ sastavljanje obračuna jela.

Šef kuhinje koordinira rad svih izvršitelja i nastoji uspostaviti dobre odnose. Tri su osnovna pravila za održavanje dobrih odnosa:⁷⁸

- ◇ zadovoljiti «ego» suradnika,
- ◇ pokazati brigu ali ne pretjerivati,
- ◇ pokazati razumijevanje za potrebe radnika.

Karakteristike dobrog šefa kuhinje su: pristupačnost u rješavanju problema, ne kritizira u slučajevima nerješivih problema, brzo rješava žalbe, objašnjava kako izbjeći greške, na postavljena pitanja odgovara iskreno, otvoren je u diskusiji prema promjenama u procesu rada, odaje priznanje za dobar rad, objašnjava tek uže poslove osoblju kuhinje.

4.4.2. Voditelj hotelskog restorana – šef sale

Voditelj hotelskog restorana – šef sale, odgovoran je za obavljanje radnog procesa u restoranu. On organizira rad i rukovodi restoranom.

Zadaci voditelja restorana – šefa sale su:

- ◇ pravi raspored poslova i dužnosti uslužnog osoblja;
- ◇ u suradnji sa šefom kuhinje sastavlja jelovnik i meni kartu;
- ◇ pomaže u organizaciji banketa, zabava i drugih spacijalnih događanja, organizira rad za pripremu hladnih buffeta;
- ◇ koordinira rad s osobljem drugih organizacijskih jedinica;
- ◇ prati poslovanje i daje sugestije za poboljšanje rada;
- ◇ odgovoran je za pripremu prostorija, inventara i pribora za usluživanje;
- ◇ upućuje konobare i ostale djelatnike u restoranu na njihove dužnosti i zadatke;
- ◇ vodi evidenciju o prisutnosti na radu;
- ◇ obavlja sve poslove prema nalogu neposrednog rukovodioca, sukladno svojim stručnim i organizacijskim sposobnostima.

⁷⁸ Grupa autora (u redakciji Radišić, F.), op. cit., str, 148.

4.4.3. Šef točionice

Šef točionice, stručna je osoblja koja rukovodi radnim procesom i osobljem točionice.

Zadaci šefa točionice su:

- ◇ naručivanje pića i druge robe iz skladišta;
- ◇ organiziranje preuzimanja robe iz skladišta;
- ◇ organizacija pripreme i izdavanja naručenih pića i napitaka restoranu;
- ◇ organizacija pripreme i prodaje pića i napitaka gostima;
- ◇ organizacija naplaćivanja izdanih pića i napitaka;
- ◇ evidencija prometa;
- ◇ predaja inkasa blagajni.

4.5. Menadžment nabave

Hotel ne bi mogao uspješno poslovati ako ne bi bila osigurana pravodobna nabavka potrebne opreme, reprodukcijuskoga materijala, živežnih namirnica i ostale robe. Za to je zadužena Služba nabave kojom rukovodi *direktor nabave* odnosno *menadžer nabave*.

Poslovi direktor nabave odnosno menadžera nabave obuhvaćaju:

- ◇ istraživanje tržišta nabave;
- ◇ planiranje nabave;
- ◇ ugovaranje nabave imovine hotela (stalne i tekuće);
- ◇ organiziranje prijevoza nabavljenih sredstava i robe do skladišta;
- ◇ organiziranje uskladištenja i čuvanja robe;
- ◇ vođenje evidencije o nabavljenoj robi i imovini;
- ◇ praćenje kretanja zaliha;
- ◇ prikupljanje zahtjeva o nabavkama;
- ◇ praćenje isporuke ugovorene robe;
- ◇ provjeravanje faktura dobavljača;
- ◇ predlaganje mjera za unapređenje nabave.

Menadžer nabave odgovoran je za rad zaposlenih u Odjelu nabave. Za svoj rad odgovoran je neposredno vrhovnom menadžeru, odnosno direktoru hotela.

4.6. Marketing menadžment

Upravljanje marketingom je proces usmjeravanja aktivnosti marketinškog osoblja na ostvarivanje ciljeva hotela na tržištu.

Direktor marketinga, kao marketing menadžer, upravlja službom (sektorom) hotelskog marketinga. Njegove se zadaće mogu grupirati u četiri skupine:

- ◇ planiranje marketinških aktivnosti;
- ◇ organiziranje izvršenja marketinških planova u hotelu kao i na turističkom tržištu;
- ◇ koordinacija nositelja pojedinih marketinških aktivnosti;
- ◇ kontrola realizacije planova marketinga.

Svoje poslove marketing menadžer obavlja kontinuirano. On se ne smije zadovoljiti postignutim rezultatima već neprekidno mora tragati i marketinško osoblje usmjeravati prema novim tržištima, strategijama i taktikama te povoljnijim rezultatima poslovanja hotela.

Zadaće marketing menadžera su⁷⁹:

- ◇ promidžba hotela
- ◇ prikupljanje informacije o tržištu nabave i prodaje,
- ◇ ugovaranje prodaje usluga,
- ◇ nabava potrebne robe i inventara
- ◇ skladištenje robe,

⁷⁹ Radišić, F., op. cit. str. 195.

4.7. Financijski menadžment

Financijsko upravljanje, s organizacijskoga stajališta, vezano je uz financijsko planiranje i financijsku kontrolu. Financijsko planiranje nastoji kvantificirati različitost dostupnih financijskih resursa i planirati rashode.

Financijsko upravljanje podrazumijeva planiranje budućnosti poslovnoga pothvata kako bi se osigurao pozitivan novčani tijek. Isto tako obuhvaća i proces utvrđivanja upravljanja rizicima. Primarna zadaća financijskog upravljanja je procjena financijskih kvantifikacija. Ako financijsko upravljanje promatramo sa stajališta organizacije, ono je vezano uz financijsko planiranje i financijsku kontrolu.

Niz razina hotelskoga poduzeća, odnosno hotela, počevši od uprave pa do ostalih razina menadžmenta, uključeno je u kontinuirano donošenje financijskih odluka. Uprava hotela, odnosno vrhovni menadžer, donosi financijsku politiku, a financijski menadžer sudjeluje u kreiranju politike i odgovoran je za njenu realizaciju.

Financijski menadžer je osoba čija je uloga važna jer kao menadžer sudjeluje u kreiranju poslovne strategije i politike hotela uključujući i financijsku politiku. Financijska funkcija je usko povezana s ostalim funkcijama, kao što su npr. upravna, proizvodna, marketinška. Stoga, pod financijskim menadžerom podrazumijevamo osobu koja se bavi korporacijskim investiranjem ili financijskim odlukama.⁸⁰

Financijski menadžer upravlja financijskom funkcijom unutar hotelskoga poduzeća, odnosno hotela. Odgovoran je za pribavljanje novca, podmirivanje dugovanja i obveza, naplaćivanje potraživanja, evidentiranje i praćenje svih financijskih transakcija hotelskoga poduzeća, izradu financijskih izvještaja i sl. Možemo reći da je financijski menadžer odgovoran za kontinuitet poslovanja poduzeća, brži obrtaj raspoloživa novca, likvidnost i solventnost.

⁸⁰ Vidučić, Lj., *Financijski menadžment*, RRiF plus, Split, 2006., str. 4.

Financijski menadžment obavlja četiri vrste aktivnosti:⁸¹

- ◇ prognoziranje i planiranje,
- ◇ investicije i financijske odluke,
- ◇ kontrolu,
- ◇ interakciju s tržištima novca i kapitala.

Prognoziranje i planiranje – temelji se na ciljevima koje treba ostvariti, utvrđivanju preduvjeta za realizaciju tih ciljeva, te izbora metoda i tehnika za njihovo postignuće. Kod ove aktivnosti važna je suradnja financijskoga menadžera s menadžerima ostalih poslovnih područja, obzirom da zajedno moraju sagledati budućnost i planirati buduće poslovanje.

Investicijske i financijske odluke – Na osnovi dugoročnih planova financijski menadžment mora osigurati neophodno potreban kapital da se podrži rast i razvoj hotelskog poduzeća, odnosno hotela. Financijski menadžment sudjeluje u određivanju optimalne stope rasta prodaje, pri čemu pomaže pri odlučivanju o investicijama koje će se poduzeti, kao i o alternativnim izvorima i formama sredstava za financiranje tih investicija.

Kontrola – predstavlja usporedbu planiranih i ostvarenih poslovnih rezultata. Osnovni zadatak ove aktivnosti financijskoga menadžmenta je ukazati na pozitivna ili negativna odstupanja od planiranoga.

Interakcija s tržištima novca i kapitala – uključuje suradnju s tržištima novca i kapitala. Svako poduzeće, pa tako i hotel, ima određeni utjecaj na financijska tržišta, a isto tako i financijska tržišta djeluju na hotel. To se događa putem pozajmljivanja sredstava, trgovanjem vrijednosnicama društva, trgovanjem vrijednosnicama trećih društava, ili primjerice isplatama kamata onima koji su investirali u vrijednosne papire društva. Učestalije su interakcije društva s tržištem novca, a pogotovo s komercijalnim bankama. Sva ova tržišta su usko povezana,

⁸¹ www.poduzetnik.info/index.php/en/financijsko-upravljanje-i-odluivanje (25.09.2009.)

tako da financijski menadžeri moraju dobro poznavati operacije tržišta novca i kapitala.

Osnovne odluke financijskoga menadžera usko su vezane za gotovinske tijekove. To su:⁸²

- ◇ odluke o investiranju – Koju imovinu nabaviti?
- ◇ odluke o financiranju – Kako pribaviti gotovinu za financiranje investicija?
- ◇ odluke o održavanju likvidnosti – Koliko gotovine i kada poduzeće treba imati za podmirivanje dospjelih obveza plaćanja?

Financijski menadžer može biti vlasnik hotela/hotelskog poduzeća, potpredsjednik za financije, predsjednik financijske službe (odjela ili sektora) ili financijski direktor, šef računovodstva, ali i svatko tko kreira financijsku politiku i donosi financijske i investicijske odluke.

⁸² Vidučić, Lj., op. cit., str. 5.

4.8. Menadžment rekreacije

Rekreacija ne obuhvaća samo bavljenje nekim sportom, već je mnogo kompleksnija pojava. Rekreacija je obnavljanje psihičkih i fizičkih sposobnosti čovjeka, što je usko vezano uz motiv očuvanja zdravlja.

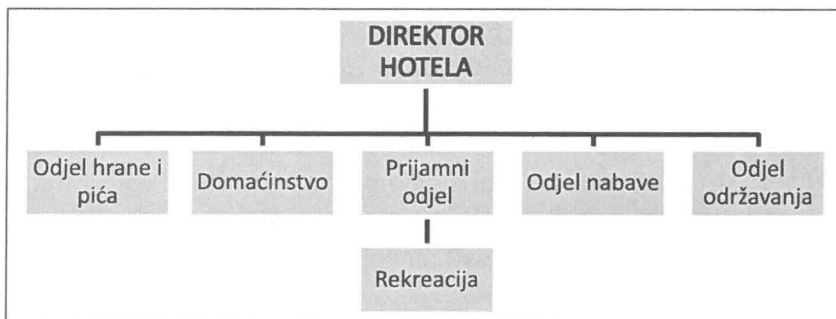
Rekreacija je neodvojivi dio ukupne hotelske ponude, a hotelskom gostu ona je često razlog odabira određenoga hotela. Usluga rekreacije može biti ponuđena u samom hotelu ili u neposrednoj blizini, a može biti ponuđena kao usluga hotela, ali i kao usluga nekog drugog objekta ili osobe.

Organizacija rekreacijskih sadržaja u hotelu ovisi o više vanjskih i unutarnjih čimbenika organizacije, kao i o vlasničkim i organizacijskim elementima organizacije.

Hotelska rekreacija s aspekta tehnološkoga procesa može biti organizirana:

- Hotelska rekreacija u sastavu hotela – svi sadržaji dio su hotelskog trakta. Organizacija rukovođenja rekreacijom organizirana je kao podfunkcija u sklopu funkcije pružanja usluga u hotelu (slika br. 16.)

↪ **Slika 16: Organizacija hotelske rekreacije u sastavu hotela**



Izvor: Prilagođeno prema Grupa autora (u redakciji Radišić, F.), *Organizacija rada u hotelu*, Hotelijerski fakultet Opatija, 1994., str. 209.

- Hotelska rekreacija u sastavu hotela ili hotelskog poduzeća – razmještena u objektima izvan hotela – obično je to veći hotelski kompleks. Organizacija rukovođenja organizirana je kao samostalna poslovna funkcija hotelskog poduzeća (slika br. 17.).

↪ **Slika 17: Organizacija hotelske rekreacije u sastavu hotela ili hotelskoga poduzeća**



Izvor: Prilagođeno prema Grupa autora (u redakciji Radišić, F.), *Organizacija rada u hotelu*, Hotelijerski fakultet Opatija, 1994., str. 210.

- Hotelska rekreacija izvan hotela u sastavu posebnog hotelskog poduzeća ili profitnog centra – projektirana za potražnju cijele turističke destinacije. Organizacija rukovođenja organizirana je za samostalni gospodarski subjekt, a hotel može ali i ne mora sudjelovati u kreiranju usluga rekreacije (slika br. 18.)

↳ **Slika 18: Organizacija hotelske rekreacije izvan hotela**



Izvor: Prilagođeno prema Grupa autora (u redakciji Radišić, F.), *Organizacija rada u hotelu*, Hotelijerski fakultet Opatija, 1994., str. 211.

4.9. Menadžment funkcioniranja imovine

Svakodnevno poslovanje hotela ovisi o ključnim čimbenicima za obavljanje svakodnevnih poslova, bez obzira da li se radi o sredstvima za proizvodnju, sredstvima za održavanje, tehničkoj opremi. Briga o tim sredstvima ima izraziti utjecaj na uspješno poslovanje.

U okviru hotela posluje Služba ili Odjel održavanja kojim rukovodi voditelj službe održavanja. Služba održavanja bitan je čimbenik pravilnoga funkcioniranja hotela, bilo da se radi o vlastitoj režiji ili pomoću vanjskoga servisa.

Voditelj Službe održavanja mora poznavati svoje odjeljenje, pogone i odjeljenja kao i cijeli hotel.

Zadaća voditelja Službe održavanja je:

- ◇ dogovarati i organizirati radove iz djelokruga funkcioniranja imovine hotela;
- ◇ organizirati samoinicijativno sitnije radove u hotelu;
- ◇ nabavljati neophodan materijal, u dogovoru s pretpostavljenima, kao i briga o njegovu trošenju;
- ◇ sudjelovati u izradi godišnjeg investicijskog programa održavanja hotela;
- ◇ kontrola rada zaposlenih u Službi održavanja;
- ◇ suradnja s menadžerima pojedinih odjeljenja u okviru Službe održavanja;
- ◇ praćenje usavršavanja i dostignuća u oblasti tehničke opreme u hotelijerstvu;
- ◇ brigu o tehničkoj opremi hotela.

Naslijeđeno shvaćanje da su stručni kadrovi u hotelijersko-turističkom gospodarstvu vezani isključivost za uslužno-ekonomski dio hotela, svakim danom sve se više zamjenjuju shvaćanjem po kojemu svako radno mjesto ima svoju vrijednost i značenje u sustavu zadataka hotela. Tako su i poslovi Službe održavanja, odnosno tehničke službe,

dobili svoje mjesto. Bez pravih stručnjaka za održavanje i pravovremenih postupanja lijepo i dobro projektirani hotelski i drugi objekti ne bi mogli pružati kvalitetne usluge svojim gostima.

Upravljanje imovinom pruža nam spoznaju što hotel posjeduje, njegovu vrijednost, što je potrebno učiniti za unapređenje, krajnja dostignuća od različitih ulaganja, različite akcije koje odrađujemo u okviru Službe održavanja i sve djelatnike koji su uključeni u upravljanje.

LITERATURA

1. Anić, Š., Klaić, N., Domović, Ž., Riječnik stranih riječi, Sani-Plus, Zagreb, 1998.
2. Anić, V., Rječnik hrvatskog jezika, Novi liber, Zagreb, 1998.
3. Bahtijarević – Šiber, F., i dr., Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991.
4. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001.
5. Baum, T., Managing Human Resources in the European Tourism and Hospitality Industry (A Strategic Approach), International Thomson Business Press, London, 1995.
6. Bennet R., Management, Informator, Zagreb, 1994.
7. Berc Radišić B., Marketing u hotelijerstvu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2004.
8. Berc Radišić, B., Pavia, N., Marketing role in creation of hotel product offer, 19th Biennial International Congress Tourism & Hospitality Industry 2008, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, 2008.
9. Borković, V., Kobašić, A., Poslovanje ugostiteljskih poduzeća, Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu Dubrovnik, 1993.
10. Bošković, D., Vukčević, M., Suvremena organizacija i menadžment u globalizacijskim procesima, Tiskara G.E.M., Poreč, 1999.
11. Brealey, A. R., Myers, C. S., Marcus, J. A., Osnove korporativnih financija, Mate d.o.o., Zagreb, 2007.
12. Buble, M., Kružić, D., Poduzetništvo, realnost, sadašnjost i izazov budućnosti, RRiF, Zagreb, 2006.
13. Buble, M., Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000.

14. Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
15. Butler, J., Human Resources Management as a Driving Force in Business Strategy, u: Readings in Strategic Management, BPI-IRWIN, Boston, 1990.
16. Cerović, Z., Galičić, V., Ivanović, S., Menadžment hotelskog domaćinstva, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2005.
17. Cerović, Z., Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
18. Cerović, Z., Pavia, N., Galičić, V., Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata, Fakultet za hotelski i turistički menadžment, Opatija, 2005.
19. Chase, R.B., Aquilano, N.J., Production and Operation Management, Irwin, 1995
20. Collin, P.H., Dictionary of Hotels, Tourism and Catering Management, Peter Collin Publishing, London, 1994.
21. Donald, A. G., Management Information and Systems, Pergamon Press, Oxford, 1984.
22. Frlić, A., Hotelijerstvo, Školska knjiga, Zagreb, 1976.
23. Galičić, V., Između ugostiteljstva i turizma, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009.
24. Grupa autora (u redakciji Buble, M.), Strategijski management, Ekonomski fakultet, Split, 1997.
25. Grupa autora (u redakciji Radišić, F.), Organizacija rada u hotelu, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1994.
26. Harrington, H.J., Business Process Improvement, McGraw-Hill Book Comšany, New York, 1984.
27. Hayes, K. D., Ninemeier, D.J., Upravljanje hotelskim poslovanjem, M plus, Zagreb, 2005.

28. Kesić, T., Marketinška komunikacija, Mate, Zagreb, 1997.
29. Kobašić, A, Senečić, J., Marketing u turizmu, Školska knjiga, Zagreb, 1989.
30. Kosiol, E., Temelji i metode istraživanja organizacije, Informator, Zagreb, 1972.
31. Kotler, P., Bowen, J., Marketing for Hospitality and Tourism, Prentice Hall, New York, 1996.
32. Kotler, P., Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1994.
33. Lupić, M., Hotel – prijamni odjel, Školska knjiga, Zagreb, 1994.
34. Medlik, S., Ingram, H., Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb, 2002.
35. Paulson, R. D., The Chief of Executive as Change Agent, u «Readings in Strategic Management», BPI-IRWIN, Boston, 1990.
36. Pavia, N., Obilježja hrvatske hotelske ponude, Časopis «Tourism and Hospitality management», Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2003.
37. Porter, E. M., Note on the Structural Analysis of Industries, Havard Business School Case Services, 1975.
38. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, Narodne novine, br. 88/07, 58/08. i 62/09.
39. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli», Narodne novine, br. 48/2002.
40. Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji drugih vrsta ugostiteljskih objekata za smještaj iz skupine „kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj“, Narodne novine, br. 49/08. i 45/09.
41. Pravilnik o razvrstavanju i minimalnim uvjetima ugostiteljskih objekata iz skupina "restorani", "barovi", "catering objekti" i "objekti jednostavnih usluga", Narodne novine, br. 82/07. i 82/09.

42. Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata s komentarom i uputama voditelja projekta, Ugostiteljski i turistički marketing d.o.o., Zagreb, 1996.
43. Radić, M., Ugostiteljstvo – tehnika poslovanja - recepcija, Centar ekonomskih znanosti Sveučilišta Rijeka – OOUR Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1975.
44. Radišić, F., Poduzetnički menadžment u turizmu, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1997.
45. Radišić, F., Ekonomika i organizacija poslovanja u hotelijerstvu, Otokar Keršovani, Opatija, 1988.
46. Ramalingam, P., Systems analysis for managerial decision (A Comuter Aproach), Wiley & Sons, New York, 1976.
47. Ransley, Josef, Ingram, Hadyn, Developing Hospitality Properties & Facilities, Elsevier Butterworth – Heinemann, Berlington (Oxford)
48. Ružić, D., Upravljanje marketingom u ugostiteljstvu, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 1997.
49. Ružić, P., Vodič u ekonomiku i organizaciju ugostiteljskog poduzeća, Visoka poslovna škola s.p.j. Višnjan, 2006.
50. Senečić, J., Vukojić, B., Marketing u turizmu, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 1997.
51. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 2004.
52. Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
53. Stacey, R.D., Strategic management and organisational dynamics, Mate, Zagreb, 1997.
54. Subhasch, C. J., Marketing Planning and Strategy, Cincinnati, South-Western Publishing Co., 1985.

55. Štambuk, M., Organizacija I upravljanje u hotelskim OOUR-ima, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1978.
56. Turizam u brojkama, Ministarstvo mora, turizma prometa i razvitka RH, 2004.
57. Vidučić, Lj., Financijski menadžment, RRiF plus, Split, 2006.
58. Vujić, V., Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2004.
59. Weihrich, H., Koontz, H., Menadžment, Mate, Zagreb, 1994.
60. Žugaj, M., Brčić, R., Menadžment, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin 2003.
61. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., Organizacija, TIVA Tiskara, Varaždin, 2004.

POPIS SLIKA

Slika 1: Tri faze putovanja i pružanja ugostiteljskih usluga.....	14
Slika 2: Hotelski traktovi.....	35
Slika 3: Objekti u ugostiteljstvu	46
Slika 4: Rukovodno osoblje hotelskih objekata	53
Slika 5: Dekompozicija poslovnoga procesa na poslovne funkcije... ..	66
Slika 6: Poslovni proces: skupine poslova i tokovi.....	71
Slika 7: Organizacijska shema hotela.....	84
Slika 8: Poslovi prijamnog odjela hotela	99
Slika 9: Organizacijska struktura prijamnog odjela većeg hotela..	101
Slika 10: Organizacijska struktura prijamnog odjela manjeg hotela....	102
Slika 11: Organizacijska shema hotelskog domaćinstva.....	107
Slika 12: Organizacijska shema Odjela hrane i pića	118
Slika 13: Organizacija kuhinje – velika kuhinjska ekipa	123
Slika 14: Organizacija kuhinje – mala kuhinjska ekipa	124
Slika 15: Organizacija Službe marketinga hotela prema marketinškim funkcijama	133
Slika 16: Organizacija hotelske rekreacije u sastavu hotela	166
Slika 17: Organizacija hotelske rekreacije u sastavu hotela ili hotelskoga poduzeća	167
Slika 18: Organizacija hotelske rekreacije izvan hotela.....	168

POPIS TABLICA

Tablica 1: Hotelski smještajni kapaciteti (stanje 6. listopada 2009.).....	17
Tablica 2: Pregled vrsta i tipova hotela prema različitim kriterijima razvrstavanja.....	32
Tablica 3: Oznake za kategorije smještajnih objekata (postojeći objekti).....	47
Tablica 4: Oznake za kategorije smještajnih objekata (novi objekti)	48