

# Upravljanje rizicima u recepcijskom poslovanju hotela

---

**Dmitrović, Dragana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:373704>

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

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



*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**  
**Diplomski sveučilišni studij**

**DRAGANA DMITROVIĆ**

**Upravljanje rizicima u recepcijskom poslovanju hotela**

**Risk management in hotel reception business**

Diplomski rad

Opatija, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Diplomski sveučilišni studij**  
**. Održivi razvoj turizma**

**Upravljanje rizicima u recepcijskom poslovanju hotela**

**Risk management in hotel reception business**

Diplomski rad

Kolegij: **Menadžment rizika**

Student: **Dragana DMITROVIĆ**

Mentor: **Prof. dr. sc. Goran KARANOVIC**

Matični broj: **ds3727**

Opatija, rujan 2024.



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

**Dragana Dmitrović**

(ime i prezime studenta)

**3727DO22**

(matični broj studenta)

**Upravljanje rizicima u recepcijskom poslovanju hotela**

(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 diplomskog 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 diplomskim 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 diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, \_\_\_\_\_ 09.09.2024. \_\_\_\_\_

Dmitrović  
Potpis studenta

## Sažetak

Hotel kao i svaka druga poslovna organizacija u svom poslovanju susreće se sa brojnim rizicima. Rizici koji se pojavljuju u hotelskom poslovanju ne trebaju se uvijek promatrati na negativan način, kao prijetnje i opasnosti za poslovanje, već i na pozitivan način, kao prilike i mogućnosti za unapređenje poslovanja. Bitno je naglasiti da se rizici ne smiju ignorirati, te se njima treba baviti, predvidjeti mogućnost njihovog nastanka, mjeriti ih i njima upravljati prije nego što nastanu, a ne nakon. Hotel se sastoji od nekoliko međusobno povezanih odjela (prijemni odjel, odjel domaćinstva, odjel hrane i pića, odjel tehničke službe, odjel financija, odjel marketinga i prodaje, odjel nabave), u kojem recepcija predstavlja glavnog posrednika, kako u komunikaciji između istih, tako i komunikaciji tih istih odjela i gostiju hotela, s obzirom da je ona polazna i završna točka tijekom boravka gosta u hotelu. Prijemni odjel hotela (recepcija) zbog svoje specifičnosti i izrazito velikog opsega poslovnih aktivnosti podleže nastanku različitih vrsta rizika, poput financijskih, tržišnih, operativnih, reputacijskih i drugih.

Ključne riječi: hotel, rizik, hotelsko poslovanje, recepcijsko poslovanje, rizici u recepcijskom poslovanju

## **Summary**

A hotel, like any other business organization, faces with many risks in their business operations. The risks that appear in the hotel business should not always be viewed in a negative way, as threats and dangers for business, but also in a positive way, as opportunities and possibilities for business improvement. It is important to emphasize that risks should not be ignored, and that they should be dealt with, the possibility of their occurrence predicted, measured and managed before they occur, not after. The hotel consists of several interconnected departments (reception department, food and beverage department, technical service department, finance department, marketing and sales department, procurement department), in which reception desk represents the main intermediary, both in communication between them, and communication between these same departments and hotel guests, considering that is the starting and ending point during the guest's stay in the hotel. The reception department of the hotel is subject to various types of risks. Such as financial, market, operational, reputational and other, due to its specificity and extremely large scope of business activities

Keywords: hotel, risk, hotel business, reception business, risks in reception business

# Sadržaj

<b>Uvod</b>	1
<b>1. Osnovne karakteristike hotelijerstva</b>	3
1.1. Pojmovno određenje hotelijerstva	3
1.2. Hotelijerstvo u Hrvatskoj	4
1.3. Hotelijerstvo u svijetu	5
1.4. Vrste hotela	6
1.5. Vrste proizvoda i usluga u hotelijerstvu	7
1.6. Vrste gostiju u hotelu	9
1.7. Organizacija i upravljanje hotelom	11
1.7.1. Upravljanje odjelom smještaja	13
1.7.2. Upravljanje odjelom domaćinstva	14
1.7.3. Upravljanje odjelom hrane i pića	14
1.8. Profil osoblja u hotelskim objektima	15
<b>2. Recepcijsko poslovanje</b>	18
2.1. Organizacijske službe recepcije	18
2.2. Podjela poslova na recepciji	20
2.1.1. Poslovi pri dolasku gosta	21
2.1.2. Poslovi tijekom boravka gosta	24
2.2.3. Poslovi pri odlasku gosta	25
<b>3. Osnovne karakteristike rizika</b>	28
3.1. Upravljanje rizicima	28
3.1.1. Standard ISO 31000:2009	29
3.2. Strategije upravljanja rizicima	30
3.3. Klasifikacija rizika	32
3.3.1. Prenosi i neprenosivi rizici	33
3.3.2. Poslovni rizici	33
3.3.3. Poduzetničko – menadžerski rizik	39
<b>4. Rizici u recepcijskom poslovanju</b>	40
4.1. Vrste rizika u hotelskom poslovanju	40
4.2. Vrste rizika direktno povezanih s recepcijskim poslovanjem	53

<b>Zaključak</b>	75
<b>Bibliografija</b>	76
<b>Popis ilustracija</b>	79



## Uvod

Rizik je dio svakodnevnog života, jer sve što radimo predstavlja rizik. Izlazak na ulicu, sudjelovanje u prometu, korištenje kućanskih uređaja, upis na fakultet, zasnivanje novog radnog odnosa i mnoge druge aktivnosti koje obavljamo svakodnevno i situacije u kojima se nađemo slučajno ili namjerno, zahtijevaju izbor, odlučivanje, a svaka od tih odluka nosi određeni rizik.

Tema ovog diplomskog rada je rizici u recepcijskom poslovanju u hotelu. Hotel kao i svaka druga poslovna organizacija podleže velikom broju rizika, a s obzirom da je recepcija jedan od temeljnih odjela hotela, često se kaže i živčani sustav hotela, koji predstavlja komunikacijski centar među odjelima, početna i završna točka boravka gosta u hotelu, te je s razlogom velik broj rizika direktno ili indirektno povezan s recepcijskim poslovanjem.

Predmet rada je istraživanje i pronalaženje najboljih načina upravljanja rizicima u recepcijskom poslovanju. Pronalaženje i implementiranje pravog sustava upravljanja rizicima je izazov za svaki hotel. To znači da rizike treba najprije utvrditi, prepoznati, zatim ih procijeniti, točnije procijeniti učinak i vjerojatnost nastanak rizika. Nakon procjene slijedi postupanje po rizicima, odnosno pronalaženje najboljih mjera za rješavanje rizika, potom se proces upravljanja rizicima završava praćenjem provedbe prethodno poduzetih mjera.

Sukladno definiranom problemu, predmetu i objektu istraživanja, postavljena je radna hipoteza:

*„Prijemni odjeli koji u svojoj domeni poslovanja imaju jasne i konkretne utvrđene rizike i definiran sustav upravljanja rizicima doprinose većoj profitabilnosti hotela, te cjelokupnoj uspješnosti poslovanja hotela“.*

Cilj rada je identificirati i opisati rizike s kojima se recepcijsko poslovanje suočava. Na osnovu definiranog cilja nastojat će se dobiti odgovor na sljedeća pitanja:

Koje su moguće posljedice nastanka navedenih rizika?

Kolika je značajnost svakog rizika?

Tko je odgovorna osoba u hotelu za provedbu aktivnosti i mjera postupanja po riziku?

Za dobivanje odgovora na gore postavljana pitanje osim opisnog djela rada poslužit će i izrađen registar rizika, u kojem se nalaze rizici koji se najčešće javljaju u poslovanju recepcije.

Korištene istraživačke metode u obradi teme ovog rada su sljedeće: metoda deskripcije, povijesna metoda, metoda dedukcije i indukcije, metoda analize i sinteze, metoda kompilacije.

Strukturu rada čine četiri poglavlja se sastoji od četiri poglavlja ili cjeline. U prvom poglavlju predstavljene su osnove hotelijerstva, te osnovne odlike hotela kao poslovne organizacije. Dok se u drugom poglavlju rad bazira na opisu radnih mjesta i poslova u sklopu prijemnog odjela hotela. Treće poglavlje govori općenito o rizicima, njihovoj klasifikaciji i upravljanju rizicima u poslovanju. Četvrto poglavlje, kao srž ovog rada, odnosi se na konkretne ciljeve u hotelskom poslovanju, gdje su detaljno opisani rizici i smjernice za tretiranje rizika.

# 1. Osnovne karakteristike hotelijerstva

## 1.1. Pojmovno određenje hotelijerstva

Hotelijerstvo predstavlja dio ugostiteljske djelatnosti, koje se sastoji od pružanja ugostiteljskih usluga, poput usluga smještaja, prehrane i točenja pića gostima u ugostiteljskim objektima.

„Hotelijerstvo u širem smislu je djelatnost koja turistima i domicilnom stanovništvu pruža usluge smještaja i druge usluge vezane uz smještaj (prehrana, zabava, razonoda, trgovačke i obrtničke usluge) u kategoriziranim smještajnim objektima.“<sup>1</sup>

„Hotelijerstvo je vrlo važno za gospodarstvo neke države jer prema nekim izvorima, turizam, poslije zdravstva osigurava posao najvećem broju ljudi na svijetu, a u određenim zemljama broj zaposlenih u uslužnim djelatnostima je mjerilo za procjenu životnog standarda ljudi u tim državama.“<sup>2</sup>

„Hotel je objekt u kojem se gostima pružaju usluge smještaja i doručka. Hotel je funkcionalna cjelina sa zasebnim ulazom, horizontalnim i vertikalnim komunikacijama koju čini dio građevine, jedna građevina ili najviše četiri građevine povezane zatvorenom vezom. Recepcija i obvezni ugostiteljski sadržaji za pripremu i usluživanje jela, pića i napitaka u hotelu ne mogu se nalaziti u građevini u kojoj se ne nalaze smještajne jedinice.“<sup>3</sup>

„Hotel mora imati:

- prijemni hol s recepcijom
- smještajne jedinice
- restoran
- točionik i
- zajednički sanitarni čvor „<sup>4</sup>

„Smještajne jedinice u hotelu mogu biti:“

- sobe
- obiteljske sobe i

---

Baletić, *Ekonomski leksikon*, 298.

<sup>2</sup> Specifičnosti poslovanja i analiza hotelske industrije u RH, <https://www.insolve.hr/literatura/2/55273> (Pristupljeno 02.svibanj 2024.)

<sup>3</sup> Galičić, *Poslovanje hotelskog odjela smještaja*, 14.

<sup>4</sup> Ibid., 15.

- hotelski apartmani „<sup>5</sup>

„Hotel može imati najviše tri dependanse kao odvojene cjeline unutar funkcionalne cjeline hotela, a u postojećim objektima priznaje se zatečeno stanje broja dependansi. U dependansama novog objekta ukupni smještajni kapacitet ne smije biti veći od kapaciteta u glavnoj zgradi hotela. U dependansi se pružaju usluge smještaja a usluge doručka i druge usluge pružaju se u hotelu. U dependansi smještajne jedinice mogu biti sobe, obiteljske sobe i hotelski apartmani.“<sup>6</sup>

## 1.2. Hotelijerstvo u Hrvatskoj

Razvoj hrvatskog „modernog“ hotelijerstva obilježeno je „modernim uslugama smještaja hrane i pića. Ta nova „moderna obilježja uvjetovana su pojavom sredstava masovnog putovanja (parna željeznica i parobrod) koje se dogodilo na prostorima današnje Republike Hrvatske, u drugoj polovici 19-og stoljeća. Gostoprimstvo tadašnjim putnicima-turistima se, u prvo vrijeme, pružalo u seoskim kućama i opremljenijim gostionama uz parobrodski pristaništa, postaje i atraktivne prirodne lokalitete, a kasnije se grade prvi hoteli.“<sup>7</sup>

„Prvi se hoteli, u današnjem smislu riječi, 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.“<sup>8</sup>

„Krajem 19. i početkom 20.stoljeća podižu se prvi suvremeni hoteli, što je potaklo razvoj turizma u Hrvatskoj. U Opatiji se gradi i otvara vila «Angelina» 1844. godine, kao prvi ugostiteljski objekt namijenjen dolasku turista s motivom odmora, koji se realizira na komercijalnim odnosima.“<sup>9</sup>

„Hotelijerstvo se u Republici Hrvatskoj počelo u većoj mjeri razvijati od 1960-ih godina, kada je započela sustavna izgradnja hotela. S obzirom na organizacijsku strukturu hotelskog portfelja i prosječnu veličinu hotelskih objekata, današnje je hrvatsko hotelsko tržište podijeljeno u dva osnovna segmenta:

- **Veliki hoteli**

---

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Ibid..

<sup>7</sup> Cerović, Pavia i Galičić, *Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata*, 15

<sup>8</sup> Ibid., 16.

<sup>9</sup> Ibid.

Po pravilu su hoteli s više od 150 soba, koji uglavnom posluju u okviru destinacijskih hotelskih subjekata, koji i upravljaju ovim hotelima. Destinacijski hotelski subjekti uključuju više hotela u istoj destinaciji, a nasljeđe su prošloga društvenog sustava u kojem su sustavno građeni hotelski kapaciteti kojima su upravljala tzv. društvena poduzeća.

- **Mali hoteli**

To su hotelski objekti manjeg kapaciteta, po pravilu s manje od 40 soba, koji su obično u vlasništvu malih i srednjih poduzetnika koji obiteljski upravljaju ovim hotelima. Mali obiteljski hoteli sve se više razvijaju u Hrvatskoj, a okuplja ih Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela koja u 2009. godini uključuje više od 150 hotela. U malim obiteljskim hotelima su vlasnička i upravljačka funkcija objedinjene.<sup>10</sup>

### 1.3. Hotelijerstvo u svijetu

„Velik dio svjetske hotelske industrije danas posluje u sklopu hotelskih lanaca. Hotelski lanac je sustav hotela udruženih temeljem određenih interesa, odnosno organizacija koja konkurrira u hotelskoj industriji bilo lokalno, nacionalno, regionalno ili internacionalno, a sastoji se od više hotela slične koncepcije ili teme.“<sup>11</sup>

„Hotelski lanci nastali su u SAD-u krajem 19. stoljeća osnivanjem lanca restorana i hotela *Fred Harvey*. Od tada do danas razvile su se stotine raznovrsnih hotelskih lanaca diljem svijeta. Procjenjuje da je danas oko 60% ukupnih hotelskih kapaciteta u svijetu dio nekoga hotelskog lanca. U Europi je samo jedna trećina hotela u hotelskim lancima jer je hotelski europski sektor pretežito utemeljen na tradiciji malog i srednjeg obiteljskog poduzetništva.“<sup>12</sup>

„U suvremenoj svjetskoj hotelskoj praksi postoji nekoliko različitih vrsta afilijacija između hotela i hotelskog lanca, ovisno o interesima razvoja i udruživanja, odnosno o stupnju kontrole lanaca nad hotelima, to jest o poslovnom obliku lanca.“<sup>13</sup>

„Vrste afilijacija između hotela i hotelskog lanca mogu biti sljedeće:

- Hotel može biti u potpunom vlasništvu i pod upravljanjem hotelskog lanca,
- Hotel može biti unajmljen, pod franšizom, pod menadžment ugovorom ili u hotelskom (marketinškom) savezu.“<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> Čavlek i drugi, *Turizam ekonomske osnove i organizacijski sustav*, 166

<sup>11</sup> Ibid., 170

<sup>12</sup> Ibid., 171.

<sup>13</sup> Ibid. 171-172

<sup>14</sup> Ibid., 172.

## 1.4. Vrste hotela

„Smatra se da je najbolji kriterij za razvrstavanje hotela prema veličini i broju zaposlenih, jer je taj podatak:

1. neovisan (otporan na inflaciju),
2. jasan (jednostavan za razumjeti) i
3. komparabilan (usporediv),<sup>15</sup>

„Prema nekim kriterijima, pojam hotel označava smještajne objekte od 50 pa čak do 2.000 soba, pa i više, jer neki hoteli danas imaju i više od 5000 soba. Prema tim standardima, moguća je podjela hotela u sljedeće četiri kategorije:

- do 149 soba,
- od 150 do 299 soba,
- od 300 do 600 soba,
- više od 600 soba.,<sup>16</sup>

„S obzirom na ponudu, koja dominira u nekom hotelu, u suvremenom se hotelijerstvu pojavljuje nekoliko tipičnih vrsta hotela, od kojih se navode sljedeći:

1. Odmorišni hoteli su hoteli smješteni izvan naseljenih gradova: u planinama, na moru, otocima, egzotičnim destinacijama itd. Ovi se hoteli međusobno natječu u raznovrsnosti i bogatstvu ponude za najbolju moguću zabavu i rekreaciju svojim posjetiteljima. Osim toga, nude bogat odabir jela i pića, sobnu podvorbu (*Room Service*) i dr.
2. Kongresni hoteli, u pravilu su veliki hoteli kapaciteta 2000 i više soba. Raspoložu s velikim dvoranama za različite namjene, s najsuvremenijom opremom i tehničkim pomagalicama. Uz to, hoteli nude veliki odabir svih mogućih ugostiteljskih, zabavnih i rekreacijskih sadržaja.
3. Komercijalni (ili gradski) hoteli su smješteni pretežito u središtu velikih gradova u kojima odsjedaju, uglavnom, poslovni ljudi. Gosti takvih hotela očekuju najraznovrsniju i najsadržajnu ponudu, s najvećom razinom kvalitete (*World Class Service*).

---

<sup>15</sup> Galičić, op.cit., 48.

<sup>16</sup> Ibid.

4. Rezidencijalni hoteli su hoteli u kojima odsjedaju gosti na duže vremensko razdoblje. Ovi hoteli nalikuju *Suite hotelima*, a posjetitelji su uglavnom gosti starije životne dobi.
5. Garni hoteli su hoteli koji uobičajeno nude samo usluge smještaja, dok rijetki takvih hoteli nude i usluge doručka. Po kapacitetu, to su manji hoteli s tek 20 do 30 soba.
6. *Suite* hoteli raspolažu s jednom ili dvije spavaće sobe, prostoriju za dnevni boravak te opremljenu, priručnu kuhinju. Iz tog razloga ti hoteli imaju male zajedničke prostorije i ograničenu dodatnu uslugu.
7. *Airport* hoteli su smješteni uz zrakoplovne luke. U njima odsjedaju poslovni ljudi, osoblje zrakoplova, putnici u čekanju letova ili putnici kojima su letovi otkazani, te drugi gosti.
8. *Timeshare* hoteli su hoteli u kojima posjetitelji ugovorom kupuju sobu ili apartman i tako postaju stalni vlasnici samo za to ugovorom određeno vremensko razdoblje u godini (obično jedan, dva ili više tjedana).
9. *Condominium* (suvlasnički) hoteli su hoteli kao i timeshare hoteli. Razlika među njima je u vrsti vlasništva. U condominium hotelima postoji samo jedan vlasnik jedne smještajne jedinice.
10. *Casino* hoteli su hoteli u kojima je temeljna usluga igre na sreću (kockanje). Iako ovi hoteli imaju kategoriju luksuznih hotela, ipak je u njima najbitnija oprema i prostori za igre na sreću.<sup>17</sup>

## 1.5. Proizvodi i usluge u hotelijerstvu

„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.“<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Ibid., 17-19.

<sup>18</sup> Pavia, *Menadžment procesnih funkcija u hotelijerstvu*, 19.

„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 à 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.“<sup>19</sup>

„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.“<sup>20</sup>

„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 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

---

<sup>19</sup> Ibid. 18.

<sup>20</sup> Ibid.,19.



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.<sup>21</sup>

## 1.6. Vrste gostiju u hotelu

Često se postavlja pitanje što je zapravo dobro usluživanje gostiju? Gosti su većinom zadovoljni uslugom koja je naizgled povezana s njihovim očekivanjima. A očekivanja su, s druge strane, plod mnogih faktora – uključujući dob, spol, nacionalnost i prihode. Hoteli „koji prepoznaju vlastitu "potrošačku bazu“ imaju velike konkurentske prednosti. Kritični element u borbi s konkurencijom svakako je spoznaja tko je čiji gost/potrošač i što taj potrošač želi.“<sup>22</sup>

„Globalno uzevši, potencijalni gosti mogu se podijeliti u dvije osnovne kategorije:

1. gosti koji vode računa o novcu (s unaprijed "izbudžetiranim" iznosom koji namjeravaju potrošiti za određeni broj dana godišnjeg odmora, u što su uključeni troškovi putovanja od mjesta stalnog boravka do turističke destinacije, troškovi u turističkoj destinaciji i troškovi povratka od turističke destinacije do mjesta stalnog boravka; osim toga iznosa nisu spremni ulaziti u "rizike“ povećanog trošenja).

2. gosti koji traže kvalitetu (i uglavnom ne pitaju za cijenu već su izuzetno zahtjevni, ali i spremni platiti uslugu).“<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Ibid., 19-20.

<sup>22</sup> Galičić, *Između ugostiteljstva i turizma*, 41.

<sup>23</sup> Ibid., 41.

„Neovisno o tome kojoj grupaciji gostiju pripadaju, i jedni i drugi očekuju vrijednost za novac, odnosno traže od hotelijera odgovarajuću uslugu, kvalitetu usluge, ali i sigurnost (protupožarna zaštita, sigurnost hrane, sanitarni uvjeti, zdravstveni uvjeti i sve više zaštita okoliša).“<sup>24</sup>

Karakteristike gostiju determinirane različitim socijalnim i ekonomskim obilježjima, stilom i načinom života mogu imati određenog utjecaja i na definiranje organizacije poslovanja (način pripreme i posluživanja hrane i pića, radno vrijeme pojedinih organizacijskih dijelova hotela i dr.), kao i na utvrđivanje potrebnog broja radnika i kvalifikacijske strukture zaposlenih u hotelu (starosna dob, poznavanje stranih jezika i dr.)<sup>25</sup>

„Prema različitim ispitivanjima brojnih agencija koje istražuju stil i način života, globalno bismo goste u hotelskoj industriji mogli klasificirati u sljedeće izrazite kategorije:

1. Gosti koji načinom života i rada još uvijek teže za nečim (engl. *strivers*). U toj grupi prevladavaju mladi ljudi u stalnom pokretu. Prosječna dob im je tridesetak godina, a dan im traje dvadeset i četiri sata. Oni su pod snažnim pritiskom da moraju postići uspjeh i ujedno dosegnuti visoke ciljeve koje sebi postavljaju. Po osobinama su materijalisti, traže zadovoljstvo i inzistiraju na trenutačnoj pohvali. Zbog nedostatka vremena, energije i novca traže pogodnosti u svakom djeliću svog života. Oni misle da drugi imaju više od života i uglavnom su vrlo zavidni.

2. Gosti koji su svojim radom u karijeri već postigli određene zapažene rezultate, odnosno uspjehe (engl. *achievers*). Oni su iskusniji (stariji) i nekoliko ogromnih koraka ispred prethodne grupe, bogati, afirmirani i u usponu, a kao kreatori mišljenja i stila oni uobličavaju osnovne svjetske vrijednosti. Određuje ih njihov status i imaju visoko mišljenje o kvaliteti. Zajedno s prethodnom grupom potrošača stvaraju vrijednosti kojima se okreću oni koji dolaze. Najmaterijalističkija su grupa potrošača, no to nije skupina pod najvećim pritiskom. Spremni su teško raditi kako bi postigli bolje stvari u životu.

3. Gosti koji su u shvaćanju i prihvaćanju načina i stila života veoma tradicionalni (engl. *traditionals*) i ujedno utjelovljuju stare vrijednosti svojih zemalja i kultura. Konzervativni, ukorijenjeni u „majčicu zemlju“ i povezani s prošlošću, gosti iz ove grupe preferiraju već iskušeno, provjereno, dakle stare dobre načine mišljenja, prehrane i života.

4. Gosti koji su se uvijek spremni prilagoditi postojećim i zadatim uvjetima (engl. *adapters*). Oni su također nešto starija grupa gostiju, ali ih ne šokira novo. Dakle, respektiraju nove ideje, ali pri tom ne odbacuju vlastite standarde.“<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Ibid., 42

<sup>26</sup> Ibid., 42-43.

Premda se sve kategorije gostiju mogu pronaći u gotovo svim emitivnim turističkim zemljama, udio svake pojedine skupine gostiju veoma se razlikuje, pa se sve navedene grupacije sreću u zemljama s potpuno različitom poviješću i kulturom.

## 1.7. Organizacija i upravljanje hotelom

Dobra organizacija je nužna za učinkovitost i uspješnost hotela. Svi kvalitetni hoteli poznaju čvrstu hijerarhijsku strukturu, razrađenu organizacijsku shemu, disciplinu i odgovornost za obavljanje zadataka. Što je hotel veći, to je i organizacija slojevitija, ali nije samo veličina, odnosno broj soba razlog složenijeg ustroja, nego prije svega porast opsega poslova, promjena načina i filozofije poslovanja, potreba za proširenjem hotelskih funkcija i povećanje ponude zbog rastuće konkurencije, kao i pojava novih znanja u području menadžmenta. Stvaraju se poslovne jedinice – odjeli, prema grupama zadataka. Za učinkovito funkcioniranje odjela potrebno je primjenjivati načelo *jedinstva naloga* – zaposlenik ne smije imati više od jednog neposrednog nadodavca (rukovoditelja), kako bi se izbjegli mogući kontradiktorni nalozi, što dovodi do konflikta i rezultata pogrešaka.<sup>27</sup>

Ključnu ulogu za uspješnost hotela ima menadžer hotela (generalni direktor hotela) čije odgovornosti i zadaci obuhvaćaju niz različitih aktivnosti kao što su odnosi sa investitorom, upravljanje hotelom grupacije zaštićene marke, odnosi s lokalnom zajednicom, vođenje upravljačkim timom hotela, upravljanje hotelom.

Vještine za uspješno vođenje hotela koje generalni direktor mora imati su konceptualno promišljanje, međuljudska komunikacija, sposobnost administriranja i tehničke sposobnosti.<sup>28</sup>

### 1.7.1. Upravljanje odjelom smještaja

Osnovna je funkcija hotela pružiti smještaj onima daleko od svojih domova, te se može reći da je noćenje glavni hotelski proizvod. U većini je hotela prodaja soba najveći je pojedinačni izvor prihoda, a u mnogima prodaja soba nadmašuje prodaju svih drugih proizvoda zajedno. Prodaja soba je, ujedno i najisplativiji izvor hotelskoga prihoda koji ima najveći udio u operativnoj dobiti hotela. "Prihod od soba generiraju tri glavne hotelske djelatnosti: hotelska recepcija,

---

<sup>27</sup> Čavlek i drugi, op. cit., 176.

<sup>28</sup> Ibid., 176-177

uniformirane službe i vođenje domaćinstva. Svaka od njih može, u većoj ili manjoj mjeri, pridonijeti i drugim hotelskim djelatnostima, no njihova glavna funkcija proizlazi iz zahtjeva koje postavljaju gosti koji odsjedaju u hotelu te oni pružaju gostima glavne hotelske usluge."<sup>29</sup>

„Služba hotela koja je zadužena za cjelokupni prijem gosta smještena je na vidljivom mjestu u lobiju. Blisko surađuje s ostalim organizacijskim jedinicama. Šef recepcije odgovoran je izravno generalnom direktoru hotela. Odjel smještaja se sastoji od portirnice (šire recepcije) i recepcije (uže recepcije). U nekim hotelima ured rezervacija je posebna jedinica u odjelu smještaja, a u drugima se nalazi u odjelu marketinga i prodaje. Portirnica ili šira recepcija obuhvaća vratare, nosače prtljage, *conciiergea*, a uža recepcija se odnosi na recepcionare i blagajnike. Šef recepcije je nadređen jedinicama kao što su *business* centar, bazen i telekomunikacije.“<sup>30</sup>

Prijamnom odjelu pridaje se velika važnost radi funkcija koje izvršava osoblje tog odjela, te čiji rezultat rada utječe na cjelokupni financijski uspjeh poslovanja, zato je vrlo bitno da svaki hotel ima kvalitetan tim osoblja na recepciji, koji je upoznat sa vizijom, misijom i ciljevima poslovanja hotela.

### **1.7.2. Upravljanje odjelom domaćinstva**

„Gosti obično barem trećinu vremena provedenog u hotelu provode u sobama. Dizajn, plan, dekor, namještaj i druge pojedinosti hotelske spavaće sobe od presudnog su značenja kad je riječ o zadovoljavanju potreba gostiju te u stvaranju zadovoljnoga gosta, a odjel domaćinstva na sve to može u velikoj mjeri utjecati.“<sup>31</sup> Osnovni zadatak odjela domaćinstva je pripremiti čistu i urednu sobu, za svakog novog gosta, te opskrbiti tu istu sobu potrebnim sobnim potrepštinama poput, posteljine, ručnika, hotelske kozmetike, pića u mini baru i dr. U pojedinim hotelima, opseg usluga odjela domaćinstva uključuje i usluge kao što su; služenje čaja rano ujutro gostima u sobama, pranja njihova rublja te čuvanja djece ili druge osobne usluge.

### **1.7.3. Upravljanje odjelom hrane i pića**

---

<sup>29</sup> Medlik i Ingram., *Hotelsko poslovanje*, 91-92.

<sup>30</sup> Čavlek i drugi, op. cit., 179.

<sup>31</sup> Medlik i Ingram, op. cit., 96.

Pored usluge smještaja, "služenje hrane i pića druga je najvažnija djelatnost većine hotela te mnogi imaju više zaposlenika u toj djelatnosti negoli u djelatnosti smještaja. Tome su razlog dva čimbenika:"<sup>32</sup>

- za razliku od hotelskih soba, hrana i lagani obroci mogu se služiti gostima koji jesu i onima koji nisu odsjeli u hotelu, a tu valja uključiti i znatnu prodaju hrane prilikom održavanja banketa
- priprema hrane i pića zahtjeva razmjerno mnogo radne snage

Usluge smještaja i usluge prehrane i posluživanja napitaka predstavljaju osnovu hotelske djelatnosti, te samim tim stvaraju najveći dio hotelskoga prihoda, u čijem izvršenju su zaposleni svi ili najveći dio zaposlenika hotela, te čine glavninu hotelske ponude. No današnji hotelski gost očekuje i druge sadržaje i usluge, uz udobnu sobu te hranu i piće u restoranu i baru ili u sobi, gost može poželjeti koristiti usluge wellness i spa centra ili dati oprati ili kemijski očistiti odjeću. U velikomu, suvremenom hotelu gost može očekivati mogućnost kupovanja časopisa i suvenira, korištenje frizerskih usluga, nabave kazališnih karata, te rezervaciju zrakoplovnih karata za sljedeću fazu putovanja.

## **1.8. Profil osoblja u hotelskim objektima**

Opće je poznato da u svakoj djelatnosti kadrovi, a posebno oni sa odgovarajućim znanjem i sposobnostima (stručni) najvažnija su pokretačka snaga radnog procesa.

„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.“<sup>33</sup>

„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

---

<sup>32</sup> Ibid. 101.

<sup>33</sup> Ibid..

zanimanjima i stupnjevima stručnosti. U hotelu se sreće široka specifičnih zanimanja, kao što su: recepcionari, portiri, sobari, sobarice, konobari, kuhari, točioni 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.“<sup>34</sup>

„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.“<sup>35</sup>

Profesionalno držanje za vrijeme obavljanja posla, prijatan izgled, osjećaj za pomoć gostima i suradnicima na poslu, fleksibilnost u komunikaciji i izvršenju radnih zadataka, proaktivno razmišljanje i zainteresiranost, posebne vještine i znanja, sve su to osobine i kvalitete koje se traže od hotelskog osoblja.

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

- 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,
- dvokratan rad,
- rad nedjeljom i praznikom,
- odmori i dopusti,
- preraspodjela radnog vremena
- plaće,
- odgovornost.“<sup>36</sup>

„Većina usluga koja se pruža gostima u hotelu, zapravo se svodi na susrete osoblja sa gostima i obrnuto. Pri tome je, za gosta, način pristupa i osobni odnos hotelskog osoblja prema gostu,

---

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> Ibid., 52-53.

<sup>36</sup> Ibid. 53- 54.

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.“<sup>37</sup>

„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 biti:

- staloženi, realni i stabilni;
- prodorni, tvrdoglavi i ambiciozni;
- aktivni, poletni i uvijek dobro informirani;
- društveni i spontani, uvijek spremni za 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, snalažljivi u svim situacijama.“<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Cerović, *Hotelski menadžment*, 503.

## 2. Recepcijsko poslovanje

„Prvo mjesto s kojim se gost susreće pri ulasku u hotel je recepcija, besprijekorno uređeno mjesto iza kojeg bi trebao stajati uvijek nasmiješen i šarmantan recepcionar što će svakom gostu zaželjeti iskrenu dobrodošlicu.“<sup>39</sup>

„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.).“<sup>40</sup>

„Obavljanje poslova i radnih zadataka prijamnog odjela ovisi o:

- veličini hotela,
- kategoriji hotela,
- intenzitetu korištenja kapaciteta,
- tipu hotela.“<sup>41</sup>

Prijamni odjel čine dvije radne jedinice, a to su portirnica i recepcija. U većim, visokokategoriziranim hotelima, s većim brojem usluga, većim brojem zaposlenih portirnica i recepcija posluju odvojeno, dok manjim hotelima su spojene u jednu jedinicu, zbog manjeg opsega posla, kao i uštede broja zaposlenih.

### 2.1. Organizacijske službe recepcije

Najvažniji element recepcijskog radnog prostora je recepcijski pult, preko kojega se vrši prihvat gostiju, te obavlja većina radnih zadataka. Pult je postavljen tako da se iza njega ne može ući iz predvorja.

Prema Pavia, osoblje recepcije se može podijeliti na:

- „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

---

<sup>39</sup> Galičić, Ivanović i Lupić, *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*, 162.

<sup>40</sup> Pavia, op.cit., 100

<sup>41</sup> Ibid.



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 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.“<sup>42</sup>

Danas, u većini slučajeva gosti sobe rezerviraju unaprijed to od nekoliko sati do nekoliko tjedana ili mjeseci prije negoli će uistinu i stići do hotela. Rezervacije mogu obaviti osobno, telefonski, elektroničkom poštom, preko putničkih agencija te, u sve većem broju, putem središnjega sustava rezervacija. „Hotelske rezervacije stvaraju mnoštvo ugovornih odnosa između hotela i njegovih gostiju koji započinju od trenutka izvršavanja rezervacije te se nastavljaju sve do odlaska gostiju ili do okončanja boravka i podmirenja računa. Za hotel su unaprijed načinjene rezervacije velika odgovornost, i u pravnom i poslovnom smislu, te zahtijevaju sustav koji će omogućiti da se rezervacije soba pretvore u prihod od soba.“<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Ibid., 103-104.

<sup>43</sup> Medlik i Ingram, op cit., 92.

Kada gosti stignu u hotel, od njih se traži da se registriraju na način da recepcionaru daju neke podatke o sebi. Knjiga gostiju u koju se ti podaci unose služi dvjema svrhama. Jedna je udovoljiti zakonu koji, u većini zemalja, od hotela zahtijeva da registriraju svoje goste. Druga je svrha osigurati internu dokumentaciju o gostima iz koje se uzimaju podaci za druge vrste hotelske dokumentacije.<sup>44</sup>

U većini hotela dodjeljivanje soba prema unaprijed izvršenim rezervacijama smještaja obavlja se prije dolaska gostiju, tako da se samo onim gostima koji se registriraju bez rezervacije, soba dodjeljuje pri dolasku; no, u nekim se hotelima sobe uvijek dodjeljuju tek kada gosti stignu. Registracija i dodjeljivanje soba su polazne točke boravka gosta te signal za otvaranje računa, kao i za obavještanje uniformiranog osoblja, odjela za vođenje domaćinstva, telefonista i drugih službi o dolasku gosta.<sup>45</sup>

U mnogim hotelima prijamni ured ili njegov dio služi i kao izvor informacija za goste – informacija o hotelskim objektima i uslugama, o položaju, o prijevozu i drugim pitanjima. U drugim hotelima ključeve, poštu i informacije gostima daje uniformirano osoblje. Gostu treba jasno dati do znanja tko što radi i kome se obratiti, ali s naglaskom na njegov specifičan zahtjev, a ne na puku organizacijsku strukturu hotela.<sup>46</sup>

„Suvremena je tehnologija posljednjih godina uvelike promijenila način recepcijskog poslovanja, iako je ono u cjelini ostalo isto. Različiti oblici informacijske tehnologije (računala), olakšali su rad recepcionarima, a posebno interna komunikacijska veza, koja povezuje sve hotelske odjele, tako da su na jednom mjestu prikupljeni svi potrebni podaci (podaci o gostima, o blagajni, podaci o slobodnim sobama i sl.). To je pridonijelo mnogo bržem načinu rada, ali i tome da svaki recepcionar, bez obzira je li njegov segment blagajna ili registracija gosta, sada može raditi sve, i time je na još većoj usluzi gostima.“<sup>47</sup>

## 2.2. Podjela poslova na recepciji

Poslovi na recepciji se mogu podijeliti u tri skupine:

- ❖ Poslovi pri dolasku gosta u hotel
- ❖ Poslovi za vrijeme boravka gostiju u hotelu
- ❖ Poslovi pri odlasku gosta iz hotela

---

<sup>44</sup> Ibid. 92-93.

<sup>45</sup> Ibid

<sup>46</sup> Ibid., 94.

<sup>47</sup> Galičić, Ivanović i Lupić, op. cit., str.164.

### 2.2.1. Poslovi pri dolasku gosta

„Dobrodošlica, odnosno ljubaznost i brzina, od izuzetne su važnosti pri dolasku gosta u hotel. Prvi utisak kojeg treba ostaviti na gosta je utisak dobrodošlice, što podrazumijeva da svakom gostu treba uz topli smiješak ljubazno zaželjeti dobrodošlicu.“<sup>48</sup>

„Prilikom prijave gosta na recepciji, recepcionar i gost dolaze u međusobni kontakt koji se može okarakterizirati kao njihov odnos u kojem svaki od njih poduzima određene radnje i postupke.“<sup>49</sup>

„Aktivnosti prilikom prijave gosta (check in):“<sup>50</sup>

- Gost dolazi na recepciju i uručuje recepcionaru potvrđenu rezervaciju (ili vaučer)
- Recepcionar provjerava uvjete iz rezervacije
- Recepcionar daje gostu obrazac za registraciju (*Registration form*)
- Recepcionar daje ključ ili karticu od sobe (*Keycard*)
- Recepcionar poziva nosača prtljage da otprati gosta do sobe

U opsegu poslova koje obavljaju djelatnici na recepciji su također, prodaja soba i ažuriranje rezervacija i statusa soba.

Prodaja soba - recepcionar je dužan pridržavati se utvrđene procedure rada za prodaju soba. On je gostu (bez prisile) dužan najprije ponuditi sobe s najvišom cijenom. Recepcionar prilikom prodaje soba mora biti dobro informiran o slobodnim smještajnim jedinicama (dostupnim sobama za prodaju).

Ažuriranje rezervacija i statusa sobe – „Smatra se da je ustrojstvo izvješćivanja o statusu soba od izuzetne važnosti za uredno vođenje evidencije o iznajmljivanju soba. Posebnu pozornost valja posvetiti slučajevima kada se obračun usluge «noćenja» knjiži «po osobi» a ne «po sobi». Izvještaji o statusu soba kontroliraju se svakodnevno i čuvaju se uz dokumentaciju zaključenja dnevne obrade.“<sup>51</sup>

Osoblje recepcije zajedno sa odjelom domaćinstva zaduženo je pravovremeno praćenje, unošenje podataka o sobama i gostima.

„Statusi soba, koji označavaju trenutno stanje soba u hotelu, prema ustaljenoj hotelijerskoj terminologiji, mogu biti:

- ✓ Slobodna (za prodaju),

---

<sup>48</sup> Ibid., 160.

<sup>49</sup> Ibid., 165.

<sup>50</sup> Ibid., 164.

<sup>51</sup> Ibid., 171.

- ✓ Zauzeta,
- ✓ Produžetak boravka,
- ✓ Uređuje se,
- ✓ Odlazak (gost otputovao),
- ✓ Kasni odlazak (odlazak popodne),
- ✓ Rani dolazak (dolazak rano ujutro),
- ✓ Krevet nekorišten, gost prijavljen,
- ✓ Predviđen odlazak,
- ✓ Izvan uporabe (neispravan)
- ✓ Neažurirana (recepcionar nije ažurirao status, soba je slobodna, a vodi se kao zauzeta),
- ✓ Dnevna soba (za dnevni odmor),
- ✓ Isključena brava (o tome odlučuje uprava hotela),
- ✓ GONP (gost otputovao, nije platio),
- ✓ Gost pobjegao,
- ✓ Gratis,
- ✓ Ne ometati.,<sup>52</sup>

Prilikom ažuriranja statusa soba vrlo je bitna komunikacija između prijamnog odjela (repcije) i odjela domaćinstva, kako ne bi došlo do pogrešaka. Ukoliko odjel domaćinstva nema opciju unosa podataka u računalo (ne raspolaže sa računalom), izvještaj o statusu soba repcija dostavlja odjelu domaćinstva. Odjel domaćinstva, također, sve informacije o promjenama o stanju soba pravovremeno prenosi odjelu repcije.

Prilikom prijave gosta razlikujemo skraćenu prijavu gosta i punu prijavu gosta.

**Skraćena prijava gosta** (skraćeni tekst prijave gosta) se primjenjuje po mogućnosti odmah pri dolasku gosta. Ovaj vid prijave repcionar primjenjuje kada nema dovoljno vremena za unos svih podataka koji su bitni za ispis knjige domaćih ( za domaće goste) i knjige stranih gostiju (za inozemne goste). U okviru skraćene prijave gosta unose se samo osnovni podaci o gostu, kako bi gost mogao koristiti usluge u hotelu (broj sobe, ime i prezime, vrsta aranžmana i početna usluga). Nakon što je gost kratko prijavljen može se financijski voditi, što znači da ostali odjeli mogu (restoran, bar, suvenirnica i sl) knjižiti usluge koje gost koristi u njihovim odjelima.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Ibid., 171.

<sup>53</sup> Ibid., 176.

**Puna prijava gosta** – „puni tekst prijave gosta recepcionar će izvršiti kada na raspolaganju ima dovoljno vremena i kada mu to njegove obveze dozvoljavaju. Ukoliko se recepcionar, koji vrši prijavu gostiju, odluči za puni tekst prijave, osim prethodno navedenih podataka, upisuju se i drugi (opći) podaci o gostu, koji opet zavise od toga da li se radi o domaćem ili stranom gostu.“<sup>54</sup> Ti podaci mogu biti sljedeći: redni broj prijave, prezime i ime, spol, datum i mjesto rođenja, broj osobne iskaznice ili putovnice, adresa, datum i vrijeme dolaska, datum i vrijeme odlaska, državljanstvo, datum dozvole boravka i razne primjedbe.

Uz prijavu gosta u opseg poslova recepcije ulaze i poslovi poput ažuriranja podataka o gostima, naknadne prijave gostiju, promjena sobe – preseljenje, pokazivanje soba, vođenje evidencije privremenih odlasku gostiju iz hotela, kontrola odlazaka, sastavljanje izvještaja za restoran, vođenje dnevnika recepcije, praćenje i knjiženje usluga, promjene u rezervaciji tijekom boravka gosta u hotelu, pružanje gostima primarnih (u vezi usluga i sadržaja koje gost koristi u hotelu) i dodatnih (u ovisnosti od interesa gosta) informacija.

### **2.2.2. Polovi tijekom boravka gostiju**

Jedna od najvažnijih radnih aktivnosti tijekom boravka gosta je knjiženje usluga.

„Upisom podataka o gostu kroz program prijave, automatski treba omogućiti i financijsko vođenje tog gosta uz pomoć računala. Programom knjiženja usluga gost se zadužuje za sve izvanpansionske usluge koje knjiže izravno na njegov račun. Dakle, svakom prijavljenom gostu automatski se otvara „sobni račun“ za dodatne (ekstra) usluge.“<sup>55</sup>

„Osim uobičajenih usluga, koje gost koristi u hotelu za vrijeme svog boravka, često se u dobrim aplikativnim rješenjima za recepcijsko poslovanje, predviđa još nekoliko vrsta knjiženja usluga, od kojih se navode sljedeće:

- Knjiženje usluga za prolazne goste (knjiženje usluga za goste koji nisu u hotelu i ne koriste uslugu smještaja, odnosno nisu na noćenju u hotelu)
- Knjiženje otkaza glavnih obroka (knjiženje otkaza ručka ili večere za pojedinog gosta ili cijelu skupinu gostiju);
- Storno aranžmana (storniranje, odnosno doknjiženje pansionskih usluga i boravišne pristojbe gostiju, u slučajevima kada je gost naknadno prijavljen i treba mu doknjižiti broj aranžmana koje je koristio a koji nisu odmah proknjiženi prilikom njegova dolaska);

---

<sup>54</sup> Ibid., 179.

<sup>55</sup> Ibid., 202.

- Knjiženje na ekstra račun (moguća su knjiženja nekih događaja u hotelu ili knjiženja koja će platiti jedan gost za više gostiju ili je gostu potreban poseban račun za dodatne, ekstra usluge);
- Knjiženje akontacija (moguće je izvršiti knjiženje, odnosno storniranje akontacija za određenog gosta, skupinu ili ekstra račun).<sup>56</sup>

„Osim knjiženja usluga, programima, koji prate recepcijsko poslovanje u uvjetima informatizacije toga poslovanja, uobičajene su i sljedeće operacije:

- Izmjene podataka o individualnim gostima (izmjene finansijskih podataka, izmjene općih podataka, preseljenje),
- Izmjene podataka o gostima u skupini (ispravak datuma odlaska, ispravak vrste pansiona za cijelu skupinu, ispravak cijena za cijelu skupinu, ispravak datuma knjiženja za objavljene goste u skupini).<sup>57</sup>

Od dodatni zaduženja odjela prijema gostiju (recepcije) mogu se navesti i poslovi preuzimanja i predaje poruka, raspodjela poštanskih pošiljaka, rukovanje ključevima sobe, čuvanje prtljage, pružanje informacija i poslovi mjenjačnice.

### 2.2.3. Poslovi pri odlasku gosta

„Jedan od prvih i najznačajnijih faktora u ljubaznom ispraćaju gosta je u tome što mu se treba zahvaliti za njegov boravak u hotelu, na njegovom boravku, što je izabrao naš hotel. Prilikom odjave gostiju, a prije njihova ispraćaja iz hotela, recepcionar-blagajnik će provjeriti da li je gost vratio ključ (tamo gdje su još ključevi u uporabi), te da li su podmirena ostala dugovanja prema hotelu (telefon, piće i dr). Uz provjeru da li su gostu vraćeni njegovi osobni dokumenti, treba mu se zahvaliti na posjeti, te mu zaželjeti sretan put.“<sup>58</sup>

Naplata računa se u većini hotela vrši pri odlasku gosta. Tu vrstu polova obavljaju recepcionari-blagajnici. "Pri odlasku gosta, blagajnik obavlja tri temeljne funkcije:

- Izdavanje računa gostu
- Naplata (zaključivanje) računa i
- Odjava za određenu sobu, gosta ili više njih.,<sup>59</sup>

Poslovi za gore navedene aktivnosti su sljedeći:

- „Ukucavanjem broja sobe u odgovarajućoj funkciji, računalo izlista sobni račun

<sup>56</sup> Ibid.

<sup>57</sup> Ibid., 202-203.

<sup>58</sup> Ibid., 229-230.

<sup>59</sup> Ibid., 231.

- Osim broja sobe, blagajnik provjerava ime i prezime gosta na računu,
- Pita gosta o korištenju mini bara u zadnji čas, pa provjerava kod odjela koji je zadužen za mini barove,
- Knjiži naknadni ekstra račun,
- Daje gostu sobni račun na uvid,
- Budući da je način plaćanja utvrđen prilikom dolaska gosta u hotel, blagajnik vrši samo provjeru, procesuiru naplatu računa,
- Otkupljuje strana sredstva plaćanja,
- Zaključuje blagajnu na kraju smjene,
- Predaje gotovinu glavnoj hotelskoj blagajni,
- Predaje račune sa temeljnicama za bezgotovinsku naplatu kontroloru-žurnalisti ili službi za fakturiranje,
- Provjerava poštu, poruke ili telefaksove za gosta u odlasku,
- Traži predaju ključa sobe,
- Ljubazno pozdravlja gosta i poželi mu sretan put,
- Ažurira room status,
- Procesuiru „povijesnu karticu gosta.“<sup>60</sup>

Procedure se mogu razlikovati, ovisno o razini usluge hotela i razini informatiziranosti recepcijskog poslovanja, odnosno o implementiranoj informacijskoj tehnologiji.

Završetak jednog dana u recepcijskom poslovanju predstavlja izrada žurnala (zaključenje dana) odnosno hotelskog dnevnika.

Zaključenje dana se po pravilu obavlja tijekom noćne smjene (23:00-07:00), iz razloga jer, se za to vrijeme odvija najmanje financijskih transakcija i za to vrijeme ne vrše se nikakva dodatna knjiženja. To je i najbolje vrijeme za kontrolu svih financijskih transakcija prije početka naplate računa idućeg radnog dana.

„Iz praktičnih razloga, noćni kontrolori imaju internu listu, kao podsjetnik za kontrolu. Noćni kontrolor pristupa kontroli financijskih transakcija prema slijedu uobičajenih radnji.“<sup>61</sup>

- Kontrolira potpunost prijave gostiju.
- Kontrolira svaki račun ekstra usluga. Račun mora biti potpisan od gosta. Ako nema računa osigurava njegovu dostavu.
- Ispravlja razlike u statusu soba.

---

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Ibid., 247.

- Kontrolira izvještaj hotelske domaćice.
- Verificira cijene soba.
- Usklađuje greške na računima pojedinih hotelskih odjela.
- Kontrolira pansionerske obroke.
- Verificira no show rezervacije.
- Kontrolira tzv. svakodnevne ekstra usluge (sef, garaža i dr.)
- Kontrolira naplatu računa.
- Kontrolira stranih sredstava plaćanja.
- Ispostavlja fakture za bezgotovinska plaćanja.
- Priprema potvrde za predaju gotovine banci.
- Osigurava podršku računalnog sustava.
- Priprema razna izvješća o poslovanju.
- Raspodjeljuje izvješća prema korisnicima (vanjskim i unutarnjim)

Iz navedenog se može zaključiti, „da je odjel recepcije specifična radna jedinica, iz razloga što njeni djelatnici imaju raznolik opseg operacija koje moraju izvesti tijekom dana. U provođenju istih djelatnici moraju znati da gosti prate sve njihove korake i putem njih ocjenjuju i sam hotel.”

<sup>62</sup> Stoga se od osoblja očekuje da svojim vještinama i znanjem, poput, komunikativnosti, ljubaznosti, preciznosti, fleksibilnosti, poznavanja stranih jezika, poznavanje struka i uzanci i dr., doprinesu uspješnosti poslovanja ovog odjela, a u konačnici i zadovoljenju potreba gostiju.

---

<sup>62</sup> Eiglier i Langeard, Marketing usluga, 44



### 3. Osnovne karakteristike rizika

„Etimologija riječi rizik slikovito ukazuje na pojmovni značaj rizika u svakodnevnom životu. Riječ rizik izvire iz starogrčkog *rizikón*, što je označavalo plaću vojnika najamnika. Ova starogrčka riječ ima svoje uporište u arapskoj riječi *rizik* – sa značenjem dnevnicar, plaća vojnika, kruh svagdašnji. S jedne strane, kako bi se preživjelo nužno se mora jesti (kruh svagdašnji), a s druge strane jelo je potrebno zaraditi (dnevnicar, plaća vojnika). Zarađivati kao vojnik poprilično je rizičan posao.“<sup>63</sup>

„Neekonomska, klasična definicija opisuje rizik kao „mogućnost pogibelji, opasnosti; izloženost nezgodi, nesreći, propasti, gubitku“, ili – slično ovome – „mogućnost da se pri ostvarenju određenoga cilja taj cilj ne ostvari u potpunosti ili djelomično; mogućnost pogibelji, opasnosti, izloženost nezgodi, nesreći“. No, u svijetu ekonomije (osobito financija) rizik nema isključivo negativnu konotaciju, on nije samo opasnost, nešto što donosi „pogibelj, nezgodu, nesreću, propast, gubitak“. Rizik obuhvaća i mogućnost ostvarenja dobiti. Štoviše, dobit je najčešće nemoguće ostvariti bez prihvaćanja rizika.“<sup>64</sup>

„U širem smislu rizik je eventualni događaj koji se do određene mjere može predvidjeti i kojemu se može odrediti vjerojatnost pojave.“<sup>65</sup>

#### 3.1. Upravljanje rizicima

„Rizici u poslovanju sastavni su dio svakog poduzetničkog pothvata, nešto što se ne može ukloniti. U svakom poduzetničkom pothvatu treba utvrditi odnos između gubitaka koje treba podnijeti i očekivanih efekata. Nužno je pronaći način kako rizik smanjiti na najmanju moguću mjeru. Ukratko, treba znati upravljati rizikom, odnosno, za poslovne organizacije važno je shvatiti što su rizici i na koji način utječu na ostvarivanje uspjeha i zacrtanih ciljeva.“<sup>66</sup>

Danas, uprave poduzeća diljem svijeta upravljanje rizicima uvrstavaju u jedan od najvažnijih svojih poslovnih ciljeva. Da bi se upravljalo rizicima potrebno je umijeće i znanje zaposlenika u različitim područjima poput financija, menadžmenta, matematike, ekonomije, statistike,

---

<sup>63</sup> Sajter, *Osnove upravljanja rizicima u financijskim institucijama*, 20.

<sup>64</sup> Ibid.

<sup>65</sup> Ibid., 20 – 21.

<sup>66</sup> Andrijanić, Gregurek i Merkaš, *Upravljanje poslovnim rizicima*, 23.

prava i računarstva. Svo to znanje i umijeće pomaže menadžmentu pri donošenju odluka kako efikasno upravljati rizicima kojima je njihovo poduzeće izloženo.<sup>67</sup>

„Općenito, upravljanje rizicima proces je identifikacije, analize, procjene i kontrole rizika pri odlučivanju. Može, (i treba) se provoditi ne samo u financijskim institucijama nego i drugim organizacijskim jedinicama koje su u svom djelovanju suočene s rizicima (npr. neprofitnim organizacijama, nefinancijskim trgovačkim društvima, manjim poduzetnicima, jedinicama lokalne samouprave i sl.).“<sup>68</sup>

„Prema definiciji Hrvatske narodne banke (Odluka o upravljanju rizicima, Narodne novine br. 1/2015), sustav upravljanja rizicima jest „sveobuhvatnost organizacijske strukture, pravila, procesa, postupaka, sustava i resursa za utvrđivanje, mjerenje odnosno procjenjivanje, ovladavanje, praćenje i izvještavanje o izloženosti rizicima odnosno upravljanje rizikom u cjelini te podrazumijeva uspostavu odgovarajućega korporativnog upravljanja i kulture rizika““.<sup>69</sup>

### 3.1.1. Standard ISO 31000:2009

„Međunarodna organizacija za standardizaciju (*International Organization for Standardization* - ISO) pod oznakom ISO 31000:2009 opisuje principe i smjernice za implementaciju sustava upravljanja rizicima. Navedeni standard nije specifičan za financijske institucije, niti za ikoju industriju ili sektor, već je to generički niz principa i smjernica koji se može koristiti u javnim ili privatnim društvima, institucijama i subjektima. Također, može se primjenjivati „kod bilo koje vrste rizika, bez obzira na prirodu rizika, bez obzira na to nosi li rizik pozitivne ili negativne posljedice.“<sup>70</sup>

„Proces upravljanja rizicima prema ISO 31000:2009 standardu počinje **opisivanjem konteksta** koji može biti eksterni i interni. Eksterni kontekst obuhvaća okruženje (financijsko, ekonomsko, prirodno, kulturno, sociološko, političko, pravno i sl., i to na međunarodnoj, nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini), ključne pokretače i trendove koji utječu na ciljeve organizacije i odnose s vanjskim interesentima (engl. stakeholders). Interni je kontekst unutarnje okruženje u kojemu organizacija nastoji postići svoje ciljeve, stoga je preduvjet za uspješnu implementaciju sustava upravljanja rizicima definiranje ciljeva poslovanja.“<sup>71</sup>

---

<sup>67</sup> Miloš Sprčić, *Upravljanje rizicima*, 20.

<sup>68</sup> Sajter, op. cit., 58.

<sup>69</sup> Ibid.

<sup>70</sup> Ibid., 59.

<sup>71</sup> Ibid., 60.

„**Procjena rizika** središnja je točka upravljanja rizicima te obuhvaća identifikaciju, analizu i vrednovanje rizika. **Identifikacija** je proces pronalaženja, prepoznavanja i opisivanja rizika. To je potraga za faktorima koji mogu utjecati na (prethodno definirane) ciljeve poslovanja. **Analiza** rizika je proces razumijevanja prirode rizika, izvora i uzroka rizika i visine izloženosti te predstavlja osnovu za procjenu rizika i ocjenu tretmana rizika. Procjena završava **vrednovanjem**, odnosno usporedbom rezultata analize rizika s kriterijima rizika – referentnim točkama usporedbe, kako bi se utvrdilo je li određena razina rizika prihvatljiva i može li se tolerirati. Tijekom faze procjene rizika vrši se i mjerenje rizika koje je sastavni dio funkcije nadgledanja i izvješćivanja sustava upravljanja rizicima.”<sup>72</sup> Nakon vrednovanja slijedi tretiranje, tj. modifikacija rizika.

### 3.2. Strategije upravljanja rizicima

Strategije uključuju prijenos rizika drugoj strani, izbjegavanje rizika ili smanjivanje negativnog utjecaja rizika i prihvaćanje nekih ili svih posljedica rizika.

„Tradicionalno upravljanje rizikom usredotočuje se na rizik koji proizlazi iz fizičkih ili legalnih slučajeva (npr. prirodne katastrofe ili požari, nesreće, smrti, sudske tužbe). Suvremeno, financijsko upravljanje rizikom, s druge strane, usredotočuje se na rizik kojim se može upravljati financijskim instrumentima. Postoje četiri temeljne komponente strategije upravljanja poslovnim rizicima:

1. Prihvaćanje rizika (eng. accept) – unaprijed se neki rizici prihvate i pripreme se financijska sredstva u rizičnim fondovima. Postoji svjesno i nesvjesno zadržavanje rizika. Često je zadržavanje rizika dobro promišljena odluka menadžera rizika, odnosno, rizik je preuzet s punim razumijevanjem potencijalnog gubitka, kao i razumijevanjem da će posljedice snositi sam pojedinac ili firma. Ta se odluka obično donosi u sljedećim slučajevima: kada su troškovi zadržavanja rizika mali i financirani iz tekućih novčanih sredstava, rezervi stvorenih za te slučajeve ili nekih drugih rezervi, kada je vjerojatnost nastanka kao i visina pretpostavljenog gubitka vrlo mala, kada troškovi prevencije ili smanjenja gubitaka nisu opravdani i kada nema boljih alternativa. Nesvjesno zadržavanje rizika događa se kada ne postoji znanje o postojanju rizika i samim tim nepoduzimanje nikakve akcije u vezi s tim. Međutim, činjenica da nemamo

---

<sup>72</sup> Ibid. Str. 62.

svijest o našoj izloženosti riziku, zato što ga nismo uspjeli identificirati, ne znači da on i ne postoji.,<sup>73</sup>

2. Izbjegavanje rizika (eng. *avoid*) „izvršava se kad se rizik iz nekog razloga smatra apsolutno neprihvatljivim pa se stoga područje rizika potpuno nastoji zaobići. Primjerice, osoba uopće ne želi ulagati u dionice, tvrtka ne želi investirati u stanogradnju, država zabranjuje pušenje i sl. No, postoje brojni rizici koje je nemoguće izbjeći ; npr. rizik potresa, klimatskih katastrofa, politički rizici i sl. valja uočiti da su neizbježni rizici uglavnom eksternog karaktera, odnosno na njihov osoba (fizička ili pravna) ne može utjecati. Velik dio internih rizika, odnosno rizika koji nastaju unutar osobe moguće je izbjeći, ali preduvjet za to prethodna je identifikacija rizika. „<sup>74</sup>

„Izbjegavanje rizika znači da je mogućnost nastanka rizika eliminirana. U praksi to znači npr. neuvođenje novog proizvoda za koji se ne zna hoće li biti prihvaćen, nezapočinjanje rizične proizvodnje ili prekid postojeće, ili odabir lokacije u kojoj ne postoji mogućnost ostvarivanja konkretnog rizika. Za neke izloženosti riziku izbjegavanje je jedina racionalna alternativa. Osnovno pravilo je da kada su mogućnosti nastanka i veličina gubitka veliki, izbjegavanje je najčešće najbolji, a ponekad i jedini način upravljanja rizikom.“<sup>75</sup>

3. „Prijenos rizika (eng. *transfer*) specifičan je oblik prihvaćanja rizika u kojemu se rizik prihvaća i istodobno (ili nedugo nakon prihvaćanja) prebacuje na neki drugi subjekt. Rizik se može transferirati u potpunosti ili djelomično; djelomično prebacivanje ukazuje na dijeljenje rizika. “<sup>76</sup>

„Prijenos rizika je metoda koja se primjenjuje za malo vjerojatne događaje s velikim posljedicama. Reduciranje rizika provodi se na taj način da se ulazi u one poslove gdje je odnos rizika i prinosa povoljan za poduzeće. Manji rizici mogu na kraju rezultirati značajnim pozitivnim poslovnim rezultatima. Prijenos rizika proces je osiguranja od gubitka, gdje se pojedinac zaštićuje od rizika gubitaka kupovinom ili prodajom nekog dobra za koji se procjenjuje da neće imati gubitak. Prijenos rizika odlika je svih transakcije osiguranja, jer je nesigurnost oko toga tko će platiti gubitak prenesena s pojedinca na zajednicu osiguranja. Prenos rizika na neku kompaniju koja nije osiguravajuće društvo može se izvršiti na nekoliko načina: prijenos rizika putem ugovora, preko kojega pojedinac preuzima na sebe mogućnost gubitka kod druge osobe.“<sup>77</sup>

---

<sup>73</sup> Andrijanić, Gregurek i Merkaš, op. cit., 25.

<sup>74</sup> Sajter, op. cit., str 69.

<sup>75</sup> Andrijanić, Grgurek i Merkaš, op. cit., 26.

<sup>76</sup> Sajter, op. cit., str.70

<sup>77</sup> Andrijanić, Grgurek i Merkaš, op. cit., 26 - 27.

4. „Smanjenje (kontrola) rizika (eng. reduce) – upotrebljava se kod događaja s visokom vjerojatnosti srednjim do velikim posljedicama. Podrazumijeva upravljanje, nadzor i prilagođavanje promjenama u skladu s postavljenim limitom rizika. Uspješnom prevencijom ostvarenja rizika može smanjiti učestalost gubitaka. Preventiva se može koristiti u svim situacijama u kojima postoji izloženost riziku, ali samo ako su koristi od njene upotrebe veće od njenih troškova.“<sup>78</sup>

Da bi se smanjili potencijalni gubici, „može se razviti i usvojiti dobar program kontrole gubitaka. Međutim, da bi se postigli željeni ciljevi, neophodno je konstantno zalaganje i pažnja i to kako od rukovodećeg osoblja, tako i od menadžmenta za upravljanje rizicima.“<sup>79</sup>

### 3.3. Klasifikacija rizika

Rizike je nemoguće podijeliti na jedinstven način, te postoji mnogo načina na koje se rizici mogu klasificirati. Svakom riziku se dodjeljuje određeni tip, a potom se ti rizici i klasificiraju.

„Tipovi rizika predstavljeni su trima kategorijama:

- **Hazardni ili čisti rizici** su osnovni predmet osiguranja. Organizacije mogu napraviti planove i programe odgovarajuće tolerancije tih rizika., ali i u okviru tog plana treba postojati stupanj upravljanja i promatranja. Jednostavan primjer čistog rizika s kojim se suočavaju mnoge organizacije je krađa ili požar.
- **Kontrolni rizici** često su povezani se nepoznatim i neočekivanim događajima. Općenito, organizacije imaju averziju prema kontrolnim rizicima zato što se teško kvantificiraju. Često ih je nemoguće predvidjeti, naročito preko povijesnih podataka i tehnika distribucije. Upravljanje rizicima kontrole poduzima se kako bi se osigurao rezultat poslovnih aktivnosti unutar željenog raspona.
- **Špekulativni rizici** su rizici koji pružaju mogućnost ostvarenja prinosa. Postoje dva aspekta povezana s ovim rizicima, jedan koji se odnosi na opasnost preuzimanja mogućnosti, dok drugi predstavlja rizik propuštanja prilike. Organizacije imaju posebnu naklonost za investiranje u špekulativne rizike.“<sup>80</sup>

Jedna od najčešćih klasifikacija rizika je prema tome uz što su vezani. Tako se može govoriti općenito o prenosivim i neprenosivim rizicima, te o poslovnim i neposlovnim rizicima.

---

<sup>78</sup> Ibid., 27.

<sup>79</sup> Ibid.

<sup>80</sup> Andrijanić, Gregurek i Merkaš, op. cit., 44.

### 3.3.1. Prenosivi i neprenosivi rizici

„Prenosivi rizici su oni koji se mogu prenositi na profesionalne osiguravateljske organizacije (tvrtke) uz četiri moguća uvjeta: 1. mogućnost identificiranja opasnog događaja koji bi ubuduće mogao uslijediti i imati štetne posljedice; 2. vjerojatnost ponavljanja istovjetnoga budućeg događaja sa štetnim posljedicama; 3. postojanje brojnih subjekata ugroženih opasnošću od nastupa istovjetnog događaja i 4. vremenska i prostorna rasprostranjenost mogućih događaja i subjekata koje pogađaju.“<sup>81</sup>

„Neprenosivi rizici su oni koji se ne mogu prenositi na profesionalnu osiguravateljsku organizaciju.; njih mora snositi svaki subjekt koji je njima pogođen. Oni nastaju kao posljedica jedinstvenog događaja koji se pojavljuje samo jedanput s posve istovjetnim značajkama. Neprenosivi rizici javljaju se uglavnom unutar poduzeća, ali i izvan njega, kao djelovanje na poduzeće iz okruženja. Zaštita od takvih rizika obuhvaća određene mjere koje umanjuju opasnosti i omogućuju stvaranje pričuve sredstava za pokriće negativnih posljedica.“<sup>82</sup>

### 3.3.2. Poslovni rizici

„Poslovni rizik je rizik ostvarivanja bruto financijskog rezultata poduzeća. Očituje se u opasnosti da se raznim poslovnim aktivnostima ne ostvari očekivano i željeno te da stoga nastupi nešto nepredviđeno, što negativno utječe na poslovanje. To može biti uzrokovano nepredvidivim i neponovljivim događajem, kadrovskim promašajem, pogrešnom odlukom i slično. Uzroci neponovljivih ili nepredvidivih nepoželjnih događaja mogu biti u samome radu i poslovanju poduzeća, posljedica prijašnjih i sadašnjih odluka ili njihova lošega izvršavanja te negativnih utjecaja vanjskih činitelja iz okruženja, njihova previđanja ili loših prosudbi o njihovoj važnosti.“<sup>83</sup>

Prema Deželjin i drugi, poslovni rizici mogu se podijeliti na unutarnje i vanjske rizike

Unutarnji poslovni rizici dijele se na:

1. „Rizik organizacije poduzeća je poseban rizik koji s sastoji u opasnosti da organizacija poduzeća ne odgovara uvjetima poslovanja i njegovim potrebama. Ovaj će rizik ovisiti o veličini poduzeća, kao i o međusobnoj usklađenosti pojedinih dijelova i funkcija poduzeća i potrebe intenzivnosti rada. Može nastupiti u različitim pojavnim oblicima

---

<sup>81</sup> Deželjin i drugi, *Poduzetnički menadžment – Izazov, rizik i zadovoljstvo*, 166.

<sup>82</sup> Ibid.

<sup>83</sup> Ibid.

- ❖ Rizik kvalitete organizacije odnosi se na veličinu poduzeća, na skladnost unutarnje - podjele rada i uspostavljanje veza i povratnih veza između pojedinih izvođačkih aktivnosti i ovih s rukovoditeljskim i upravljačkim aktivnostima.
  - ❖ Rizik elastičnosti može se pojaviti kao nedovoljna elastičnost (krutost) organizacije koja ne može bez poteškoća svladati moguće udarce uvjetovane događajima u okruženju i na tržištu.
  - ❖ Rizik jednostranosti organizacije proističe iz nesposobnosti kadrova u sagledavanju jedinstva i povezanosti parcijalnih i cjelovitih interesa poduzeća.
  - ❖ Rizik nestabilnosti organizacije javlja se u smislu nedovoljno smišljenih, pripremljenih i prosuđenih organizacijskih promjena koje se poduzimaju.
  - ❖ Rizik veličine i lokacije poduzeća u smislu (ne)usklađenosti veličine s potrebama uspješnosti poslovanja i potrebama kupovnog potencijala određenog tržišta.
2. Rizik strukture sredstava poduzeća iskazuje se kao kvantitativni i kvalitativni, a proizlazi iz analize poslovanja i bilance poduzeća.
- ❖ Kvantitativni rizik, u pravilu nastaje zbog neusklađenosti uloženi sredstava u odnosu prema zahtjevima tekuće proizvodnje i poslovanja, što izaziva i ostale rizike – rentabilnosti, likvidnosti, prevelikih ili premalih zaliha i dr.
    - Rizik rentabilnosti pojavljuje se u vidu opasnosti da se ne postigne odgovarajući poslovni rezultat u odnosu prema uloženi sredstvima i radu (kapitalu)
    - Rizik likvidnosti predstavlja opasnost da se svojstva imovine ili njezinih dijelova ne mogu brzo i bez gubitaka pretvoriti u gotov novac i tako na vrijeme podmiriti dospjele obaveze.
    - Rizik prevelikih (premalih) zaliha sastoji se u opasnosti da zalihe budu prevelike i da opterećuju troškove više nego što je potrebno ili da budu premale i da koče normalnu proizvodnju ili prodaju ili da čak izazovu prekid djelatnosti.

Rizik prekida proizvodnje može biti izazvan nedovoljnim i nekvalitetnim zalihama te može nanijeti velike štete uspješnosti poslovanja poduzeća.

- ❖ Vrijednosni, tj. kvalitativan rizik nastavlja se na kvantitativni s time što se iskazuje u vrijednosnom, tj. novčanom obliku. On istodobno ukazuje i na rizičnost same strukture po kojoj se poduzeće izvrglo opasnosti i izražava specifičnost ulaganja financijskih sredstava, potraživanja itd.
- ❖ Rizik neelastičnosti najčešće se očituje u krutoj postavljenosti proizvodnih kapaciteta što ne dopušta preusmjerenje proizvodnje i redovito ima negativnu posljedicu s obzirom na uspješnost poslovanja.

- ❖ Rizik nepostojanosti uobičajena je posljedica brzih promjena na tržištu i zastarijevanja proizvoda ili je pak uvjetovan sezonskim, modnim i ostalim promjenama i nerijetko je vezan uz sporu prilagodbu promjenama u okruženju.
- ❖ Rizik strukture sredstava poduzeća obuhvaća i rizik financijskih sredstava koji je vezan uz opseg zaduženja poduzeća. On može biti kvantitativan i kvalitativan.

Kvantitativan rizik financijskih sredstava ogleda se u nesrazmjeru između vlastitih i tuđih sredstava što može izazvati velike poteškoće u normalnom funkcioniranju procesa poslovanja i umanjiti poslovnu uspješnost poduzeća.

Kvalitativan rizik financijskih sredstava dolazi do izražaja u neusklađenosti dospelosti dugovanja po vrsti i obliku s mogućnošću poduzeća da ih podmiri. Ovdje se nadovezuje **rizik neuravnoteženosti** koji se očituje u takvu zaduživanju koje dovodi do ugroženosti opstanka poduzeća. Za zajmodavca od toga može nastupiti: **rizik neispunjenja duga**, tj. opasnost da zajmoprimatelj ne ispuni svoje obveze plaćanja glavnice, kamate i dividende.

3. Rizik kadrova očituje se u opasnosti da poduzeće bude oštećeno zbog neodgovarajuće strukture zaposlenika, njihove stručne nesposobnosti ili umanjene sposobnosti ili nemotiviranosti za rad zbog loše stimulacije i slično. Ovaj rizik čine četiri rizične podgrupe:

- ❖ Kvalitativni kadrovski rizik izražen je, u pravilu, u nezadovoljavajućoj kvalifikacijskoj strukturi djelatnika, a posebice poduzetničko-menadžerskog sastava što rezultira donošenjem nedovoljno kvalitetnih odluka, te njihovim nekvalitetnim izvršavanjem. On se, nadalje, može očitovati i u pogrešnom razmještanju kadrova, što, opet, ima za posljedicu niži učinak od očekivanoga.
- ❖ Kvantitativni kadrovski rizik proističe iz međusobne neusklađenosti strukture sredstava s kvalifikacijskom strukturom rada.
- ❖ Rizik kadrovske strukture očituje se u nedovoljnom promišljanju pri rasporedu i promociji kadrova, donošenju odluka i neuvažavanju svih činjenica i okolnosti koje su relevantne za strukturu zaposlenika.
- ❖ Rizik upravljanja kadrovima krije se u neodgovarajućem odabiru kadrova i slabosti pri uvođenju u posao, u opsegu i obliku stručnog usavršavanja djelatnika, nagrađivanja, itd. kao i u neodgovarajućim međuljudskim odnosima u poduzeću.

4. Robni rizik je smješten u područje određivanja količine, kakvoće i vrednovanja robe. Proistječe iz poteškoća s kojima se poduzeće susreće, iz same naravi robe, njezine složenosti i osjetljivosti glede održavanja uporabne vrijednosti, te posebne njege robe s obzirom na njezina fizička, estetska, kemijska ili biološka svojstva. Rizik je veći što



poduzeće ima širi robni asortiman. Za čuvanje i ispravno postupanje s robama potrebna su raznolika znanja i iskustva. Ako ona izostanu, nastaju štete koje najviše dolaze do izražaja pri skladištenju, kao kvarenje, kalo, rasap, lom, prirodni gubitak, nepažnja u rukovanju, krađa, uništenje i slično.

U skupinu robnih rizika ulaze i rizik pada cijena dok je roba na skladištu, rizik promjena želja potrošača, rizik tehničkog zastarijevanja, rizik pojave konkurencije, rizik sezonskog karaktera robe itd.

5. Rizik uporabe resursa proistječe iz opasnosti da pojedini resursi nisu dovoljno iskorišteni ili se koriste suprotno tehničkim pravilima ili pojedini međusobno povezani i komplementarni resursi nisu dovoljno kvantitativno-kvalitativno usklađeni-
6. Rizik ulaganja kapitala vezan je uz svako ulaganje u gospodarstvu, a kako ono ne može „socijalizirati“ takav rizik, on je neizbježan pratitelj svakog ulaganja gospodarskih subjekata i pripada u prenosive poslovne rizike.
7. Rizik uspješnosti vezan je uz profitabilnost poduzeća i predstavlja opasnost da se iz bilo kojih razloga ne ostvari očekivana stopa povrata uloženog kapitala. to uključuje i rizik rentabilnosti ukupne imovine i rentabilnosti vlastitog kapitala i profita.
8. Rizik inovacije proistječe iz opasnosti da inovacija ne bude primjenljiva ili da se njezinom primjenom ne ostvari očekivani rezultat. Inovativna aktivnost je jedna od najrizičnijih aktivnosti, posebice ako temelji na znanstvenom znanju, tj. ako je riječ o epohalnoj ili revolucionarnoj inovaciji iz područja tehnologije. Manji je rizik ako je riječ o inovaciji koja označuje unapređivanje postojećega.<sup>84</sup>

„Vanjski poslovni rizici su oni kojima je izvorište izvan poduzeća, u njegovu okruženju, a mogu značajno utjecati na poslovni život, uspješnost poslovanja i razvitak poduzeća.“<sup>85</sup>

Deželjin i drugi navode sljedeću podjelu vanjskih poslovno-razvojnih rizika:

1. „Gospodarski rizik označuje opasnost od nemogućnosti naplate prodane robe, koju je kupac uredno zaprimio. Najčešće se odnosi na robe izvezene u inozemstvo pa se u tom smislu može smatrati i izvoznim rizikom. To se događa u situacijama kada se roba proda i isporuči a kupac odbija platiti ili stoga što je platno nesposoban ili je pao u stečaj. Može se dogoditi i da odbije primiti dokumente i/ili samu robu, kao i to da ugovorena proizvodnja robe otpočne a kupac odustane od ugovora.

---

<sup>84</sup> Deželjin i drugi, op. cit., 168 – 170.

<sup>85</sup> Ibid., 170.

2. Tržišni rizici proistječu iz različitih aspekata funkcije trgovine, a mogu biti: apsolutni relativni, prostorni i vremenski, kvantitativni i kvalitativni.
  - ❖ Apsolutni tržišni rizik nastupa kada na određenom tržištu neku robu nije moguće u određeno vrijeme ni nabaviti niti prodati.
  - ❖ Relativni tržišni rizik se javlja kada se trgovačka funkcija poduzeća ne može odvijati prema predviđanjima.
  - ❖ Prostorni tržišni rizik proistječe iz opasnosti od promašaja u odabiru najpovoljnijega nabavnog i/ili prodajnog tržišta.
  - ❖ Vremenski tržišni rizik označuje opasnost da se vremenski promaši najpovoljniji trenutak za nabavu i/ili prodaju što nalazi izraz u postignutoj cijeni robe. Upravo vremenski tržišni rizik je najznačajniji jer izaziva niz sekundarnih rizika, primjerice rizik vrijednosti, rizik rentabilnosti, rizik likvidnosti i slično.
  - ❖ Kvantitativni tržišni rizik vezan je uz prostorni i vremenski rizik, a napose je velik ako se na tržištu ponude robe u količinama većim od potražnje.
  - ❖ Kvalitativni tržišni rizik se javlja ako tržište ne prihvati ponuđeni asortiman roba ili/i usluga.
3. Rizik izvršenja kupoprodajnog ugovora odnosi se na opasnost od neispunjena ugovornih obveza što može izazvati štetu i za prodavatelja i za kupca.
  - ❖ Rizik ispunjenja obveza prodavatelja često se smatra rizikom neispunjenja ugovora. Može doći do izražaja u nabavi, ali i u naplati. Ovaj je rizik izrazito visok pri uvozu zbog teškoća nabave robe koja nadomješta neizvršenu isporuku. Rizik ispunjenja kupoprodajnog ugovora prodavatelja može se smanjiti ugovaranjem plaćanja po primitku robe i upozorenja prodavatelja da se izlaže riziku nepreuzimanja robe, reklamacije, zakasnjelog plaćanja, povrata robe itd.
  - ❖ Rizik kupčeva izvršenja ugovora naziva se financijskim rizikom jer se odnosi na obvezu kupca da plati robu. Riječ je o riziku koji nastaje kada kupac iz svojih razloga ne pristupi ispunjenju obveza već svjesno ide u rizik nepreuzimanja robe. Ovaj se rizik može smanjiti prethodnim pribavljanjem obavijesti o kreditnoj sposobnosti kupca, uporabom akreditiva, pravom pridržavanja vlasništva i slično. Rizici kupčeva neizvršenja ugovora, koji ne ovise o njegovoj volji, mogu se smanjiti ugovaranjem plaćanja naprijed ili plaćanjem međunarodnim dokumentarnim akreditivom s jamstvom banke.
4. Prijevozni (transportni) rizici predstavljaju opasnost vezanu uz obavljanje prijevoza robe, kao i samog prijevoznog sredstva. Prijevozni rizici mogu biti osnovni i dopunski.

- ❖ Osnovni prijevozni rizici vezani su uz obavljanje prijevoza a očituju se kao: sudar, udar, prevrtanje, potonuće, nasukavanje,, iskliznuće, razne elementarne nepogode tijekom transporta i slično.
  - ❖ Dopunski prijevozni rizici vezani su uz robu, uz rukovanje robom, a mogu se očitovati kao: curenje, prosipanje, razbijanje, krađa ili djelomična krađa ili neisporuka robe, a može pojaviti i kao „brodsko znojenje“, odnosno zagrijavanje robe. Ovaj rizik se naziva i manipulativnim rizikom.
5. Izvozni rizici predstavljaju nepredvidiv, neponovljiv, jedinstven, neočekivani događaj koji rezultira štetom ili gubitkom a pogađa samo jedno poduzeće. On je neprenosiv rizik, što znači da ga izvoznik mora snositi sam. Poduzeće mora voditi takvu politiku izvoznih rizika da ih svede na najmanju moguću mjeru. Ovisno o uzrocima koji su izvozni rizik izazvali, oni se mogu pojaviti kao: gospodarski, političko-socijalni, valutni, tečajni, rizik konverzije, rizik transfera, rizik moratorija plaćanja, rizik supstitucije i rizik međunarodnog transporta.
- ❖ Gospodarski rizik nastupa zbog nemogućnosti naplate potraživanja za robu koja je izvezena u inozemstvo.
  - ❖ Političko-socijalni rizik nastupa zbog rata, štrajka, blokade, nestanka kupca kupljene robe i slično, što onemogućuje normalno poslovanje s inozemstvom.
  - ❖ Valutni rizik nastupa zbog promjene vrijednosti valute. Riječ je o pojavi razlike unutarnje, tj. domaće vrijednosti valute i vanjske vrijednosti valute. Nastaje kada država povećava ili smanjuje vrijednosti vlastite valute u kojoj se mora izvršiti plaćanje.
  - ❖ Rizik konverzije označuje nemogućnost zamjene jedne valute drugom.
  - ❖ Rizik transfera ukazuje na nemogućnost dužnika da uputi doznaku u inozemstvo.
  - ❖ Rizik moratorija odnosi se na ugovoreni moratorij plaćanja u inozemstvu ili pak odugovlačenja plaćanja.
  - ❖ Tečajni rizik se pojavljuje kada je kupoprodajnim ugovorom predviđena naplata u stranoj valuti po isteku određenog roka. Javlja se zbog mogućih nepredvidljivih promjena tečaja u razdoblju između sklapanja kupoprodajnog ugovora i isplate deviza.
  - ❖ Rizik supstitucije odnosi se na opasnost od nemogućnosti da se jedna roba zamijeni bez ostatka za drugu robu, ako se zbog bilo kojih razloga nije moglo doći do željene robe i postići pravi učinak supstitucije.

- ❖ Rizik međunarodnog prijevoza je u biti jednak riziku u domaćem prijevozu ali je otežan dodatnim okolnostima međunarodnog značaja – koje su uvjetovane raznim dozvolama i certifikatima.
6. Politički rizici nastaju aktivnošću državnih organa ili zbog nekih izvanrednih događaja u zemlji. Mogu isto tako nastati u vezi s prijevozom, štrajkom, radničkim nemirima, terorizmom i prouzročiti štete. Politički rizik zemlje odnosi se uglavnom na rizik izvoza robe ili kapitala u neku zemlju, a sastoji se u opasnosti da izvoznik neće moći naplatiti izvoz ili doći na drugi način do novca jer središnja banka zemlje uvoznika to ne može obaviti iz bilo kojega razloga.“<sup>86</sup>

### 3.3.3. Poduzetničko - menadžerski rizik

„On je, prije svega, vezan uz područje rukovođenja i upravljanja, a središnja je točka te aktivnosti odlučivanje odnosno donošenje odluka – strategijskih, taktičkih i operativnih – koje se odnose na sve radne, poslovne i razvojne funkcije, procese, materijalne i ljudske čimbenike i rezultate koji se njihovim aktiviranjem postižu. Pogrešne odluke kriju u sebi opasnost da se ne ostvari ono što je moguće i što se želi postići. Pogrešne ili zakasjele odluke mogu biti posljedica neznanja, nesposobnosti, nejedinstvenosti, ali i nedovoljne informiranosti donositelja odluka.“<sup>87</sup>

„Najveći rizik ove vrste najčešće je vezan uz promjene, uz inovacije, tehnološke, organizacijske, kadrovske, metodološke i slične. No najveći poduzetničko-menadžerski rizik jest ne prihvaćati promjene, ne inovirati, odnosno ne biti sposoban i spreman poduzeti i preuzeti rizik u poslovnim i razvojnim pothvatima.“<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> Ibid., 170-173.

<sup>87</sup> Ibid., 173-174.

<sup>88</sup> Ibid., 174.

## 4. Rizici u recepcijskom poslovanju

Hotel kao objekt koji je usmjeren na pružanje udobnosti i nezaboravnih iskustava tijekom putovanja, također je podložan nizu poslovnih rizika. Poslovni rizik se odnosi na bilo koji događaj ili situaciju koja bi mogla ugroziti financijsko stanje, ugled i sposobnost hotela da učinkovito posluje. Kako bi hotel uspješno poslovao u konkurentskom okruženju od vitalnog je značaja razumijevanje i upravljanje ovim rizicima.

### 4.1. Vrste rizika u hotelskom poslovanju

Rizici s kojima se hotel susreće u svom poslovanju mogu se podijeliti u nekoliko skupina.

#### 1. Tržišni i ekonomski rizici

##### 1. sezonska promjena i fluktuacije potražnje

Hoteli često imaju različite razine popunjenosti ovisno o sezoni, lokalnim događanjima ili neočekivanim promjenama u trendovima putovanja. Poteškoće u predviđanju potražnje i prilagodbi operacija u skladu s tim mogu opteretiti resurse i utjecati na prihod.<sup>89</sup>

U Hrvatskoj poslovanje hotela uglavnom je povezano s prirodnim uvjetima i vrijednostima destinacije u kojoj se ti hoteli nalaze (sunce, more i slično), te većina hotela posluje tijekom ljetne sezone punim kapacitetom, dok u drugoj polovici godine posluje sa gubicima, te su vlasnici prinuđeni zatvoriti svoje objekte do početka nove ljetne sezone.

Kako bi se smanjio negativan trend sezonalnosti hoteli bi se trebali fokusirati na sljedeće:

- popunjavanje kapaciteta van sezone segmentiranjem tržišta (osmišljavanje ponude za odabrane segmente potražnje poput gostiju „treće dobi“, sportaša, nautičara)
- popunjavanje kapaciteta van glavne sezone organiziranim događanjima u hotelu (gastro natjecanja, kreativne radionice, kongresi)
- popunjavanje kapaciteta van glavne sezone obogaćivanjem ponude (wellness i spa paketi, sadržaji za djecu)
- praćenje trendova potražnje (zadatak menadžmenta hotela je konstantno praćenje turističkog tržišta koje je sklono promjenama). Hotelijeri moraju razumjeti želje i

---

<sup>89</sup> Johansson, Anders, Proactive Business Risk Management in Hotels: Key Areas of Business in Hotels, URL <https://www.linkedin.com/pulse/proactive-business-risk-management-hotels-anders-johansson-r64fc> (pristupljeno 02. svibanj).

potrebe gostiju jer danas, sve veći broj gostiju traži personalizirano iskustvo tijekom svog boravka u hotelu.

## 2. konkurencija drugih hotela i alternativnih smještajnih kapaciteta

Porast kratkoročnih najмова i alternativnih modela smještaja povećava tržišnu konkurenciju. Hoteli se moraju dosljedno razlikovati i nuditi vrijednost kako bi ostali ispred.<sup>90</sup>

Za početak svaki hotel treba postati svjestan okruženja u kojem posluje i pažljivo napraviti analizu konkurencije. Dostupne informacije se pažljivo selektiraju i onda se donosi zaključak, koliko se proizvodi i usluge ili sam način poslovanja hotela razlikuje od konkurencije. Dobro je znati vrline i mane konkurencije ali cilj svakog hotela treba biti da je bolji i drugačiji od ostatka.

Na osnovu prepoznavanja svoje snage kao što su: lokacija, obližnje atrakcije, sadržaji hotela, (prepoznavanje glavnog proizvoda interesa potencijalnih budućih gostiju), kao i ono po čemu se razlikuje od ostalih, hotel vrlo brzo može doći do dobre ideje za unapređenje ponude. Statističke informacije na lokalnoj i globalnoj razini, također mogu biti od koristi. Na osnovu njih mogu se ispitati tko su najčešći gosti u destinaciji u kojoj se nalazi hotel, odakle dolaze, koji su njihovi interesi, njihova platežna sposobnost. Tim za kreiranje novih ideja ne treba se samo sastojati od menadžmenta, jer pretpostavka je da su njihove ideje već dio ponude, pa se tim se može proširiti i sa osobama koje bi mogle biti kreativne, bez obzira na poziciju koju obavljaju. Povratne informacije od gostiju također, mogu iznjedrili ideju za kreiranje nove usluge ili proizvoda.

Svaki hotel ukoliko teži uspjehu mora se fokusirati na strategiju diferencijacije, koja podrazumijeva da hotel nudi bolje, prepoznatljivije, drugačije i reprezentativnije proizvode i usluge. Suština je da se gost odluči ili počne razmišljati o konkretnom hotelu, ne zato što je cijena približna ili niža od konkurencije, već zato što zna što dobiva za svoj novac (kvalitetna ponuda).

## 3. ekonomski padovi i recesije

Ekonomska usporavanja neizbježno dovode do smanjenja putovanja i utječu na tokove prihoda hotela. Bitno je imati uspostavljene strategije za prevladavanje ekonomske neizvjesnosti.

---

<sup>90</sup> Johansson, Andes, Proactive Business Risk Management in Hotels: Key Areas of Business in Hotels, URL <https://www.linkedin.com/pulse/proactive-business-risk-management-hotels-anders-johansson-r64fc> (pristupljeno 02. svibanj 2024.)

„Vrijeme koje je ispred nas donosi sa sobom brojne neizvjesnosti i pitanja s kojima se treba susresti hotelska industrija kod nas i u svijetu. Najaktualniji problem je svakako nakon globalne financijske i gospodarske krize iz 2008. godine, covid-19 pandemija koja je od svih djelatnosti najviše utjecala na hotelijerstvo. „Smanjena poslovna aktivnost smanjuje na jednoj strani potrebu za poslovnim putovanjima a time i bukingom smještaja tranzitnih i poslovnih hotela, te na drugoj strani, osjetno smanjenje diskrecijskog dohotka neophodnog za generiranje bukinga turističkih/ odmorišnih hotela i drugih smještajnih kapaciteta.“<sup>91</sup>

Što napraviti kada se hotel nađe u situaciji krize i kako ublažiti njezine posljedice?. Jedan od načina može biti tako što će se rezati troškovi do razine tolerancije kvalitete i time ostaviti prostor za smanjenje cijene uz zadržavanje razine profita ili može ponuditi više za istu cijenu (*up-selling*), međutim, najviše se može učiniti na dodatnoj dinamizaciji postojećih cijena u sklopu generalne politike cijena. To podrazumijeva uvođenje dodatnih tipova i nivoa cijena uz usložnjavanje i hotelskog inventarija (proizvoda i usluga) i segmenata tržišta, a sve u sklopu poslovne funkcije RMS –a (Revenue Management System). Poslovna funkcija tražit će i organizacijsko unapređenje (ekipiranje i opremanje) istoimenog poslovnog odjela koji će u tijesnoj interakciji sa odjelom marketinga i prodaje kao i vrhovnog menadžmenta hotela ublažiti posljedice nastale situacije

Dakle morat će se voditi borba za očuvanje RevPAR-a (Revenue per Available Rooms). Slobodnije rečeno, morat će se efektivna cijena hotelskih usluga na neki način umotavati i prikrivati u krajnje složenoj kombinatorici svih elemenata mixa (primjerena cijena za primjerenu sobu primjerenom gostu u primjereno vrijeme).<sup>92</sup>

Najbolja tri moguća načina za ublažavanje posljedica recesije su :

❖ „dinamika formiranja cijena i njihova elastičnost

Hotelska specifična cjenovna elastičnost definira se kao promjena zauzetosti kapaciteta u odnosu na promjenu razine cijena u vrijeme naglašene tržišne elastičnosti. Informacija o toj elastičnosti jasno će odrediti okvire i dijapazon u kojem se cijene smiju kretati a koje je klijentela voljna platiti i time će se izbjeći nekontrolirano adhoc pomjeranje cijena .U okviru dinamičnog formiranja cijena postoji nekoliko modela koji se primjenjuju u praksi. Pri tome posebno treba voditi računa o modelu i obrascu koji provodi konkurencija. no generalno je važno imati drugačiji, teže usporediv model nego konkurencija kako ne bi došlo do štetnog

---

<sup>91</sup> Pavlović, "Upravljanje prihodom u hotelskoj industriji u susret recesiji", 27-46.

<sup>92</sup> Ibid.

nadmetanja u cijenama. U koegzistenciji nekoliko cjenovnih tarifa u sklopu dinamičnog formiranja cijena najčešće se primjenjuju 2 modela;

- paralelni model (u kojem s protekom vremena postoji konstanta istih obrazaca i istih raspona unutar cijena od najskupljih do najjeftinijih) i
- sužavajući model (u kojem se s protekom vremena smanjuju obrasci i rasponi unutar cijena od najskupljih do najjeftinijih)
- ❖ pojačavanje Internet prisutnosti i uvođenje upravljanja distribucijskim kanalima

Poznato je da više od 70% putnika traži smještaj putem interneta. Mogu li ti putnici odnosno naši potencijalni gosti brzo i jednostavno putem interneta doći do našeg hotelskog web site-a na generički (besplatni) način? To je način putem kojeg mi besplatno postavljamo hotelski web site na najpoznatije tražilice (*Google* i sl.) kombinirajući najadekvatnije ključne riječi (tagove) i njihov raspored za što viši položaj na indeksnoj stranici iste tražilice kako bi bili što dostupniji interesentima. Slijedom toga, potrebno je uvesti i razviti funkciju SEO (*Search Engine Optimization*). Dodatno pitanje je, da li web dizajn naše hotelske stranice kvalitetno reprezentira lokaciju i destinaciju u kojoj se hotel nalazi i da li je i sama dovoljno pregledna i prometna za brzo snalaženje (pravilo 3 klika)?

Najvažnije pitanje je izbor kanala prezentacije i distribucije na internetu, te su tri su osnovna kanala:

- vlastita web stranica
- komercijalno oglašavanje na internetskim tražilicama (*Google Yahoo, Msn* i dr.)
- profesionalni online distribucijski kanali GDS (*Global Distributions System*) i TDS (*Travel Distributions System*) kao što su *Travelocity, Priceline, Expedia, Orbitz*.

Sva postavljena pitanja upućuju na nužnost integriranja funkcije upravljanja prihodom sa funkcijom upravljanja kanalima distribucije jer se krajnji efekat odražava u odnosu; troškovi rezervacija (*booking cost*) / neto prihod.

❖ *Revenue management* i *client loyalty* program

Za program održavanja vjernosti i lojalnosti gostiju prema hotelu postoje dva najvažnija tržišna segmenta:

- segment gostiju koji često putuju – više od mjesec dana u godini (*frequent travellers*)
- segment gostiju visokog potencijala - akumuliraju veliki broj noćenja (*high potential travellers*)

U vrijeme ekonomske krize ovi segmenti su prilično interesantni jer doprinose stabilnosti *booking-a*. Oba segmenta nastoje akumulirati što više *loyalty* kartica od različitih hotela te



naravno shodno tomu licitirati svoju lojalnost prema pojedinom. Sve to vodi dodatnoj inertnosti gostiju u odluci i spremnosti da se odluče za određeni program.,<sup>93</sup>

#### 4. mijenjanje preferencija i očekivanja potrošača

Očekivanja gostiju u pogledu tehnologije, pogodnosti, iskustva i održivosti neprestano se mijenjaju. Hoteli moraju ostati u skladu s tim promjenama kako bi ostali relevantni i konkurentni.<sup>94</sup>

## 2. reputacijski rizici

### 1. negativne online recenzije i spominjanja na društvenim medijima

U digitalnom dobu negativne recenzije gostiju i pritužbe na društvenim mrežama mogu se proširiti široko i brzo, narušavajući ugled hotela i odvrćajući potencijalne klijente.

„Online recenzije igraju veliku ulogu u konačnoj odluci o rezervaciji smještaja. Stoga je ključno za tvrtke u turističkoj industriji, obratiti pozornost na njih. Prema studijama, online recenzije dobivaju sve više na važnosti jer dobre recenzije dovode do formiranja pozitivnih stavova povoljno utječu na vjerojatnost kupovine, dok negativne recenzije na internetu mogu imati štetan utjecaj na kupovno ponašanje turista.“<sup>95</sup>

„Namjere kupaca da rezerviraju smještaj vezane su za njihovu razinu povjerenja, na koju uvelike utječu internetske recenzije. Budući kupci koriste online recenzije kako bi smanjili neizvjesnost i rizik povezan s kupnjom proizvoda ili usluge, a te im recenzije pomažu u odlučivanju o razini povjerenja. Povezanost između internetskih recenzija i namjera rezervacije kupaca objašnjava se prvenstveno povjerenjem. Vjerojatnije je da će potrošači izvršiti online kupnju ako vjeruju prodavatelju. Prethodna kupovna iskustva potrošača, kao i informacije, mogu utjecati na njihovo povjerenje.“<sup>96</sup>

Negativna recenzija može poslužiti i kao dobra povratna informacija hotelskom menadžmentu, koja može ukazati na stvari koje se mogu promijeniti i učiniti boljim kako u budućnosti ne bi više dolazilo do negativnih ocjena. Zato na negativne recenzije ne treba gledati

---

<sup>93</sup> Ibid.

<sup>94</sup> Johansson, Anders, Proactive Business Risk Management in Hotels: Key Areas of Business in Hotels,, URL<https://www.linkedin.com/pulse/proactive-business-risk-management-hotels-anders-johansson-r64fc> (pristupljeno 02.svibanj 2024).

<sup>95</sup> Schuckert, Liu i Law, "Hospitality and Tourism Online Reviews: Recent Trends and Future Directions", 610.

<sup>96</sup> Zhong, Yang i Zhang, "Role of Online Reviews in Hotel Reservations Intention Based on Social Media", 341-347.

kao neuspjeh nego kao značajan izvor povratnih informacija za analizu postkupovnog zadovoljstva korisnika.

Osnovni zadatak hotelskog menadžmenta u pogledu loše recenzije je odgovoriti na nju i na taj način pokušati ublažiti negativnu sliku i lošu percepciju o hotelu.

## 2. povrede podataka i kibersigurnosni incidenti

Ugostiteljska industrija rukuje osjetljivim informacijama gostiju. Svako ugrožavanje sigurnosnih podataka može dovesti do gubitka povjerenja, zakonskih kazni i štete brendu hotela.<sup>97</sup>

„Jedna od glavnih obaveza prema GDPR-u je osigurati odgovarajuću sigurnost osobnih podataka, uključujući zaštitu od neovlaštenih ili nezakonitih obrada (uključujući krađu, uništavanje, oštećenje i otkrivanje) osobnih podataka. Kako bi se zaštitili osobni podaci klijenata/korisnika usluga/zaposlenika, hoteli su dužni provoditi odgovarajuće tehničke i organizacijske mjere. Na taj način nezakonite obrade osobnih podataka i povreda osobnih podataka mogu se svesti na minimum.

Neke od tehničkih mjera za zaštitu podataka su: pseudonimizacija, enkripcija, korištenje korisničkih imena i snažnih lozinki za pristup računalima i računalnoj opremi, postavljanje adekvatnih programa na računala koji sprečavaju neovlaštene pristupe, redovito izrađivanje sigurnosnih kopija podataka itd. papirnata dokumentacija koja sadrži osobne podatke trebala bi se nalaziti u zaključanim ormarićima i prostorijama, sefovima ili bi trebala biti zaštićena protuprovalnim sustavom. Također, hoteli bi trebali koristiti provjerene/certificirane uređaje, programe i tehničku opremu te redovito nadograđivati operativni sustav računala, mobilnih uređaja i računalnih programa.

Organizacijske mjere zaštite odnose se na dokumentirano uređenje u hotelu kao poslovnom subjektu, na način da se internim aktima uredi područje zaštite osobnih podataka, koji se obrađuju, odnosno da se vodi evidencija pristupa osobnim podacima tzv. logovi o ulascima i aktivnostima korisnika po sustavima, i odredi kojim osobnim podacima zaposlenici imaju pristup prilikom obavljanja svojih poslova.“<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup>. Johansson, Anders, Proactive Business Risk Management in Hotels: Key Areas of Business in Hotels,, URL<https://www.linkedin.com/pulse/proactive-business-risk-management-hotels-anders-johansson-r64fc> (pristupljeno 02.svibanj 2024).

<sup>98</sup> GDPR u turizmu: Zaštita osobnih podataka i usklađivanje s GDPR-om u turizmu, URL: [https://www.evisitor.hr/eVisitorWiki/\(X\(1\)S\(tnej0byvoka32agj4bdg2baw\)\)/GetFile.aspx?Page=Javno.FAQ-Pravo&File=Za%C5%A1tita%20osobnih%20podataka%20u%20turizmu.pdf&AspxAutoDetectCookieSupport=1](https://www.evisitor.hr/eVisitorWiki/(X(1)S(tnej0byvoka32agj4bdg2baw))/GetFile.aspx?Page=Javno.FAQ-Pravo&File=Za%C5%A1tita%20osobnih%20podataka%20u%20turizmu.pdf&AspxAutoDetectCookieSupport=1) (pristupljeno:10.06.2024.)

Najčešće do povrede osobnih podataka dolazi zbog ljudskog faktora odnosno neznanja zaposlenika, zato je vrlo bitna edukacija zaposlenika kako bi se smanjile šanse za povrede osobnih podataka.

U današnje digitalno doba, investicija u informacijsku sigurnost nije nešto što je poželjno nego nužno.

### 3. loša iskustva s korisničkom službom

Čak se i izolirani slučajevi loše usluge mogu pojačati na internetu. Dosljedno neispunjavanje očekivanja gostiju potkopava lojalnost kupaca i percepciju robne marke.<sup>99</sup>

Jedna od najčešćih žalbi koja se može čuti od strane gostiju u vezi hotela je na lošu ili nezadovoljavajuću korisničku službu. Bilo da je to menadžer recepcije, osoblje bazena, domaćinstvo, osoblje restorana; presudno je da čitav hotelski između ostalog ima razvijene osobine kao što su: komunikativnost, gostoljubivost, ljubaznost, fleksibilnost, snalažljivost, urednost, uslužnost, poznavanje stranih jezika, poznavanje struke i uzanci, sažetost i preciznost. Zaposleni moraju biti svjesni da prilikom obavljanja svih operacija tijekom njihovog radnog dana, da su gosti uvijek prisutni i prate njihove pokrete i putem njih ocjenjuju i sam hotel.

Kad se dogodi bilokakva pritužba na uslugu, bez obzira jesu li istinske ili ne, iskreno ih treba prihvatiti i ispitati s odgovarajućom pažnjom razumijevanjem. Prije nego što se išta učini po pitanju situacije u vezi pritužbe, nužno je obećati gostima da se to više neće ponoviti i da će učiniti sve da se riješi problem. Čak i ako osoblje nije nepristojno, treba se ispričati i ispraviti situaciju na najbolji mogući način.

### 4. etička/pravna pitanja/pitanja usklađenosti

skandali, kršenja zakona ili neetičke prakse ozbiljno kaljaju ugled hotela, što potencijalno dovodi do bojkota, regulatornih kazni i gubitka posla.<sup>100</sup>

Što se tiče poslovne etike svaki hotel bi trebao imati vrlo visoke standarde i pridržavati se tih istih strogih standarda u pogledu integriteta, poštenja i profesionalnosti u svojim poslovnim aktivnostima, koji također provodi politike i procedure koje promiču poštene i etičke prakse u svim aspektima svog poslovanja.

Kako bi se izbjegli navedeni rizici svaki hotel bi se trebao pratiti sljedeće smjernice:

---

<sup>99</sup> Johansson, Anders, Proactive Business Risk Management in Hotels: Key Areas of Business in Hotels,, URL<https://www.linkedin.com/pulse/proactive-business-risk-management-hotels-anders-johansson-r64fc> (pristupljeno 02.svibanj 2024).

<sup>100</sup> Ibid.

- transparentno poslovanje
- poštovanje relevantnih zakona i propisa za zaštitu osobnih podataka gostiju i zaposlenih u hotelu
- transparentnost i odgovornost u pogledu u pogledu društvenih i ekoloških aktivnosti
- definirani standardi ponašanja zaposlenika koji promiču etičku praksu u poslovanju hotela.

### 3. operativni rizici

#### 1. neučinkoviti procesi i upravljanje resursima

loše definirani tijek rada, neadekvatna tehnologija i nepravilna raspodjela osoblja ili zaliha mogu dovesti do povećanih troškova, kašnjenja usluga i frustriranih gostiju.<sup>101</sup>

Učinkovit razvoj i pružanje kvalitetnih usluga u hotelskom sektoru najizravnije je ovisno o edukativnoj razini i kvalifikacijskoj strukturi kadrova. Može reći da konkurentnost hotela u velikoj mjeri ovisi o ljudima zaposlenima u njima i kvaliteti njihova rada. A kako bi hotel ostao konkurentan i vodeći na tržištu, veću pozornost treba posvetiti ulaganju u cjeloživotno obrazovanje i usavršavanje svojih zaposlenih kako od najnižih tako do najviših razina. Pohađanje seminara, radionica, predavanja, edukacija može doprinijeti učinkovitosti pri obavljanju radnih zadataka, a time i u konačnici boljih krajnjih poslovnih rezultata hotela.

#### 2. manjak osoblja i fluktuacija

Visoke stope fluktuacije unutar ugostiteljske industrije uzrokuju operativni napor, povećavaju troškove obuke i negativno utječu na kvalitetu usluge. Poteškoće u privlačenju i zadržavanju kvalificiranog osoblja mogu spriječiti sposobnost hotela da radi optimalno.

Zadnjih nekoliko hotelska industrija susreće se sa velikim problemom, a to je nedostatak radne snage. Države čije gospodarstvo u velikoj mjeri ovisi o prihodima od turističkog sektora, poput Hrvatske, našle su u vrlo izazovnoj i nezavidnoj situaciji. Iz tog razloga, cijela ova situacija zahtijeva ozbiljan pristup i sudjelovanje u pronalaženju dugoročnog rješenja od strane relevantnih dionika.

U nastavku slijedi nekoliko mjera i aktivnosti koje bi hoteli mogli primijeniti za rješavanje problema manjka osoblja i fluktuacija istih:

##### 1. Poboljšanje uvjeta rada (fleksibilno radno vrijeme),

---

<sup>101</sup> Johansson, Anders, Proactive Business Risk Management in Hotels: Key Areas of Business in Hotels,, URL<https://www.linkedin.com/pulse/proactive-business-risk-management-hotels-anders-johansson-r64fc> (pristupljeno 02.svibanj 2024).

2. Motiviranje i uvođenje sustava nagrađivanja,
3. Poticanje razvoja karijere i ulaganje u usavršavanje postojećih djelatnika,
4. Stipendiranje učenika ugostiteljsko - turističkih škola i fakulteta,
5. Uvoz radne snage.

### 3. prekidu u lancu opskrbe

Problemi s dobavljačima, promijene cijena ili kašnjenja u isporuci robe i usluga mogu stvoriti operativna uska grla, utječući na sve, od ponude hrane i pića do zadataka održavanja.<sup>102</sup>

„Sve što prekida protok materijala u opskrbnom lancu predstavlja rizik za lanac. Lanci opskrbe sami po sebi imaju rizike zbog svoje ranjivosti. Upravljanje rizicima u lancu opskrbe je proces sustavnog prepoznavanja, analiziranja i rješavanja rizika u lancu opskrbe. Obično to radi SCRM, što je akronim engleskog izraza *Supply Chain Risk Management*.“<sup>103</sup>

„Zauzimanjem proaktivnog pristupa izbjegavanju neželjenih ishoda, SCRM može minimizirati ili izbjeći moguće probleme. Iako to ne jamči prepoznavanje svih rizika, pruža korisnu metodu za sprječavanje nekih ili svih posljedica. Lanci opskrbe često uključuju razine upravljanja rizikom koje uključuju taktičke, strateške, pa čak i operativne aktivnosti. Međutim, ništa od toga ne može se zamijeniti upotrebom alata ili tehnologija - umjesto toga, oni se oslanjaju na vještine, sposobnosti, znanje i iskustvo menadžera. U osnovi, upravljanje rizikom u lancu opskrbe oslanja se na dobro upravljanje i brigu koju poduzimaju ti upravitelji. SCRM se odnosi na korištenje alata za upravljanje rizikom od strane svih sudionika u opskrbnom lancu. Ovaj pristup ima za cilj dugoročno održati poslovni kontinuitet i profitabilnost.“<sup>104</sup>

„Upravljanje rizikom kroz opskrbi lanac koristi alate i procese kako bi se osigurala dugoročna profitabilnost za sve uključene partnere. To se postiže suradnjom svih povezanih partnera i međusobnom koordinacijom.“<sup>105</sup>

### 4. katastrofe i hitni slučajevi (npr. prirodne katastrofe, pandemije)

neočekivani događaji poput loših vremenskih prilika, požara, poplava ili zdravstvenih kriza mogu uzrokovati značajnu štetu, zatvaranje poduzeća i sigurnosne probleme. Neuspjeh planiranja za takve hitne slučajeve može pojačati negativan učinak na operacije.

---

<sup>102</sup> Johansson, Anders, Proactive Business Risk Management in Hotels: Key Areas of Business in Hotels,, URL<https://www.linkedin.com/pulse/proactive-business-risk-management-hotels-anders-johansson-r64fc> (pristupljeno 02.svibanj 2024).

<sup>103</sup> Kaurinović, *Upravljanje rizicima u opskrbnom lancu u djelatnosti trgovine na primjeru odabranog poduzeća*, 21

<sup>104</sup> Ibid.

<sup>105</sup> Ibid.

Nedavna pandemija uzrokovana virusom covid-19 donijela je ozbiljne posljedice i poremećaje u globalnom gospodarstvu, a posebno je izazvao ogroman pad u turističkoj industriji.

„Širenjem Covid-19 pandemije i nemogućnošću suzbijanja virusa hotelijerska industrija je prisiljena reagirati na nove načine. Pad potražnje uzrokovale su mjere vlade te su se samim time hoteli zatvorili na određeni vremenski period. Među najvažnijim odlukama hotelijerske industrije bilo je otpuštanje zaposlenika bilo privremeno ili trajno.

Za vrijeme pandemije, neki hoteli su mijenjali cjenovnu politiku kako bi privukli što veći broj turista. Neki su čak i nudili besplatno testiranje. Hotelijerstvo se u 2020-toj godini susrelo sa neočekivano brzom potrebom za promjenom poslovanja. Mnogi hoteli su inzistirali na procijepljenosti osoblja te su djelatnici uslužnih djelatnosti, koji su željeli, veoma brzo bili pozvani na cijepjenja, što je mnogim gostima pružalo osjećaj zaštite od virusa koji prati cijeli svijet.“<sup>106</sup>

Mjere i aktivnosti koje su doprinesle održavanju ili opstanku poslovanja u hotelima za vrijeme covid – 19 pandemije:

- državne potpore
- naglašavanje i poštivanje epidemioloških mjera (za goste i zaposlene)
- promjena operativnog poslovanja (prijavljivanje gostiju bez ljudskog kontakta)

#### **4. financijski rizici**

##### **1. izazovi upravljanja prihodima**

Optimiziranje cijena soba, upravljanje distribucijskim kanalima i predviđanje potražnje složeni su zadaci koji izravno utječu na krajnji rezultat poslovanja hotela. Neadekvatno upravljanje prihodima može dovesti do izgubljenih mogućnosti zarade.<sup>107</sup>

„Hotelsko upravljanje prihodima je proces usklađivanja vremena usluge i cijene sa spremnošću korisnika da plati uslugu u odnosu na njezinu cijenu. Na temelju razina i karakteristika potražnje kupaca, menadžment može donijeti stratešku odluku za preusmjeravanje potražnje onih kupaca koji su relativno osjetljivi na cijene, ali vremenski neosjetljivi na vrijeme izvan vršnog opterećenja. To čini dostupnost u udarnom terminu za kupce koji su relativno osjetljivi na vrijeme, ali neosjetljivi na cijenu.“<sup>108</sup> To znači ne prodati

---

<sup>106</sup> Prgomet, *Povezanost Covid-19 pandemije s operativnim praksama hotela*, 25

<sup>107</sup> Johansson, Anders, *Proactive Business Risk Management in Hotels: Key Areas of Business in Hotels*, URL <https://www.linkedin.com/pulse/proactive-business-risk-management-hotels-anders-johansson-r64fc> (pristupljeno 02.svibanj 2024).

<sup>108</sup> Withiam i Verma, „*Hospitality Trends for 2015: Bringing Order to Chaos*“, 6-7.

sobu danas po niskoj cijeni, da bi se sutra prodala po višoj cijeni, već prodati sobu danas po niskoj cijeni ako se ne očekuje veća potražnja.

„Dostupne su različite strategije određivanja cijena hotela: dinamičko određivanje cijena, diferencijalno određivanje cijena, pozicioniranje cijena. Strategije određivanja cijena trebaju se temeljiti na temelju potencijalnih klijenata. Ispravna cijena je, bez sumnje, jedan od najvećih i najkritičnijih čimbenika uspjeha u strategiji organizacije. Na temelju prognoze potražnje i cjenovnih strategija moguće je razviti cjenovnu mrežu s proizvodima spremnim za prodaju potencijalnim klijentima. Proizvod je kombinacija cijene i vrijednosti. Razvoj strategije diferencijacije proizvoda omogućuje ciljanje različitih tipova klijenata s različitim potrebama:

- prodaja različite vrste smještajnih jedinica,
- stvaranje vrijednosne razlike među njima,
- razvijanje matrice cijena za sve vrste smještaja,
- jasna razlika u tipu sobe unutar distribucijskog sustava i brošura,
- ugovor s korporativnim i tour operatorom za sve vrste klijenata.“<sup>109</sup>

Hoteli koji prihvate zahtjeve upravljanja prihodima, strukturiraju svoju organizaciju i pruže potrebnu podršku, otkrit će da dobivaju najveće pogodnosti i ostvaruju najveće potencijalne prihode. Dakle, to je alat za upravljanje koji ima za cilj povećanje prihoda od prodaje diferencijacijom cijena po kojoj se fiksni proizvodi (tj. hotelske sobe) stavljaju na raspolaganje za prodaju prema zahtjevima klijenta, odnosno sadašnjoj i predviđenoj potražnji.

## 2. kontrola troškova

Upravljanje operativnim troškovima, od rada do režija i zaliha, ključno je za održavanje profitabilnosti. Neučinkovita kontrola troškova može smanjiti marže i staviti hotele u financijski nepovoljan položaj.<sup>110</sup>

Temeljno izrađen plan troškova je instrument bez kojeg uspješan hotel ne može raditi. Analiza troškova uvijek se treba razmatrati u kontekstu s prihodima u poduzeću.

Osim stalnih troškova poput amortizacije i kamata, u troškove hotelskog poslovanja ubrajaju se i troškovi: troškovi osoblja, robni troškovi, administrativni troškovi, troškovi marketinga, troškovi repariranja i održavanja.

---

<sup>109</sup> <sup>109</sup> Ivančić, *Upravljanje prihodom u hotelijerstvu - studija slučaja: grad Zagreb*, 12

<sup>110</sup> Johansson, Anders, *Proactive Business Risk Management in Hotels: Key Areas of Business in Hotels*, URL <https://www.linkedin.com/pulse/proactive-business-risk-management-hotels-anders-johansson-r64fc> (pristupljeno 02.svibanj 2024).

Rast troškova poslovanja utječe na financijski rezultat, stoga je upravljanje troškovima važno za dugoročno poslovanje. S druge strane, pretjerano smanjenje ovih troškova može smanjiti produktivnost i naštetiti financijskom rezultatu. Stoga je uspostava proaktivnog pristupa kontroli operativnih troškova ključna za uspjeh hotela, jer optimizacija tih troškova donosi veće prihode.

Troškovi u hotelskom poslovanju se mogu smanjiti na sljedeće načine:

- „upravljanje i obuka zaposlenika

Polovica operativnih troškova su troškovi rada. Važno je predvidjeti potreban broj djelatnika za obavljanje određenog posla i njihov raspored, jer nedovoljan broj zaposlenika može rezultirati većim nezadovoljstvom gostiju i zaposlenika.

Osim toga, ulaganjem u obuku zaposlenika povećava se razina kvalitete usluge i sprječavaju zastoji u poslovanju koji mogu uzrokovati veće troškove. Hotelijeri bi trebali osposobljavati zaposlenike za obavljanje raznih poslova, jer bi u nedostatku zaposlenika postojeći kadar mogao preuzeti posao bez dodatnih troškova zapošljavanja novog osoblja.

Smanjenjem prometa smanjuju se troškovi rada, stoga je osim zadovoljnih gostiju važno imati i zadovoljne zaposlenike.

- Smanjenje komunalnih troškova i troškova održavanja

Komunalni troškovi čine oko 6% operativnih troškova. Jedan od načina da se smanje troškovi režija je ugradnja LED rasvjete i korištenje senzora pokreta, koji su energetski učinkovitiji i dugotrajniji.

Usmjerenost na ekološku prihvatljivost i održivost, kao što je poticanje ponovne uporabe ručnika, smanjuje te troškove.

Kvarovi su česta pojava u hotelu, a ako se gosti jave s takvim problemom, to će značajno smanjiti njihovo zadovoljstvo. Zato je važno vršiti svakodnevne provjere kvarova, što će smanjiti troškove održavanja i osigurati zadovoljstvo gostiju.

- Implementacija softvera

Automatizacija je izvrstan način optimizacije operativnih troškova i postizanja učinkovitosti.

Korištenje „Sustav upravljanja imovinom – PMS“ omogućuje jasno praćenje stanja u hotelu u svakom trenutku, prikupljanje informacija o gostima, rezervacijama.



Prednost se ogleda u uštedi vremena i oslobađanju od administrativnih poslova, tako da se hotelijeri mogu u potpunosti posvetiti postizanju zadovoljstva gostiju i obavljanju glavnih aktivnosti.<sup>111</sup>

### 3. odluke o ulaganjima i kapitalni izdaci

Hoteli moraju donositi strateške odluke o renoviranju, tehnološkim nadogradnjama i projektima proširenja. Pažljiva procjena potencijalnog povrata ulaganja i dugoročnih financijskih implikacija je ključna.

Orsag smatra da su financijske odluke, posebno one u turističkom sektoru, vezane za investiranje, vrlo zahtjevne i kompleksne, te su jedne od najsloženijih jer zahtijevaju ulaganja u realnu poslovnu imovinu. Stoga se najveći dio investicija primjenjuje pomoću metode budžetiranja kapitala. Ova metoda predstavlja postupak donošenja odluka o dugoročnim investicijama u realnu poslovnu imovinu poduzeća, odnosno odluke o dugoročnim investicijskim projektima.<sup>112</sup>

Prema Orsagu budžetiranje kapitala prati sljedeće korake:

1. Pronalazak investicijskog projekta, odnosno u koji će hotel investitor uložiti svoja sredstva. On se pri tome vodi vlastitom intuicijom i sposobnošću razvoja poduzetničke ideje o novom poslovnom poduhvatu, što za njega predstavlja presudni trenutak u usmjeravanju investicije ka budućoj profitabilnosti.
2. Sljedeći korak je prikupljanje podataka i statistička obrada potencijalne investicije. Podaci se prikupljaju iz financijskih izvještaja poduzeća, dok se drugi dio podataka prikuplja istraživanjem tržišta, podacima o tome tko će graditi hotelski objekt, te podaci o ostalim izvorima financiranja.
3. Potom se definiraju novčani i investicijski tokovi i njihove distribucijske vrijednosti.
4. Kada se utvrde konačne kvantitativne vrijednosti investicijskih troškova te očekivane količine čistih novčanih tokova, investicije postaju realni projekti.
5. Sljedeći korak obuhvaća analizu izvođenja projekta kojom se vrši prognoza ishoda investicija. U ovoj fazi detaljno se provjerava investicijski projekt, te ukoliko se uoče propusti ponovno se vrednuju i ispravljaju, kako ne bi došlo do negativnog utjecaja projekta na financijsku vrijednost poduzeća.

---

<sup>111</sup> Kako smanjiti operativne troškove hotela, [https://otasync.me/hr/blog/kako-smanjiti-operativne-tro%C5%A1kove-hotela/#What\\_are\\_Hotel\\_Operating\\_Costs](https://otasync.me/hr/blog/kako-smanjiti-operativne-tro%C5%A1kove-hotela/#What_are_Hotel_Operating_Costs), (pristupljeno 01.07.2024.)

<sup>112</sup> Orsag, Budžetiranje kapitala - procjena investicijskih projekata, 16.

6. Potom se investicijski projekti valoriziraju primjenom metode financijskog odlučivanja, a konačna odluka o izboru projekta unutar raspoloživog budžeta kapitala investitora obavlja se procesom rangiranja projekata.
7. Konačno donošenjem investicijske odluke investitor započinje realnu primjenu investicije i investicijski projekt, te se time završava proces budžetiranja kapitala.<sup>113</sup>

Orsag i Dedi ističu, da važnost budžetiranja kapitala proizlazi iz činjenice da kapitalni izdaci za investicije u hotelijerstvo i ugostiteljstvo većinom obuhvaćaju vrlo izdašne iznose. Tako što je veća vrijednost angažiranih investicijskih sredstava, to je i snažnija prognostička važnost angažmana ove investicije. Proces budžetiranja tako uključuje i prognozu buduće prodaje hotelskog objekta i njegovih planiranih investicijskih objekata.<sup>114</sup>

#### 4. problemi s dugom i likvidnošću

upravljanje razinama duga i osiguravanje dovoljnog novčanog toka za ispunjavanje financijskih obaveza od ključne je važnosti. Hoteli s velikim dugovima ili problemima s likvidnošću mogu se suočiti s poteškoćama u osiguravanju financiranja ili zadovoljavanju operativnih potreba.<sup>115</sup>

---

<sup>113</sup> Ibid., 36-37

<sup>114</sup> Orsag i Dedi, *Budžetiranje kapitala – procjena investicijskih projekata*, 43.

<sup>115</sup> Johansson, Anders, Proactive Business Risk Management in Hotels: Key Areas of Business in Hotels,, URL <https://www.linkedin.com/pulse/proactive-business-risk-management-hotels-anders-johansson-r64fc> (pristupljeno 02.svibanj 2024).

## 4.2. Rizici direktno povezani s recepcijskim poslovanjem

Recepcijsko poslovanje zbog svoje složenosti i kompleksnosti susreće se sa brojnim rizicima. U nastavku rada biće analizirani rizici koji su direktno povezani sa poslovanjem prijemnog odjela hotela (recepcije).

### 1. rizik duple rezervacije (*overbooking*)

Dupla rezervacija ili preklapanje rezervacija je više rezervacija za istu smještajnu jedinicu na isti datum. Preklapanje rezervacija je česta pojava u hotelima i zahtjeva strateško i precizno upravljanje kako ne bi došlo do negativnih posljedica po hotelsko poslovanje. Najčešći razlozi zbog kojih dolazi do ovog rizika su sljedeći:

- ljudska pogreška (do ljudske pogreške koja uzrokuje preklapanje rezervacije najčešće dolazi u situacijama kada više ljudi ručno upravlja rezervacijama bez povezanog rezervacijskog sustava).
- Raspoloživost nije sinkronizirana na svim prodajnim kanalima (događa se u situacijama kada gost potvrdi rezervacija, a ta ista smještajna jedinica ostane označena kao dostupna na drugim prodajnim kanalima).
- Pogreškama u postavkama kalendara na prodajnim kanalima (ako raspoloživost nije pravilno ažurirana po datumima, velika je mogućnost da će se dogoditi preklapanje rezervacija. To znači da rezervirani period nije zatvoren (ažuriran) na svim kalendarima, nije zatvoren na vrijeme za nove rezervacije).
- Loša komunikacija sa partnerima i vanjskim suradnicima (hoteli često surađuju sa različitim turističkim agencijama i drugim vanjskim suradnicima, pa se nerijetko mogu dogoditi duple rezervacije zbog međusobnog nerazumijevanja i nedovoljne česte komunikacije).
- Zabuna gosta (ova situacija je rijetka, ali se ipak događa kada gosti zamijene datume i dođu ili hotel ranije ili kasnije od točnog datuma njegove rezervacije)

Rizik preklapanja rezervacije, kako je navedeno je česta pojava u hotelima i odgovornost za tretiranje ovog rizika pripada menadžmentu (recepcije, hotela i prodaje)

Preklapanje rezervacija je moguće izbjeći na sljedeće načine:

- tehnološka rješenja (korištenje sustava „Upravitelj imovinom“ i „upravitelj kanala“),
- kvalitetna komunikacija (kako sa poslovnim partnerima, tako i sa gostima),
- ručno sinkroniziranje kalendara i ručno zatvaranje datuma na kanalima prodaje.

## **2. rizik izgubljene rezervacije**

Izgubljena rezervacija je situacija koja nastaje zbog ljudske pogreške, u slučaju kada djelatnik recepcije ili djelatnik prodaje nakon što je zaprimio rezervaciju, nije unio rezervaciju u recepcijski sustav, a gost kome je rezervacija potvrđena stigao je u hotel. Uglavnom, radi se o rezervacijama koje su napravljene telefonskim putem ili preko elektroničke pošte od strane gosta i ove situacije nisu česta pojava u hotelima, jer sve veći broj gostiju danas koristi internetske kanale prodaje.

Odgovornost za ovakve situacije kada se dogode, preuzimaju djelatnici recepcije ili djelatnici prodaje.

Ovu vrstu rizika je moguće izbjeći na sljedeća dva načina:

- direktno unošenje rezervacija nakon zaprimanja rezervacije (izbjegavanje pisanja natuknica i podsjetnika van recepcijskog programa),
- upućivanje gosta na internetske kanale prodaje.

## **3. Rizik „no show“ rezervacije (nedolazak gosta) i otkazane rezervacije**

„No show“ rezervacije su rezervacije koje nisu otkazane na vrijeme ili se gost se nije pojavio u hotelu. Velik broj otkazanih rezervacija može dovesti do gubitka prihoda u obliku neiznajmljenih soba (posebice u onim destinacija gdje je prosječan boravak gosta 5 dana ili više).

Postoji nekoliko načina kako se mogu smanjiti otkazane rezervacije:

- Garancija u obliku predujama ili kreditne kartice. Najbolji oblik osiguranja od nedolaska gosta je zatražiti od gosta da prilikom rezerviranja da ostavi podatke o kreditnoj kartici ili uplati dio sredstava unaprijed za osnovne hotelske usluge koje će koristiti prilikom dolaska u hotel. To je također, jedan od načina da se provjeri da li se radi o lažnoj rezervaciji ili o ozbiljnom gostu, koji će uistinu i doći u hotel. Ova praksa rada može biti vrlo korisna, čijom primjenom se mogu smanjiti ili čak potpuno otkloniti mogućnosti „no show“ rezervacije.
- Jasno definirana politika otkazivanja

Danas većina hotela ima politiku otkazivanja rezervacija. Ono što je jako bitno da ona mora biti jasno definirana i vidljiva gostu prilikom rezerviranja smještaja. Politika otkazivanja se može postaviti tako da ako gost otkaže rezervaciju nakon određenog roka ili jednostavno ne dođe, hotel ima pravo naplate određenog iznosa za neiskorištenu smještajnu jedinicu. Hotel sam odlučuje koje će rokove postaviti (jedan, tri, pet dana ili

neki drugi rok) i koliki će iznos naplatiti (cjelokupan iznos, pola od ukupnog iznosa, samo za jedno noćenje i sl.) za otkazivanje rezervacije.

- Provjera nadolazećih rezervacija bez garancije

U ovom slučaju radi se o veoma rizičnim rezervacijama, koje napravljene bez garancije primjerice s kreditnom karticom i do samog dolaska gosta, ne zna se da li će rezervacija ostati neiskorištena. Ova vrsta rezervacija bi trebalo izbjegavati u poslovanju hotela, osim eventualno u slučaju kada se radi o stalnim gostima, koji dolaze dugi niz godina, tada ove rezervacije mogu biti prihvatljive.

Ukoliko se i zaprime rezervacije bez garancije, od strane recepcije, najmanje što se može napraviti je da se pored osnovnih podataka o gostu, zabilježi i kontakt, kako bi se tog istog gosta kontaktiralo, minimum dan prije dolaska u hotel, kako bi se još jednom potvrdila rezervacija.

- Postavljanje „non -refundable“ cjenika

Ova vrsta cjenika predstavlja tip opcije za rezervaciju smještaja koja zahtijeva od gosta da u potpunosti plati svoj boravak prilikom rezerviranja. Za razliku od standardnih cjenika, koji obično dozvoljavaju otkazivanje rezervacija do određenog vremena, „non-refundable“ cjenici ne nude mogućnost povrata sredstava ako gost otkaže ili izmjeni rezervaciju.

Ključna karakteristika ovih cjenika je da su cijene za smještajne jedinice niže od standardnog cjenika. Ova metoda prodaje soba je vrlo učinkovita prodaje jer ne samo da utječe na smanjenje „no show“ rezervacija, nego i hotelima garantira siguran prihod.

#### **4. Rizik manjka ili viška u blagajni**

S obzirom da se na recepciji vrši naplata računa gostu za korištene usluge tijekom njegovog boravka, i da je gotovina jedan od oblika plaćanja, razumljivo se da ponekad, uslijed nedostatka koncentracije, brzine pri obavljanju posla u vezi naplate, dolazi do pogrešaka koje rezultiraju manjkom ili viškom u blagajni. Manjak ili/i višak gotovog novca u blagajni negativno utječe na cjelokupno recepcijsko poslovanje i dovodi do niza posljedica, poput, ukoliko se radi o manjku kao gubitak prihoda za hotel ili u većini slučajeva gubitak za djelatnika recepcije koji je u većini slučajeva dužan namiriti manjak od vlastitih sredstava. Kada je riječ o višku u blagajni, koji također, može nastati uslijed nepažnje djelatnika u situaciji prilikom naplate računa gostu, pri vraćanju ostatku novca. Ovakva situacija može izazvati nezadovoljstvo kod gosta i loše utjecati na reputaciju hotela. Manjkovi i viškovi gotovine u blagajni se također

tretiraju i kao teži porezni prekršaji, a novčane kazne velike, što se može nepovoljno odraziti na financijski rezultat poslovanja hotela.

Odgovornost za ovu vrstu rizika preuzimaju djelatnici recepcije i voditelj recepcije.

Rizik manjka i viška u blagajni moguće je izbjeći na sljedeće načine:

- nabavom suvremene fiskalne blagajne i POS opreme ili/i kvalitetnog recepcijskog programa (čija jednostavna uporaba može olakšati poslovanje)
- učestalom (ručna brojanje novca) provjerom stanja prometa u blagajni

## **5. rizik mjenjačkih poslova**

Danas većina hotela nudi i usluge zamjena stranih valuta za domaću (usluge mjenjačnice). Kako je već navedeno u radu, mjenjački poslovi se obavljaju u sklopu recepcije, a obavljaju ga recepcionari.

Za efikasno obavljanje ove vrste poslova od krucijalne važnosti je da su novčanice ispravne (da nisu krivotvorene), da su u opticaju i da nisu oštećene. Kako bi se izbjegao rizik krivotvorenih i oštećenih novčanica, svaka mjenjačnica na recepciji trebala bi biti opremljena adekvatnom tehničko-tehnološkom opremom, poput raznih ultra-ljubičastih detektora ili skenera za prepoznavanje spornih novčanica. Drugi način, na koji se može smanjiti rizik ove vrste je znanje/poznavanje novčanica recepcionara koji obavljaju mjenjačke poslove ali također, pravovremeno praćenje informacija koje dolaze od strane banke sa kojom hotel ima ugovor o obavljanju mjenjačkih poslova. Često te informacije sadrže podatke o promjenama u poslovanju, povlačenju pojedinih valuta iz optičaja, upozorenja na pojavu sumnjivih novčanica i sl.

Također, kao i kod prethodnog rizika, odgovornost za upravljanje rizicima pripada recepcionarima i voditelju odjela recepcije.

## **6. Rizik pogreške u knjiženju usluga i naplati računa**

Nerijetko, zbog povećanog obujma poslovanja, nedostatka djelatnika ili jednostavno zbog loše organizacije samog djelatnika pri obavljanju svojih radnih zadataka na recepciji, dolazi do pogrešaka u knjiženju usluga koje ako se ne uoče i isprave na vrijeme, dovode do problema s naplatom računa. Primjeri mogu biti; duplo knjiženje usluga, zatim knjiženje ili uopće ne knjiženje usluga koje gost nije koristio, pogrešna cijena pojedinih usluga i slično. Nezadovoljan gost, ugrožavanje reputacije hotela, nemogućnost obavljanja povezanih administrativnih

poslova, financijski gubici za hotel, samo su neke od negativnih posljedica koje mogu nastati pojavom ovog rizika.

U ovom slučaju, za sprovođenje strategija upravljanja ovom vrstom rizika, odgovorne osobe su menadžeri recepcije a i sami djelatnicima recepcije. Naglasak se stavlja na organizaciju rada. Menadžment bi se trebao pobrinuti da uvijek u smjeni ima dovoljan broj radnika koji posjeduju odgovarajuće vještine i znanja za obavljanje radnih zadataka na recepciji. Dobra praksa, koja bi se mogla uvesti je kontrola rezervacija/računa dan prije odlaska gosta i to u ono vrijeme kada je na recepciji malo gostiju i kada su odrađene sve obveze oko prijave i smještaja gostiju u hotel. Idealno vrijeme za to bi bilo tijekom noćne smjene, kada recepcionari imaju najviše vremena na raspolaganju za provjeru rezervacija/računa.

## **7. Rizik krive informacije**

Galičić smatra, da svaki recepcionar u svakom trenutku, treba biti spreman i sposoban gostu odgovoriti na sva pitanja u vezi njegovoga interesa za sve hotelske sadržaje, te dati odgovore na pitanja u vezi s informacijama koje gost traži o okruženju u kojem se hotel nalazi, o sadržajima u destinaciji, lokalnom i regionalnom prijevozu i dr.<sup>116</sup>

Neinformiranost i neznanje recepcijskog osoblja je krajnje neprofesionalno, i može naštetiti ugledu hotela, dovesti do niza problema koji mogu potaći nezadovoljstvo kod gosta. Stoga, svaki hotel treba imati kvalitetno izrađen plan zapošljavanja, koji mora sadržavati „broj i vrstu ljudi koji se moraju zaposliti, sukladno poslovnim potrebama. Cilj profesionalne selekcije kandidata je usklađenost karakteristika kandidata i odgovornosti radnog mjesta, karakteristika kandidata i karakteristika organizacije. Ključno je da prave osobe vode selekcijski proces a to su menadžer, psiholog ili HR djelatnik. Zato je vrlo važno investirati u dobar selekcijski proces jer tako se mogu smanjiti razni troškovi koji nastaju odabirom krivog kandidata. I ne samo to – kvalitetan proces omogućuje bolji učinak, brže uvođenje zaposlenika u posao, manje grešaka u radu, lakše uklapanje djelatnika u postojeći tim i organizaciju te veće zadovoljstvo poslom, a istraživanja su pokazala kako je dobro odabran kandidat u pravilu i zadovoljan poslom."<sup>117</sup>

Dva osnovna kriterija pri odabiru kandidata za rad na recepciji uvijek bi trebali biti stručnost i motivacija.

Osim odabira adekvatnog novog osoblja, hoteli bi trebali ulagati i voditi brigu o trenutno zaposlenima u hotelu.

---

<sup>116</sup> Galičić, op. cit. 148

<sup>117</sup> Neuron education & consulting: zašto je selekcija zaposlenika potrebna nego ikada?, URL: [https://www.neuronedukacije.hr/?page\\_id=1064](https://www.neuronedukacije.hr/?page_id=1064) (pristupljeno 17. lipanj 2024.)

Đula smatra, da bi upravljanje znanjem trebalo biti usredotočeno je na ciljeve organizacije, uključujući poboljšanje učinkovitosti, konkurentne prednosti, inovacije, distribuciju naučenih znanja i stalno poboljšanje organizacije. To se preklapa s organizacijskim učenjem, ali naglašava važnost dijeljenja i distribucije znanja. Upravljanje znanjem olakšava pojedincima i grupama da izbjegnu nepotrebni rad, smanjuje vrijeme potrebno za prilagodbu novih zaposlenika, te pomaže organizaciji da se prilagodi stalno mijenjajućoj okolini i tržištima.<sup>118</sup>

Stoga, edukacija zaposlenika ima ključnu ulogu u uspjehu hotelskog poslovanja. Ulaganje u edukaciju donosi brojne prednosti za hotel, kao što su povećana produktivnost, inovacije, poboljšana kvaliteta usluge i konkurentna prednost.

Preduvjet za uspješnu organizaciju i osiguravanje kvalitetnog recepcijskog tima je dobar menadžment. Ono što izdvaja dobrog menadžera od drugih je njegovo donošenje odluka, pristup vodstvu, izrada strategija za efikasno poslovanje, osiguravanje radne kulture ugodnom za zaposlenike, te izvrsno iskustvo gostiju. Na osnovu navedenog, najvažnije vještine i kvalitete koje svaki menadžer mora posjedovati su: vodstvo (liderstvo), komunikacija, otvorenost za promjene, orijentiranost na detalje, upravljanje financijama.

Vetrakova smatra da, odgovornost za poboljšavanje vještina, sposobnosti i stavova zaposlenika, koji su potrebni za efektivan, pripada menadžerima. U prošlosti je pažnja bila usmjerena prema tehničkim aspektima kvalitete proizvoda, a u sadašnjosti ljudski faktor je na prvom mjestu a to je osoblje koje nudi gostima određene usluge. Management djeluje na aktivnosti osoblja unutar poduzeća, njihovo izvršavanje radnih zadataka i kvalitetu njihova posla, te na njihovo zadovoljstvo. Ono razvija njihovu svijest o kvaliteti i identifikaciji njihovih stavova te mišljenja o potrebama poduzeća. Ako poduzeće želi pružiti usluge visoke kvalitete i ako želi zadovoljiti zahtjeve gostiju, mora svoje djelatnike motivirati za najbolji mogući rad. Samo vješti djelatnici puni entuzijazma daju garanciju za kvalitetu produkta. Nije dovoljno pronaći samo prikladnu osobu za određeni posao, već management mora uložiti konstantan napor prema orijentacijskom procesu. Na rad djelatnika ne utječe samo njegova sposobnost, nego i odnosi koji postoje unutar radne grupe. Najvažniji su odnosi između managementa i osoblja.<sup>119</sup>

Vetrakova navodi, da postoji veliki broj jeftinih tehnika za razvoj osoblja i njihovih sposobnosti prema poboljšanju kvalitete. Njihov sadržaj je poznavanje različitih radnih

---

<sup>118</sup> Đula, Ljubo. "Upravljanje znanjem: Trendovi i izazovi", 224-238.

<sup>119</sup> Vetrakova, "Procjena kvalitete hotelskog osoblja", 383-390.



situacija, ponavljanje aktivnosti koje poznaju iskusni i uspješni poslovni ljudi, iskorištavanje prilika za razvoj vještina i stavova. Obrazovne metode koje su pravilno odabrane trebaju dovesti do procesa razmišljanja i razvoja njihovih sposobnosti. Manageri ne trebaju svojim zaposlenicima davati točne instrukcije i već gotova rješenja. Oni bi djelatnike trebali podučiti kako prihvatiti svojevrijedno discipline i kako raditi s višom produktivnošću, bolje, kvalitetnije i efektivnije. Samo manageri koji zaposlenicima pristupaju promatrajući njihov rad i ponašanje na taj način, biti će uspješni te će moći odrediti ključni element svakog posla što je vrlo značajno za opstanak i postojanje jednog hotela.<sup>120</sup>

## **8. Rizik komunikacije s nezadovoljnim gostom**

„U turizmu i ugostiteljstvu česta je praksa da se na upravljanje odnosima s gostima gleda kroz upravljanje nezadovoljstvom gostiju. Drugim riječima, to bi značilo da se ugostitelji upuštaju u reaktivno upravljanje odnosima s gostima koje nastaje zbog nedovoljno usmjerene organizacijske kulture na zadovoljstvo gosta i u kojem trebaju sudjelovati svi zaposleni. Nezadovoljstvo gosta rezultat je subjektivne valorizacije kvalitete dobivene usluge čija se pozadina sastoji od nepravilnog i neučinkovitog upravljanja zadovoljstvom gostiju.“<sup>121</sup>

Svatko tko radi u ugostiteljstvu složit će se nezadovoljstvo gosta izraženo kroz pritužbe normalna, skoro pa svakodnevna pojava, za čije je uspješno upravljanje prvenstveno važno iskustvo. Za gosta je svaka pritužba relevantna i osnovana. Radnik koji se suoči s pritužbom gosta mora biti dobro upoznat sa procedurom i pravilima hotela koji služe kao ograničenja pri rješavanju pritužbi. Želje i potrebe gostiju na suprotnoj strani vage, a sposobnost menadžera da uspješno riješi problem za gosta je cilj koji mora odražavati ravnotežu između tih dviju stavki. Preduvjeti za uspješno rješavanje problema gostiju jesu raspoloživost materijalnih (procedure, zaposlenici, struktura i dr.), i nematerijalnih (unaprijed stvoren stav, vještine zaposlenika i dr.) instrumenata. Edukacija radnika o socijalnim vještinama u budućnosti će za ugostiteljski objekt imati presudnu važnost pri rješavanju prigovorima.“<sup>122</sup>

Usmena žalba osobnim razgovorom predstavlja najbolji način za saznanje o postojanju određenog problema. Naime, na taj način osoba koja razgovara s gostom ima najveću razinu kontrole nad određenim prigovorom ili problemom. Univerzalno pravilo za usmenu žalbu jest njezino trenutačno rješavanje, čim se gost požali. Na taj način gost dobiva na važnosti,

---

<sup>120</sup> Vetrakova, op. cit.

<sup>121</sup> Laškarin, "Metode rješavanja nezadovoljstva gostiju", URL: <https://hubih.sfera.ba/metode-rjesavanja-nezadovoljstva-gostiju>.

<sup>122</sup> Ibid.

sprječava se mogućnost dodatnog stvaranja nezadovoljstva, pisanja pismenog prigovora i dr. Osoba koja razgovara s gostom mora biti emocionalno mirna, sigurna i upoznata s *LEARN* modelom (čuti, empatizirati, ispričati se, reagirati, te izvijestiti nadređene)."<sup>123</sup>

Rizik nezadovoljstva gostiju je nemoguće u potpunosti otkloniti, ali se zato može smanjiti ili prihvatiti, upravljanjem žalbama koje su došle od nezadovoljnih gostiju. Tako razlikujemo direktno i indirektno upravljanje žalbama.

"Direktno upravljanje žalbama uključuje sve direktne kontakte s nezadovoljnim gostima:

1. Stimuliranje nezadovoljnih gostiju na žalbu – poticanje izražavanja mišljenja gostiju osiguravanjem svih emocionalnih preduvjeta.
2. Prihvatanje žalbe – zahvaljivanje na mišljenju, vremenu i pretrpljenom nedostatku kvalitete. Odgovarajućim prihvatanjem žalbi, zahvaljujući poznavanju tehnika razgovora djelatnika (aktivno slušanje i verbalizacija osjećaja), ostvaruju se preduvjetu za uspješno rješavanje žalbi.
3. Rješavanje žalbi – *Service Recovery* modeli koji na efektivan i efikasan način pridonose ukupnom zadovoljstvu uslugom. Pri rješavanju problema gosta uobičajeno je da djelatnici na raspolaganju imaju tri vrste kompenzacije kojima se umanjuje nezadovoljstvo gosta:
  - novčane (financijski aspekt) – vraćanje novca u punom iznosu ili smanjenje djela iznosa za usluge koje su nezadovoljavajuće,
  - materijalne (vidljive i opipljive) – zamjena sobe, popravak sefa i drugo,
  - nematerijalne i neopipljive – isprika, objašnjenje i drugo.

Cilj direktnog upravljanja žalbama je osigurati što veći uzorak primljenih i kvalitetno riješenih prigovora.

Dok, indirektno upravljanje žalbama sastoji se od sljedećih aktivnosti:

- analiza žalbe,
- kontroliranje procesa žalbi,
- izvješćivanje o žalbama,
- iskorištavanje vrijednih informacija proizišlih žalbi.

Da bi se informacije iz žalbi mogle primjenjivati za buduće potrebe, važno je redovno sustavno analizirati sve žalbe. Analiza mora omogućiti izdvajanje i dostupnost vrijednih

---

<sup>123</sup> Ibid.

informacija. Takve informacije trebaju biti dostupne za operativno, ali i za strateško upravljanje.“<sup>124</sup>

## **9. Rizik loše komunikacija s drugim odjelima**

Prema Duraković, poslovna komunikacija predstavlja svjesni, organizirani, osmišljeni proces prenošenja poslovnih poruka od pošiljatelja prema primatelju. Poslovna komunikacija temelji se na informacijama bitnim za organizaciju i njezino poslovanje. Takvom komunikacijom prenose se poslovni podaci, iznosi statistika vezana za poslovanje i/ili unaprjeđenje istog. Poslovna komunikacija nije samo razgovor među pojedincima već predstavlja i ponašanje, interakcije, reakcije i ostalo. Informacije koje prenosimo u poslovnom komuniciranju moraju biti: misaono koncipirane, korisne, točne, pravodobne, potpune i važne.<sup>125</sup>

Loša komunikacija među odjelima u hotelu, dovodi do nesporazuma, pogrešaka i sukoba, koji na kraju mogu naštetiti produktivnosti i uspjehu samog hotela. S druge strane, dobra komunikacija pospješuje suradnju, povjerenje i transparentnost, te pomaže rastu hotela kao poslovne organizacije. Učinkovita suradnja između odjela prijema gostiju (receptije) i odjela poput domaćinstva, restorana, kuhinje, tehničke službe, marketinga i prodaje, odražava se u konačnici i na kvalitetnu uslugu odnosno zadovoljstvo gosta pruženom uslugom.

Ovaj rizik se može izbjeći ukoliko voditelji navedenih odjela shvate važnost dobre komunikacije i definiraju određena pravila za istu, a i sami budu pozitivan primjer otvorene i iskrene komunikacije. Također, zajedničko pohađanje seminara, edukacija i raznih poslovnih radionica, može pospješiti internu poslovnu komunikaciju, jer na taj način dolazi do boljeg upoznavanja djelatnika i stvaranja temelja za buduću kvalitetnu suradnju.

## **10. Rizik izgubljenog predmeta gosta**

Glavna odgovornost prijemnog odjela hotela (receptije) između ostalog, odnosi se na brigu, odnosno čuvanje osobnih stvari od gosta, poput dokumenta, prtljage, i drugih osobnih stvari.

Jedna od najstresnijih situacija vezanih za predmetni rizik, koja se može dogoditi je ta da gostu nakon odjave iz hotela, ostane dokument na receptiji. Uobičajena praksa pri dolasku u hotel je da se predoči osobni dokument na uvid kako bi se provjerila rezervacija i prijavio gost u receptijski program. Problem nastaje u situacijama kada je velika koncentracija gostiju koja čeka na prijavu i tada osoblje receptije kako bi ubrzalo proces „prijave“ i smještaja gostiju

---

<sup>124</sup> Ibid.

<sup>125</sup> Duraković, Jasna. "Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju". Sarajevo: Univerzitet u Sarajevu, Fakultet političkih nauka, 2019. 19-31.

pribjegava vrlo neučinkovitoj metodi, metodi zadržavanja dokumenta, kako bi kasnije završili administrativni dio vezan za prijavu gosta (unos podataka sa dokumenta potrebnih za potpunu prijavu gosta). Zadržavanje osobnih dokumenata gostiju može dovesti do niza problema, poput krivo spojenih i složenih dokumenta po pretincima za ključeve, dokument također može ostati zagubljen na recepcijskom pultu ili u samom skeneru za dokumente. Sve navedeno dovodi do neugodnosti kako za gosta, tako i za samo osoblje. Zato ovu vrstu rizika potrebno je izbjeći, a jedini i najbolji način je nepracticiranje zadržavanja dokumenta. Uz dobru organizaciju posla i dovoljan broj djelatnika ovaj rizik se svakako, može izbjeći, te svaki recepcionar bi trebao prijaviti gosta i nakon prikupljenih potrebnih podataka za taj proces odmah vratiti gostu dokument ili dok jedan djelatnik obavlja provjeru rezervacije i daje potrebne informacije gostu u vezi njegovog boravka u hotelu, drugi može unositi podatke u sistem, i na taj ubrzati proces prijave i smještaja gosta.

„Za izgubljene i nađene stvari, obično je zadužen odjel hotelskoga domaćinstva, iako se u najvećem broju slučajeva, gosti najprije obraćaju recepciji. Osoblje koje pronade izgubljeni predmet, dužno je slijediti propisanu proceduru, u ovisnosti od vrste pronađenih predmeta, a to mogu biti:

1. slučajno ili nenamjerno zametnuti i izgubljeni predmeti,
2. namjerno ostavljeni predmeti.

Hotel je zakonski obvezan pohraniti izgubljene stvari, dok se gost ne vrati po njih. Ponekad je teško napraviti distinkciju između napuštenih predmeta od zametnutih i izgubljenih. Ipak, prema svim predmetima koje su gosti ostavili treba se odnositi kao da su izgubljeni ili zametnuti. Procedura hotela treba propisati da brzi pronalazak izgubljenih stvari i vraćanje istih gostu predstavlja efikasnost, ljubaznost i osjećaj zabrinutosti hotela za gosta.

Da bi se izbjegli mogući nesporazumi, za razgovor s gostom o izgubljenim ili nađenim stvarima ovlaštena je jedino nadležna osoba onoga odjela u hotelu koji je za to zadužen. Djelatnik će upisati čim više detalja o predmetu čiji gubitak gost prijavljuje, a osim uobičajene evidencije, djelatnik će zabilježiti i adresu gosta. U odjelu koji je zadužen za nađene i izgubljene stvari, vodi se "knjiga izgubljenih stvari“, a svaki hotelski djelatnik koji nađe zaboravljeni predmet, nosi ga u nadležni odjel. Ako izgubljeni predmet nađe gost, obično ga donosi na recepciju koja poziva hotelsko domaćinstvo. Nađeni predmet čuva se u odjelu domaćinstva određeno vrijeme koje je zakonom propisano. Be suglasnosti gosta nikada se nađeni predmet ne šalje na njegovu adresu.

O svim radnjama u svezi s izgubljenim ili nađenim predmetom domaćinstvo vodi zabilješke. "posebne uzance u ugostiteljstvu“ (uzanca 50) u dijelu koji govori o zaboravljenim stvarima

gosta, navode da je hotel dužan gostu dostaviti ili uručiti zaboravljene stvari u hotelu. Hotel je dužan gosta obavijestiti da su te stvari nađene i zatražiti upute o načinu njihove dostave, a troškove dostave snosi gost. Ako ne bi mogao uručiti stvari, hotel ih je dužan čuvati najmanje jednu godinu, a tada postupati prema propisima.<sup>126</sup>

Od velike je važnosti da cjelokupno hotelsko osoblje poznaje proceduru i pravila u vezi postupanja sa izgubljenom - nađenim stvarima gostiju, kako bi se izbjegao nastanak rizika poput gubitka, otuđenja i slično od strane zaposlenih tih istih stvari.

## **11. Rizik povezan s uslugom hotelskog domaćinstva (neadekvatno očišćena soba, nedostatak potrepština)**

Najvažniji zadatak svakog hotela je osigurati čistu i urednu sobu za svakog novog gosta. Kako je opće poznato da se danas gosti prilikom rezerviranja smještaja u određenom hotelu oslanjaju na recenzije. Posebice, ako je čistoća ocjenjena manjom ocjenom i uz to potkrepljena negativnim komentarima, velika je vjerojatnost da gost neće odabrati taj hotel za svoj boravak.

Nakon što se gost odjavi iz hotela započinje proces čišćenja sobe od strane domaćinstva. Sobarice ulaze u sobe i odmah na početku gledaju ima li neprijavljenih tehničkih nedostataka i po potrebi kontaktiraju tehničku službu. U sobe koje zahtijevaju veće radove ne ulaze dok tehnička služba ne obavi svoj dio posla. Ulaze u tehnički ispravne sobe skidaju korištenu posteljinu, miču rabljene ručnike, te kupe smeće, usisavaju, čiste stakla, stolove stolice, ormare, krevete, pod, televiziju, kupaonicu i toalet. Zatim provjeravaju stanje u mini baru, te stavljaju čistu posteljinu i nadopunjuju hotelsku kozmetiku.

Iz navedenog može se zaključiti da posao koji obavljaju sobarice nije nimalo jednostavan, te kao i u svakom drugom poslu mogući su propusti i pogreške. Problem nastaje kada gost nakon prijave i ulaska u sobu uoči nedostatak poput prljavog poda, neispražnjenog koša za smeće, neadekvatno očišćene kupaonice i slično, te se obrati osoblju recepcije, koje dužno iskordinirati i brzo iznaći rješenje. U ovom slučaju vrlo bitno promptno reagiranje recepcije, a to znači, da istog trenutka kada gost prijavi problem kontaktira osoblje odjela domaćinstva čija je dužnost pregledati sobu i ukloniti nedostatak. U nekim slučajevima gostu je potrebno ponuditi uz isprike i zamjenu sobe.

Rizik neadekvatno neočišćene sobe može se izbjeći dobrom organizacijom u obavljanju radnih zadataka odjela domaćinstva i nadzorom za to zadužene osobe. Stoga, svaki odjel

---

<sup>126</sup> Galičić, *Poslovanje hotelskog odjela smještaja*, 195-196.

domaćinstva trebao bi imati praksu provjere svih soba prije nego što postanu dostupne za smještaj novih gostiju.

## 12. Rizik stjenice

Pojava stjenica u objektu noćna je mora svakog hotela, ne samo da može upropastiti boravak i izazvati nezadovoljstvo kod gosta, nego i ozbiljno naštetiti ugledu hotela.

Pojavnost stjenica u hotelu nastaje kao posljedica dolaska gostiju i raznih dijelova svijeta. „Često mijenjanje turističkih destinacija, raširenost putovanja zrakoplovima, odvojeno putovanje prtljage od putnika i još mnogobrojni drugi faktori, omogućuju pasivan prijenos stjenica koje lako opstaju bez hrane zavučene u naborima prtljage, odjeće ili u samim prijevoznim sredstvima i duži vremenski period.“<sup>127</sup>

Za stjenice je specifično da se vrlo brzo šire i zbog toga je od velike važnosti, kada se uoče, promptno reagiranje hotela u cilju njihovog suzbijanja. Kao jedina mjera prevencije i zaštite od stjenica koje osoblje domaćinstva može učiniti je održavanje prostora i površina čistima. Stoga, nakon što gost napusti sobu, obavezno je detaljno pregledati prostor, posebice krevet, posteljinu, madrace, utičnice, slike, ormare i ostale površine na kojima bi se mogle naći stjenice, uz preduvjet njihovog raspoznavanja od ostalih insekata.

Koraci koje je potrebno slijediti nakon što se uoče stjenice u sobi su sljedeći:

1. obavještavanje nadređene osobe odjela domaćinstva ili odjela recepcije (ukoliko je osoblje domaćinstva utvrdilo postojanje stjenice, obavezno je obavijestiti voditelja domaćinstva ili u slučaju ako je gost prijavio problem na recepciji, osoblje recepcije je dužno najprije obavijestiti voditelje recepcije),
2. obavještavanje menadžmenta hotela od strane voditelja odjela domaćinstva i recepcije.
3. kontaktiranje odgovarajuće službe za provođenje DDD mjera (dezinfekcija, dezinsekcija, deratizacija)
4. priprema prostora prije dolaska (po mogućnosti trajno ukloniti madrace, tepihe, zavjese, posteljinu i sl),
5. dolazak i tretiranje prostora od strane službe za provođenje navedenih mjera,
6. provjera prostora (sobe) prije ponovnog stavljanja u opticaj.

U situaciji kada gost recepciji prijavi pronalazak stjenica u sobi, osoblje tog istog odjela je dužno uz suglasnost voditelja recepcije preseliti gosta u drugu sobu, a u nekim situacijama

---

<sup>127</sup> HUDDD-Kućna stjenica, pristup:2024-06.20.

URL: <https://www.huddd.hr/web/index.php/informacije/kucna-stjenica>

potrebno je gostu ponuditi određenu vrstu kompenzacije, kako bi se izbjeglo produblјivanje njegovog nezadovolјstva i saчуvao ugled hotela.

Iz navedenog mođe se zaključiti, da rizik stјenice nije moguće izbjeći, te samo ozbilјan pristup u rješavanju problema mođe samo ublađiti negativne posljedice koje mogu nastati. Odgovorne osobe za provedbu mjera i aktivnosti u vezi postupanja sa ovim rizikom su menadžer hotela i voditelj domaćinstva.

### **13. rizik tehnologije i inovacija**

„Hotelska poduzeća koja su već poznata i uspješna često naiđu na neočekivane gubitke u poslovanju. To se događa kada ne prate promjene na turističkom tržištu ili nastavljaju pružati iste usluge na isti način, dok se tržište mijenja. Ako poduzeće ne uspije razumjeti i pratiti ove promjene, to mođe dovesti do smanjenja vrijednosti njihovog turističkog proizvoda i doživljaja turista.“<sup>128</sup>

Primjena modernih tehnologija, posebno u području informacijske tehnologije, ima značajan utjecaj na cjelokupno hotelsko poslovanje, te danas suvremeni hoteli ne mogu postojati bez primjene iste.

Uvođenje informacijske tehnologije u poslovanje ima brojne benefite za hotele, poput povećanja profita, povećanja kvaliteta usluge, jednostavnijeg upravljanja poslovanjem, boljeg iskorištavanja resursa i kapaciteta.

U nastavku slijedi nekoliko primjera primjene suvremenih tehnoloških rješenja u hotelskom poslovanju:

- „online rezervacije - gosti sada mogu pregledati dostupnost soba, cijene i specijalne ponude i rezervirati svoj boravak u hotelu putem interneta. Ovo je promijenilo način na koji se gosti informiraju o hotelu i rezerviraju sobe, a hotele je natjeralo da se usredotoče na razvoj online prisutnosti i brže i jednostavnije online rezervacijske sustave;
- digitalni marketing - tehnologija je otvorila nove načine za oglašavanje hotela putem društvenih medija, Google oglašavanja, e-pošte i drugih online marketinških kanala. To je omogućilo hotelima da dođu do nove publike i ciljaju svoje marketinške napore na određene segmente tržišta;
- automatizacija poslovanja - različiti poslovni procesi u hotelu, kao što su upravljanje zalihama, upravljanje prijavama gostiju, upravljanje naplatom i sl., mogu se

---

<sup>128</sup> Ivanović, "INOVATIVNI TURISTIČKI PROIZVOD U FUNKCIJI HOTELSKE INDUSTRIJE", 79-95. <https://doi.org/10.20867/thm.9.2.8> (pristupljeno 15. srpanj 2024.).

automatizirati i učiniti učinkovitijima uz korištenje tehnologije. Ovo smanjuje vjerojatnost ljudske pogreške i povećava produktivnost;

- upravljanje gostima - uvođenje tehnologije poput ključnih kartica, digitalnih prijava i pametnih soba omogućuje hotelima da pruže bolju uslugu svojim gostima. Također, sustavi za upravljanje odnosima s gostima (CRM) omogućuju hotelima da prate povratne informacije od gostiju i poboljšaju svoje usluge;
- upravljanje objektima - različite tehnologije za upravljanje objektima, kao što su sustavi za upravljanje rasvjetom, klimatizacijom i grijanjem, mogu poboljšati energetske učinkovitost hotela i smanjiti troškove.<sup>129</sup>

Za uvođenje i upravljanje inovacijama i novim tehnologijama odgovorna je uprava hotela, odnosno inicijativa mora biti poduzeta od strane menadžmenta, koji mora prepoznati rizik ne implementacije te iste tehnologije.

#### **14. rizik požara**

„Rizik od požara postoji u svakoj građevini, a posebno su rizični hoteli u kojima se velik broj ljudi nalazi u neobaveznim situacijama te se ponašaju opuštenije. U hotelu obično borave ljudi koji ne poznaju dovoljno objekt, a često ne znaju niti jezik zemlje u kojoj borave. Kako to pokazuju statistički podaci, najveći broj požara je uzrokovan propustima ljudskog čimbenika – nehajem, nepažnjom ili neznanjem u rukovanju sredstvima rada ili u zaštiti i održavanju požarno (ili eksplozijski) potencijalno opasnih konstrukcijskih sastavnica, instalacija, tehničke i ine opreme hotelskih prostora, a daleko najrjeđe zlonamjerno. Najčešće nastaju kao posljedica (neuočenog) oštećenja plinskih instalacija i trošila, oštećenja ili preopterećenja elektroinstalacija i električnih trošila te neispravnosti inih vrsta opreme hotela, kuhinjskih nezgoda ili pušenja u za to nedopuštenim prostorima. Premda se mogu naizgled činiti malim greškama, kvarovima ili propustima, za posljedicu pokatkad mogu imati velike materijalne štete i zastrašujući broj ljudskih žrtava.“<sup>130</sup>

„Hotelski menadžment odgovoran je za zaštitu života i zdravlja gostiju i osoblja hotela u slučaju pojave opasnosti ili nastanka požara ili pojave opasnosti od eksplozije. Kao dio pružanih usluga to je moralna i poslovna obveza. Uprava je također odgovorna za osiguranje poduzimanja svih žurnih mjera prvog zahvata za slučaj pojave opasnosti ili nastanka požara ili pojave opasnosti od eksplozije, uključujući i za zaštitu gostiju i osoblja hotela od izravnih i

---

<sup>129</sup> Dumičić, *Utjecaj tehnologije na razvoj hotelskog poslovanja.*, 25

<sup>130</sup> Tursan, *Uzroci i prevencija požara u hotelima s primjerima iz prakse*, 1.



neizravnih učinaka požara ili moguće eksplozije. Kako bi se spašavanje i gašenje požara od strane vatrogasaca obavilo što učinkovitije, detalji spašavanja moraju biti unaprijed planirani. To planiranje zahtjeva ugovore o stručnoj pomoći i suradnji, redovite konzultacije i dogovore između hotelskog menadžmenta i rukovodstva vatrogasaca hotelu najbliže javne (i dragovoljne) vatrogasne postrojbe s ciljem:

- određivanja područja hotela i njegova okoliša koja predstavljaju određeni požarni i/ili eksplozijski rizik;
- osiguranja adekvatnog pristupa objektu, tj. da pristup vatrogasnih vozila i opreme ne bude opstruiran i da se odmah može pristupiti akciji gašenja i spašavanja;
- omogućavanja uvida vatrogasnim službenicima u tlocrt zgrade, tako da se pravodobno može izraditi plan vatrogasne intervencije te
- zaduženja osoba koje će dočekati vatrogasce i usmjeriti ih na mjesto izbijanja požara, te ih informirati o onim gostima koji su požarom onemogućeni u evakuaciji ili u individualnom samospašavanju.<sup>131</sup>

„Za uspostavu učinkovitog sustava sigurnosti određenog hotelskog objekta potrebno je integrirati, organizirati i uskladiti nekoliko elemenata:

1. tehničke sustave sigurnosti,
2. donošenje procedura postupanja u kriznim ili akcidentnim situacijama,
3. nadzor poštivanja donesenih procedura postupanja,
4. uvježbavanje radnji i postupaka po donesenim procedurama postupanja u kriznim ili akcidentnim situacijama, odnosno stalna edukacija zaposlenika.<sup>132</sup>

„To znači da je za kvalitetno planiranje i uspješnu implementaciju djelotvornog sustava sigurnosti i zaštite od požara i eksplozije u hotelima potrebno imati za to stručno primjereno obrazovane rukovoditelje službe sigurnosti i zaštite i dovoljno podučeno i uvježbano svo osoblje hotela, koji će, po potrebi i u situaciji primjerenom organizacijskom obliku, moći operativno i uz pomoć ugrađenih tehničkih sustava sigurnosti i zaštite te svih raspoloživih im tehničkih sredstava takve namjene uspješno obaviti zadaće svih unaprijed planiranih i dobro uvježbanih žurnih mjera za slučaj pojave požara ili izravne opasnosti od pojave eksplozije.“<sup>133</sup>

---

<sup>131</sup> Ibid., 16

<sup>132</sup> 132 Petar i Laušić. "SIGURNOSNE PROCEDURE U HOTELIMA Zadovoljenje minimuma zakonskih obveza ili omogućavanje maksimuma sigurnosti gosta.", 201-218.

<sup>133</sup> Tursan, op.cit., 16-17

Na osnovu opisanih rizika izrađen je registar rizika sa najčešćim rizicima koji se javljaju u recepcijskom poslovanju u hotelu Jezero, koji posluje u sklopu Nacionalnog parka Plitvička jezera. Hotel Jezero je ujedno i najveći hotel u NP Plitvička jezera, s 3 zvjezdice, koji raspolaže 224 smještajnih jedinica (205 soba i 19 apartmana). U okviru hotela nalaze se i *lobby* bar, restoran s ljetnom terasom (kapaciteta 400 sjedećih mjesta), suvenirnica, teretana, kuglana, hidromasažni bazen, finska i turska kupelj, te kozmetički i frizerski salon. Za održavanje poslovnih skupova, u sklopu hotela postoji i kongresna dvorana (za 250 osoba), te 4 dvorane za sastanke.

Registar rizika interni je dokument koji sadrži informacije o rizicima koji se javljaju u poslovanju poduzeća, te predstavlja vrlo koristan alat za upravljanje rizicima. Svaki registar bi trebao sadržavati sljedeće elemente:

- cilj programa i poslovnog procesa,
- kratak opis rizika,
- procjenu razine rizika,
- sažetak mjera i aktivnosti kao odgovora na rizik,
- osobe zadužene za provedbu mjera i aktivnosti za postupanje po riziku, te
- datum izvršenja.<sup>134</sup>

Registar rizika u recepcijskom poslovanju hotela Jezero, izrađen je na osnovu višegodišnjeg iskustva u radu na recepciji predmetnog hotela, te na osnovu vlastite procjene rizika u recepcijskom poslovanju autorice rada.

Prilikom identifikacije rizika u predmetnom registru rizika, koristila se tipologija rizika prema kojoj su rizici podijeljeni u sljedeće skupine:

- vanjsko okruženje - (rizici koji se odnose na vanjsko okruženje, rizici na koje hotel (prijemni odjel) ne može direktno utjecati, poput rizika vezanih za vanjske partnere (gosti hotela, turističke agencije i drugi kanali prodaje, dobavljači i dr)
- zaposlenici i radna organizacija – rizici vezani za kompetentnost i motiviranost zaposlenika, etiku i ponašanje cjelokupne poslovne organizacije (hotela), internu organizaciju rada u hotelu (podjela uloga, nadležnosti i odgovornosti)

---

<sup>134</sup> Ministarstvo financija Republike Hrvatske, *Smjernice za provedbu upravljanje rizicima kod korisnika proračuna*, 2009, 28

- komunikacije i informacije – rizici koji se odnose na način i metode komunikacije u poslovnoj organizaciji, kvalitetu i pravodobnost poslovnih informacija.
- planiranje, procesi, sustavi – rizici vezani za strategiju, planiranje, interne odluke, financijske i operativne procese u hotelu.
- zakonitost i ispravnost – rizici vezani uz zakonitost i poštivanje propisanih pravila i propisa poslovne organizacije.<sup>135</sup>

Identifikacija odnosno utvrđivanje rizika u poslovanju je polazna točka svake izrade registra rizika. Pri utvrđivanju rizika polazi se od ciljeva koji se ostvaruju provedbom mjera i aktivnosti za tretiranje rizika.

U ovoj fazi izrazito je važna „jasna identifikacija rizika, uz dobro strukturirani sistematski proces jer potencijalni rizik koji nije identificiran biti će isključen iz daljnje analize. Identifikacija trebala bi uključivati sve rizike, bez obzira jesu li ili nisu pod kontrolom poduzeća. Neidentificirani rizik može predstavljati veliku prijetnju poduzeću te je stoga važno da bude identificirano što je više moguće rizika.“<sup>136</sup>

"Prilikom utvrđivanja rizika koji bi mogli ugroziti ostvarenje ciljeva i zadataka moguće je koristiti neku od sljedećih metoda:

- Prethodno iskustvo (rukovoditelji i zaposleni trebaju koristiti raspoložive podatke i analize o realizaciji planova, izvješća unutarnjih prosudbi, revizijska i druga izvješća u kojima se objašnjavaju razlozi odstupanja od pravila, planova, očekivanih pokazatelja, veličina, ...),
- Zajedničke radionice (rukovoditelji zajedno s ostalim zaposlenicima mogu održavati zajedničke radionice u svrhu razmatranja rizika, koristeći osobito asocijacije na kvalitetu nastavnog procesa, imovinu, prijevare i nepravilnosti, ljude, zaštitu zdravlja i života, reputaciju..., primarno u odnosu na zajedničke ciljeve).“<sup>137</sup>

„Rizike treba opisati na način koji će svima biti razumljiv; treba biti navedeno o kojem se neizvjesnom potencijalnom događaju radi, koji je njegov uzrok i koja bi mogla biti njegova

---

<sup>135</sup> Ibid., 18

<sup>136</sup> Kereta, *Upravljanje rizicima*, 73

<sup>137</sup> *Uputa za provedbu procesa upravljanja rizicima* Veleučilište s pravom javnosti Balatazar Zaprešić, <https://www.bak.hr/wp-content/uploads/2023/12/Uputa-za-provedbu-procesa-upravljanja-rizicima.pdf> (pristupljeno 06. rujana 2024)

posljedica. Rizik treba biti jasno i nedvosmisleno opisan kako bi se shvatila njegova priroda i utjecaj na ostvarenje cilja - scenarij."<sup>138</sup>

U registru rizika rizici su podijeljeni na operativne i strateške rizike. Svih deset navedenih rizika svrstani su operativne rizike, jer se odnose na željene događaje koji nepovoljno utječu na provedbu aktivnosti, funkcija i procesa u zadanim rokovima, na razinu kvalitete usluge, na propuste u primjeni zakona i procedura. Međutim, ukoliko dođe akumulacije operativnih rizika i nepravovremenog tretiranja istih, mogu ugroziti realizaciju nekih strateških ciljeva hotela kao poslovnog subjekta i na taj način mogu i uzrokovati strateške rizike.

Nakon definiranih i opisanih rizika, utvrđenih ciljeva, navedenih mjera i aktivnosti za postupanje po riziku i osoba koje će preuzeti odgovornost za provedbu istih, te datuma izvršenja, prikazat će se smjernice koje su korištene pri prikazivanju rezultata kod procjene značajnosti rizika.

„Procjena rizika uključuje procjenu učinka i vjerojatnosti nastanka rizika. Rizike treba procijeniti kako bi se mogli: rangirati, utvrditi prioritetni rizici i osigurati informacije za donošenje odluka o postupanju s rizicima.“<sup>139</sup>

U ovoj fazi se utvrđuje koliko je koji rizik ozbiljan. „Ovim se korakom odlučuje jesu li rizici prihvatljivi ili ne, odnosno hoće li rizik biti aktivno tretiran u sljedećoj fazi. Definirati rizik kao prihvatljiv ne znači da je rizik i beznačajan.“<sup>140</sup>

„Procjena bi trebala uzeti u obzir stupanj kontrole nad svakim rizikom, trošak, prednosti te mogućnosti rizika. Treba također razmotriti i rizike koje snose ostali sudionici koji imaju koristi od rizika. Treba razmotriti značajnost rizika i važnost poslovne politike, programa, procesa ili aktivnosti kod odlučivanja o prihvatljivosti rizika.“<sup>141</sup>

Učinci rizika pokazuju u kojoj mjeri ti isti rizici utječu primjerice na; ostvarivanje strateških ciljeva, nastanak financijske štete i gubitaka, pravne postupke (žalbe, pokretanje sudskih postupaka), reputaciju poslovnog objekta, narušen kontinuitet poslovanja i slično.<sup>142</sup> U navedenom registru rizika, učinci rangirani su bodovima od 1 do 4, gdje 1 znači malen, 2: umjeren, 3; velik, dok 4 predstavlja izrazito velik učinak.

---

<sup>138</sup> Ibid.

<sup>139</sup>Ministarstvo financija Republike Hrvatske, *Smjernice za upravljanje rizicima u poslovanju institucija javnog sektora*, 2017, 11.

<sup>140</sup> Kereta, op.cit., 78

<sup>141</sup> Ibid.

<sup>142</sup> Ministarstvo financija Republike Hrvatske, *Smjernice za upravljanje rizicima u poslovanju institucija javnog sektora*, op. cit. 13

Tablica 1. Procjena učinka rizika

Učinak	Ocjena	Opis
Malen	1	• financijski gubitak (manji od 10€)
		• malen gubitak povjerenja interesnih skupina (gosti, turistički posrednici, dobavljači i ostali suradnici)
		• postojanje svjesnosti o mogućem prekidu pružanja usluga i poslovanja
		• malen utjecaj na cilj poslovanja
Umjeren	2	• Financijski gubitak (od 10€ do 100€)
		• Umjeren gubitak povjerenja interesnih skupina (gosti, turistički posrednici, dobavljači i ostali suradnici)
		• Djelomični prekid pružanja određenih usluga.
		• Umjeren utjecaj na cilj poslovanja
Velik	3	• Financijski gubitak (od 100€ do 1000€)
		• velik gubitak povjerenja interesnih skupina (gosti, turistički posrednici, dobavljači i ostali suradnici)
		• značajan prekid pružanja usluga
		• velik utjecaj na cilj poslovanja
Izrazito velik	4	• Financijski gubitak (preko 1000 €)
		• Izrazito velik gubitak povjerenja interesnih skupina (gosti, turistički posrednici, dobavljači i ostali suradnici)
		• Prekid pružanja usluga
		• Izrazito velik utjecaj na cilj poslovanja, prekid poslovanja poslovne organizacije

Izvor: Izrada autorice prema Ministarstvo financija Republike Hrvatske, *Smjernice za provedbu upravljanje rizicima kod korisnika proračuna*, 2009, 21.

Vjerojatnost nastanka rizika iskazana kroz određene razine vjerojatnosti, u ovom slučaju 4 razine, pri čem prva razina označava malu vjerojatnost, druga srednju, treća visoku i četvrta izrazito visoku vjerojatnost nastanka rizika.

Tablica 2. – Vjerojatnost nastanka rizika

Vjerojatnost	Ocjena	Opis
Mala	1	Nastanak događaja nije vjerojatan
Srednja	2	Događaj se može ponekad dogoditi
Visoka	3	Događaj će se javiti u većini slučajeva
Izrazito visoka	4	Događaj će se javiti u svakom slučaju

Izvor: Izrada autorice prema: Ministarstvo financija Republike Hrvatske, *Smjernice za provedbu upravljanje rizicima kod korisnika proračuna*, 2009, 22

Nakon procjene značajnosti rizika, sljedeća faza u procesu upravljanja rizicima, odnosno stavka u registru rizika je tretiranje rizika. Tretiranje rizika odnosi se na postupanje s rizikom i rješavanje rizika.

Prema Kereti, postupanje s rizikom predstavlja utvrđivanje opcija za postupke, te procjenu tih opcija, pripremu planova za tretiranje rizika i njihovu implementaciju. Opcije postupanja s rizicima mogu biti: prihvaćanje rizika (ući u rizik), izbjegavanje (neprihvatanje nekog posla), smanjivanje (djelomično prihvaćanje nekog posla) i prijenos ili dijeljenje rizika s drugim subjektima. Odluka o tome koja je opcija najprikladnija za poduzeće ovisi o okolnostima i značajnosti konteksta rizika.<sup>143</sup>

„Rješavanje rizika povezano je s mjerama koje se poduzimaju nakon negativnog incidenta dok poslovna aktivnost ne dođe do razine postavljene kao konačni cilj. To uključuje rekonstrukciju i organizacijske poslove kao što je premještanje sjedišta ili organizacijska promjena. Ako kritični rizik ne može dalje biti tretiran, ili je preskupo ili postoje višestruki razlozi rizika, treba razviti strategiju rješavanja rizika.”<sup>144</sup>

Kereta ističe da treba razlikovati pojam postupanja s rizikom od pojma rješavanja rizika. Razlika je tome što se kod postupanja naglasak stavlja na prevenciju, gdje je cilj sprječavanje nastanka rizika, ili ako dođe do nastanka rizika, cilj je smanjiti štetu njegovog nastanka, dok se rješavanje rizika implementira kad se rizik dogodi, te se primjenjuje na onu vrstu kritičnih rizika čija se vjerojatnost i utjecaj dalje ne mogu smanjiti. Primjena ove metode tretiranja rizika često predstavlja skupu opciju za poduzeće, gdje se mora voditi računa o njenoj isplativosti, uključujući i potencijalni gubitak dobiti.<sup>145</sup>

Krajnja točka u procesu upravljanja rizicima je praćenje (kontrola i nadzor) i izvještavanje o rizicima. "Podaci o rizicima iz registra rizika nisu statični; treba ih redovito pratiti i ažurirati te rezultate praćenja postupanja po rizicima treba dokumentirati.

Praćenje je najvažnija faza i osigurava kontinuitet u provedbi procesa upravljanja rizicima, a podrazumijeva sveobuhvatno sagledavanje sadržaja registra rizika. Provodi se prema potrebi, a najmanje dva puta tijekom jedne kalendarske godine.

Praćenje provedbe i adekvatnosti planiranih aktivnosti kojima se utječe na rizike, provodi se u svrhu provjere da li su planirane mjere poduzete te procjene da li su odgovarajuće – funkcioniraju li u praksi i da li uspijevaju u svojoj svrsi – sprječavaju li odnosno ublažavaju li

---

<sup>143</sup> Kereta, op.cit., 81

<sup>144</sup> Ibid., 85

<sup>145</sup> Ibid., 85

određeni rizik. Ako se procijeni djelotvornom, mjera treba postati dio redovnoga rada tj. „postojeća kontrola“ i provoditi se kontinuirano sve dok za time postoji potreba odnosno sve dok je rizik aktualan.”<sup>146</sup>

---

<sup>146</sup> *Uputa za provedbu procesa upravljanja rizicima*: Veleučilište s pravom javnosti Balatazar Zaprešić, <https://www.bak.hr/wp-content/uploads/2023/12/Uputa-za-provedbu-procesa-upravljanja-rizicima.pdf> (pristupljeno 06. rujan 2024.)

## Registar rizika

Poslovna djelatnost: Hotelijerstvo

Poslovni subjekt: hotel Jezero, Plitvička Jezera

Odjel/radno mjesto: prijemni odjel (recepcija)

Red. br.	Cilj	Rizik	Vrsta rizika strateški/ operativni	Opis rizika (glavni uzrok rizika, koje su potencijalne posljedice, kakav ima utjecaj na cilj)	Procjena značajnosti rizika			Postupanje po riziku (aktivnosti i mjere koje će se poduzeti)	Odgovorna osoba za provedbu aktivnosti i mjera	Datum izvršenja
					Učinak 1-4	Vjerojatnost 1-4	Ukupno			
1	spriječiti opetovanje nastanaka rizika i poboljšati upravljanje rezervacijama	<b>rizik izgubljene rezervacije</b>	Operativni	Nastaje zbog ljudske pogreške (djelatnik nije unio rezervaciju u sistem). Posljedice: gost ostaje bez "ugovorene" usluge, ako u trenutku njegovog dolaska nema slobodnih soba. Izgubljen potencijalni stalni gost i narušen ugled hotela, opomena od nadređenih.	3	2	5	- organizacija rada/direktan unos u sistem zaprimljenih rezervacija.	djelatnik na recepciji, voditelj recepcije	U što kraćem roku.



2	otkloniti rizik	<b>rizik gubitka osobne stvari od gosta (primjer: gubitak dokumenta)</b>	Operativni	nastaje kada dokument ostane u pretincu za ključeve ili u skeneru (gost napusti hotel bez dokumenta). Posljedice: Dolazi do neugodne situacije sa gostom/nezadovoljstvo gosta,	4	1	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uvesti praksu provjere sa svakim gostom prilikom prijave i odjave</li> <li>- smanjiti ili izbaciti praksu zadržavanja osobnih dokumenta od gostiju na recepciji (ukoliko je moguće obaviti odmah proceduru prijave gosta u sistem i vratiti gostu dokument)</li> <li>- prilikom reguliranja računa i vraćanja ključeva od strane gostiju na odjavi, provjeravati pretince za ključeve</li> </ul>	djelatnik na recepciji	U što kraćem roku
3	smanjiti učestalost događanja i povećati učinkovitost rada na recepciji.	<b>rizik od manjka/viška u blagajni</b>	Operativni	Rizik koji nastaje uslijed nepažnje prilikom knjiženja usluga gosta, krivog izračuna pri naplati i sl. Posljedice: novčano oštećen gost ili djelatnik	3	3	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nadograditi recepcijski program s odgovarajućim tehnološkim rješenjem (suvremene blagajne)</li> </ul>	menadžment hotela/vlasništvo, IT služba	U što kraćem roku

4	poboljšati upravljanje rezervacijama	<b>rizik overbookinga i preklapanje rezervacija</b>	Operativni	Najčešće nastaje zbog ljudske pogreške ili ne sinkroniziranosti na svim kanalima prodaje. Za posljedicu ima neizvršenu uslugu od strane hotela, financijski trošak pronalaska alternativnog smještaja za gosta koji je često skuplji od rezerviranog. Stresna situacija za gosta i za osoblje na recepciji.	3	2	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sinkroniziranost kanala prodaje</li> <li>- ostvarivanje bolje komunikacije između odjela recepcije i prodaje</li> <li>- veće ovlasti za recepciju u pogledu upravljanja rezervacijama i raspoloživošću smještajnih jedinica na platformama poput booking-a ili Phobs-a( za vrijeme kada ured prodaje ne radi).</li> </ul>	voditelji prodaje i recepcije	U što kraćem roku
5	otkloniti rizik i povećati efikasnost poslovanja recepcijske mjenjačnice	<b>rizik lažne novčanice</b>	Operativni	Nastaje kada gost slučajno, u neznanju ili pak namjerno mijenja lažnu novčanicu/ nevažeću novčanicu na recepcijskoj mjenjačnici. Posljedice:: manjak u blagajni, financijski gubitak za djelatnika	3	2	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- it oprema (skeneri)</li> <li>- redovito praćenje informacija o promjenama vezanim za valute (povlačenje novčanica iz optičaja sa određenom godinom i sl.)</li> </ul>	direktor hotela, djelatnici na recepciji, IT služba	U što kraćem roku

6	Povećati broj pozitivnih ocjena	<b>rizik loše recenzije</b>	Operativni	Online recenzije imaju veliku ulogu u konačnoj odluci za rezervaciju smještaja. Negativne recenzije nastaju zbog nezadovoljstva gosta primjerice, u pogledu neispunjenih očekivanja u pogledu usluge (dodatni sadržaji, visoka cijena i sl)	3	3	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obnova hotela,</li> <li>- oplemenjivanje hotela dodatnim sadržajima i uslugama</li> </ul>	Menadžment/vlasnik hotela	U što kraćem roku
/	povećati profitabilnost	<b>rizik "no show" gosta</b>	Operativni	Većan je za nedolazak gosta u hotel, bez prethodne obavijesti hotela o namjeri otkaza rezervacije ili jednostavno nedolaska. Ovaj rizik za posljedicu ima neiskorištenu smještajnu jedi, koja tada postaje izgubljena potencijalna dobit.	2	3	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ograničiti vremenski telefonske rezervacije</li> <li>- predujam</li> <li>- postavljanje non.refundable cjenika</li> <li>- jasno definirati politiku otkaza rezervacija</li> </ul>	Voditelji recepcije i prodaje	U što kraćem roku
8	poboljšati informiranost zaposlenih i povećati njihovu produktivnost	<b>rizik pogrešne informacije prosljedene gostima</b>	Operativni	Rizik nastaje uslijed nepoznavanja ili neznanja djelatnika o uslugama koje nudi hotel , što može prouzročiti pad kvalitete usluge/ nezadovoljstvo gosta.	3	2	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- edukacija zaposlenih,</li> <li>- česte provjere/kontrole zaposlenih od strane nadređenih</li> <li>- uvesti sistem nagrađivanja najboljih</li> </ul>	Menadžment hotela i recepcije	U što kraćem roku

9	Poboljšati međuljudske odnose u kolektivu i potaknuti međusobnu suradnju.	<b>Rizik komunikacije s drugim odjelima</b>	Operativni	Loša komunikacija među odjelima u hotelu, dovodi do nesporazuma, pogrešaka i sukoba, koji na kraju mogu naštetiti produktivnosti i uspjehu poslovanja hotela	2	2	4	- Organiziranje zajedničkih događanja (radionica, team buildinga, seminara i sl., u cilju poticanja suradnje.	Menadžment hotela	U što kraćem roku
10	Poboljšati kvalitetu usluge i povećati profitabilnost	<b>Rizik tehnologije i inovacija</b>	Operativni	Danas suvremeni hoteli ne mogu zamisliti svoje poslovanje bez informacijske tehnologije. Dok ne uvođenje inf. teh,i ne praćenje inovacija može imati sljedeće posljedice po poslovanje hotela: smanjenje profitabilnosti, niska razina kvalitete usluge, neučinkovito korištenje resursa, otežano obavljanje poslovnih aktivnosti i sl.	3	3	6	- Automatizacija poslovanja - Online rezervacije (razne platforme) - Digitalni marketing - Upravljanje gostima (klučne kartice, skeneri za dokumenta) - Upravljanje objektima (sustavi upravljanja rasvjetom, klimatizacijom i sl)	Menadžment hotela/vlasnik hotela	U što kraćem roku

Tablica 3. Registar rizika – recepcija hotela Jezero

Izvor: izrada autorice

## **Zaključak**

Iz svega navedenog u radu, o poslovanju prijemnog odjela, može se ustanoviti da je recepcija jedno od najvažnijih područja ugostiteljskog poslovanja. Hoteli bez ovog odjela ne bi mogli predstaviti niti pružiti svoje usluge gostima te, osim toga što predstavlja mjesto u hotelu preko kojega se generira velik broj prihoda za hotel, ujedno je i odgovorna za stvaranje imidža hotela kod gostiju. Ispravno izvršavanje dužnosti i odgovornosti, u konačnici vodi ka kvalitetnoj usluzi i zadovoljnom gostu, što je ujedno i cilj svakog hotela.

Na osnovu provedenog istraživanja, navedeni i procijenjeni su brojni rizici, vezani kako recepcijsko poslovanje tako i generalno za cjelokupno hotelsko poslovanje. Svaki rizik je specifičan i treba se promatrati odnosno mjeriti zasebno. Ono što je zajedničko svim predmetnim rizicima je ozbiljan pristup u njihovom razumijevanju i načinu procjene značajnosti, te odabiru odgovarajuće strategije za tretiranje rizika. Ključnu ulogu u upravljanju rizicima ima uprava/menadžment hotela, te voditelji odjela, u konkretnom slučaju rada, voditelj recepcije. Što se tiče odabranog hotela, preporuka za menadžment osim spoznaje o postojanju rizika je i izrada registra rizika za svaki pojedinačni odjel u hotelu, jer se na taj način može pospješiti organizaciju poslovanja, komunikaciju u poslovanju i ostvariti veći financijski rezultati.

Sukladno navedenom, može se zaključiti, da hoteli, čiji prijemni odjeli koji u svom poslovanju imaju jasno definirane rizike i uspostavljen učinkovit sustav procesa upravljanja rizicima, poslovno su uspješniji i konkurentniji na tržištu, te se time dokazuje i potvrđuje postavljena hipoteza u uvodu rada

## Bibliografija

- Andrijanić, Ivo, Miroslav Gregurek, i Zvonko Merkaš. *Upravljanje poslovnim rizicima*. Zagreb: Libertas-Plejada, 2016.
- Baletić, Zvonimir, ur. *Ekonomski leksikon*. Zagreb: Masmedia; Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 1995.
- Cerović, Zdenko. *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2003.
- Cerović, Zdenko, Nadia Pavia, i Vlado Galičić. *Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata*. Opatija: Fakultet za turistički i hoteleski menadžment, 2005.
- Čavlek Nevenka, Mato Bartoluci, Darko Prebežac, Oliver Kesar i suradnici. *Turizam ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Zagreb: Školska knjiga, d.d., 2011.
- Deželjin, Jadranka, Josip Deželjin, Marčelo Dujanić, Hrvoje Tadin, i Vidoje Vujić. *Poduzetnički menadžment: izazov, rizik, zadovoljstvo*. Zagreb: Alinea, 1999.
- Dumičić, Petar. "Utjecaj tehnologije na razvoj hotelskog poslovanja", Završni rad. Sveučilište u Rijeci: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2023. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:127176> (pristupljeno 24. lipanj 2024.).
- Duraković, Jasna. *Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju*. Sarajevo: Univerzitet u Sarajevu, Fakultet političkih nauka, 2019.
- Đula, Ljubo. »Upravljanje znanjem: Trendovi i izazovi.« *Ekonomski vjesnik* 23, br. 1 (2010): 224-238. <https://hrcak.srce.hr/57844> (Pristupljeno 17. lipnja 2024.).
- Eiglier, Pierre, i Eric Langeard. *Marketing usluga: strategija i menadžment*. Rijeka: Vitagraf, 1999.
- Galičić, Vlado. *Između ugostiteljstva i turizma*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009.
- Galičić, Vlado. *Poslovanje hotelskoga odjela smještaja*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2017.
- Galičić, Vlado, Slobodan Ivanović, i Marijan Lupić. *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2005.
- GDPR u turizmu: Zaštita osobnih podataka i isklađivanje s GDPR-om u turizmu*. n.d. [https://www.evisitor.hr/eVisitorWiki/\(X\(1\)S\(tnej0byvoka32agj4bdg2baw\)\)/GetFile.aspx?Page=Javno.FAQ-Pravo&File=Za%C5%A1tita%20osobnih%20podataka%20u%20turizmu.pdf&AspxAutoDetectCookieSupport=1](https://www.evisitor.hr/eVisitorWiki/(X(1)S(tnej0byvoka32agj4bdg2baw))/GetFile.aspx?Page=Javno.FAQ-Pravo&File=Za%C5%A1tita%20osobnih%20podataka%20u%20turizmu.pdf&AspxAutoDetectCookieSupport=1) .
- HUDDD - Kućna stjenica*. n.d. <https://www.huddd.hr/web/index.php/informacije/kucna-stjenica>. (pristupljeno 30. svibanj 2024.)
- Ivančić, Damijan. *Upravljanje prihodom u hotelijerstvu - studija slučaja: grad Zagreb*, Završni rad. Sveučilište u Rijeci: Fakultet menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2022. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:309318> (pristupljeno 20. lipnja 2024.)

- Ivanović, Slobodan. »Inovativni turistički proizvod u funkciji hotelske industrije.« *Torism and hospitalitu mamagement* 9, br. 2 (2003): 75-79. <https://doi.org/10.20867/thm.9.2.8> (pristupljeno 20. lipanj 2024.)
- Johansson, Anders. *Proactive Business Risk Management in Hotels: Key Areas in Business Hotels*. n.d. <http://www.linkedin.com/pulse/proactive-business-risk-management-hotels-anders-johansson-r64fc> (pristupljeno 15. svibanj 2024.).
- Kako smanjiti operativne troškove hotela*. n.d. [https://otasync.me/hr/blog/kako-smanjiti-operativne-tro%C5%A1kove-hotela/#What\\_are\\_Hotel\\_Operating\\_Costs](https://otasync.me/hr/blog/kako-smanjiti-operativne-tro%C5%A1kove-hotela/#What_are_Hotel_Operating_Costs) (pristupljeno 02. srpanj 2024.).
- Kaurinović, Anto. "Upravljanje rizicima u opskrbnom lancu u djelatnosti trgovine na primjeru odabranog poduzeća", Diplomski rad. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2022. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:032406> (pristupljeno 05. srpanj 2024.)
- Kereta, Josip. *Upravljanje rizicima: priručnik za studente Zaprešić: Veleučilište s pravom javnosti Balatazar Zaprešić*, 2021
- Kotler, Philip, John T Bowen, i James: C Makens. *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*. Zagreb: Mate, 2011.
- Lašakarini Ažić, Marina. »Metode rješavanja nezadovoljstva gostiju.« *HUBIH, specijalizirani časopis za hotelijerstvo i ugostiteljstvo*. <https://hubih.sfera.ba/metode-rjesavanja-nezadovoljstva-gostiju/> (Pristupljeno 18 lipanj 2024.).
- Medlik, Slavoj, i Hadyn Ingram. *Hotelsko poslovanje*. Zagreb: Golden marketing, 2002.
- Miloš Sprčić, Danijela, *Upravljanje rizicima*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2013.
- Ministarstvo financija Republika Hrvatska. *Smjernice za upravljanje rizicima u poslovanju institucija javnog sektora*. Zagreb: Ministarstvo financija, 2017. [https://mfin.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/trg\\_dr/obrasci/trgova%C4%8Dka%20dru%C5%A1tva/05\\_Smjernice%20za%20upravljanje%20rizicima%20u%20poslovanju%20institucija%20javnog%20sektora.pdf](https://mfin.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/trg_dr/obrasci/trgova%C4%8Dka%20dru%C5%A1tva/05_Smjernice%20za%20upravljanje%20rizicima%20u%20poslovanju%20institucija%20javnog%20sektora.pdf) (pristupljeno 25. srpanj 2024.)
- Ministarstvo financija Republike Hrvatske, Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna Zagreb: Ministarstvo financija, 2009. <https://www.zagreb.hr/userdocsimages/arhiva/Smjernice%20za%20upravljanje%20rizicima.pdf> (pristupljeno 06. rujan 2024.)
- Neurond education & consulting: zašto je selekcija zaposlenika potrebija nego ikada?* n.d. [https://www.neuronedukacije.hr/?page\\_id=1064](https://www.neuronedukacije.hr/?page_id=1064) (pristupljeno 17. lipanj 2024.).
- Orsag, Silvije. *Budžetiranje kapitala procjena investicijskih projekata*. Zagreb: Masmedia, 2002.
- Orsag, Silvije, i Lidija Dedi. *Budžetiranje kapitala: procjena investicijskih projekata*. Zagreb: Masmedia, 2011.
- Pavia, Nadia. *Menadžment procesnih funkcija u hotelijerstvu*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009.
- Pavlović, Damir. »Upravljanje prihodom u hotelskoj industriji u susret recesiji.« *Acta turictica nova* 3, br. 1 (2009): 27-46. <https://hrcak.srce.hr/43442> (pristupljeno 20. lipanj 2024.).

- Petar, Saša, i Mate Laušić. »Sigurnosne procedure u hotelima, zadovoljenje minimuma zakonskih obveza ili omogućavanje maksimuma sigurnosti gosta.« *Acta turistica nova* 4, br. 2 (2010): 201-218. <https://hrcak.srce.hr/107015> (pristupljeno 13.srpanj 2024.)
- Prgomet, Miljenka. "Povezanost Covid-19 pandemije s operativnim praksama hotela", Diplomski rad. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, 2022. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:863190> (pristupljeno 04. lipanj 2024.)
- Sajter, Domagoj. *Osnove upravljanja rizicima u financijskim institucijama*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, 2017.
- Schuckert, Markus, Xianwei Liu, i Rob Law. »Hospitality and tourism online reviews: recent trends and future directions.« *Journal of Travel & Tourism Marketing* 32, br. 5 (2015): 608-621. DOI:10.1080/10548408.2014.933154 (pristupljeno 19.lipanj 2024.)
- Specifičnosti poslovanja i analiza hotelske industrije u RH.* n.d. <https://www.insolve.hr/literatura/2/55273> (pristupljeno 15. svibanj 2024.)
- Tursan, Kristina. "Uzroci i prevencija požara u hotelima s primjerima iz prakse", Specijalistički diplomski stručni, Veleučilište u Karlovcu, 2016. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:128:334361> (pristupljeno 05.srpanj 2024.)
- Uputa za provedbu procesa upravljanja rizicima: Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić,* <https://www.bak.hr/wp-content/uploads/2023/12/Uputa-za-provedbu-procesa-upravljanja-rizicima.pdf> (pristupljeno 06.rujan 2024.)
- Verma , Rahit, i Glenn Withiam. »Hospitality Trends for 2015: Bringing Order to Chaos.« *Hotel Yearbook*, 2015. <https://doi.org/10.13140/2.1.2185.2487> (pristupljeno 19. lipanj 2024.)
- Vetrakova, Milota. »Procjena kvalitete hotelskog osoblja.« *Tourism and hospitality management* 4, br. 2 (1998): 383-390. <https://doi.org/10.20867/thm.4.2.12> (Pristupljeno:(17. lipanj 2024.)
- Zhong, Zhuling, Yang Yang, i Mu Zhong. »Role of Online Reviews in Hotel Reservations Intention Based on Social Media.« *Journal of Applied Sciences* 14, br. 4 (2014): 341-347. DOI: 10.3923/jas.2014.341.347 (pristupljeno 18.lipanj 2024.)



## Popis ilustracija

### Tablice

Tablica 1.	Procjena učinaka rizika	69
Tablica 2.	Vjerojatnost nastanka rizika	72
Tablica 3.	Registar rizika – recepcija hotela Jezero	72

