

# Principi suvremenog poslovanja ugostiteljskog poduzeća na turističkom tržištu

---

**Đurkinjak, Ana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:248948>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-04-01**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**ANA ĐURKINJAK**

**Principi suvremenog poslovanja ugostiteljskog poduzeća na  
turističkom tržištu**

**Principles of modern hospitality business on the tourism market**

Završni rad

Zabok, 2023.

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

**Principi suvremenog poslovanja ugostiteljskog poduzeća na  
turističkom tržištu**

**Principles of modern hospitality business on the tourism market**

Završni rad

Kolegij: **Ekonomika ugostiteljskih  
poduzeća**

Student: **Ana Đurkinjak**

Mentor: **Prof. dr. sc. Slobodan Ivanović**

Matični broj: **24709/18**

Zabok, 2023.



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

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

---

(ime i prezime studenta)

---

(matični broj studenta)

---

(naslov rada)

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

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

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

U Opatiji, \_\_\_\_\_

---

Potpis studenta

## Sažetak

Svrha ovog rada jest pobliže objasniti turističku ponudu i potražnju i njihove karakteristike na turističkom tržištu, dati uvid u suvremeno poslovanje ugostiteljskog poduzeća te na temelju istog pružiti jasniju sliku suvremenog turizma i ugostiteljstva. Rad se sastoji od tri dijela.

U prvom djelu rada, kroz dva poglavlja, govorit će se o turizmu današnjice i njegovim karakteristikama te o suvremenom turističkom tržištu koje zahvaća turističku ponudu i potražnju.

Drugi dio rada biti će orijentiran na vrste ugostiteljskih objekata i njihovu organizaciju rada, principe, metode i tehnike poslovanja. Naglasak među ugostiteljskim objektima imati će hotel, s obzirom na njegovu kompleksnost i multi-funkcionalnost. Treće poglavlje obuhvaćati će organizaciju hotelskog poduzeća, načine i praćenje poslovanja, poslovni rezultat te rezultate uspješnosti poduzeća. U istome kroz definicije i teoriju objašnjavam stručne pojmove i detalje u vezi hotelskog poslovanja. Četvrto poglavlje okreće se suvremenom turističkom poslovanju pobliže objašnjenom kroz oblike elektroničkog poslovanja i digitalnim načinima komunikacije s turistima. Nadovezujući se na modernizaciju u turizmu, slijedi poglavlje o turističkim posrednicima i globalnim distribucijski sustavima.

U trećem djelu završnog rada smješten je zaključak koji je pisan u obliku viđenja turizma i ugostiteljstva u budućnosti. Na samome kraju rada nalazi se popis literature te popis slika i tablica.

**Ključne riječi:** turističko tržište, vrste ugostiteljskih objekata, hotel, organizacija hotelskog poduzeća, suvremeno turističko poslovanje.

## **Abstract**

The purpose of this work is to explain more details about the offer and demand at a tourism industry, their characteristics on the tourist market, to provide an insight into the modern operations of the hospitality company and to provide a clearer picture of modern tourism and hospitality. The work consists three parts.

In the first part of the work, through two chapters, we will talk about today's tourism and its characteristics, as well as about the modern tourist market, which affects tourist offer and demand.

The second part of the work is oriented on the types of hospitality facilities and their work organization, principles, methods and techniques of leading business. Emphasis among tourism establishments will be the hotel, because of its complexity and multi-functionality. The third chapter will cover the organization of the hotel company, ways and monitoring of business, business results and the results of the company's performance. In the same, through definitions and theory, I will explain professional terms and details regarding the hotel business. The fourth chapter turns on to modern tourism business which is explained in forms of electronic business and digital ways of communication with tourists. Following the modernization in tourism, in the next chapter is travel agency and global distribution systems.

The third part of the final paper contains the conclusion, which is written in the form of a vision of tourism and hospitality in the future. At the very end of the work there is a list of references and a list of pictures and tables.

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.1. Karakteristike suvremenog turizma.....	1
2. Turističko tržište.....	3
2.2. Turistička ponuda .....	5
3. Organizacija rada ugostiteljskih objekata.....	6
3.1. Vrste ugostiteljskih objekata .....	6
3.1.1. Smještaj .....	6
3.1.2. Hrana, piće i napitci .....	7
3.1.3. Zabava .....	7
3.2. Principi i praksa poslovanja hotela.....	8
3.3. Organizacija poslovnih i procesnih funkcija u hotelijerstvu .....	9
3.4. Načini i tehnike poslovanja .....	14
3.5. Praćenje poslovanja .....	15
3.6. Poslovni rezultat .....	15
3.7. Rezultati uspješnosti .....	17
4. Suvremeno turističko poslovanje .....	19
4.1. Oblici elektroničkog poslovanja.....	20
4.2. Digitalni načini komunikacije .....	20
4.2.1. Internet .....	20
4.3. Turistički posrednici .....	21
4.3.1. Turističke agencije .....	21
4.3.2. Turoperator.....	22
4.4. Globalni distribucijski sustavi .....	23
4.5. Tehnološki preduvjet za upravljanje odnosima s turistima .....	24
5. Zaključak.....	25
5.1. Turizam i ugostiteljstvo u budućnosti .....	25
6. Literatura .....	26
6.1. Knjige: .....	26
6.2. Internet stranice: .....	27
6.3. Ostalo:.....	27
7. Popis slika i tablica.....	28

# 1. Uvod

Turizam današnjice turistima i gostima pruža zadovoljstvo i sigurnost, ističe kulturnu i prirodnu baštinu, promiče održivost i ekologiju, poštuje autentičnost destinacije i očuvanje tradicije. Za uspješno poslovanje i upravljanje u turizmu poznavanje strateškog planiranja u organizacijama je neophodno. Koristeći se znanjem iz područja hotelskog i inovativnog menadžmenta, marketinga i poslovnog komuniciranja, financija, vođenja i upravljanja ljudima i projektima te drugim vještinama, realizira se razvoj turističke ponude.

## 1.1. Karakteristike suvremenog turizma

Turizmom se smatra putovanje u svrhu rekreacije, posla ili ugone. Skup je dobara i usluga koje posjetitelj koristi i konzumira za vrijeme svojeg bivanja van mjesta vlastitog prebivališta. Nekada je turizam bio privilegija određenog društvenog sloja, no danas ga pronalazimo u različitim aspektima i po pristupačnijim cijenama, stoga je turizam modernog doba vrlo rasprostranjen te se očekuje i njegov daljnji rast i razvoj. Turizam je složen i važan faktor ponajprije u gospodarstvu, a zatim u društvenoj, ekonomskoj, socijalnoj, psihološkoj, ekološkoj te kulturnoj sferi. Kao odraz društva i njegovog razvoja, turizam se s vremenom mijenja. Mijenjaju se ljudske preferencije s aspekta ekonomije i individualnih interesa. Turizam današnjice doživljava ekspanziju koju potiče educiranost turista, sve veća zanimanja za putovanjima izvan svojih domova, kulture i običaja, te interesom za atrakcijama u različitim destinacijama. Promjene koje se dešavaju na turističkom tržištu otvaraju mogućnosti razvoja novih proizvoda i destinacija.



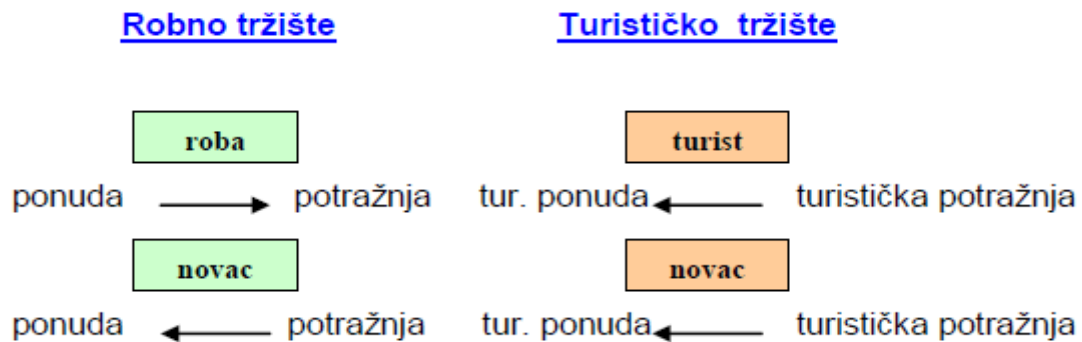
Konkurencija na turističkom tržištu raste iz dana u dan i postaje sve oštrija. Na turističkom tržištu rast konkurencije gledamo kroz turističku ponudu koja je sve više raznolika i nudi široki spektar mogućnosti i iskustva. Jedna od glavnih zadaća turizma i ugostiteljstva danas je steći konkurentsku prednost, dakle, brzina i inovacije su ključni čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Ugostiteljstvo dolazi pred veliku odluku kada je u pitanju kojem segmentu potrošača će se ugoditi i specijalizirati objekt upravo za njih, koje će posebne standarde odabrati, čime se želi baviti i slično. Jaka konkurencija djeluje na poboljšanje kvalitete usluga i ima kolateralno pozitivno djelovanje na poslovanje samog objekta. Da bi konkurentska prednost došla do izražaja potreban je marketinški angažman. Zbog nemogućnosti da se ponuda prezentira direktno potrošaču specifičnu ulogu ima promidžba. Kao najbitnije ističe se promocija, bilo proizvoda, usluga, dobara ili pak mjesta, grada i destinacije. Promocija danas najveću popularnost doživljava na društvenim mrežama, a njihov broj i popularnost u neprestanom je porastu.

Zbog turističkih kretanja u kojima su pojedinci razvili različita poimanja turizma razvili su se različiti oblici turizma, a neki od njih su: zdravstveni turizam, kulturni turizam, lovni i ribolovni turizam, ekoturizam, kongresni turizam, nautički turizam, vjerski turizam, manifestacijski turizam, i drugi.

## 2. Turističko tržište

Mjesto susreta turističke ponude i turističke potražnje nazivamo turističkim tržištem. Na istome najprije dolazi do susreta proizvođača i potrošača – resursi (radna snaga, kapital, prirodna dobra) koji se koriste u svrhu daljnje prodaje u oblicima raznih turističkih dobara i usluga. Turističko se tržište razlikuje od ostalih tržišta – „Turistička potražnja putuje turističkoj ponudi. Na ostalim, robnim tržištima proizvođač, odnosno dobavljač šalje robu distributerima ili maloprodajnoj mreži, dakle što je moguće bliže kupcima te robe. Drugim riječima, roba putuje kupcu, formirajući tako različita tržišta. To znači da mjesto proizvodnje robe i mjesto prodaje te robe nije u pravilu identično, tj. robna tržišta ne označavaju istovremeno i mjesto proizvodnje i potrošnje.“<sup>1</sup>, a zorniji prikaz vidljiv je na slici.

Slika 1. Razlika između djelovanja robnog i turističkog tržišta



Razvoj turizma ovisan je o tehničko i informacijsko-komunikacijskim procesima razvoja, urbanizaciji, povećanju radne proizvodnosti, standardu zaposlenosti, povećanju slobodnog vremena, kulturi, zdravstvu i drugo.

<sup>1</sup> Cicvarić, A.; Ekonomika turizma, izd. pod. "Zagreb", Čakovec, 1990., str. 80.

Turizam današnjice gledamo kao prepoznatljiv, zaseban i jedinstven turistički proizvod. Neprestana unapređenja i popunjavanja turističke ponude te istodobno očuvanje autohtonih, unikatnih elemenata rezultira zaoštavanjem odnosa između konkurenata kod osvajanja tržišnog prestiža. Kako bi se ostvarili ciljevi očuvanja konkurentske prednosti potrebno je kontinuirano praćenje i analiziranje podataka, informacija i indikatora konkurentnosti. Stupanj razvoja poduzeća ili destinacije definiran je brojnim determinantama, internim i eksternim utjecajima, ekonomske i neekonomske prirode, razvijenosti i kvaliteti usluge, a bitan je i ljudski faktor.

## **2.1. Turistička potražnja**

Turistička potražnja dio je turističkog tržišta kojeg determinira određena količina proizvoda i usluga koje su potrošači spremni apsorbirati u određenom vremenu po određenim cijenama. Nekada je turistička potražnja bila podatak za statističku obradu, dok se danas njome prati, mjeri i utvrđuje ekonomski učinak mjesta, grada ili destinacije, a prati i promjene marketinške politike (promidžbene). U teoriji, potražnju sagledavamo kao potencijalnu, idealnu, realnu te prema nekim navodima i efektivnu. Valja naglasiti da postoje i apsolutni nepotrošači ili apstinenti na turističkom tržištu, dakle ljudi koji ne konzumiraju nikakav oblik putovanja. Podaci o posjetiteljima poput porijekla, dobi te svrsi i vrsti putovanja daju informacije o aktualnim tržišnim trendovima, a one su dragocjene svakim marketinškim stručnjacima i planerima.

Turistička potražnja može se definirati s aspekta ekonomije, psihologije i geografije, a definiraju je **objektivni i subjektivni faktori**. Kroz vrijeme oni su se mijenjali pa tako danas u objektivne faktore potražnje ubrajamo životni standard koji obuhvaća razne momente i uvjete u kojima čovjek živi i radi, radna i životna sredina – promjenom načina života javlja se potreba za turizmom, političke prilike, slobodno vrijeme i slobodna sredstva – najsnažniji pokretački faktori, te drugi.<sup>2</sup> Tek nakon postojanja objektivnih faktora do izražaja dolaze i počinju djelovati subjektivni faktori. Subjektivni faktori povezani su sa subjektivnim, individualnim i osobnim ponašanjem pojedinca. Vodeći se objektivnim faktorima čovjek je i dalje taj koji odlučuje hoće li koristiti pogodnosti turizma ili neće. Ponašanje turista osnovano je na razumnim razlozima i postupcima. Javlja se individualizacija u ponašanju turista koja danas slovi kao najzastupljenija pojava na turističkom tržištu.

### **2.1.1. Turistička potrošnja**

Turistička je potrošnja materijalizacija potreba, odnosno materijalizirani oblik zadovoljavanja potreba turista. Nastupa zadnja u procesu „potreba-potražnja-potrošnja“. Definira se kao osobna buduća da čovjek vlastitom potrošnjom zadovoljava svoje vlastite potrebe, pa tako i na turističkom tržištu kada govorimo o turističkoj potrošnji, nazivamo je osobnom.

## **2.2. Turistička ponuda**

Turistička ponuda definira se kao skup dobara i usluga nekog turističkog mjesta ili destinacije, koji se nude turistima za zadovoljenje njihovih potreba, u određeno vrijeme i po određenim cijenama. Ponuda na turističkom tržištu ima elemente atraktivnosti, receptivnosti i komunikativnosti. Vrlo je važno dobro ih poznavati kako bi poduzeće ili destinacija na tržištu ostvarilo izvrstan nastup. Na turistički ponudu utječu brojni čimbenici s područja društva, gospodarstva, okoline, poduzeća, države te utjecaji potražnje.<sup>3</sup> Turistička ponuda obuhvaća tri skupine elemenata: privlačne ili atraktivne, prometne ili komunikacijske i prihvatne ili receptivne elemente. „Turistička ponuda može biti: osnovna (smještajni objekti, objekti za prehranu i točenje pića, objekti za zabavu i rekreaciju), komplementarna (dio ponude kojom se nadopunjuje osnovna turistička ponuda – jeftiniji oblici smještajnih kapaciteta – kampovi, odmarališta, privatna kućanstva) i kompleksna (sveukupna turistička ponuda nekog odredišta).“<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Cicvarić, A.; Ekonomika turizma, izd. pod. "Zagreb", Čakovec, 1990., str. 126.

<sup>3</sup> Cicvarić, A.; Ekonomika turizma, izd. pod. "Zagreb", Čakovec, 1990., str. 90.

<sup>4</sup> <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=62763>

## 3. Organizacija rada ugostiteljskih objekata

### 3.1. Vrste ugostiteljskih objekata

Ugostiteljstvo, kao uslužna djelatnost, promatra se kao spoj tri glavna funkcionalna područja, a to su: 1. Smještaj, 2. Hrana, piće i napitci, 3. Zabava. Organizacija prema funkcionalnosti moguća je odvojeno, zasebno u svakom ugostiteljskom objektu, ili kombinirano, tada stupanj specijalizacije ili kombinacija funkcionalnih područja određuje tip i vrstu posjetitelja te stvara imidž na tržištu.<sup>5</sup> Kategorizacija i razvrstavanje odvija se na razini turističkih i ugostiteljskih objekata, objekata na domaćinstvu i objekata na OPG-u.

#### 3.1.1. Smještaj

Smještajnim kapacitetom izražava se broj smještajnih jedinica u smještajnom objektu, a može biti izražen i brojem ostvarenih noćenja u istim. Smještajne jedinice su sobe, apartmani, kreveti, kamp mjesta i kamp parcele, ovisno o kakvome tipu smještajnog objekta se radi. Smještajni objekti prema najgrubljoj podjeli mogu biti kolektivni i privatni. Kolektivni smještajni kapaciteti za sve smještajne jedinice imaju isti zajednički komercijalni tip rukovođenja, dok je kod privatnih smještajnih objekata iznajmljivač ujedno i vlasnik i rukovoditelj.

Smještajne jedinice u objektima smještaja svrstavamo u sljedeće skupine:

- **Hoteli:** Hotel baština (heritage), difuzni hotel, hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartmani, pansion, integralni hotel, lječilišne vrste (mogu biti: hotel baština, lječilišni hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartmani, pansion, difuzni i integralni) , hotel posebnog standarda (business, meetings, congress, club, hcasino, holiday resort, coastal holiday resort, family, small & friendly, senior citizens, health and fitness, wellness, diving club, motel, ski, za osobe s invaliditetom i bike).
- **Kampovi:** Kamp, glamping, kamp naselje, kamp odmorište, kampiralište.
- **Ostali ugostiteljski objekti za smještaj:** soba, studio apartman, apartman, kuća za odmor, prenoćište, učenički dom ili studentski dom ili akademis, odmaralište za djecu, hostel, lovački dom, planinarski dom, objekt za vrstu robinzonski smještaj.
- **Objekti u domaćinstvu:** soba u domaćinstvu, apartman u domaćinstvu, studio apartman u domaćinstvu, kuća za odmor, kamp u domaćinstvu, kamp odmorište, objekt za robinzonski smještaj.

---

<sup>5</sup> Vlado Galičić i Marina Laškarin; Principi i praksa turizma i hotelijerstva, Rijeka 2016., str. 207.

- **Objekti na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu:** vinotočje/kušaonica, izletište, soba, apartman, ruralna kuća za odmor, kamp, kamp odmorište, objekt za robinzonski smještaj.
- **Luka nautičkog turizma:** Marina.
- **Drugi objekti za pružanje usluga veza i smještaja plovnih objekata:** Nautičko sidrište, nautičko privezište, odlagalište plovnih objekata, suha marina.
- **Plovni objekti nautičkog turizma:** Plovni objekti za izlete, plovni objekti za krstarenje, ribarsko plovilo.

### 3.1.2. Hrana, piće i napitci

Ugostiteljski objekti hrane, pića i napitaka uključuju sve objekte kojima je glavna uloga pružanja usluga serviranja (i pripremanja) hrane, pića te napitaka. Njihovi kapaciteti izražavaju se brojem sjedala/stolica unutar istog. Iako su neki objekti kategorizirani prvenstveno kako bi služili smještaju turista, većina ih ima i kapacitete namijenjene pružanju usluga serviranja i točenja hrane i pića.

Jedinice u objektima namijenjenim za služenje hrane, pića i napitaka svrstavamo u sljedeće skupine:

- **Restorani:** restoran, gostionica, zdravljak, zalogajnica, pečenjarnica, pizzerija, bistro, slastičarnica, objekt brze prehrane (fast food).
- **Barovi:** kavana, noćni klub, noćni bar, disco klub, caffe bar, pivnica, buffet, krčma, konoba, klet, kušaonica.

### 3.1.3. Zabava

U području zabave svaki objekt u poslovnoj cjelini ili određenom poslovno-organizacijskom procesu, te objekti nekih navedenih, sekundarnih ali jednostavnih usluga.

U jedinice takvih objekta pripadaju:

- **Objekti jednostavnih usluga:** objekti jednostavnih usluga u kiosku, objekti jednostavnih brzih usluga, objekti jednostavnih usluga u nepokretnom vozilu (ili priključnom vozilu), objekti jednostavnih usluga u šatoru, objekti jednostavnih usluga na klupi, objekti jednostavnih usluga na kolicima (ili sličnim napravama).

### **3.2. Principi i praksa poslovanja hotela**

Poslovanje hotela i hotelskog poduzeća ovisi o uvjetima na turističkom tržištu, a dijele se na interne i eksterne. Specifičnosti poslovanja u hotelijerstvu ističu se u kratkom vremenu trajanja uslužnih i proizvodnih procesa, dakle, nemogućnosti skladištenja i nemogućnost pravljenja rezervi, a javlja se i statičnost ponude. Ugostiteljstvo je grana koja nudi proizvode i usluge u datom trenutku potražnje, na određenom mjestu i po određenim cijenama. Usluga počinje u trenutku dolaska gosta i njegovom narudžbom i prati ju direktna komunikacija s gostom, prilagođavanje gostu i njegovim zahtjevima. Poslovanje hotelijera podređeno je specifičnim radnim uvjetima (dugo stajanje i hodanje, rad s ljudima koji ima individualno popratno poimanje, stres, napetost i dr.), sezonski karakter, elastičnost radnog vremena i smjenski rad, nemogućnost preciznosti kod planiranja, raspodjela obavljanja usluga u datom vremenu, određivanje i odlučivanje o cijenama proizvoda i usluga ovisno o potražnji i zauzeću.

Hotel je definicija smještajnog objekta za pružanje usluga smještaja i obroka, a mogu pružati i ostale usluge (posluga u sobu (room service), dnevno čišćenje pri boravku od dva ili više dana, pranje rublja wellness, fitness, teretana, frizerski salon, restorani i barovi, usluge transfera, sportske aktivnosti, animacije za djecu i sl.). Hoteli su kategorizirani prema opremi i uslugama koje se nude. Vlasništvo hotela može biti privatno i dioničko, a javljaju se i veliki rasprostranjeni lanci diljem regije. Prema veličini svrstavaju se na male (do 150 soba), srednje (od 151 do 400 soba), velike (od 401 do 1500 soba) i mega (više od 1501 soba). Veličina hotela određuje strukturu i organizaciju ponajprije menadžmenta, a zatim i ostalih odjela unutar poduzeća. Osnovni cilj poslovanja hotela je ostvarivanje maksimalne moguće dobiti kroz ispunjavanje i zadovoljavanje individualnih želja i potreba gostiju.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Petra Vrbančić; Organizacija poslovanja hotela, završni rad; Zagreb, 2015.

### **3.3. Organizacija poslovnih i procesnih funkcija u hotelijerstvu**

U turizmu danas uvjeti poslovanja dovode do konkurentnosti među poslovanjem hotelijera. Temelj je brza reakcija na događaje iz okruženja, a presudno je ubrzavanje proizvodnog procesa. Novonastale promjene u organizaciji odražavaju se i na hotelsko osoblje i na menadžment i upravu, a one dovode do neke nove organizacije. „Težište suvremene organizacije je na decentralizaciji, na plićoj podjeli rada, na širokom rasponu kontrole, na fleksibilnoj strukturi, na inovativnoj organizaciji, na organskim strukturama, na timskom radu, na uvažavanju ljudi u organizaciji, na upravljanju stvarima i procesima, na postojanju korporativne kulture, na spremnosti provođenja organizacijskih promjena, itd.“<sup>7</sup>

Postoji čitav niz poslovnih i procesnih funkcija i njihov tijek promjena s obzirom na razvoj organizacije unutar hotela. Kronološki razvoj organizacije najjednostavnije je objasniti kroz neka od najstarijih pravila organizacije poput: sve odluke donose menadžeri, osobni kontakt s kupcem/gostom jest najbolji kontakt, planovi se revidiraju i ažuriraju ponekad, poslovni sustav bira centralizaciju ili decentralizaciju, složene poslove mogu obavljati samo eksperti, itd. Ova stara pravila s vremenom pretvorila su se u neka nova pravila, redom: svaki zaposlenik može donositi neke odluke, razni novi mediji koji služe kao posrednici u djelotvornom kontaktu te je on danas najbolji oblik kontakta, planovi se revidiraju i ažuriraju konstantno uz prilagodbu novim uvjetima, mješovita organizacija se koristi istovremeno te se izuzimaju prednosti centralizacije i decentralizacije, složene poslove mogu obavljati gotovo svi zainteresirani na izvršnim funkcijama. Razvojem informacijske tehnologije i ta nova pravila preobražavaju se u još novija i modernija pravila, pa tako redom ona dobivaju oblike: pri donošenju odluka pomažu sustavi za pristup bazama podataka, interakcija online i multimedijalna komunikacija, sve jači i moćniji sustavi softvera i hardvera u hotelskim informacijskim sustavima koji pomažu u planiranju ažuriranju, visoke tehnologije telekomunikacijskih mreža, kompjuterski ekspertni sustav i drugi.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Dr. sc. Nadia Pavia, *Hotelsko okruženje i menadžment*, FMTU, Opatija, 2003., str. 133.

<sup>8</sup> Dr. sc. Vlado Galičić, *Preustroj procesnih i poslovnih funkcija hotela*, FMTU, Opatija, 2005., str. 268.



Suvremena organizacija hotelsko ugostiteljskog poduzeća centralizirana je oko zajedničkih potencijalnih ciljeva poduzeća i informacija za usporedbu postignutih rezultata. Formiranje organizacije poslovnih i procesnih funkcija hotela stalni je proces u području menadžmenta hotela u cilju ostvarivanja neometanog poslovanja u sinergiji sa zajedničkim, racionalnim korištenjem informacijskih, financijskih, materijalnih i ljudskih resursa. Javljaju se novi trendovi vidljivi u uspješnosti obavljanja poslova hotelskog osoblja te njihova znanja i dodatne edukacije.

„Najznačajniji trendovi novih oblika organizacije današnjice su:

- manje organizacije sa malim brojem hotelskog osoblja
- promjena od vertikalno integriranih hijerarhija k mrežama specijalista
- stručno hotelsko osoblje zamjenjuje proizvodne operativce
- nagrađivanje se vezuje za vještinu i sposobnost hotelskog osoblja
- permanentno osposobljavanje hotelskog osoblja, kao i uvažavanje njihova mišljenja.

U suvremenim hotelskim organizacijama, autoritet se premješta na mjesta djelovanja, odnosno ljude na tim mjestima. Potpuna decentralizacija, ovlašćivanje, kreativnost i stalno osposobljavanje hotelskog osoblja jedini je način njezina uspješnog djelovanja“<sup>9</sup>

Organizacijska struktura hotela podijeljena je na sljedeće odjele i svaki od njih ima svoju funkciju: <sup>10</sup>

- **UPRAVA**
  - Organizacijska struktura poduzeća, osnovni podaci o poslovanju, strategija i ciljevi poslovanja, organizacija rada, operativno raspoređivanje poslova
  - Funkcije, razine i specifičnosti menadžmenta, vođenje (specifičnosti menadžmenta u turizmu i ugostiteljstvu).
  - Planiranje budućeg poslovanja (izrada poslovnog plana).
  - Upravljanje kadrovima (Human Resource Management) - izbor i selekcija pri zapošljavanju i otpuštanju, godišnji odmori, praćenje prekovremenih sati, fluktuacija, apsentizam, praćenje zadovoljstva djelatnika, praćenje međuljudskih odnosa među djelatnicima, zaštita niže pozicioniranih djelatnika uvijek ispred zaštite više pozicioniranih djelatnika, obrazovanje i edukacije zaposlenih članova, eventualne prekvalifikacije, simulacije.

---

<sup>9</sup> Dr. sc. Nadia Pavia, Hotelsko okruženje i menadžment, FMTU, Opatija, 2003., str. 133.

<sup>10</sup> Orijentir – program stručne prakse FMTU (ljetni semestar ak. god. 2022. / 2023. – III., IV. i V. mjesec)

- Upravljanje poslovnim rezultatom (Controlling) - ključni zadaci za uspješno poslovanje hotela, prognoza prihoda, proračuni, detaljni financijski izvještaji, kontrola toka financijskih sredstava, statistički podaci, obračuni, bilance, fakture, inventure, kontrola kapitala, interna kontrola kvalitete.
  - Financije i računovodstvo, odnosi s poslovnim bankama, financiranje poslovanja, sustavi poslovnog izvještavanja (USALI).
  - Integralni informacijski sustav (funkcije, ciljevi, zadaci, komponente).
  - Raspolaganje resursima s obzirom na lokaciju smještaja hotela.
- **PRODAJA I MARKETING**
    - Elementi marketing miksa: prije 4P – promocija, distribucija, cijena i plasman → danas 7P - promocija, distribucija, cijena i plasman + ljudi, proces, fizički dokaz
    - Izrada marketing plana, budžet, SWOT analiza.
    - Razvoj marketinške i prodajne politike, praćenje gostiju i potražnje.
    - Vrste, kanali i oblici prodaje kapaciteta.
    - Vrste ugovora o prodaji kapaciteta.
    - Globalni distribucijski sustavi i centralni rezervacijski sustavi.
    - Odnosi s javnošću (PR), publicitet, in-house selling, klasična propaganda.
    - Poslovni odnosi s putničkim agencijama, turističkim zajednicama; B2C (business-to-consumer), B2B (business-to-business), B2E (business-to-employee) i B2G (business-to-government).
    - Poslovanje s rezervacijama (vrste rezervacija, načini rezerviranja)
    - Rezultat je zadovoljstvo gostiju, a cilj pozicioniranje i prestiž hotelskog poduzeća.
  - **RECEPCIJSKO POSLOVANJE**
    - Uloga recepcije u poslovanju hotela: doček, prihvata i prijava gosta, praćenje boravka gosta, evidentiranje (knjiženje) usluga.
    - Mjenjački poslovi.
    - Rješavanje prigovora gosta, neuobičajeni događaji, sigurnost gosta, praćenje zadovoljstva gostiju, traženje povratnih informacija i kontroliranje eventualnih nezadovoljstva ili štete, pomoć pri snalaženju gosta u hotelu, okolici ili gradu.
    - Izdavanje i naplata računa, vrste i načini plaćanja usluga, odjava i ispraćaj gosta.
    - Fakturiranje, izvještaji o poslovanju, dokumentacijska osnova recepcijskog poslovanja, informatizacija recepcijskog poslovanja.

- Upravljanje kadrovima u recepciji (specifičnosti, karakteristike, potrebne osobine zaposlenih, radna mjesta).
- Informacijski punkt, concierge, багаžист (bellboy).
- **HOTELSKO DOMAĆINSTVO**
  - Planiranje, organizacija i kontrola poslovanja, koordinacija i suradnja s ostalim odjelima.
  - Postupci čišćenja i održavanja - pospremanje napuštenih soba, pospremanje soba za vrijeme boravka, održavanje čistoće u hotelu i u dvorištu hotela, briga o čistoći u prostorima hotelskog smještaja i onih prostora koji nisu nužno namijenjeni smještaju (restorani, barovi, uredi, wellness...).
  - Angažman osoblja i nadzor (nadzorništvo).
  - Pomoćne knjige u hotelskom domaćinstvu.
  - Komunikacija s gostima ukoliko je potrebno.
  - Praonica rublja, održavanje okoliša.
  - Informatičke tehnologije u hotelskom domaćinstvu (sustavi pametnih soba).
  - Suvremeni trendovi u tehnologijama čišćenja soba i javnih prostora hotelskog objekta.
- **NABAVA**
  - Planiranje nabave - odlučivanje o vrstama i količinama uređaja, materijala i sirovina (ovisno o vrsti i veličini hotela).
  - Upravljanje zalihama, nabava za cijeli hotel i sve odjele preko voditelja odjela.
  - Organizacijski oblici nabave, distribucija roba i materijala. B2B; JIT (Just in time).
  - Upravljanje odnosima s dobavljačima (Supplier Relationship Management), kontakt s dobavljačima.
  - Upravljanje materijalnim tokovima (Supply Chain Management).
  - Skladištenje roba i materijala, inventura skladišta i prodajnih mjesta.
  - Pokazatelji uspješnosti nabavne funkcije.
- **ODJEL HRANE I PIĆA**
  - Sustav i način posluživanja, kalkulacije i normativi, elementi ponude i prodaje.
  - Posluga u sobu (room service), posluživanje i priprema hrane pića i napitaka, priprema obroka.

- Planiranje i organizacija rada u kuhinji i blagovaonici (restoranu) - kuhinja i šank su proizvodne jedinice, dok je sala ili restoran prodajna jedinica odjela hrane i pića.
- Kadrovski raspored, radna mjesta, obračun radnog vremena, specifičnosti rada.
- Organizacija prigodnih obroka.
- Oprema, sitan inventar, restoransko rublje.
- Poslovanje ostalih ugostiteljskih jedinica u hotelu.
- Primjena informacijske tehnologije.
- Specifičnosti i potrebne karakteristike uslužnog osoblja u odjelu hrane i pića - poznavanje HACCP sustava, poznavanje menija i vještine objašnjavanja pripreme hrane pred gostom, poznavanje vinske karte, obavezno posjedovanje sanitarne knjižice.
- **OBRAČUNSKA SLUŽBA**
  - Dokumentacijska osnova, obračun prometa.
  - Računovodstveno-financijske transakcije, sastavljanje izvještaja.
  - Inventure prodajnih mjesta.
- **SLUŽBA ODRŽAVANJA**
  - Rad na unapređenju hotelsko informacijskih sustava, pomoć pri tehničkim preprekama, poboljšanje hotelskih softvera i hardvera.
  - Investicijsko održavanje (metodologija izrade plana investicijskog održavanja).
  - Tekuće, dnevno i povremeno održavanje hotela, podrška domaćinstvu i recepciji, organizacija vanjskih suradnika za podršku.
  - Suvremeni sustavi održavanja ugostiteljskih objekata (zaštita i sigurnost gostiju, osoblja i imovine poduzeća).

### 3.4. Načini i tehnike poslovanja

Tehnike poslovanja mogu se razlikovati ovisno o karakteristikama radnih mjesta ili odjela unutar hotela. Koriste se prodajne tehnike koje najviše odgovaraju ciljnom tržištu s ciljem povećanja, multipliciranja i valorizacije dohotka i zadovoljstva gostiju. Hotelsko poduzeće kao takvo fokusira se na prodaju smještajnih jedinica kao njegovih primarnih izvora dobiti. Mnogi hoteli, uz smještajne kapacitete, pružaju i ostale posebne i specifične standardizirane usluge kao dopunske djelatnosti. Hotelska poduzeća uz smještajne prihode mogu profitirati i od prihoda kongresnog centra, wellness i spa centra, restorana, barova, kasina, sportskih terena i drugih. Važno je pomno pratiti trendove i biti orijentiran na specifičnu ciljnu skupinu kako bi se konstantno povećavao i zadržavao broj gostiju i posjetitelja, jer punim hotelom stvaramo ugodnu, karizmatičnu i atraktivnu sliku hotela.

Da bi hotelsko poslovanje funkcioniralo, potrebno je analizirati sustav rada i organizacije. Za lakše razumijevanje postavljaju se pitanja:

1. Kako definirati hotel kao poslovni sistem?
2. Kojim se sve poslovnim aktivnostima bavi?
3. Kakva je organizacijska struktura hotela i kakvi su načini usklađivanja odnosa odjela i hotela kao cjeline?
4. Kako zaista funkcionira hotel?<sup>11</sup>

Organizacijska struktura, planiranje, načini izvršavanja posla i tehnike kojima se služimo u međusobno su sinergijskom odnosu i postoje jedno radi drugog. Da bi poslovanje bilo na vrhuncu potrebna je striktna podjela rada, tj. formalno definirana pravila obavljanja posla - tko, što, zbog čega, kada, gdje, zašto i kojim sredstvima, dakle tko će te poslove obavljati i na kojem odjelu će se obavljati, te imenovanje i određivanje voditelja ili lidera (autoritet) koji će svaki proces odobriti, inteligentno osmisliti, koordinirati te zadatke i biti odgovoran za njih. Teško je kopirati vještine koje koriste drugi hoteli zbog kompleksnosti rada i specijalizacije za određenu dodatnu ponudu te probrani tip gostiju koji se individualno iz osobnih razloga odlučuje za određeni hotel.

---

<sup>11</sup> Krunoslav Čaćić, Poslovanje hotelskih poduzeća, Beograd, 2013., str. 309.

### 3.5. Praćenje poslovanja

„Funkcija praćenja usklađenosti poslovanja, u smislu ove Odluke, podrazumijeva sve poslove koji se odnose na usklađivanje funkcioniranja i poslovanja Pravne osobe s pravnom regulativom i internim aktima, procjene rizika u funkcioniranju i poslovanju Pravne osobe, brigu o provođenju dobre poslovne prakse, te sprječavanje sukoba interesa i koruptivnih radnji.“<sup>12</sup> Uspješnost poslovanja ponajprije ovisi o veličini hotelskog poduzeća, a najznačajnije stavke iskazuju se kroz vrijednost dugotrajne i kratkotrajne imovine, vrijednost aktive i pasive, raspoloživi kapital i rezerve, amortizaciju i otpise, dugoročne, kratkotrajne i ostale obveze, prihodi od prodaje, bruto i neto dobit, dobiti prije odbitka kamata i poreza (EBIT), novčani tok i broj zaposlenih. Financijski pokazatelji poslovanja su novčana bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom toku, izvještaj o promjeni glavnice i bilješke uz financijske izvještaje.<sup>13</sup> „Bilanca je sustavni pregled imovine, kapitala i obveza na određeni dan. Račun dobiti i gubitka za razliku od bilance prikazuje aktivnost poduzeća za određeno razdoblje, a njegovi temeljni elementi su prihodi, rashodi i rezultat poslovanja.“<sup>14</sup> Analiza financijskih izvještaja može biti horizontalna i vertikalna, a nastavlja se na pokazatelje analize: pokazatelj likvidnosti, pokazatelj aktivnosti, pokazatelj zaduženosti ili solventnosti, pokazatelj ekonomičnosti, pokazatelj profitabilnosti.

### 3.6. Poslovni rezultat

Poslovni rezultat je od posebne važnosti menadžmentu, vlasnicima, kreditorima, poslovnim partnerima i državnim organima, iskazan financijskim izvještajima a temelji se na obračunavanju poslovanja. „Poslovni rezultat hotelskog poduzeća predstavlja razliku između ukupnih prihoda i ukupnih rashoda koji su obračunati u određenom kalendarskom razdoblju. Obračuni koje poduzeće radi odnosi se na sve poslovne promjene koje ono ima u određenom razdoblju, a najčešće se radi o razdoblju unutar jedne kalendarske godine.“<sup>15</sup> Važne su pouzdane informacije osigurane kvalitetom vođenja i evidentiranja poslovnih promjena, na čijem temelju se sastavlja obračun poslovanja proteklog razdoblja. Poslovni rezultati iskazuju se u obliku **financijskih izvještaja**.<sup>16</sup>

---

<sup>12</sup> Narodne novine br. 150/11, 119/14, 93/16 i 116/18, članak 31, stavka 2.

<sup>13</sup> Van Horne J. C. (Sveučilište Stanford), Wachowicz J. M. (Sveučilište Tennessee), Osnove financijskog menadžmenta, trinaesto izdanje, prvi dio.

<sup>14</sup> <https://hrcak.srce.hr/4005>

<sup>15</sup> <http://gradst.unist.hr/Portals/9/docs/katedre/Organizacija%20i%20ekonomika/PSG%20OPE/13>

Predavanja\_OPE.pdf

<sup>16</sup> <https://hrcak.srce.hr/4005>

## **Bilanca**

Bilanca je sustavni pregled ili izvještaj o financijskom položaju imovine, kapitala i obveza hotelskog poduzeća na određeni datum, a to je datum završetka fiskalne godine.<sup>17</sup> Bilanca mora odgovarati na pitanja kakva je financijska snaga hotelskog poduzeća.

## **RDG – račun dobiti i gubitka**

Račun dobiti i gubitka pokazuje dobit odnosno profit u nekom periodu tj. koliki su bili prihodi, rashodi i koliki je profit. RDG ne služi za praćenje primitka i potrošenih sredstava, već se mjeri profitabilnost<sup>18</sup>

## **Izvještaj o novčanom toku**

Izvještaj o novčanom toku jest novčanik hotelskog poduzeća, odnosno on pokazuje kretanje novčanih sredstava na poslovnim računima poduzeća unutar nekog određenog perioda.<sup>19</sup>

Ključni poslovni rezultat daje informacije o ključnim rezultatima i pokazateljima izvedbe. Iako bi svaki hotel trebao pratiti, analizirati i unaprjeđivati financijski položaj, uspješnost i poslovne rezultate, financijski izvještaji daju prikaz svih informacija i pregled statusa koji je potreban za praćenje poslovne izvrsnosti. Ključni rezultati izvedbe su prihodi, troškovi, dobit, profitabilnost, i dugoročna solventnost, dok u ključne pokazatelje izvedbe spadaju prosječna cijena sobe, prihod po raspoloživoj sobi (ukupno za hotel i po odjelima), prihod po zaposleniku, troškovi plaća po zaposleniku, prosječan broj zaposlenih po sobi, udio troškova kvalitete u ukupnim troškovima i prihodima, tržišne informacije, prosječno vrijeme naplate potraživanja od gostiju, postotak krivo izdanih računa, stjecanje novih poslova i upravljanje nabavom. Bitno je naglasiti da su ovdje samo neki od pokazatelja i rezultata, a svaki će hotel pratiti i analizirati one koje smatra bitnim za postizanje poslovne izvrsnosti.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Vidučić, Lj.: Financijski menadžment, Zagreb, 2012., str. 376.

<sup>18</sup> <https://plaviured.hr/sto-je-racun-dobiti-i-gubitka/>

<sup>19</sup> <https://plaviured.hr/sto-je-izvjestaj-o-novcanom-toku/>

<sup>20</sup> Ana-Marija Vrtođušić Hrgović, Prijedlog modela za mjerenje i ocjenjivanje rezultata poslovanja hotela u sustavu kvalitete, FMTU Opatija, Rijeka, 2005., str 370., 371.

### 3.7. Rezultati uspješnosti

Organizacijska kultura je najvažniji činitelj uspješnosti i učinkovitosti organizacijskog sustava hotelskog poduzeća. Kultura je jaka sila i to u toj mjeri da mijenja utjecaj efektivnosti i dugoročan proces uspjeha cijelog poduzeća, bez obzira na organizacijsku formu hotela, a zbog prevelike konkurentnosti na turističkom tržištu hotelijeri traže načine povećanja uspješnosti poslovanja.<sup>21</sup> Rezultati uspješnosti poslovanja iskazani su kroz financijske izvještaje o poslovanju, a to su pokazatelji likvidnosti, aktivnosti, zaduženosti, ekonomičnosti, investiranja i profitabilnost.<sup>22 23</sup>

**Pokazatelji likvidnosti** mjere sposobnost hotela da podmiri svoje obveze – kratkoročne i dugoročne. Likvidnost je karakteristika imovine i njezinih dijelova da se pretvore u gotovinu (u određenom vremenu) kako bi se podmirila dugovanja preuzetih obveza. Ono daje informacije o tome koliko je hotelsko poduzeće sigurno, a za izračunavanje služe podaci iz bilance, neki od njih su koeficijent trenutne likvidnosti (novac / kratkoročne obveze), koeficijent ubrzane likvidnosti (kratkotrajna imovina - potraživanja / kratkoročne obveze), koeficijent tekuće likvidnosti (kratkotrajna imovina / kratkoročne obveze), koeficijent financijske stabilnosti (dugotrajna imovina / kapital + dugoročne obveze) i neto obrtni kapital (kratkotrajna imovina – kratkoročne obveze).

**Pokazatelji zaduženosti** mjere do koje granice hotelsko poduzeće koristi financijska sredstva iz tuđih izvora, dakle ono je stupanj zaduženih financijskih sredstava. Uz to što nam pokazuje stupanj zaduženosti, ovaj pokazatelj pobliže objašnjava i financijsku strukturu kapitala i financiranja hotelskog poduzeća. Visokim stupnjem zaduženosti gubi se financijska fleksibilnost hotelskog poduzeća što u najgorem scenariju može rezultirati bankrotom. Za izračun pokazatelja zaduženosti koriste se informacije iz bilance i računa dobiti i gubitka. Najčešći pokazatelji zaduženosti su koeficijent zaduženosti (ukupne obveze / ukupna imovina), koeficijent vlastitog financiranja (glavnica / ukupna imovina), odnos duga i glavnice (ukupne obveze / kapital), stupanj pokrića I (vlastiti kapital \* 100 / dugotrajna imovina), stupanj pokrića II ((vlastiti kapital + dugoročne obveze) \* 100 / dugotrajna imovina).

---

<sup>21</sup> M. Žugaj, B. Bojanić-Glavica, R. Brčić: Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja u organizaciji, Ekonomski vjesnik br. 1 i 2 (17): 17-30, 2004.

<sup>22</sup> Pokazatelji uspješnosti: [http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wp-content/uploads/sites/224/2013/04/8\\_financijski-pokazatelji.pdf](http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wp-content/uploads/sites/224/2013/04/8_financijski-pokazatelji.pdf)

<sup>23</sup> Pokazatelji uspješnosti: <https://uplift.hr/edukacija/financijski-pokazatelji-uspjesnosti-poslovanja-za-mala-poduzeca>



**Pokazatelji aktivnosti** mjere kako i koliko efikasno hotel upotrebljava svoje resurse, odnosno koliko puta obrne svoju imovinu kako bi ostvario određeni prihod, dakle upućuju na podatak o brzini cirkulacije imovine u nekom poslovnom procesu. Poznati su još nazivi odnosi efikasnosti, odnosi obrtaja ili koeficijent obrtaja. Za izračun se koriste podaci iz bilance, ali i iz računa dobiti i gubitka. Neki od pokazatelja su koeficijent obrta ukupne imovine (ukupan prihod / ukupna imovina), koeficijent obrta dugotrajne imovine (ukupan prihod / dugotrajna imovina), koeficijent obrta kratkotrajne imovine (ukupan prihod / kratkotrajna imovina), analiza zaliha (koeficijent obrta zaliha, prosječno vrijeme investiranja u zalihe, omjer zaliha prema prodaji) i analiza potraživanja (koeficijent obrta potraživanja, trajanje naplate potraživanja, omjer potraživanja prema prodaji).

**Pokazatelji ekonomičnosti** mjere odnose prihoda i rashoda. Ekonomičnost pokazuje koliko je prihoda ostvareno po jedinici rashoda. Ako koeficijent ispada manji od 1, znači da hotel posluje s gubitkom. Najčešći pokazatelji su ekonomičnost ukupnog poslovanja (ukupni prihodi / ukupni rashodi), ekonomičnost poslovnih aktivnosti (prihod od poslovne aktivnosti / rashod od poslovne aktivnosti), ekonomičnost financiranja (financijski prihod / financijski rashod) i ekonomičnost izvanrednih aktivnosti.

**Pokazatelji profitabilnosti** mjere uspješnost hotela, drugim riječima povrat uloženog kapitala. To su odnosi koji povezuju profit s prihodima iz prodaje i investicijama, a ukupno promatrani pokazuju ukupnu učinkovitost poslovanja poduzeća. Da bi se izmjerilo profitabilno poslovanje, potrebno je znati kolika je profitna marža hotelskog poduzeća. Profitna marža nam govori koliko novaca hotelsko poduzeće ostvaruje kada se oduzmu svi troškovi → veća profitna marža = veća profitabilnost. Analiza profitabilnosti poslovanja poduzeća svrstava se u najvažnije dijelove financijske analize. Najučestaliji pokazatelji profitabilnosti / uspješnosti su profitna marža (neto dobit / ukupni prihod), stopa povrata / rentabilnost ukupne imovine ROA (return on assets) (dobit nakon oporezivanja / ukupna imovina), stopa povrata / rentabilnost ukupnog kapitala ROE (return on equity) (neto dobit / glavnica (vlastiti kapital)), EBITDA profitna marža i EBIT profitna marža.

**Pokazatelji investiranja** mjere uspješnost ulaganja u dionice. Kako bi se točno izračunali podaci o investiranju, osim podataka iz financijskih izvještaja, potrebni su i podaci o dionicama, a posebno o broju dionica te njihovoj tržišnoj vrijednosti. Najčešći pokazatelji investiranja su dobit po dionici (neto dobit / broj dionica), dividenda po dionici (dio neto dobiti za dividende / broj dionica), ukupna rentabilnost dionice (dobit po dionici / tržišna cijena dionice), dividendna rentabilnost dionice (dividenda po dionici / tržišna cijena dionice).

## 4. Suvremeno turističko poslovanje

Inovacije u turizmu koriste se za opisivanje turističkog sektora i njegovih komponenata poput turističkih destinacija i poduzeća te se javljaju se u različitim kontekstima i oblicima. Znanstveni stručnjaci o turizmu i inovacijama naglašavaju problematiku inovativnog ponašanja kao posljedicu turističke industrije. Turistička inovacija često se promatra kao jedan od načina na koji poduzeće ostvaruju konkurentsku prednost na tržištu, a kao pozitivan ishod znatno utječe na siguran rast i razvoj poduzeća te njegovu profitabilnost.<sup>24</sup> U suvremenom turističkom poslovanju ističemo četiri bitne komponente: **prostorna komponenta, obilježje putovanja, vremenska komponenta i svrha putovanja.**<sup>25</sup> Diferencijalna viđenja svrhe turizma navode svakog poduzetnika na implementaciju novih inovativnih ponuda i proizvoda, čime oni unapređuju svoj plasman na tržištu.

Na turističkom tržištu hotelsko poduzeće prodaje svoje proizvode i usluge direktnim i indirektnim metodama. Prodaja usluga smještaja podrazumijeva izvršavanje rezervacija te neposrednu prodaju onog dijela smještajnog kapaciteta koji do tada još nije prodan. Direktna metode prodaje možemo nazvati i face-to-face, osobno na recepciji ili putem ureda rezervacija i to e-mailom, pozivom ili samim dolaskom. U indirektna metode spadaju turističke agencije, turoperatori, Internet rezervacijski sustavi, turističke organizacije i organizatori događaja i manifestacija. Osim adekvatne organizacijske jedinice marketinga, za uspješnost poslovanja i povezivanje ponude i potražnje, neophodna je i tehnika poslovanja u odjelima prodaje te hotelskom prijamnom odjelu – recepciji.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Ateljevic, J., Page S.: Tourism and Entrepreneurship: International Perspective (sažetak knjige), Oxford, 2009.

<sup>25</sup> <https://quizlet.com/510141769/osnove-turizma-i-uvod-u-turisticko-poslovanje-flash-cards/>

<sup>26</sup> V. Galičić: Poslovanje hotelskog odjela smještaja, Opatija, 2017., str 82.-83.

## **4.1. Oblici elektroničkog poslovanja**

Elektroničkim poslovanjem posrednici identitetom poduzeća upravljaju novim, inovativnim, snažnim i tehnološki sve zahtjevnijim promjenama čime osiguravaju daljnje zadovoljstvo potreba svojih klijenata. Uspjeh na turističkom, konkurentskom tržištu bazira se na praćenju svjetskih trendova, modernim traženim ponudama i neprestanim i kontinuiranim nastojanjem da zadovolji potrebe i očekivanja potrošača. Također, jaka marketinška komunikacija i snaga distribucije bitno utječu na zadržavanje na tržištu i uspjeh u segmentima promocije poduzeća ili destinacije, a neposredno praćenje potreba potrošača i razine njihovih očekivanja daju veću prednost preda ostalim načinima prodaje. Bitno je biti u skladu s vremenom. Internet je snažan faktor u marketinškoj komunikaciji. Kreiranje web stranica i oglasa omogućava pronalaženje ciljne tržišne skupine. Segmentacija tržišta danas je učestala pojava pa tako i prijetnja za opće obuhvatne reklame ponuda, stoga je bitno naglasiti posebnosti ponude kako bi se ista istakla u masi te pronašla svoje ciljne klijente.

## **4.2. Digitalni načini komunikacije**

Dolaskom interneta došle su i snažne promjene u turizmu; nestajanje posrednika - nastaju novi posrednici na internetu (tradicionalni moraju mijenjati uloge), omogućen je izravan pristup krajnjim korisnicima (potrošačima), omogućeno je trenutno odašiljanje pouzdanih informacija, moguć prikaz stanja poslovanja u stvarnom vremenu, smanjeni su organizacijski i distribucijski troškovi, povećana je praktičnost i fleksibilnost.<sup>27</sup>

### **4.2.1. Internet**

Digitalnim načinima komunikacije, internetom, povećana je mogućnost utjecaja na cijene i to od strane kupaca, klijenata i dobavljača. Sam utjecaj na cijenu od strane potraživanja na tržištu stvara napetost među konkurentima i povećava tenzije. Također, nudi nove izravne kanale za prodaju u turističkoj industriji. Razvili su se globalni Internet rezervacijski sustavi, a posrednici i agencije natječu se u preuzimanju statusa vodećih na tržištu. Pojavom interneta stvara se konkurentna okolina gdje svatko nudi svoje najbolje i inovacije su jedini način za preuzimanje konkurentskih prednosti. Istodobno, turistički sektor prisiljen je prilagoditi se novoj modernoj tehnologiji.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Lj. Zekanović-Korona, T. Klarin, Internet: informacijsko-komunikacijska platforma za nove načine putovanja, 2012., str 59.- 73.

<sup>28</sup> Lj. Zekanović-Korona, T. Klarin, Internet: informacijsko-komunikacijska platforma za nove načine putovanja, 2012., str 59.- 73.

Statistika i praksa pokazuju da su internet rezervacijski sustavi i web stranice hotela zastupljeniji u broju ostvarenih rezervacija u odnosu na telefonske rezervacije i rezervacije napravljene putem e-maila.

### **4.3. Turistički posrednici**

Nastanak i postojanje turističkih posrednika uvjetovano je dvjema pojavama suprotnih karaktera, a to su turistička ponuda i turistička potražnja. Potreba za posrednicima javlja se prvenstveno zbog udaljenosti ponude i potražnje te kako bi se izbjegle eventualne manipulacije prema svakoj od strana (poduzetnicima i gostima/turistima). Poslovanje posrednika temelji se na sigurnosti za potrošača da dobije tražen proizvod ili uslugu, te garanciji poduzetnicima, to jest ponuđačima da će ranije definirana tražena usluga zaista biti iskorištena bez gubitka.

Glavni predstavnici suvremenog turističkog posredovanja zasigurno su turoperatori i turističke agencije, no ne i jedini posrednici u distribuciji proizvoda i usluga. Neke druge organizacije u području turizma također mogu imati ulogu turističkih posrednika, npr. razni klubovi, udruženja djelatnosti u području turizma i putovanja, turistički uredi te slične organizacije, dok nove odnose potiče Internet. Velik broj korisnika usluga turističkih posrednika diljem svijeta potvrđuje opravdanost njihova postojanja na turističkom tržištu.<sup>29</sup>

#### **4.3.1. Turističke agencije**

„Turističke agencije posreduju između turističke potražnje s jedne strane i turističke ponude s druge strane. Iz prvobitnih putničkih agencija razvile su se i prve turističke agencije – osim organizacije smještaja i prehrane osiguravaju i druge sadržaje. Turistička agencija je poduzeće u sferi posredovanja čija je osnovna djelatnost organiziranje putovanja i boravka turista u određenoj turističkoj destinaciji.“<sup>30</sup>

Svaka turistička agencija posluje na njoj najpogodniji način te djeluje u određenom području. Neke od glavnih zadaća su: organiziranje prijevoza posjetitelja, putnika i turista te sklapanje ugovora o istom, organiziranje i sklapanje ugovora o smještaju turista i gostiju u nekom mjestu ili destinaciji, motiviranje domicilnog stanovništva određenog mjesta (grada) na putovanja i izlete, organiziranje putovanja i izleta, pravljenje plana puta i itinerara, davanje informacija zainteresiranim te eventualnim klijentima o turističkim destinacijama, prodaja i promocija turističkih programa, organiziranje određenih evenata i manifestacija u lokalnim mjestima, općinama i gradovima, pomažu u dobivanju viza i dozvola (za lov, ribolov...)<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> 11. Članak iz: Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i suradnici; Turizam: Ekonomske osnove i organizacijski sustav (str. 211.-217.), Zagreb, 2011.

<sup>30</sup> Agencije – skripta; <https://www.scribd.com/document/124666236/AGENCIJE-skripta#>

<sup>31</sup> <https://znatko.com/11125/koja-je-funkcija-turisticke-agencije>

### 4.3.2. Turoperatori

„Turoperator je gospodarski subjekt koji objedinjuje usluge različitih ponuđača, kreira i organizira paušalna putovanja na veliko u svoje ime, za svoj račun, za nepoznate kupce i na taj način ostvaruje glavninu svojih prihoda. Posrednička funkcija je ta koja povezuje turoperatore i agencijsko poslovanje.“<sup>32</sup>

Razlika turoperator – turistička agencija: <sup>33</sup>

#### **Turoperator :**

- trgovac na veliko
- poduzetnik i posrednik
- kupuje usluge u vlastito ime i za vlastiti račun
- kreira vlastiti proizvod
- osnovni izvor prihoda je prodaja vlastitih proizvoda
- snosi rizik za neprodane kapacitete
- u pravilu nema izravni kontakt s klijentima
- prodaju svojih proizvoda vrši najčešće koristeći posrednike
- lokacija nije presudna za uspješno poslovanje
- glavna funkcija je organizatorska
- na tržištu ima specifičnu informativnu – savjetodavnu funkciju
- promocijska funkcija vrlo izražena

#### **Turistička agencija :**

- trgovac na malo
- posrednik
- prodaje usluge u svoje ime ali za tuđi račun
- plasira na tržište tuđe proizvode
- osnovni izvor prihoda je provizija

---

<sup>32</sup> <https://www.scribd.com/document/124666236/AGENCIJE-skripta#>

<sup>33</sup> <https://www.scribd.com/document/124666236/AGENCIJE-skripta#>

#### 4.4. Globalni distribucijski sustavi

GDS ili globalni distribucijski sustavi su centralizirane, kompjuterske usluge kojima je cilj pružiti transakcije i razmjene povezane s putovanjima i izletima. Pokrivaju područje od zrakoplovnih karata preko iznajmljivanja automobila, sve do rezervacije hotelskih soba te još mnoge druge usluge. Globalni distribucijski sustavi prvobitno su postavljeni korištenju od strane aviokompanije i zračnih prijevoznika te se kasnije proširuju na putničke agencije i turističke posrednike. U suvremenom poslovanju, globalni distribucijski sustavi omogućuju korisnicima kupnju i rezervaciju ulaznica, karata ili pak vaučera od više različitih pružatelja usluga. Globalni distribucijski sustavi krajnji su dio organizacije većine internetskih usluga putovanja.<sup>34</sup>

U usporedbi s direktnom prodajom i direktnim načinima rezervacije hotelskih smještajnih jedinica, globalni distribucijski pružaju gostima i posjetiteljima mnoge prednosti. Pojedini zbog kojih pojedinci radije biraju digitalni način za rezervaciju su: odabir željenog smještaja na jeziku gosta, trenutna informacija o zauzetosti i cijeni, dostupnost 24 sata na dan 365 dana u godini (24/7 radno vrijeme i bez obzira na radno vrijeme hotela), momentalna potvrda rezervacije, potpuna kontrola nad ponudom i sloboda pregleda svih pogodnosti koje intrigiraju gosta te mnoge druge. Različitosti internet rezervacijskih sustava i internet rezervacija u odnosu na telefonske i e-mail rezervacije očituje se u trenutnoj naplati s kreditne kartice uz maksimalnu i garantiranu sigurnost za gosta, a uz sve ranije navedene različitosti, u slučaju popunjenosti kapaciteta odabranog hotela, internetski sustav mu odmah pruža alternativnu opciju smještaja s najsličnijim uvjetima i po najsličnijoj cijeni.

Za realizaciju rezervacija na ovakav način globalni distribucijski sustavi imaju nekoliko preduvjeta, a od direktnih načina prodaje razlikuju se po naplati akontacije ili cjelovitog iznosa (ponekad je dovoljna samo provjera kreditne kartice), direktna rezervacija i potvrda o rezervaciji, prilagođen jezik te usavršena vizualna prilagodba. Nadasve globalni distribucijski sustavi posve su sigurni za potrošača i ponuđača.

---

<sup>34</sup> <https://hr.traasgpu.com/sto-je-gds-globalni-distribucijski-sustav/>

#### **4.5. Tehnološki preduvjet za upravljanje odnosima s turistima**

Odnosi s turistima, gostima, klijentima i javnošću važan su prvenstveno promotivni alat u industriji turizma. U njegovu višebrojnu svrhu kao najbitniju ubrajamo promociju hotelskog poduzeća, eventa, grada ili pak destinacije. Hotelska promocija i komunikacija utječe na javnost informacija i sadržaja čime poduzeće kao takvo određuje i definira publikaciju određenih segmenata. Odjel marketinga u poduzeću zastupa glavnu riječ promocija te je tako u mogućnosti izbjeći nepovoljne uvjete ili negativna mišljenja i pitanja u javnosti. Iako neki tvrde da loš publicitet ne postoji, to jest da je svaki publicitet dobar, vrlo je tanka granica između dobre i loše promocije, a činjenica jest da loš publicitet i loša reklama stvara lošu sliku o proizvodu, usluzi i organizaciji.

U turizmu sadašnjice segmenti prodaje i promocije hotelskih dobara i usluga sve su više informatizirani te zahtijevaju sve višu tehnološki razvijenu razinu. Na primjer razvoj tehnologije, a posebno interneta, rezultat je transparentnosti konkurentske cijene i dostupnost informacija što omogućuje potrošačima da koriste najpogodniju opciju za njih. Subjektivno se svaki poduzetnik okreće kontinuiranom poboljšavanju vlastitih sredstava na Internet stranicama uz neprestano praćenje želja, potreba i interesa ciljnih klijenata, kako bi postigli konkurentsku prednost koja je danas na turističkom tržištu glavna vodilja.

## **5. Zaključak**

### **5.1. Turizam i ugostiteljstvo u budućnosti**

Inovativni turizam uz sebe veže pojam inovacija, tj. inovativne proizvode i usluge koje doprinose razvoju i rastu, u ovom slučaju turizma. Iako je istraživanja u području inovacija u turizmu još uvijek relativno oskudno, znanstvenici predviđaju da će budućnost donijeti veće i intenzivnije istraživanje istih jer se smatra da inovacije u turizmu mijenjaju svijet na bolje.<sup>35</sup>

Obrazovan i stručni kadar, odjel marketinga i prodaje, ljubazno osoblje i organizirana struktura hotelskog poduzeća, na zahtjev uvaženih zahtjeva klijenata uz objektivno gledište, svojim profesionalnim pristupom stvara dodatne unaprijed valorizirane vrijednosti za klijenta. Nekoliko razloga rezultira promjenama na turističkom tržištu te potrebom za inovacijama u pogledu ponude proizvoda i usluga. Velika je konkurentnost između turističkih agencija i organizacija preko kompanija (avio, autobusne...), a rezultat su brojna nova jeftinija poduzeća jednakog karaktera, kako bi ljudima pružile pristupačnost. Ekonomija na državnoj razini znatno utječe na platežnu moć svojih stanovnika, a naprednija ekonomija znači i veća populacija bolje platežne moći, koja je spremna potrošiti više i uživati u luksuznijim dobrima. Turizam današnjice okreće se modernom načinu života, gdje ljudi napornije rade i trebaju odmor od svakodnevnog stresa. Dizajn i arhitektura napreduju iz dana u dan, a individualni ukusi se brže ili sporije mijenjaju u skladu s trendovima.

---

<sup>35</sup> J. Lugarov; Turoperator i inovativni turizam; Završni rad; Pula, 2018.



## **6. Literatura**

### **6.1. Knjige:**

1. Vlado Galičić i Marina Laškarin; Principi i praksa turizma i hotelijerstva; 2016.
2. Cicvarić, A.; Ekonomika turizma, izd. pod. "Zagreb", Čakovec, 1990.
3. Vlado Galičić, Preustroj procesnih i poslovnih funkcija hotela, FMTU, Opatija, 2005.
4. Nadia Pavia, Hotelsko okruženje i menadžment, FMTU, Opatija, 2003.
5. Lidiya Petić; Osnove turizma, Ekonomski fakultet, sveučilište u Splitu,
6. Krunoslav Čačić, Poslovanje hotelskih poduzeća, Beograd, 2013.
7. Van Horne J.C. (Sveučilište Stanford), Wachowicz J.M. (Sveučilište Tennessee), Osnove financijskog menadžmenta, trinaesto izdanje, prvi dio.
8. Vidučić, Lj.: Financijski menadžment, Zagreb, 2012.
9. Ana-Marija Vrtdušić Hrgović, Prijedlog modela za mjerenje i ocjenjivanje rezultata poslovanja hotela u sustavu kvalitete, FMTU Opatija, Rijeka, 2005.
10. Ateljevic, J., Page S.: Tourism and Entrepreneurship: International Perspective (sažetak knjige), Oxford, 2009.
11. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i suradnici; Turizam: Ekonomske osnove i organizacijski sustav, Zagreb, 2011.
12. Vukonić B.; Turističke agencije, Zagreb, 2003.
13. V. Galičić: Poslovanje hotelskog odjela smještaja, Opatija, 2017.

## 6.2. Internet stranice:

1. <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A5242/datastream/PDF/view>
2. <https://repozitorij.pfst.unist.hr/islandora/object/pfst%3A840/datastream/PDF/view>
3. [http://gradst.unist.hr/Portals/9/docs/katedre/Organizacija%20i%20ekonomika/PSG%20OPE/13\\_Predavanja\\_OPE.pdf](http://gradst.unist.hr/Portals/9/docs/katedre/Organizacija%20i%20ekonomika/PSG%20OPE/13_Predavanja_OPE.pdf)
4. <https://hrcak.srce.hr>
5. <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=7612>
6. <https://plaviured.hr/sto-je-racun-dobiti-i-gubitka/>
7. <https://uplift.hr/edukacija/financijski-pokazatelji-uspjesnosti-poslovanja-za-mala-poduzeca>
8. [http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wp-content/uploads/sites/224/2013/04/8\\_financijski-pokazatelji.pdf](http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wp-content/uploads/sites/224/2013/04/8_financijski-pokazatelji.pdf)
9. <https://www.scribd.com/document/124666236/AGENCIJE-skripta#>
10. <https://quizlet.com/510141769/osnove-turizma-i-uvod-u-turisticko-poslovanje-flash-cards/>
11. <https://znatko.com/11125/koja-je-funkcija-turisticke-agencije>
12. <https://hr.traasgpu.com/sto-je-gds-globalni-distribucijski-sustav/>
13. <https://www.slideshare.net/nikideskovic/karakteristike-rezervacijskog-sustava>
14. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=62763>

## 6.3. Ostalo:

1. Petra Vrbančić; Organizacija poslovanja hotela; Završni rad; Zagreb, 2015.
2. Marin Pejković; Uspješnost poslovanja hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj; Diplomski rad; Split, 2017.
3. Ariana Erceg; Statistička analiza uspješnosti poslovanja hotela Split D.D.; Diplomski rad; Split, 2019.
4. Članak: M. Žugaj, B. Bojanić-Glavica, R. Brčić: Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja u organizaciji, Ekonomski vjesnik br. 1 i 2, 2004.
5. Šime Šimleša; Suvremeni trendovi u poslovanju turoperatora; Završni rad; Split, 2019.
6. J. Lugarov; Turooperatori i inovativni turizam; Završni rad; Pula, 2018.

## **7. Popis slika i tablica**

**Slika 1:** Cicvarić, A.; Ekonomika turizma, izd. pod. "Zagreb", Čakovec, 1990., str. 80.