

# Organizacija i menadžment odjela smještaja u hotelima s 3\*

---

**Mavrek, Fran**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:227141>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-24**



**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

FRAN MAVREK

ORGANIZACIJA I MENADŽMENT ODJELA SMJEŠTAJA  
U HOTELIMA SA TRI ZVJEZDICE

ZAVRŠNI RAD

Dubrovnik, rujan 2021.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

ORGANIZACIJA I MENADŽMENT ODJELA SMJEŠTAJA  
U HOTELIMA SA TRI ZVJEZDICE

ZAVRŠNI RAD

Predmet: Menadžment smještaja

Studij: Hotelijerstvo, Restoraterstvo i Gastronomija

Studijski smjer: Hotelijerstvo

Mentorica: doc.dr.sc Ana Portolan

Student: Fran Mavrek

Indeks: 0115073357

Stupanj studija: Preddiplomski

Dubrovnik, rujan 2021.

# SADRŽAJ

## SAŽETAK

## SUMMARY

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem istraživanja .....	1
1.2. Predmet istraživanja i cilj istraživanja .....	2
1.3. Istraživačke hipoteze .....	2
1.4. Struktura rada .....	2
1.5. Metodologija .....	3
<b>2. ORGANIZACIJA SMJEŠTAJA</b> .....	<b>4</b>
2.1. Organizacijska struktura unutar hotela .....	4
2.2. Uloga organizacije smještaja u hotelu .....	7
2.3. Cilj organizacije hotelskog smještaja .....	9
<b>3. MENADŽMENT SMJEŠTAJA</b> .....	<b>10</b>
3.1. Upravljanje smještajem .....	10
3.2. Povezanost odjela unutar hotela .....	13
3.3. Upravljanje cijenama hotelskog smještaja .....	17
<b>4. KVALITETA SMJEŠTAJA U HOTELIMA S 3*</b> .....	<b>19</b>
4.1. Konceptualizacija kvalitete usluga .....	20
4.2. Kvaliteta u hotelijerstvu .....	22
<b>5. ORGANIZACIJA ODJELA SMJEŠTAJA I KVALITETA USLUGE U HOTELIMA S 3* U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> .....	<b>25</b>
5.1. Zakonski okviri poslovanja hotela u Republici Hrvatskoj .....	25
5.2. Usporedba organizacije i kvalitete hotela s 3* Republike Hrvatske s izabranim destinacijama .....	28
5.3. Smjernice za poboljšanje organizacije i menadžmenta unutar hotela s tri zvjezdice u RH .....	30
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>32</b>
<b>POPIS LITERATURE</b> .....	<b>34</b>
<b>POPIS SLIKA I TABLICA</b> .....	<b>35</b>

## SAŽETAK

Republika Hrvatska (u daljnjem tekstu RH) je poznata turistička destinacija koja raspolaže s preko 750 hotela, što je izuzetno velika brojka za jednu malu zemlju poput RH. Većina hotela se nalazi na Jadranskoj obali i posluje samo tijekom ljetne sezone.

Organizacija i menadžment u hotelima se razlikuje što se i odražava na kvaliteti smještaja, ali i usluga. RH je unatrag 10 – 15 godina jedna od glavnih destinacija gostiju iz Sjedinjenih Američkih Država, Velike Britanije, Skandinavskih zemalja te susjednih zemalja (Slovenija, Austrija, Italija, Mađarska).

U ovom radu sam se dotaknuo točaka koje su izrazito bitne za uspješno poslovanje hotela s 3\*. Hoteli s 3\* raspolažu drugim najvećim brojem smještajnih kapaciteta (postelja) pa stoga i kvaliteta mora biti dobra kako bih zadovoljila potrebe gosta koji će svoj novac potrošiti na uslugu smještaja te dodatne usluge koje hotel, ali i destinacija imaju za ponuditi. Menadžment unutar hotela sa tri zvjezdice uspješno posluje već dugi niz godina, ali je pitanje može li izdržati pritisak svijeta koji je pogođen pandemijom i pritisak konkurencije koji sa sobom nosi nove tehnologije i sve veći broj različitih usluga.

Kvaliteta smještaja u hotelima sa tri zvjezdice bi se trebala dići na višu razinu kako bih bila u tijeku s konkurencijom diljem svijeta i kako bih opravdala visoke cijene tih smještajnih jedinica na tržištu. Najveći problem turističke ponude RH je da samo rijetke županije i mjesta iskorištavaju svoj potencijal na planski i kontrolirani način. Dobar primjer odlučnog turizma su Istarska županija, grad Zagreb, ali i Međimurska županija koja iz godine u godinu bilježi porast gostiju te svake godine unaprjeđuje svoju ponudu. To su županije i gradovi koji su prepoznali okolinu u kojoj se nalaze te su na tome izgradili svoju ponudu. Ostali dijelovi RH bi se trebali ugledati na taj mali broj mjesta i gradova koji su bez mora, a uspješno su se plasirali na turističko tržište.

Potrebno je prepoznati što sve RH nudi ako se želi biti konkurentan europskim destinacijama, ne samo po pitanju turističke ponude već po pitanju kvalitete usluga, ali i cijena.

Ključne riječi: organizacija, menadžment, smještaj, kvaliteta

## **SUMMARY**

The Republic of Croatia is a well-known tourist destination with more than 750 hotels, which is an exceptionally large number for a small country like Croatia. Most hotels are located on the Adriatic coast and operate only during the summer season.

Hotel organization and management differ, which is reflected in the quality of accommodation and services. Over the past 10-15 years, Croatia has been one of the main destinations of guests from the United States, Great Britain, Scandinavian countries and neighbouring countries (Slovenia, Austria, Italy, Hungary).

In this paper I have touched upon points that are extremely important for the successful operation of the hotel with 3\*. Hotels with 3\* have the second largest number of accommodation capacities (beds) in Croatia and therefore the quality must be good in order to satisfy the needs of guests who will spend their money on accommodation services and additional services that the hotel and destination have to offer. Management within the three-star hotel has been successfully operating for many years, but the question is whether it can withstand the pressures of the world affected by the pandemic and the pressure of competition that brings new technologies and an increasing number of different services.

The quality of accommodation in three-star hotels should rise to a higher level in order to be up to date with competition around the world and to justify the high prices of these accommodation units on the market. The biggest problem of the tourist offer of Croatia is that only rare counties and places exploit their potential in a planned and controlled manner. A good example of decisive tourism is the Istrian County, the City of Zagreb, but also the Medjmurje County, which annually generates guest growth and improves its offer every year. These are the counties and cities that have recognized the environment in which they are located and built their offer on it. Other parts of the Republic of Croatia should look up to this small number of towns and villages without sea, which have successfully reached the tourist market.

It is necessary to recognize what Croatia offers if it wants to be competitive with European destinations, not only in terms of tourist offer, but also in terms of quality of services, but also price.

Key words: organization, management, accommodation, quality

# 1. UVOD

Hotelijerstvo je djelatnost koja se bavi pružanjem usluga smještaja, prehrane, točenja pića, ali i prodajom drugim usluga i roba ne samo domicilnom stanovništvu već i poslovnim ljudima i turistima. (Bunja,2006., str.9). Usluga koja se prodaje u samom hotelijerstvu se obavlja u kategoriziranim smještajnim objektima. Hotelijerstvo je dio većeg sustava koje se naziva – turizam.

Hotelijerstvo je gospodarska grana koja je nekim državama od najveće važnosti kao primjerice, RH. Takva jedna gospodarska grana u RH na godišnjoj razini zapošljava i preko 100.000 tisuća ljudi ([www.udrugaturizma.hr](http://www.udrugaturizma.hr), pristup 2.2.2021.). Kako se dolazi do razvoja ponude i boljeg položaja na turističkoj mapi tako i broj zaposlenih ljudi u turizmu iz godine u godinu raste. Trenutno se u RH nalazi 789 kategoriziranih hotela koji raspolažu sa preko 121.000 kreveta ([www.mint.gov.hr](http://www.mint.gov.hr), pristup 2.2.2021.). Kada se govori o kategorizaciji hotela potrebno je istaknuti kako na razini RH imamo malo više od 300 hotela koji su kategorizirani s 3\*, dok je najviše hotela u RH kategorizirano pod objekte sa 4\* (338 hotela) ([www.hrturizam.hr](http://www.hrturizam.hr), pristup 2.2.2021.).

Kada se govori o organizacijama i samom menadžmentu unutar hotela sve izgleda savršeno. Prije pandemije COVID-19 iz sezone u sezonu rekordi su se rušili, sve više i više gostiju je dolazilo i to ne na kratak odmor nego na duži odmor jer je RH uspjela svojom ljepotom i ponudom realizirati produženje turističkog boravka. Hrvatski turizam, ali i hotelijerstvo je uspjelo sebe dići do te razine da više ne ovisi samo o gostima iz susjednih zemalja (Slovenija, Austrija, Mađarska) već više o Sjedinjenim Američkim Državama, Velikoj Britaniji i Skandinavskim zemljama. Gosti iz navedenih zemalja su velike platežne moći i provjeravaju svaku sitnicu kako bi došli do onog o čemu svaka organizacija i svaki menadžment treba brinuti, a to je „value for money“.

Međutim, dolazi se do temeljnih pitanja koja bi se trebala postavljati unutar svake organizacije i svakog menadžmenta, a pogotovo u objektima koji su kategorizirani s 3\*: „Je li turistička ponuda u RH dovoljno raznovrsna, je li RH u tijeku s novim tehnologijama i uređenjem objekata, imamo li previše ljudi na visokim pozicijama što nam otežava donijeti snažnije i bitnije odluke i je li naša organizacija dovoljno dobro uređena kako bismo održali korak sa svijetom?“

## 1.1.Problem istraživanja

Kvaliteta organizacije i menadžmenta u hotelima s 3\* je od iznimne važnosti ne samo za kvalitetu ponude na turističkom tržištu već i za imidž hotela. Bitno je istaknuti kako se u RH na tržištu nalaze hoteli koji su pogrešno kategorizirani što može biti pozitivno, ali i negativno za očekivanja gostiju. U RH se također nalazi više privatnog smještaja nego hotelskog smještaja što dodatno otežava razvijanje i poboljšavanje ponude smještaja u hotelima. U RH se u usporedbi sa ostatkom Europe nalazi premali broj smještajnih jedinica

u hotelima, a količina privatnog smještaja dodatno koči rad na podizanju kvalitete hotelskih usluga. Privatni smještaj stvara nisku dodanu vrijednost turizmu dok hoteli pokušavaju držati pravac s konkurencijom i to ne samo na Sredozemlju već u cijeloj Europi. Više novaca se investira u hotele koji su u mogućnosti bolje razviti hrvatsku turističku destinaciju pogotovo u vremenima gdje na turizam i na putovanja utječe pitanje sigurnosti zbog pojave COVID-19 virusa. Udio postelja u hotelima do početka 2016.godine je iznosio 16 % što RH svrstava među zadnje po broju hotelskih postelja među relevantnim turističkim europskim zemljama. Postavlja se pitanje organizacije unutar hotela te kvalitete upravljačkog sustava unutar hotela koji moraju investirati više novaca u nove tehnologije, ponuditi veći broj smještajnih jedinica u hotelima koji će RH pozicionirati više na ljestvici usporedno s ostatkom Europe. Teško je u RH privući ozbiljne hotelske lance kada je poznato kako RH ima jedan od najvećih udjela privatnog smještaja u Europi.

## **1.2. Predmet istraživanja i cilj istraživanja**

Iz problema istraživanja proizlaze dvije stvari vrlo bitne za razvoj hotelijerstva, a to su: treba li se organizacija unutar hotela bolje pozicionirati u odnosu na privatni smještaj te kako kvalitetnije organizirati hotel i upravljati njime u cilju unaprjeđenja kvalitete usluge u hotelima s 3\*. Također je važno ustanoviti koliko je organizacija u hotelima s 3\* tehnološki zastarjela.

Ciljevi ovog završnog rada su:

- objasniti organizaciju hotelskog smještaja u hotelima s 3\* te njihov sustav upravljanja,
- usporediti kvalitetu ponude, organizaciju i kvalitetu smještaja u hotelima s 3\* u RH s ostatkom Europske unije (u daljnjem tekstu EU),
- odgovoriti na pitanje koliko je vremena preostalo RH kao turističkoj destinaciji u borbi između privatnog i hotelskog smještaja

## **1.3. Istraživačke hipoteze**

- 1) U RH je evidentna zastarjelost upravljačkog i organizacijskog sustava u hotelima s 3\*
- 2) Kvaliteta organizacije i upravljanja u hotelima s 3\* u RH je lošija u odnosu na hotele slične ponude u odabranim turističkim destinacijama

## **1.4. Struktura rada**

Rad je podijeljen u pet zaokruženih cjelina, a započinje s uvodom u kojemu su definirani problemi i predmeti istraživanja, postavljeni su ciljevi istraživanja, oblikovane su hipoteze te je predstavljena metodologija koja se koristila u radu. Drugi dio rada nosi naslov „Organizacija smještaja“ u njemu se analizira podjela organizacije unutar hotela s 3\* i uloga organizacije kako bih se ispunili ciljevi koji su zadani unutar hotela. „Menadžment smještaja“ je naslov trećeg dijela rada u kojemu se prati upravljanje smještajem, povezanost odjela koji se nalaze u hotelu te kako se korigiraju i određuju cijene usluga unutar hotela. Četvrti dio rada nosi naslov „Kvaliteta smještaja u hotelima s 3\*“ te se kroz njega analizira konceptualizacija kvalitete



usluga te korištenje različitih sustava kojima se podiže kvaliteta pruženih usluga unutar hotela. Peti i završni dio rada pod nazivom „Organizacija odjela smještaja i kvaliteta usluge u hotelima s 3\* u republici Hrvatskoj“ se dotiče i objašnjava niz kriterija koji su potrebni za kategorizaciju objekata u RH te se isti ti kriteriji uz organizaciju i kvalitetu uspoređuju sa odabranim turističkim destinacijama u Europi.

## **1.5. Metodologija**

U svrhu objektivnosti, preciznosti, pouzdanosti i efikasnosti istraživanja, korištene su sljedeće znanstvene metode: indukcija i dedukcija, analiza i sinteza, apstrakcija i konkretizacija, generalizacija i specijalizacija, dokazivanje/opovrgavanje, metoda deskripcije, komparativna metoda, statistička metoda.

## 2. ORGANIZACIJA SMJEŠTAJA

U ovom poglavlju će se kroz tri potpoglavlja konceptualizirati podjela organizacije i uloga organizacije smještaja u hotelima te će se objasniti ciljevi organizacije hotelskog smještaja.

Samim spominjanjem riječi „organizacija“ svatko ima neku svoju definiciju u glavi što je organizacija i kako je ona nastala. Pojam „organizacija“ ima veliki broj definicija, ali u poslovnom svijetu najbolje je opisuje definicija koja se provlači kroz svako poslovanje „društvena cjelina koja je nastala svjesnim udruživanjem ljudi kako bi se koordiniranim aktivnostima ostvarili točno određeni ciljevi“ (Sikavica P., 2011, str 25.). Organizacija je od izuzetne važnosti za svaki poslovni sustav. Unutar organizacije svaki zaposlenik ima svoje mjesto rada i svoje zadatke koje mora ispuniti kako bih se dostigli ciljevi koji su zadani od strane direktora hotela ili od strane direktora odjela u kojem zaposlenik radi. Organizacija omogućava lakše praćenje tijek rada i informacija.

### 2.1. Organizacijska struktura unutar hotela

Hotel je kompleksni sustav unutar kojeg se nalazi veliki broj zaposlenika koji u svakodnevnom poslovanju moraju biti na najvišem mogućem nivou kako bih zadovoljili potrebe gostiju, ali i ispunili niz drugih zadataka i ciljeva koji se tiču poslovanja hotela. Od izuzetne je važnosti da je organizacijska struktura kvalitetno uređena i da je timski rad ključan u takvom sustavu poput hotela.

Organizacija unutar svakog poslovnog sustava je drugačija. Organizacijska struktura se može dijeliti na više vrsta (Sustav organiziranja i organizacijske strukture, 2011. slajd 8.):

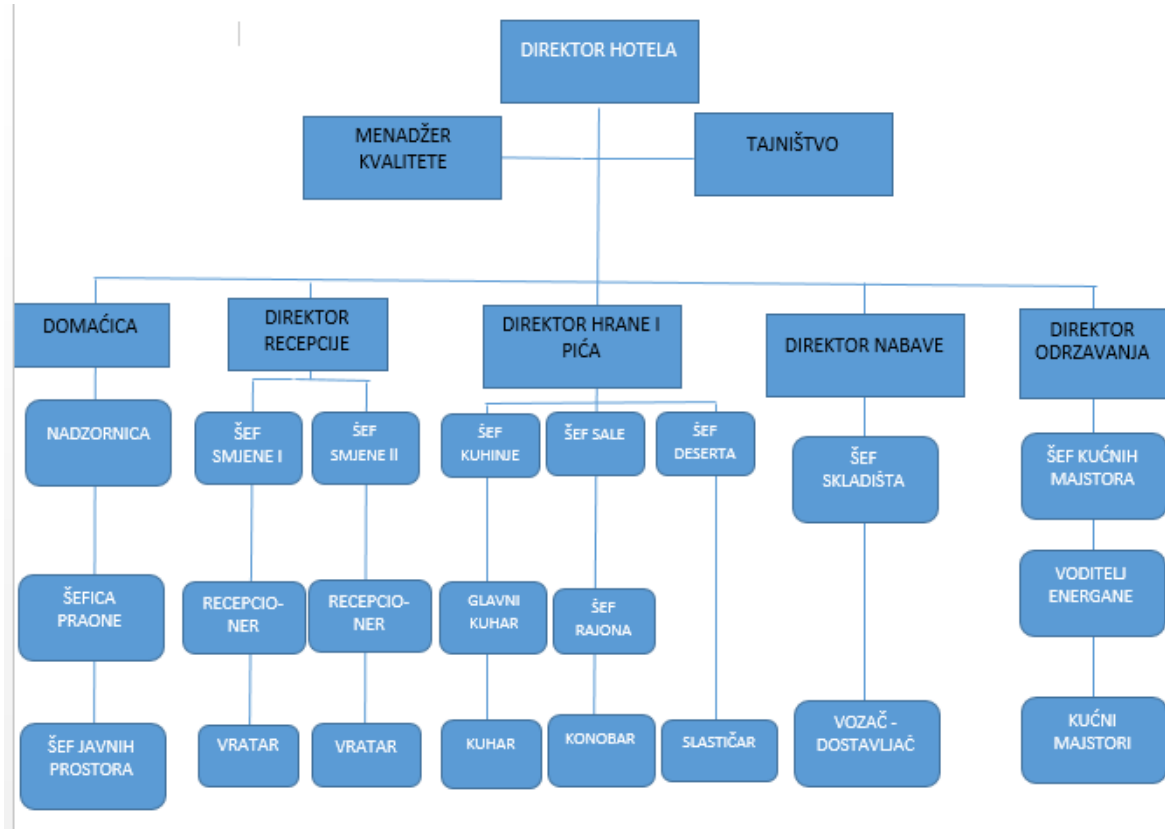
- **funkcionalna organizacijska struktura** - svaki odjel ima svoj zadatak, točno su definirani poslovi kojima se neki odjel bavi i tok informacija prati samu hijerarhiju,
- **procesna organizacijska struktura** - slijedi se proces rada, usredotočenost je na samim inputima i unutar procesne najveću ulogu ima timski rad,
- **matrična organizacijska struktura** - kombinacija funkcionalne i procesne strukture, koristi se u avio industriji i istovremeno se fokusira na projekte i same poslovne funkcije,
- **divizionalna organizacijska struktura** - temelji se na jedinicama organizacije, vrh menadžmenta nije uključen u operativne i taktičke poslove.

Iz svih tih glavnih vrsta organizacijske strukture i njihovih karakteristika može se zaključiti da se unutar hotelskog poslovanja i hotelske organizacije koristi funkcionalna organizacijska struktura gdje se točno zna posao svakog odjela te odgovornosti svih zaposlenika na svim organizacijskim razinama.

Postoje tri oblika organizacijske strukture (Sustav organiziranja i organizacijske strukture, 2011., slajd 4):

- osnovni oblik – pogodan je za manja poduzeća i poduzeća koja nisu prostorno disperzirana,
- standardni oblik – karakterističan je za veća poduzeća i poduzeća koja su prostorno disperzirana odnosno podijeljena na profitne centre ili sektore i
- prijelazni oblik – oblik koji je primjenjiv u velikim i složenim poduzećima s većim brojem profitnih jedinica

Svaki od navedenih oblika organizacijske strukture ima neke svoje prednosti, ali i nedostatke. Međutim, osnovni oblik organizacijske strukture je oblik koji se koristi u većini hotela s 3\* u RH. Bez obzira na svoje nedostatke koje funkcijska organizacijska struktura ima, izgleda da to ne predstavlja veliki problem za njihovo poslovanje.



Shema 1. Prikaz osnovnog oblika funkcionalne organizacijske strukture unutar hotela

Izvor: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_11.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf) (pristup 10.3.2021., slajd 8.)

Shema 1 prikazuje povezanost unutar svakog odjela i u ovakvoj strukturi ne bi trebalo biti nedostataka, no međutim neki od potencijalnih problema koji bi se mogli pojaviti su:

- spor odgovor na promjene u okolini,
- odgovornost za neke probleme je teško odrediti,
- ograničena je obuka zaposlenika i
- slaba povezanost između odjela

Kroz glavne probleme moguće je vidjeti kako organizacijska struktura može biti problematična za samo poslovanje hotela. Teška prilagodba na promjene u okolini je jedan od najvećih problema hotela s 3\* u RH. Svakako treba spomenuti i problem obuke zaposlenika koji bi svakom menadžmentu trebali biti na prvom mjestu. Ako se ne ulaže u samog zaposlenika i ako zaposlenik nije sretan, jeli to problem organizacijske strukture ili samog menadžmenta kojemu je na 1.mjestu profit? Od izuzetne je važnosti da svaka organizacija bude upoznata sa svojim

nedostacima unutar same strukture koju koristi jer se tek u tom trenutku može graditi hotelsko poduzeće koje će biti spremno na izazove koji ih čekaju.

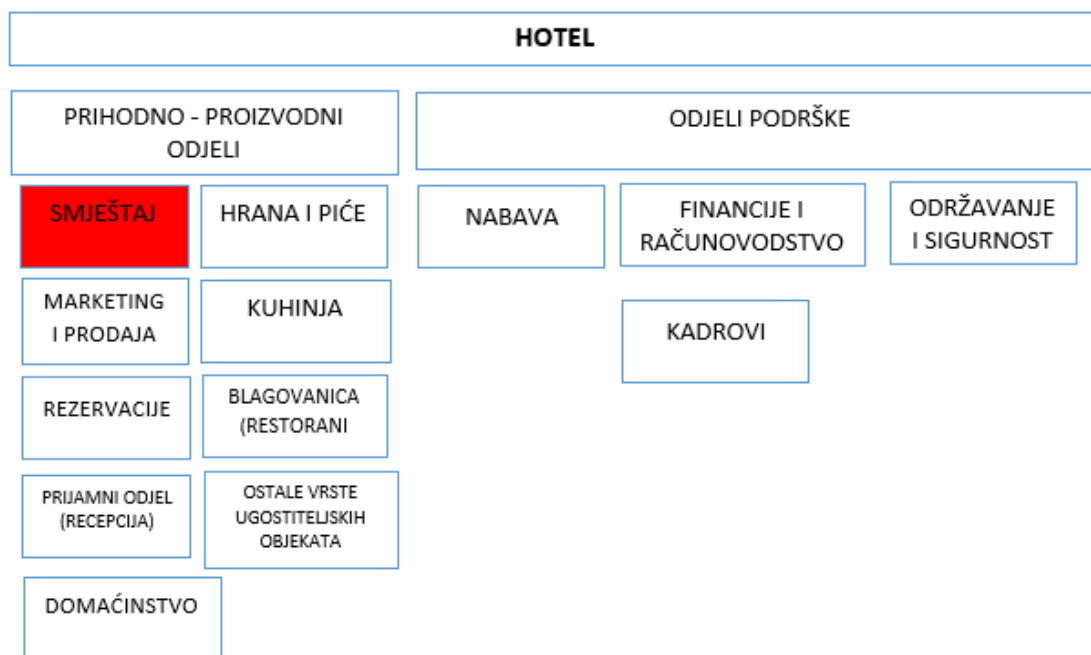
Galičić (2017.) smatra kako svaka organizacijska struktura hotelskog sustava podrazumijeva sveukupnost odnosa i veza između svih vanjskih, ali i unutarnjih čimbenika od kojih se sastoji proizvodno – uslužni proces (Unutarnji čimbenici su ciljevi i strategije, zadaci i tehnologije, kadrovi, veličina poslovnog sustava i lokacija, dok su vanjski čimbenici tržište, kupci, konkurencija i korištenje tehnologija).

Hotelski sustav prilikom obavljanja svojih poslova kako bih što bolje i što zadovoljnije pružao uslugu samog smještaja, mora koristiti i određenim resursima koji su od iznimne važnosti za samu proizvodnju nekih proizvoda, ali i za pružanje usluga koje je ponudio potrošaču. Resursi kojima se svaki hotelski sustav koristi su (Galičić, 2017., str. 34) :

- materijalni resursi (u materijalne resurse spadaju svi resursi kojima se poduzeće koristi prilikom obavljanja svoje djelatnosti. Pod materijalne resurse se ubrajaju zgrade, sirovine, zemljište, uredski materijal, računalnu opremu i ostali resursi koji su neophodni za obavljanje djelatnosti. Pomoću njih djelatnost ispunjava svoj cilj, a to je maksimiziranje profita),
- ljudski resursi (pod ljudske resurse se ubrajaju svi zaposlenici koji su zaposleni unutar jednog hotelskog sustava i bez kojih hotel ne može funkcionirati. Svaki od zaposlenika je od iznimne važnosti i vrlo je bitno da svaki zaposlenik zna svoju ulogu kako bih se postigli zacrtani ciljevi poduzeća),
- informacijski resursi (u informacijske resurse se ubrajaju svi programi kojima se hotelsko poduzeće služi i putem kojih se omogućava lakša komunikacija između odjela. Informacijski resursi su bitni jer se kroz njih lakše prati poslovanje poduzeća) i
- financijski resursi (financijski resursi su sredstva kojima poduzeće raspolaže, a sredstva su namijenjena za provedbu troškova proizvodnje, financijskih obveza i ekonomskih poticaja za zaposlenik (plaće, bonusi itd.). Na financijska sredstva se mora paziti na svakom koraku, a o njima brine financijski menadžment koji razvija učinkoviti plan kako bih se postigli strateški i taktički ciljevi).

Prilikom odabira resursa svaka organizacija mora jasno definirati svoje ciljeve, proučiti tržište, ali se i dobro upoznati sa konkurencijom. Već pri odabiru resursa može se dogoditi da će kvalitetnim odabirom resursa biti ispred konkurencije.

Kako bi hotelski sustav bio uspješan u svojem poslovanju s obzirom na sve unutarnje i vanjske čimbenike od iznimne je važnosti da je kvalitetno organizacijski ustrojen. Svaki kadar unutar hotelskog sustava mora prepoznati svoju važnost kako bi se lakše došlo do ispunjenja samih ciljeva, te kako bi se bolje pozicionirali na turističkom tržištu.



Shema 2. Položaj odjela smještaja u organizacijskoj strukturi velikog hotela, Izvor: Galičić, 2017., str.37.

Kako je vidljivo iz sheme, odjele hotela je moguće podijeliti u dvije osnovne kategorije:

1. **prihodno – proizvodni odjeli** – u koje se ubrajaju one operativne jedinice koje prodaju usluge ili proizvode gostima i na taj način izravno ostvaruju prihode hotela
2. **odjeli davanja podrške prihodno-proizvodnim odjelima** – u koje se ubrajaju one organizacijske jedinice koje prihode ostvaruju indirektno kao sustav podrške prihodovnim jedinicama. U ovu kategoriju svrstava se odjel ljudskih resursa, održavanja, nabave, vođenja domaćinstva itd.

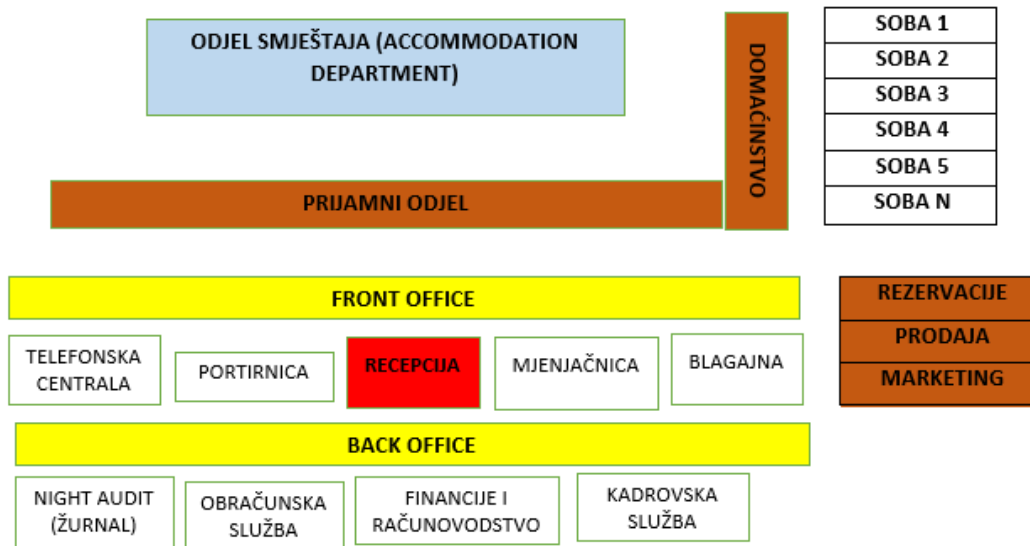
Organizacijska struktura koja je uspješno umrežena ima nekoliko svojih prednosti u smjeru poslovanja:

- usavršava, ali i potiče rad zaposlenika,
- komunikacija je puno brža, lakša i djelotvornija,
- iskorištavaju se svi resursi (materijalni, ljudski, informacijski, financijski),
- zaposlenik je zadovoljan sa svojim rezultatima i potiče ga da se još više angažira i
- vodi do pružanja kvalitetnijih usluga

## 2.2. Uloga organizacije smještaja u hotelu

„Recepcija i usluge smještaja jedna je od najvažnijih usluga u hotelu koja pruža usluge prodaje smještajnog fonda i prikupljanja podataka o njegovoj uporabi; recepciji gostiju, njihovoj registraciji, izdavanju ključeva i smještaja; kreiranju i upravljanju gostujućim karticama; obradi naloga za rezervaciju (ako hotel nema posebnu jedinicu); svim informacijama koje zanimaju gosta; pripremi platnih dokumenata za usluge i završna naselja s gostima; koordinaciji svih vrsta usluga pruženih gostima“ (Oleg, K., et al.,2018.)

Svaka je uloga unutar hotela od iznimne važnosti. Također je bitno da svaki od zaposlenika savršeno prepozna svoju ulogu i značenje te uloge. Hotel će svoje ciljeve vrlo lako ispuniti ako svi odjeli unutar hotela blisko surađuju. Naravno, sve se to može postići ako svaki od zaposlenika dobro poznaje ciljeve hotela. Međutim, na samom menadžmentu je da vjeruje svom zaposleniku i da ga dodatno motivira.



Shema 3. Organizacijska struktura odjela smještaja u hotelu, Izvor: Galičić, 2017., str.38.

Na prethodno prikazanoj shemi vide se kako su glavni dijelovi hotela njegov prijemni odjel koji je usko povezan sa samim hotelskim domaćinstvom, rezervacijama te prodajom i marketingom. Poslovi prijemnog odjela i hotelskog domaćinstva se smatraju srcem odjela smještaja. Dukas (1983.) smatra kako su poslovi prijemnog odjela i hotelskog domaćinstva najvažniji dijelovi odjela smještaja u hotelu.

Sektori hotelskog domaćinstva i prijemni odjel su usko povezani, ali sve kreće od samog marketinga. Bez dobrog marketinga nema prodaje, a kada nema prodaje nema niti rezervacije. Na takvom primjeru se vidi kako je svaki posao unutar hotela od iznimne važnosti i kako su svi resursi, ali i svi sektori bitni za uspješno poslovanje.

Hotelska soba je glavni proizvod kojeg hotel nudi na turističkom tržištu jer se preko sobe ostvaruju najveći prihodi unutar hotela. Iz tog razloga je marketing iznimno važan.

Kada se ostvari prodaja usluge smještaja i kada se gost pojavi u hotelu na dan svoje prijave, daljnje poslove nad gostom preuzimaju tri glavna hotelska odjela koja su zadužena za to da gost konstantno bude zadovoljan:

- recepcija (*Front Office*),
- hotelsko domaćinstvo i
- uniformirane službe

Svaki je posao unutar jednog hotelskog sustava važan. Bez obzira radi li se o većim ili manjim poslovima, svaki od njih ima svoju važnost i pridonosi ne samo zadovoljstvu gosta već pridonosi i poslovanju hotela, ali i sveukupnom lakšem radu ostalih odjela unutar hotela.

### 2.3. Cilj organizacije hotelskog smještaja

Za svaki hotel je vrlo bitno da zna svoje ciljeve, ali ne samo poslovne ciljeve (ostvarenje dobiti) već i organizacijske ciljeve. Ciljevi unutar svake organizacije, u ovom slučaju hotela, moraju biti jasno definirani jer pomoću njih se određuje budućnost hotela. Kroz listu ciljeva vidljiva je jasnija slika poslovanja cijele organizacije te umreženost svih odjela u hotelu što omogućuje lakše dostignuće postavljenih ciljeva uz zadataka menadžmenta, definiranje ciljeva, treba se postaviti takozvana „hijerarhija“ ciljeva da svaki zaposlenik može ustanoviti, ispuniti i težiti ne samo realizaciji operativnih ciljeva već i strateškim ciljevima hotela. Postavljeni se ciljevi trebaju usmjeriti i prema nekom ciljanom tržištu i u svakom trenutku je vrlo bitno da je sama organizacija unutar hotela kao i menadžment spreman na promjene i prilagođavanje tržištu i turističkoj potražnji

Bitno je navesti tri manje poznata segmenta organizacije koji svojom izvedbom utječu na ispunjenje ciljeva hotela:

**1. organizacijske vrijednosti** – to su vrijednosti koje su dobre za hotel i pokazuju što bi se trebalo ili moralo dogoditi. To su ustvari ciljevi koji se izražavaju kao svrha, misija ili strategija ciljeva. Vrlo su bitan faktor jer oni usmjeravaju i motiviraju zaposlenike prema ispunjenju istih

**2. organizacijska kontrola** – smatra se vrstom kontrole čijim se sredstvima služe zaposlenici kako bih ispunili svoje „day to day“ zadatke i kako bih se približili ispunjenju ciljeva. Iz tog razloga svaki odjel unutar hotela koristi neka svoja sredstva kako bih ispunio zadatke, ali i kako bih se približio ispunjenju ciljeva,

**3. organizacijska kultura** – sastoji se od različitih stavova, vrijednosti, vjerovanja i pogleda zaposlenika unutar hotela. Prihvaćanjem navedenih stavova, vrijednosti, normi i ostalih stvari koje su potrebne unutar hotela, zaposlenik koji je sve to prihvatio teži ispunjenju vizije, misije i ciljeva hotelskog poduzeća. Kada se govori o organizacijskoj kulturi vrlo je bitno spomenuti i njezine tipove: kultura moći, uloga, zadataka i kultura osoba (pojedince). Prema Handyu (1989; prema French i sur.,2018.) Kultura moći je obilježena utjecajem vlasnika ili osnivača te se takva kultura nalazi u manjim poduzećima gdje vlasnik zapošljava ljude za koje smatra kako će se kvalitetno uklopiti u organizaciju. Kultura uloga je kultura u kojoj se sve temelji na postavljenim pravilima, procedurama i opisima poslova. Utjecaj pojedinca je određen njegovom ulogom/pozicijom u organizacijskoj hijerarhiji. Kultura zadataka je tip organizacijske kulture unutar koje je glavno načelo neki zadatak ili projekt i na temelju zadatka ili projekta se grupiraju zaposlenici. Kultura osoba (pojedince) je rijedak tip kulture koji se najčešće nalazi unutar odvjetničkih komora gdje se koristi zajednička infrastruktura kako bi se ostvarili osobni ciljevi.

Svaki odjel unutar hotela ima neke ciljeve kojih se treba držati. Bilo da je riječ o recepciji ili o domaćinstvu vrlo je bitno da su jasno definirani ciljevi kako bi zaposlenici znali čemu treba težiti i koja sredstva treba koristiti da bi ispunili iste. Jedan od najvećih pomaka unutar hotelskog poduzeća je razvitak filozofije upravljanja iskustvom gosta („*Guest Experience Management*“). Kroz tu filozofiju hotelijeri dobivaju potrebne povratne informacije kako bi znali što se treba poboljšati unutar hotela bilo da je riječ o kvaliteti usluge (proizvoda) koju

hotel nudi, menadžmenta hotela ili interakcije između zaposlenika i gosta. Vrlo je bitno da svaki gost bude maksimalno zadovoljan jer u trenutku kada je gost zadovoljan hotel lakše dolazi do ispunjenja svih svojih zadanih optimalnih ciljeva. Važan faktor u zadovoljstvu gosta su zaposlenici koji moraju znati kvalitetno komunicirati s gostom te mu pružati točne i bitne informacije. Naravno, ne smije se zaboraviti menadžment koji zaposleniku omogućuje potrebna sredstva (informacije o gostu, uvjete rada i sredstva rada) kako bih komunikacije sa gostom bila na najvišoj mogućoj razini.

### **3. MENADŽMENT SMJEŠTAJA**

U ovom poglavlju će se kroz tri potpoglavlja konceptualizirati upravljanje smještajem, povezanost odjela unutar hotela te upravljanje cijenama hotelskog smještaja.

Bitno je spomenuti kako kroz povijest nisu postojali hoteli kao danas. Nije bilo puno zaposlenika unutar hotela, a niti toliko menadžera unutar istih. U prvoj polovici 19. stoljeća se pojavljuju prvi hoteli koji imaju menadžere, recepcionere ili neko drugo osoblje zaposleno unutar hotela. Razvoj takvih hotela je tekao vrlo sporo. Kada su ljudi shvatili koliko se turističko tržište brzo razvija, krenula se razvijati i organizacija hotela. Postojalo je sve više i više zaposlenika unutar hotela. S vremenom isti ti hoteli su se ustalili kao vrlo bitna središta nekih društvenih zajednica i uspjeli su razviti svoj vlastiti stil i vlastite metode poslovanja.

Bez menadžment niti jedan sustav, nijedna organizacija ne bi mogla funkcionirati. Menadžeri svakog odjela definiraju ciljeve, raspodjeljuju poslove, zapošljavaju kvalitetne i sposobne ljude kako bi sigurno i kvalitetno ispunili postavljene ciljeve uz pomoć sredstava koje im oni omogućuje za postizanje istih ciljeva. Kada se govori u menadžmentu vrlo je bitno znati da nije menadžment taj koji ispunjava zadatke unutar hotela ili organizacije, već se on oslanja na druge zaposlenike koji su ti „kotačići“ pomoću kojih se dolazi do realizacije postavljenih ciljeva. „Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve“ (Wehrich&Koontz, 1998., str. 4.).

#### **3.1. Upravljanje smještajem**

„Smještaj gostiju osnovna je djelatnost hotela, a obuhvaća prijem i smještaj gostiju u hotelske sobe, evidenciju i naplatu korištenih usluga“ (Pavia, 1995., str.157.).

Upravljanje smještajem nije samo posao recepcije ili menadžmenta već više odjela unutar hotela (recepcija, portirnica i hotelsko domaćinstvo). Vrlo je bitno spomenuti i menadžment koji se smatra rukovoditeljem tih poslova i od kojega uvelike ovisi uspjeh poslovanja hotela.

Menadžment planira kako će se puniti i koristiti sobe kojima hotel raspolaže, ali i koliko je osoblja potrebno da bi hotel kvalitetno poslovao. On rukovodi i poslovima poput redovnog održavanja soba, prijema, smještaja gostiju te naplate usluga koje su bile korištene.

Od iznimne je važnosti kako je organiziran marketing. Kada se govori o upravljanju smještajem misli se o: dizajnu hotela, rezervaciji soba, kvaliteti usluga, cijeni usluga/soba i drugim stvarima koje podižu cijenu prodaje.

U današnjem svijetu „*Property Management Sustav*“ (u nastavku PMS) je sve korisniji alat koji pomaže ne samo hotelima već vlasnicima svih objekata bez obzira radi li se o odmorštima ili apartmanima. Kroz PMS se provlače sve najbitnije stavke unutar hotela u smislu upravnih i



administrativnih zadataka. Naravno da to nije sve, unutar njega se upravlja i rezervacijama, vrstama i obradama plaćanja, analizom poslovanja odjela te postojanjem mogućnosti da se i pomoću njega vodi briga o zalihama.

PMS je razvijen i postaje sve važniji u svakodnevnom hotelskom poslovanju iz razloga jer je hotelska djelatnost iz dana u dan sve više usmjerena na tehnologiju i mora biti u konstantnom tijeku sa svim inovacijama na tržištu. PMS je inicijalno bio usmjeren na rezervacije. Rezervacije danas pristižu preko velikog broja rezervacijskih kanala što je pomoću PMS-a lakše pratiti rezervacije. Olakšanje koje je od iznimne važnosti je to da PMS sam prilagođava cijene s obzirom na konkurenciju koja se nalazi u okolini hotela. Osim korigiranja cijena PMS ima i mogućnosti smanjivanja praznine unutar hotela te vodi brigu o dvostrukim rezervacijama.

Na tržištu se nalazi veliki broj PMS sustava što je vrlo važno jer nema svaki od njih iste značajke. Od iznimne važnosti je koji sustav će koji hotel izabrati. Postoji 11 značajki koje hotel mora uzimati u obzir prilikom odabira PMS-a ([www.megabooker.hr](http://www.megabooker.hr), pristup 02.08.2021):

1. **Rezervacije** – one su najbitnije za poslovanje hotela i od iznimne je važnosti da jedan takav sustav upravlja rezervacijama na najbolji mogući način kako bih se olakšao rad zaposlenika i kako bih što lakše pratio koje su sobe rezervirane, kada su rezervirane i preko kojeg kanala su rezervirane. To je od iznimne važnosti ne samo zaposleniku već i direktoru hotelu.
2. **Rad na recepciji** – recepcionaru ovakav sustav u potpunosti olakšava poslove poput promjena soba kada gost dođe, pravljenje kartica za otključavanje sobe. Recepcionar također može u profilu osobe pri prijavi u sustav, ubaciti poruku što gost voli ili hoće li biti zahtjevan gost. Nakon unosa napomena u sustav svaki od zaposlenika koji imaju pristup može odmah vidjeti kakav je gost te kako se odnositi prema njemu.
3. **Upravitelj kanala** – kako hoteli moraju biti konkurentni, vrlo je bitno da se distribuiraju kroz što više različitih kanala. Hotelske sobe se ne prodaju samo preko interneta i vlastite web stranice već se mogu prodavati i putem elektroničke pošte, telefonski, putničkih agencija itd. Najbolji softver vodi brigu o svemu i konstantno ažurira raspoloživost soba i cijenu istih na svim prodajnim kanalima.
4. **Upravljanje prihodima** – upravljanje vlastitim prihodima i praćenje istih jedna je od glavnih značajki svakog hotela. Najbolji sustavi omogućuju direktorima hotela i voditeljima recepcije da u svakom trenutku putem sistema mogu vidjeti ključne pokazatelje rada hotela poput ADR (*Average Daily Rate* – prosječna dnevna stopa), RevPAR (*Revenue Per Available Room* – prihod po slobodnoj sobi) i GOPPAR (*Gross Operating Profit per Available Room* – bruto operativni profit po slobodnoj sobi). Neki sustavi čak mogu prilikom izračuna cijena hotelskih soba uzeti u obzir i lokalna događanja, vrstu sezone i druge vanjske čimbenike.
5. **Funkcionalnost prijave** – digitaliziranost prijave je novost na tržištu. Omogućuje sustavu, ali i gostu da se unaprijed odredi putem koje kartice će se naplaćivati, samostalnost prijave putem aplikacije ili putem samoposlužnog automata za prijavu. Time se smanjuju gužve prilikom prijave na recepciji. Jedini nedostatak je što se tim putem gubi ljudski kontakt koji je od iznimne važnosti u hotelu.

6. **Podaci o kupcima** – vrlo je važna činjenica kako jedan takav sustav zadržava podatke o kupcima kako bih se u budućnosti prilikom rezervacija kroz sistem moglo vidjeti što taj kupac voli i kakvu vrstu usluge koristi. Na taj se način dobiva osjećaj lojalnosti, a to je ono što kupac voli. Najčešće kada se sazna da u hotel dolazi gost koji je i prošle godine boravio u istom hotelu u sobi će ga dočekati boca vina ili košara s voćem što je vrlo bitno za svakog kupca/gosta.
7. **Vođenje domaćinstva** – napredni sustav koji recimo u RH koristi Valamar Riviera omogućuje da osoblje iz domaćinstva konstantno ažurira podatke o čistoći soba i kroz koliko minuta će soba biti spremna za sljedećeg gosta. Time se ubrzava rad i recepcije, ali i domaćinstva. Kroz sistem se komunicira i nema potrebe za konstantnim nazivanjem među odjelima. Recepcionar u svakom trenutku može gostu hotela prilikom prijave dati informaciju kroz koliko minuta će moći ući u sobu.
8. **Integracija trećih strana** – vrlo je bitno da uz PMS hoteli koriste i još neka dodatna rješenja kako bih se olakšalo poslovanje ili komunikacija unutar hotela. Uz PMS hoteli koriste i softver putem kojeg mogu na primjer odjelu održavanja prijaviti kvar u sobi u istom trenutku kada je gost prijavio taj kvar. Brzina rješavanja problema je važna za hotel kako bi gost bio sretan i zadovoljan. Ako PMS nije dovoljan uvijek treba uložiti novce u dodatan sustav jer „vrijeme je novac“ i „zadovoljan gost je sretan gost“.
9. **Računi i mogućnost plaćanja** – plaćanje je jedna od stvari koja stvara redove prilikom prijave i odjave. Sustavi moraju omogućavati niz različitih načina plaćanja, ali i omogućiti gostu da prilikom rezervacije sobe može platiti sobu putem interneta. Softver bi trebao omogućiti recepcionaru da prilikom odjave može brzo isprintati račun na kojem će se vidjeti što je sve gost platio i što je sve koristio prilikom odsjedanja u hotelu.
10. **Mjesto prodaje** – unutar hotela se ne prodaje samo soba, svaki od hotela ima neki bar, restoran, wellness, mini bar itd. Važno je da sustav omogući svakom zaposleniku u trenutku kada se dogodila neka kupovina ili je došlo do prodaje neke usluge, a zaposlenik koji je napravio prodaju, u istom trenutku može stavljati račune na hotelsku sobu gosta koji je napravio kupovinu. Time se smanjuju pogreške u komunikaciji između recepcije i zaposlenika, a gost može lakše pratiti svoje račune. MSC je kompanija koja je takav softver dovela do savršenstva, gost u svakom trenutku može staviti određeni iznos na svoju sobu i koristiti taj novac putem kartice koju je dobio za sobu ili čak može staviti karticu poput Dinersa i pratiti svoje izdatke te ne mora ništa platiti prilikom odjave jer će mu to doći na naplatu krajem mjeseca.
11. **Izvješća** – Sustav prati svaku sobu, svaku potrošenu kunu gosta u hotelu, svaku rezervaciju, svaku popijenu čašu vina, svaki naplaćeni izlet i tako u svakom trenutku možete na zahtjev direktora hotela isprintati izvješća o popunjenosti hotela na dnevnoj, tjednoj, mjesečnoj i čak godišnjoj razini, ali i unazad nekoliko godina kako biste mogli usporediti popunjenosti hotela za svaki mjesec unazad dvije godine. Takvi sustavi pomažu i igraju velike uloge prilikom donošenja odluka bilo da se radi o hotelu sa 20 soba ili o velikim hotelskim kućama.

„Hotelski sustavi upravljanja nekretninama (PMS) upravljaju svim aspektima poslovanja hotela, uključujući isporuku vrhunskih iskustava gostiju.

Tradicionalno je PMS unutar hotela definiran kao softver koji omogućuje hotelu ili grupi hotela upravljanje kapacitetima ureda, kao što su bukiranje rezervacija, prijava/odjava, dodjela soba, upravljanje cijenama soba i naplata. PMS u hotelu zamijenio je procese gdje se troši velika količina vremena te i velika količina papira.

Danas se hotelska PMS tehnologija razvila daleko izvan recepcije. PMS sada je kritičan sustav poslovanja koji hotelijerima omogućuje da dostave nevjerojatna iskustva gostiju". ([www.oracle.com](http://www.oracle.com), pristup 05.08.2021)

Oracle je industrija koja je razvila najprodavaniji sustav kojim se koristi ne samo svaki hotel u RH, već kojim se koristi 80% hotela u svijetu. Razvili su PMS koji se zove „Opera“ i koji ima svih 11 značajki koje su prethodno nabrojane, a koje su od iznimne važnosti za poslovanje. Prije 20-tak godina svi podaci su se unosili ručno i ručno se ažurirali, ali pojavom PMS-a sve se promijenilo. Ako se netko želi zadržati na tržištu mora prije samog početka rada izdvojiti novac za PMS kako bi uopće mogao krenuti s radom. Ne zna se što budućnost donosi, ali u svakom trenutku i u svakom segmentu poslovanja treba biti korak ispred konkurencije. Praćenje trendova je jedna od najvažnijih stavki kako bi se ostvarila i zadržala konkurentna prednost.

### 3.2. Povezanost odjela unutar hotela

Odjeli koji su bitni za izuzetno poslovanje hotela i bez kojih poslovanje hotela ne bi bilo moguće (Galičić, 2012., str. 58.)

1. **Marketing i prodaja** – marketing je odjel unutar hotela koji ima posebnu i najbitniju zadaću – prodaja kapaciteta, prodaja hotelskog proizvoda u što većoj količini. To su dvije vrlo bitne stavke jer se kroz njih dolazi i do povećanja fizičkih i financijskih parametara poslovanja. Kako bi se proizvod/usluga uspješno razradio i bolje plasirao na tržište vrlo je bitno da se koristi sustav koji je vrlo dobro razrađen i koji se sastoji od:
  - a. istraživanja tržišta – pruža potporu pri donošenju marketinških odluka. Poznavanje tržišta je preduvjet za izradu kvalitetnog marketinškog plana i svaka odluka vezana za razvoj proizvoda ovisi o informacijama o tržištu. Svrha istraživanja tržišta je prikupljanje podataka i informacija koje su neophodne za planiranje i organiziranje poslovanja,
  - b. odabira ciljne skupine gostiju – bitno je da se uvijek zna prema kojoj skupini gostiju je ponuda i cijena usluga namijenjena. Uvijek je bitno da je odabrana skupina gostiju ona skupina koja će donijeti najviše novaca jer usluga hotela odgovara potrebama i željama gostiju,
  - c. organizacije prodajnih kanala – prodajni kanali su kanali bez kojih hotel ne može raditi i zato je vrlo bitno da se odredi putem kojih kanala će se sve prodaja odvijati i koji od kanala su najtraženiji na sadašnjem tržištu,
  - d. pozicioniranja proizvoda/usluge – za pozicioniranje je vrlo bitno da poduzeće zna svog potrošača i kako on razmišlja. Prilikom odabira

- ciljne skupine gosta bitno je i da upozna samog gosta/kupca/potrošača te prilikom pozicioniranja zna kako i gdje objaviti svoj proizvod/uslugu kako bih privukla što više gostiju,
- e. definiranja prodajnih uvjeta – pod prodajne uvjete se smatra naplata, isporuka te korištenje proizvoda/usluga. Svi hoteli se prilikom prodajnih uvjeta moraju držati zakonskih okvira te tu nema previše odstupanja od konkurencije. Prilikom svake rezervacije se gostu daje do znanja kolika je cijena, kada mora doći u hotel i kada mora otići te koliko mu se vremenski čuva soba ako ne najavi da će kasniti,
  - f. organizacije promotivnih aktivnosti te praćenje promjena na tržištu – trenutno se u svijetu putem interneta vrlo lako sazna za nove stvari na tržištu te se i putem interneta puno lakše dolazi do saznanja o novim promjenama na tržištu. Za organizaciju promotivnih aktivnosti te praćenje promjena na tržištu Internet i snalaženje na istom može donijeti veliku prevlast na turističkom tržištu i podići prodaju na maksimalnu razinu.

Definiranje hotelskoga proizvoda i usluga, koje se u okviru njega nude, sastavni je dio marketinškog plana.

Kako bi se hotelski proizvod definirao svaki marketing se treba koristiti marketinškim spletom (marketing mix-om), a on se sastoji od varijabli koje su u svijetu poznate pod nazivom „4P“ (Galičić, 2017., str. 72):

1. Proizvod (Product),
2. Cijena (Price),
3. Distribucija (Place) i
4. Promocija (Promotion)

Kada su proizvod, ali i njegova cijena definirani tada s poslom kreće odjel prodaje. Prodaja ima veliku važnost za hotel jer ako prodaja dobro ne radi svoj posao u hotelu neće biti gostiju i hotel ne može nikako opstati niti ispuniti svoje zadane ciljeve. Za menadžment je najbitnije da prilikom zapošljavanja kadrova u prodaji provjere njihove kvalitete komuniciranja kako bih što lakše i što brže mogli prodati proizvod/uslugu. Prodaja se u novije vrijeme nalazi unutar hotela ako govorimo o manjim hotelima i usko je povezana s uredom za rezervacije. U velikim hotelskim kućama poput recimo „Valamar Riviera“, prodaja je odvojena od hotela, ali je u stalnoj komunikaciji sa svim hotelima i sa svim uredima za rezervacije. Bitno je da su ta dva odjela (prodaja i prijemni odjel) u stalnoj komunikaciji pošto se u današnje vrijeme usluga smještaja može rezervirati na različite načine (telefon, elektronička pošta, osobno). Prodajna služba nije samo zadužena za prodaju već ima nekoliko različitih zadataka koji su bitni za hotel. Jedan od takvih je i taj da sastavljaju izvješća o zauzetosti samog hotela iz tjedna u tjedan na sezonskog bazi, ali i zauzetosti iz mjeseca u mjesec. Međutim, uz sastavljanje izvješća o zauzetosti prodaja se bavi još i formiranjem cijena hotelskih soba i to za individualnu prodaju, skupne aranžmane i alotmansku prodaju. Tijekom sezone, prodaja najčešće određuje

cijene koje su vezane za glavnu sezonu, predsezona, posezonu i izvansezona. Naravno, bez obzira o kojem se mjesecu radi ili sezoni prodaja hotelskog smještaja mora gledati da hotelsku sobu uvijek proda po maksimalnoj mogućoj cijeni kako bih hotel uvijek ostvario što veći profit.

## 2. Prijem hotelskih gostiju

**Portir** - u hotelima prijem gostiju kreće od recepcije. U hotelima viših kategorija, a to su najčešće hoteli sa 4 ili 5 \*, prijem kreće već pri dolasku u hotelu gdje je portir prva osoba koja ih pozdravlja. U tom trenutku portir je osoba od koje je započelo pružanje usluge unutar hotela. Ovisno o hotelu poslovi portira se mogu razlikovati. U nekim hotelima portir će gostu parkirati auto dok u drugim hotelima portir preuzima prtljagu te će ispratiti gosta do recepcije gdje će se obaviti prijavu. Portir zatim dobiva ključ od sobe gosta te mu putem još jednom objašnjava gdje se što nalazi u hotelu i kako doći do određene usluge (restoran, bazen, sportski tereni, wellness itd). Prilikom ulaska u sobu portir će gostu pokazati samu sobu, što se nalazi u sobi te kako će koristiti neke od uređaja unutar sobe. Naravno da portir osim prvotnog kontakta sa gostom ima više uloga koje su usmjerene prema recepciji.

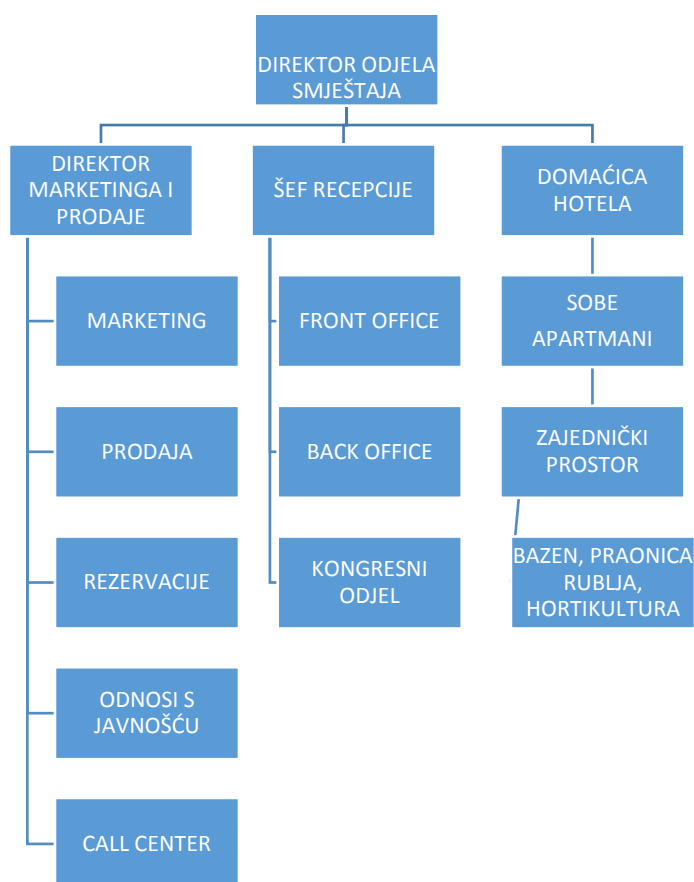
**Recepcija** - recepcija ima najveću ulogu unutar hotela. Ako recepcija nije dobro organizirana ili ako zaposlenici recepcije kvalitetno ne komuniciraju, onda može doći do velikih problema u poslovanju hotela. Naime, recepcija je odjel koji je u stalnom kontaktu sa svim ostalim odjelima (marketing, prodaja, domaćinstvo, hrana i piće, wellness). Gosti prilikom odsjedanja u hotelu ne vide što sve recepcija radi kako bi oni bili zadovoljni sa svojom uslugom. Recepcija će obavijestiti odjel domaćinstva kada neka soba treba biti spremna za korištenje, kada gost ulazi u tu sobu, ima li u kupaonici sobe dovoljno ručnika, treba li soba ponovno čišćenje, je li se gost iz sobe odjavio, treba li u sobu staviti pomoćni ležaj ili možda dječji krevet. Osim domaćinstva, recepcija će biti u kontaktu s odjelom hrane i pića prije i nakon svakog obroka, dostavit će listu gostiju i broj gostiju koji će biti na nekom obroku kako bi kuhinja znala pripremiti dovoljno hrane za neki obrok te će na kraju dana odjel hrane i pića recepciji dostaviti sve račune koji su napravljeni s njihove strane kako bih se prilikom odjave računi podudarali sa svime što je gost konzumirao unutar hotela bilo da je riječ o dostavi hrane u sobu ili o šalici kave.

Recepcija je ustvari srce svakog hotela te se svaki dan nakon zadnje prijave već kreće pripremati za sljedeći dan. Printa se popis soba tj. popis gostiju koji se odjavljuju sljedeće jutro te onih koji će napraviti prijavu. Recepciju za novi dan priprema noćna smjena. Noćna smjena konfigurira u sistemu nove kartice (ključeve) za sobe te svaku noć oko dva u noći zatvara prethodni radni dan te otvara novi. Svakog jutra voditelj domaćinstva dobiva jednu kopiju popisa, direktor hotela drugu te jedna kopija ostaje recepciji. Domaćinstvo dobiva popis kako bih znali koje sobe se trebaju pripremiti i temeljito očistiti, a direktor dobiva popis kako bih mogao ispisati pisma dobrodošlice, potpisati ih i javiti recepciji koji gosti su od iznimnog značaja za hotel kako bi ih u sobi dočekala boca vina ili boca vode u znak zahvalnosti. Najčešće se takva usluga vrši prema gostima koji su stalni gosti ili su od iznimnog značaja. Svaki gost u svojoj sobi koristi telefon te tako kontaktira recepciju ako ima kakva pitanja, zamolbe ili ako postoji kakav problem u sobi ili možda u sobi pored. Recepcija će nakon svakog poziva zapisati problem ili zamolbu

te će je prosljediti odjelu kojeg se upit ili problem tiče, a oni će pokušati otkloniti problem ili ispuniti zahtjev gosta, ali će prilikom rješavanja problema ili upita konstantno biti u kontaktu sa recepcijom. Zato je od velike važnosti da su zaposlenici recepcije vrlo dobro obučeni, pripremljeni za svaku situaciju, da su im omogućeni dobri uvjeti rada i da su dobro upoznati sa svojim zadacima, ali i sa ciljevima hotela.

**Domaćinstvo** – „Gostu soba treba biti čista, udobna, privlačna i sigurna“ (Schaetzing, 1996., str. 45). Hotelska soba je glavni proizvod koji hotel prodaje te je tako i najskuplji proizvod koji hotel može ponuditi. Od iznimne je važnosti sami izgled sobe, ali isto tako i čistoća iste. „Gostinjska soba pojavljuje se kao osnovni proizvod u poslovanju hotela i povjerava se na čišćenje domaćici hotela“. (Pavia, 1995., str.159.). Domaćinstvo ima veliku ulogu u čistoći ne samo soba, već cijeloga hotela. Bavi se čistoćom soba, kupaonica, hodnika, lobby bara, recepcije, restorana te glavnog ulaza u hotel. U bliskom je kontaktu s recepcijom no kako tehnologija svakim danom ide sve dalje komunikacija domaćinstvo – recepcija je puno laganija danas nego je bila prije. Putem jedne aplikacije koju koristi svaki recepcionar, ali i svaka domaćica u svakom trenutku se može vidjeti koja soba treba čišćenje, treba li ručnik i može li se soba izdati gostu koji je trenutno na prijavi. Osim recepcije, domaćinstvo je u stalnom kontaktu i s praonicom i s garderobom kako bih u svakom trenutku imala dovoljno posteljine ili ručnika za pripremu soba. Naime, svaka soba koja se čisti ili koja je očišćena nije spreman tako dugo dok nadzornica nije napravila kontrolu čistoće i uvjerala se da se u sobi nalaze sve stvari koje su propisane (šamponi, sapuni za ruke, ručnici, čaše, itd). Tek kada je nadzornica prekontrolirala sobu u tom trenutku je hotelska soba spreman za prijem gosta.

Marketing i prodaja, prijem hotelskih gostiju (recepcija) i domaćinstvo su tri glavna odjela bez kojeg hotel u današnje vrijeme ne može pravilno funkcionirati niti ispunjavati ciljeve koji su zadani od strane voditelja hotela (menadžera/direktora). Iz tog razloga se potrebno vraćati na tezu kako svaki zaposlenik unutar hotela mora biti dovoljno kvalificiran za posao kojeg obavlja i ispunjavati određene uvjete (komuniciranje, timski rad, snalažljivost itd.) kako bi poslovanje hotela teklo bez ikakvih većih problema. Timski rad uz komuniciranje predstavlja najvažniji element uspješnog poslovanja nekog hotela jer svaki odjel i svaki zaposlenik unutar hotela moraju funkcionirati kao jedan.



Shema 4. Organizacijasko – menadžerska struktura odjela smještaja,

Izvor: Galičić, 2017., str. 41)

### 3.3. Upravljanje cijenama hotelskog smještaja

Cijena je jedini instrument koji za neko hotelsko poduzeće predstavlja izvor prihoda i iz toga razloga je i najvažniji dio ugostiteljstva. Kakoe je cijena najvažniji dio ugostiteljstva slobodno se može reći da je utvrđivanje iste najbitniji dio svakog hotelskog poduzeća. Cijena je ta koja utječe na profitabilnost nekog turističkog poduzeća. Vrlo je bitno za svako hotelsko poduzeće da prati promjene na tržištu, ali i cijene svojih konkurenata kako bi bilo konkurentno. Svakom gostu/potrošaču je od iznimne važnosti da usluga ili proizvod budu na najvećoj mogućoj razini kako bih oni bili zadovoljni. *Value for money* je izreka koja se svakodnevno vrti u glavama potrošača i iz tog istog razloga je to izreka koja mora isto tako biti u glavama voditelja hotela. Svaki gost očekuje da će dobiti proizvod ili uslugu koja će ga usrećiti i ispuniti njegova očekivanja. Glavni zadatak svakog poduzeća je da ostvari profit, ali isto tako da i kupac i korisnik budu zadovoljni kvalitetom usluge za koju su izdvojili novac.

Svaki proizvod ima neku svoju cijenu, ali kako bih poduzeće to najbolje utvrdilo koliko ustvari vrijedi taj proizvod ili usluga koju prodaju mora se koristiti nekim postupcima poput (Uravić, 2008., str. 56.)

- izbor cilja utvrđivanja određene cijene,

- utvrđivanje potražnje,
- procjena troškova,
- analiza cijena i ponude konkurenata,
- izbor metode određivanja cijena,
- izbor konačne cijene.

„Cijena je novčani iznos koji je potrebno platiti za određenu robu ili uslugu. Na slobodnom tržištu cijena se formira na temelju ponude i potražnje, a ona je veća ili manja od vrijednosti, odnosno veća ili jednaka troškovima“ (Previšić & Ozretić, 2007., str. 54)

Kada se govori o potrošačima i cijeni, svaka osoba koja određuje cijenu mora znati kako je cijena potrošačima najvidljivija varijabla na koju će uvijek prvo obratiti pozornost. Kako je prethodno navedeno, na turističkom tržištu cijenu određuje turističko tržište, odnosno odnos ponude i potražnje. Kada se govori o turističkom tržištu tu se misli na konkurenciju, zahtjeve potrošača, lokaciju, ponudu usluge unutar hotela, ali isto tako i ponudu izvan hotela, događanja u okolici hotela.. Navedene su varijable koje određuju cijenu sobe.

Prethodno u radu je spomenuto kako bez marketinga i prodaje poslovanje hotela ne bi bilo moguće. Prilikom zapošljavanja kadrova u marketingu i prodaji bitno je viđenje zaposlenika o turističkom tržištu i kako se snalaze na turističkom tržištu, ali isto tako i da su dobro upoznati s općim ciljevima hotelskog poduzeća. Viđenje tržišta sa strane zaposlenika je vrlo bitno jer su oni ti koji upravljaju cijenama u hotelu, a upravljanje cijenama je važna zadaća jer o cijeni ovisi profitabilnost hotela. Naravno, osim o općim ciljevima zaposlenici trebaju biti dobro upoznati i s marketinškim ciljevima poduzeća. Kada su cijene na tržištu više, potražnja i potrošnja su manje, ali kada su cijene na tržištu manje, potrošnja raste.

Utjecajni čimbenici koji djeluju na poduzeća i na njihovo poslovanje, ali i na samu cijenu možemo podijeliti na unutarnje i vanjske čimbenike. (Marcel, 1998.)

Unutarnji čimbenici su:

- troškovi – kroz kontinuitet praćenja troškova, ali i dobiti lako je odrediti koje usluge/proizvodi nam uzimaju najviše novaca, a koji nam donose najviše dobiti. Jedan čimbenik može toliko loše utjecati na samo poduzeće da se značaj čimbenika koji nam je donio profit smanjuje,
- marketinški ciljevi – kao što je prije navedeno, marketing je usmjeren prema kupcu/gostu te moramo dobro znati kome prodajemo proizvod/uslugu i koje su potrebe i očekivanja kupca. Marketinški cilj je usmjeren prema tome da uz što manje potrošenog ili uloženog novca poduzeće ostvari profit,
- rast poduzeća – uz kontinuirano praćenje prihoda i rashoda te dobrog poznavanja tržišta marketing će imati najveću ulogu po pitanju rasta poduzeća.

Kada govorimo o vanjskim čimbenicima formiranja cijena misli se prvotno na tržišne čimbenike:

- sklonost potražnje – kada je potražnja za neki proizvod/uslugu veća cijena će rasti, a kada je potražnja manja i cijena će biti manja,
- stadij u životnom ciklusu proizvoda – postoje proizvodi koji na tržištu krenu brzo padati tj., dožive neuspjeh. Svaki proizvod se sastoji od nekoliko stadija koji kreće sa fazom



uvođenja, a završava sa fazom opadanja. Kada dolazi do faze opadanja treba se donijeti odluka hoćemo li unijeti promjene u proizvod/uslugu ili razviti neki novi,

- diferencijacija proizvoda – može se vršiti na više načina, ali najčešće su aspekti: mikrolokacija, kategorizacija, turistička sezona, specifične osobine i kvaliteta,
- stil kupnje - prema Roccu (1994.) stil kupnje turističkog proizvoda izvršava se ponajviše u učestalosti kupnje pa proizvodi koji se kupuju odjednom u većim količinama, pogodni za stimulativnu politiku cijena. Tom se logikom koriste turoperatori koji na tržište plasiraju golem broj aranžmana, pa je stoga cijena njihovih aranžmana relativno niska, što također povećava potražnju i u ciklusu vodi do novih sniženja,
- cjenovna elastičnost – kroz cjenovnu elastičnost se pokazuje osjetljivost u količini potražnje s obzirom na cijene. Turistička potražnja je cjenovno elastična,
- konkurencija – konkurencija je glavna kada se govori o utjecaju na cijenu turističkog proizvoda jer su proizvodi koji se nude na turističkom tržištu slični po karakteristikama i kvaliteti,
- lokacija – ima osobit značaj na turističkom tržištu jer ugostiteljski objekti koji u svojoj blizini raspolažu sa nizom kulturnih dobra mogu postići veću cijenu za svoj proizvod/uslugu i
- državne institucije – pomoću subvencija, smanjenja ili oslobađanja od plaćanja poreza na neko vremensko razdoblje, povoljnije kamatne stope itd., država olakšava ugostiteljsko poslovanje .

Cijena mora biti prihvatljiva i privlačna kupcu te mora biti konkurentna na tržištu. Uz prihvatljivost i konkurentnost mora biti dovoljno visoka kako bih se osiguralo rentabilno poslovanje hotela, a s tom cijenom se treba osigurati dovoljan obujam prometa.

#### **4. KVALITETA SMJEŠTAJA U HOTELIMA S 3\***

Industrijska revolucija koja se dogodila krajem 18-og. stoljeća sa sobom je donijela veliku promjenu. Kvaliteta svih sadržaja i proizvoda na tržištu se povećala, a troškovi tih proizvoda i usluga su se snižavali. Revolucija je utjecala ne samo na gospodarske događaje već i na društvene. Sobom je donijela i jednu vrstu standardizacije, mijenjali su se državni i politički standardi, ali su se mijenjali i hotelski standardi. Hotelski standardi su uvijek bili u toku sa promjena u svijetu.

„Standard ima dva svojstva: on definira, odnosno propisuje kvalitetu, ali je istovremeno i mjerilo postizanja propisane kvalitete. Standard i kvaliteta čine jedinstvo jer nema kvalitete bez standarda s obzirom da je standard pretpostavka za kvalitetu i mjera razine ostvarene kvalitete. Trebaju se shvatiti kao jedinstven proces koji teče kontinuirano. Standard i kvaliteta nisu cilj, oni su put do cilja, a cilj je ostvariti uspješno poslovanje hotela“ (Avelini Holjevac, 2007., str.105.)

#### 4.1. Konceptualizacija kvalitete usluga

„Primjena standarda vezana je za imena velikih hotelijera koji su osnovali hotelsku industriju. Oni su uveli standarde u hotele i postavili temelje kvalitete hotelskih usluga. To su Cesar Ritz, Ellsworth Statler, Conrad N. Hilton, Ralph Hitz, Ernest Henderson, Howard Dearing Johnson, J. Willard Marriot, Kemmons Wilson.“ (Avelini Holjevac, 2002., str.64.)

O kvaliteti i njezinoj konceptualizaciji mnogo menadžera niti samo ne bi znalo što reći. Kako bi se uspješno upravljalo jednim hotelskim poduzećem vrlo je bitno da menadžment hotela, ali i drugi zaposlenici, traže orijentaciju prema kvaliteti. Da bih jedan hotel uspješno i kontinuirano konkurirao svojom kvalitetom na tržištu vrlo je bitno da cijelo poduzeće (zaposlenici, menadžment, vanjski suradnici) zna što ustvari kod njih znači riječ kvaliteta. Kako bih jedan hotel uspješno održavao svoju kvalitetu, ali i sami koncept svega toga mora prvo gledati i slušati razmišljanja korisnika usluga. Korisnik je taj koji određuje što je to ustvari kvalitetno, a što nije.

Velike promjene u poslovnom svijetu uvijek donose nešto novo pa je tako unazad pedeset godina razvijen je sustav pod nazivom „*Total Quality Management*“ (u nastavku TQM). TQM predstavlja jednu vrstu upravljanja u poslovnom svijetu i on se može koristiti u svakom poslu koji se radi. Međutim, njegova glavna uloga je da on upravlja kvalitetom i pokušava je konstantno poboljšavati kako bih zadovoljio očekivanja kupaca/potrošača. Sustav TQM nije namijenjen samo menadžerima i visoko pozicioniranim ljudima već kako bi njegova namjena imala smisla, svi zaposlenici, sa svih razina trebaju sudjelovati. Svaka odluka koja se planira donijeti ili je već donijeta putem TQM-a, nije donijeta iz glave već se sve temelji na podacima i činjenicama koje su zaslužne za dolaženje do neke promijene.

TQM je sastoji od niza elemenata koji su potrebni kako bih uopće došlo do uvođenja TQM-a u samo poduzeće. Prva skupina elemenata (osnovni) se sastoji od: etike, integriteta i povjerenja. Drugu skupinu elemenata nazivamo „građevni“, a sastoji se od: obuke, timskog rada i liderstva. Zadnju skupinu predstavlja element koji je najvažniji bilo da se radi o dućanu sa sportskom robom ili hotelu, a to je element koji zovemo „prepoznatljivost“. „Osigurati prepoznatljivost kvalitete na tržištu je težak zadatak kako za menadžera tako i za sve zaposlenike. Prepoznatljivost se stječe nakon uspješno izvršenog zadatka kojeg je lider predložio“ (<https://www.managementstudyguide.com/total-quality-management-models.htm>, pristup 3.rujna.2021.) .

Kvaliteta usluga je izrazito subjektivna kategorija i sama po sebi je različita od klijenta do klijenta. Percepcija neke kvalitete bilo usluge ili proizvoda se oblikuje tijekom niza susreta sa nekom od istih. Stavka koja je izuzetno bitna je ta da je potrošač voljan platiti visoku pa i čak najvišu cijenu za onu uslugu za koju smatra da je vrhunska ili izuzetna. Aspekti kvalitete usluga mogu se podijeliti u dvije kategorije, funkcionalne usluge i osobne usluge. Funkcionalne usluge se odnose na karakteristike usluga koje su slične karakteristikama samih proizvoda, a karakteristike funkcionalnih usluge se mogu poboljšati bez pomoći klijenata i bez njihove povezanosti, dok se osobne usluge mogu poboljšati samo uz utjecaj i uz pomoć klijenata i njihov recenzija.

Jim Clemmer je 1990. pitao grupu menadžera što za njih predstavlja kvaliteta usluga, dobio je niz izjava: (Clemmer, 1990., str 93)

- promptno reagiranje na žalbe i probleme,
- dostupnost,

- dobra komunikacija s klijentima,
- respekt i ljubaznost,
- znanje održava ljude,
- kvalitetan rad zaposlenika,
- izgled i urednost,
- tehničko znanje i vještine
- visoko kvalitetno poslovanje

Za postizanje prednosti pred konkurencijom kvaliteta turističkog proizvoda je postala važna okosnica. Svako poduzeće koje brine o kvaliteti u današnjem poslovnom svijetu provodi kontrolu kvalitete te putem kontrole saznaje koji se nedostaci nalaze unutar nekog proizvod/usluge. Kroz kontrolu kvalitete ugostitelji dobivaju bolju sliku o potrebama i očekivanjima gostiju i putem zadovoljenja njegovih potreba u povratnoj informaciji saznaje koliko je ustvari kvalitetna njegova usluga.

Tablica 1: Opći elementi kvalitete usluga

Dimenzija	Definicija
Dostupnost	Usluga je lako dostupna
Jamstvo	Osoblje je pristojno, brižno i obrazovano
Komunikacija	Klijenti su informirani na jeziku koji mogu razumjeti
Stručnost	Osoblje posjeduje nužna znanja i vještine za pružanje usluga
Standard	Usluga odgovara standardu
Ponašanje	Pristojnost, ljubaznost i briga osoblja prema klijentu
Manjkavost	Svaka kvalitetna usluga koja nije definirana, a utječe na zadovoljstvo klijenta
Trajanje	Izvođenje i rezultat usluge ima duže trajanje
Angažiranost	Razumijevanje potreba, i individualni pristup svakom klijentu
Humanost	Usluga se pruža na način da se očuva dostojanstvo i dignitet svakog klijenta

Izvor: Izrada autora: Avelini – Holjevac, 2007., str. 12 i 13.

Pokazatelji kvalitete moraju biti jasni, a samu osnovnu podjelu pokazatelja kvalitete čine četiri kategorije (Avelini – Holjevac, 2007, str. 12-13)

- kvaliteta proizvoda
- kvaliteta usluga
- kvaliteta procesa i
- kvaliteta organizacije

Temeljne kvalitete proizvoda su vezane za njegovu funkcionalnost, pouzdanost te vijek trajanja. Kvaliteta proizvoda i usluge su bliske, ali je potrebno izdvojiti kvalitetu usluge kao zasebnu kategoriju jer za svakog korisnika, usluga i doživljaj te iste usluge nije jednaka. Kvaliteta procesa se tiče proizvodnje te finalnog proizvoda kako bih se uz što manje uloženi sredstava došlo do kvalitetnog i gotovog proizvoda/usluge, a kako bi se došlo do kvalitetnog finalnog proizvoda organizacija mora biti kvalitetno organizirana te mora pratiti svaki korak razvitka i korištenja proizvoda/usluge.

## 4.2. Kvaliteta u hotelijerstvu

Kvalitetu usluge u hotelu možemo definirati kao dosljedno pružanje usluga pri čemu se treba držati i propisanih standarda tj., želja i potreba gosta. Zadovoljni gost je gost koji će se vratiti. Svrha cijele kvalitete u hotelijerstvu je ta da se zadovolje i ispune očekivanja gosta, jer kada se ispune njegova očekivanja najčešće će taj gost nagraditi to svojom odanošću i usmenom preporukom. Usmene preporuke se danas dijele globalno, putem interneta koji je svima dostupan. Recenzije i ocjene na stranicama poput Bookinga, TripAdvisora, AirBnba mogu olakšati poslovanje ili ga zagorčati, a čak bi ga u nekim slučajevima moglo i uništiti. Internet je danas taj koji je omogućio lakšu marketinšku promidžbu ne samo u hotelijerstvu ili turizmu već u svakom području poslovanja. Međutim, sve što je na internetu vlasnici, menadžeri, voditelji restorana i drugi ljudi mogu komentirati na neku recenziju iz tog razloga usmena preporuka je i dalje iskrena, pokazuje potrošačev stav o vlastitom iskustvu i kao takva je dragocjena da bih se procijenila neka kvaliteta ponuđene usluge.

Kako je prethodno u radu navedeno, pružatelji usluga moraju znati očekivanja i potrebe svojih gostiju, ali isto tako moraju znati i ponešto o svojim gostima. Takva saznanja će olakšati pružatelju usluga da prepozna stavove i same emocije gosta. Zadovoljan gost snižava troškove marketinga i prodaje jer ako je gost zadovoljan on će se vratiti i u većini slučajeva dovesti još neke nove goste. Ako su recenzije i ocjene na određenim internetskim stranicama dobre, hotel si može dopustiti da poveća cijenu sobe, ali ako su loše onda je prisiljen snižavati cijene kako bi opstao. U Hrvatskom ugostiteljstvu čak 37% pritužbi se odnosi na neuljudnost i neljubaznost osoblja te sporost pružanja usluge dok se 34% pritužbi odnosi na kvalitetu smještaja (soba nije uredna, nedostatak klima uređaja, buka, soba nije na razini broja zvjezdica što ih hotel posjeduje), 9% pritužbi se odnosilo na kvalitetu hrane (Galičić, 2002., str. 98.). Iz navedenog se može iščitati kako je i prije 19 godina u hrvatskom ugostiteljstvu bilo problema koji i danas postoje (spora usluga, neprofesionalni odnosi kupca i zaposlenika, sporo rješavanje problema, kvaliteta soba nije u skladu sa zvjezdicama i sl.).

Valamar Riviera koja je trenutno vodeća organizacija hrvatskog hotelijerstva je i jedna od rijetkih koja vodi računa o recenzijama i ocjenama na internetskim stranicama. Valamar je uložio novac u vlastiti centar za kvalitetu koji objedinjuje sve povratne informacije od gostiju.

„Vaše zadovoljstvo naš je cilj i razlog stalnog poboljšavanja kvalitete usluge koju pružamo. Bit ćemo zahvalni prenesete li nam svoje dojmove o boravku u našim objektima te pridonese li svojim prijedlozima, primjedbama i pohvalama još boljoj kvaliteti naših usluga. Vaše nam primjedbe pomažu uvidjeti što trebamo popraviti. Recite nam i što Vam se sviđa kod nas. Vaša će nas pohvala radovati. Cijenit ćemo pohvalu koja nam daje poticaj da budemo još bolji. Šaljite nam svoje prijedloge, pohvale ili primjedbe popunjavanjem slijedećeg upitnika ili kontaktirajte Valamar rezervacijski centar“. (Valamarov centar za kvalitetu, 2020.).

Navedenim se može zaključiti kako je u Valamar Rivieri gost zaista na prvom mjestu te da se mišljenja gosta izuzetno cijene.

Da bi se stvorila kvalitetna hotelska usluga od velike je važnosti onaj podatak koji se analizirao u prve dvije cjeline rada, a to je da zaposlenik ustvari stvara i pruža uslugu. Bitno je da na recepciji rade zaposlenici koji su pozitivnog stava, društveni, suosjećajni jer su ustvari ti zaposlenici i jedini zaposlenici s kojima gost stvara odnos koji će odigrati najveću ulogu u iskustvu gosta prilikom odsjedanja u hotelu.

Gost će se ponovno vratiti u hotel zbog istih razloga zbog kojih se vraća u restorane ili u neki dućan, a razlozi su:

- individualni pristup gostu,
- kvalitetna usluga i
- prihvatljive cijene

Treba se osvrnuti na to da kvalitetu u hotelijerstvu ne predstavlja samo hotel i njegove usluge već turistička destinacija u kojoj se nalazi hotel. Za turista/gosta, putovanje počinje već u onom trenutku kada radi rezervaciju i u tom trenutku već dobiva prve dojmove o hotelu, ali i destinaciji. Za turista, posjetitelja jedne destinacije kvaliteta te destinacije sastoji se od više elemenata, od dojma stečenog prije polaska na put do uspomena na boravak u destinaciji Avelini (2002.) navodi sljedeće elemente kvalitete destinacije:

- slika destinacije prije dolaska,
- informacije prije dolaska,
- rezervacija,
- mjesto boravka,
- putovanje do destinacije,
- dolazak (check in),
- informacije o destinaciji,
- atrakcije i privlačnost,
- infrastruktura i okoliš,
- oproštaj na odlasku i putovanje na povratku,
- mjesto prehrane,
- kontakti i uspomene nakon povratka.

Naravno, jedan proizvod koji je proizveo hotel se sastoji od niza materijalnih, ali i nematerijalnih elemenata koji su međusobno povezani kako bih što bliže i što točnije ispunili očekivanja gostiju.

Hotel i njegove cijene, kako je prethodno u radu već navedeno ne ovise samo o hotelu i konkurenciji, već i o atrakcijama i uslugama koje destinacija može ponuditi. Bez lokalnih atrakcija, prijevoza unutar destinacije i kvalitetnih restorana teško da će se ispuniti očekivanja gosta na onom nivou na kojem on to očekuje. Bitno je da su i hoteli organizirani unutar turističkih organizacija u destinaciji u kojoj se nalaze, tako jedan Valamar u Dubrovniku npr., svake godine u glavnom dijelu sezone u dogovoru sa turističkom zajednicom organizira „Ljeto u Valamaru“ gdje se svakog tjedna održavaju koncerti poznatih hrvatskih bendova, organiziraju se i različite konferencije koje su dostupne svim gostima i domaćem stanovništvu. Komunikacija hotelskih kuća sa turističkim zajednicama ima veliki značaj kako bih se poboljšala ponuda jedne destinacije i kako bih privukla više gostiju.

Danas je situacija u hrvatskom hotelskom menadžmentu potpuno drugačija nego prije 20-tak godina. Hotelske kuće su dobro upoznate s važnosti pružanja visokokvalitetnih usluga što im i omogućuje da se uklapaju u globalne trendove pružanja kvalitetnih usluga. O tome govore i misije i/ili vizije nekih hrvatskih organizacija koje su fokusirane na kvalitetu i jedinstvenost usluga:

## **Valamar Riviera**

### *Vizija*

„Savršen odmor, svaki dan, za svakog gosta.“

### *Misija*

„Stvaramo poticajnu korporativnu kulturu u kojoj su gosti i zaposlenici na prvom mjestu“

### *Temeljne vrijednosti*

Gostoljubivost, ambicioznost, odgovornost, inovativnost i ponos.

([www.valamar.com](http://www.valamar.com), pristup 12.08.2021..)

## **Adriatic Luxury Hotels**

### *Vizija*

„Biti poduzeće koje je poželjan poslodavac i uzor u stvaranju jedinstvenih proizvoda i usluga, uvažavajući sve posebnosti destinacije.“

### *Misija*

„Želimo da kompanija bude prepoznata po pružanju modernoga integriranoga proizvoda u turizmu odražavajući orijentaciju prema zdravom življenju, personalizirane usluge za klijente i nasljeđe.“

([www.adriaticluxuryhotels.com](http://www.adriaticluxuryhotels.com) , pristup 12.08.2021.)

## **Ilirija hoteli d.d.**

### *Vizija*

„Pružanje kvalitetne i vrhunske usluge i doživljaja gostima u objektima kompanije, konstantno ulaganje u ljudske kadrove, poštivanje načela održivog razvoja koji se očituje u prepoznavanju i zadovoljavanju potreba turista, te da se zaštite i obnove prirodne i kulturne baštine.“

(<https://ilirijabiograd.com> , pristup 12.08.2021.)

Kvaliteta u hotelijerstvu se sastoji od niza elemenata (kadrovi, zaposlenici, usluge, zvjezdice, ponuda, interijer) na koje se svako hotelsko poduzeće iz godine u godine mora pomno usredotočiti. Menadžmenti hotela znaju ponekad zaboraviti na važnosti kvalitetne usluge te puštaju hotel iz godine u godine da stoji bez ulaganja novaca i zato zna doći do niskih ocjena na određenim internetskim stranicama uz komentare poput „zastarjele sobe i zastarjela usluga“. Pomno se moraju pratiti trendovi na tržištu, konstantno se mora težiti nečem novom, nečem što nitko nema u svojoj ponudi. Hotelske organizacije kako bih zadržale svoje zvjezdice, moraju ulagati novac u hotele, a nažalost u hrvatskom turizmu se to presporo radi i smatra se da je sve u redu ako se radi. Nažalost, interijeri hotela i uređenosti soba u RH su poprilično zastarjeli u većini hotela sa tri zvjezdice koji tu kategoriju drže već nekoliko godina. To se može vidjeti već pri samom ulasku u lobby hotela, po zidovima, mirisima, atmosferi, uređenosti recepcije i

zatim po sobama. Današnje hotelijerstvo iziskuje modernu uređenost hotela koja se sastoji od inovativnosti. Bitno je da hoteli koji duži niz godina drže 3\* zvjezdice ulažu novac u uređenost hotela jer bez toga će jako teško opstati na tržištu koje iz dana u dan pomiče granice pružanja kvalitetne usluge. Gosti u današnjem svijetu gdje Internet omogućuje svakakve stvari često znaju komentirati putem TripAdvisora zvjezdice hotela u kojem odsjedaju. Za hotele u RH se često mogu naći komentari kako hotel koji ima određeni broj zvjezdica dosta kasni po pitanju uređenosti hotela i same kvalitete usluga usporedno s nekim svjetskim lokacijama.

Najbolja metoda za vlastitu procjenu je korištenje Benchmarking metode putem koje se hotel može usporediti s najboljim u svojoj klasi (znači usporedba vlastitog hotela s 3\* zvjezdice sa najboljim u klasi od 3\*). Putem te metode se prikupljaju i analiziraju radni procesi, mjerenje kvalitete, vrijeme i troškovi. „Osnova procesa benchmarkinga je prepoznavanje unutarnjih snaga i slabosti organizacije, te spoznaja prednosti vodećih konkurenata“ (Štoković, 2004.). Ako su hotelska poduzeća u RH zaboravila na tu metodu, trebala bi se hitno podsjetiti jer je sve teže opstati na tržištu, a iz dana u dan konkurencija je sve veća i veća.

## **5. ORGANIZACIJA ODJELA SMJEŠTAJA I KVALITETA USLUGE U HOTELIMA S 3\* U REPUBLICI HRVATSKOJ**

U RH je Ministarstvo turizma i sporta to koje je nadležno za turizam i ono pravilnikom propisuje:

- vrste ugostiteljskih objekata unutar skupina,
- ugostiteljske usluge koje se moraju i one koje se mogu pružati u pojedinoj vrsti ugostiteljskog objekta te
- vrste ugostiteljskih objekata koje mogu biti klupskog tipa

Ugostiteljski objekti za smještaj iz skupine hoteli se razvrstavaju u deset vrsta: hotel baština, difuzni hotel, hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartmani, pansion, integralni hotel, lječilišne vrste i hoteli posebnog standarda. (NN 56/2016, pristup 17.08.2021.)

Svaki od tih vrsta hotela može i ima mogućnosti u okvirima zakona pružati nešto drugačije u smislu da sobe mogu biti veće ili manje, uređenost samih prostorija hotela, pružanja različitih usluga, povezanosti hotela, broja soba, broja apartmana itd.

U sljedećim cjelinama 5.teme nastavno će se objasniti koje su zakonske regulative poslovanje u hotelima sa 3\* i usporedit će se neki od hotela u RH s onima koji se nalaze u nekim drugim destinacijama u Europi.

### **5.1. Zakonski okviri poslovanja hotela u Republici Hrvatskoj**

Prvotno kako bih hotel uopće krenuo sa svojim poslovanjem potrebno je da dobije odgovarajuću kategorizaciju. Sama kategorizacija za hotel ima veliku važnost jer se putem kategorizacije već može pretpostaviti kakvu vrstu usluge hotel nudi, koja je kvaliteta te usluge i što gosti mogu očekivati od hotela koji ima 3\* ili 5\*. Razina i kvaliteta usluge dvije različite kategorije nije ista što je vidljivo i po visini cijena. Hoteli i drugi smještajni objekti se i rekatégorizirati.

Svaki hotel mora zadovoljiti niz uvjeta koji se nalaze u „Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hotela“ koje je napisalo Ministarstvo Turizma. „Ovim Pravilnikom se propisuju se vrste ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli, ugostiteljske usluge koje se moraju i mogu pružati u pojedinoj vrsti, vrste koje mogu biti klupskog tipa, minimalni uvjeti, vrste koje se kategoriziraju, kategorije, uvjeti za kategorije, oznake za vrste i kategorije, način označavanja vrsta i kategorija te sastav povjerenstva koje provodi očevid u objektu., (Hoteli NN 56/2016, pristup 17.08.2021). Pravilnikom se uređuje sve što je potrebno kako bi hotel poslovao unutar zakonskih okvira u RH i što sve mora zadovoljiti da može otvoriti svoja vrata.

Minimalni uvjeti koje hotel mora zadovoljiti se sastoje od četiri glavne stavke:

- prostora u kojem gosti i osoblje mogu komunicirati,
- niza prostorija koje svi gosti zajedno koriste (lobby, restoran, sportski tereni..),
- smještajnih jedinica (soba) i
- prostorija koje koristi samo osoblje hotela (kuhinja, garderobe, servisi, instalacije, spremište)

Druga bitna stvar osim smještajnih kapaciteta je sigurnost gostiju, ali i zaposlenika. Pogotovo u ovim vremenima kada se pojavio virus Covid – 19, gosti sve više i više traže neku sigurnost na svojim putovanjima.

Kako bi se stekla određena kategorizacija putem zakona su propisane i visine prostorija, širina stubišta, rampe za parking, dizala. Ako se sagradio novi hotel širina stubišta mora biti drugačija nego u većim postojećim hotelima.

Zatim imamo instalacije koje se moraju nalaziti unutar objekta i bez kojih se usluge niti ne mogu pružati. Pod instalacije se misli na to da svaka soba ima hladnu i vruću vodu, električnu energiju, grijanje i telefonsku vezu koja može biti fiksna ili mobilna.

Smještajna jedinica mora biti u skladu s vrstom objekta. Soba može biti vrsta ili dio smještajne jedinice u kojoj se spava. Svaka smještajna jedinica u hotelu mora biti u skladu sa propisima (visina i širina sobe, kupaone, balkona, broj kreveta i širina istih itd.). Sve što se nalazi u sobi pa i sama soba moraju biti odgovarajuće kvadrature. Tako u jednokrevetnoj sobi mora krevet biti širine do 120 cm. Ovisno o kakvoj sobi se radi (jednokrevetna, dvokrevetna, trokrevetna) svaka od tih soba ima propisanu kvadraturu isto kao i širinu kreveta. Za smještajne jedinice vrijedi ono pravilo ako je stariji hotel sve vrijedi kako je izgrađeno, a ako se govori o novom hotelu onda se dozvoljavaju odstupanja za 10% u 20% smještajnih jedinica. Kapacitet objekta isto tako može igrati veliku ulogu u kategorizaciji nekog objekta (u RH postoje tri vrste hotela: mali, srednji i veliki hoteli), a broj kapaciteta se utvrđuje prema broju smještajnih jedinica.

Priprema i usluživanje jela, pića i napitaka je druga glavna usluga koju hotel prodaje. Za hotel je izuzetno bitno da se u hotelu nalazi i sprema kvalitetna hrana jer je RH po tome i poznata. Još 2002. kada su se javljali problemi komunikacije gosta i djelatnika hotela, gosti su govorili kako su najzadovoljniji s hranom. Hotel uz kuhinju i skladište mora imati i restoran gdje se mogu pružati usluge doručka, ručka i večere te usluživati pića i napitke.

Osoblje hotela ima veliku ulogu u objektu jer je osoblje to koje na kraju svega ostavlja prvi i zadnji dojam o hotelu u kojem gosti odsjedaju. Zaposlenici moraju biti uredni, čisti, primjereno odjeveni i osposobljeni kako bi stručno usluživali gosta bilo da se radi o zaposleniku na



repciji ili u restoranu. Kvaliteta rada osoblja se provjerava isto tako kao i svaka druga usluga koja se pruža u hotelu. Prilikom kategorizacije se provjerava komunikacija djelatnika s gostima, njihova pristupačnost, pažnja, volja te mogućnost rješavanja problema i pritužbi koje gost ima. Bitno je da svaki zaposlenik hotela obavlja svoje poslove/radne zadatke profesionalno. Isto tako hotel mora raspolagati prostorijama gdje se djelatnici smiju zadržavati i otići na pauzu.

Svaki hotel u RH može raspolagati sa tri dependanse koje su odvojene cjeline unutar funkcionalne cjeline hotela. U dependansi ne smije biti više smještajnih jedinica nego ih glavna zgrada ima i one služe samo za pružanje usluga smještaja dok se usluge doručka i neke druge usluge pružaju u Hotelu. Kako i u hotelu, tako i u dependansama smještajne jedinice mogu biti: sobe, obiteljske sobe i hotelski apartmani.

U RH vrste „Hoteli“ imaju četiri kategorije: dvije, tri, četiri i pet zvjezdica te objekt može imati samo jednu kategoriju. Dependansa hotela može imati istu kategoriju kao i hotel ili jednu kategoriju niže. Svaki hotel na glavnom ulazu mora imati propisanu ploču koja ističe kategoriju hotela te isto tako mora na glavnom ulazu istaknuti naziv tvrtke koja posluje objektom i naziv objekta.

Neke od glavnih uvjeta za kategorizaciju kako bi hotel mogao dobiti 3\* (Prilog I. – Uvjeti za kategorije hotela – narodne novine):

1. Recepcija mora raditi 24 sata dnevno,
2. Recepcionar mora znati barem jedan strani jezik te nositi uniformu sa imenom,
3. Podovi čisti kao i recepcijski pult,
4. Uređaji u funkcionalnom stanju,
5. Glavno stubište i hodnici širine 1,40 m preko 50 smještajnih jedinica,
6. Dizalo s tri kata, ako hotel ima četiri nivoa,
7. Zasebni gospodarski ulaz za robu kao i za osoblje,
8. U novim hotelima soba se mora sastojati od ulaza, predprostora, sobe i kupaone.
9. Jednokrevetna soba mora biti 14 – 15 m<sup>2</sup>, dvokrevetna 20- 22 m<sup>2</sup>.
10. Krevet za jednu osobu veličine 100x200 cm, a za dvije osobe 160x200 cm.
11. Tepih u sobi, ako pod nije prekriven tepisonom, noćni ormarić uz krevet obavezan
12. Garnitura za sjedenje.
13. Slika, ogledalo, koš za otpatke, TV u boji, usluga buđenja, spremište za sobarice na svakih 50 smještajnih jedinica samo su neki od obaveznih predmeta.
14. Pametna soba nije obavezna, ali nosi određeni broj bodova koji podiže mogućnost dobivanja zvjezdica.
15. Površina kupaonice mora biti 3,5 – 4,5 m<sup>2</sup>.
16. Kada s rukohvatom ili tuš kada,
17. Obavezno usluživanje doručka, pića i napitaka,
18. Kuhinja mora biti povezana s gospodarskim ulazom i mora biti uređena/opremljena prema zakonu i propisima,
19. Poseban prostor za usluživanje jela sa stolovima i stolicama,
20. Buffer doručak uz mogućnost usluživanja konobara ili usluživanje direktno iz kuhinje te doručak treba trajati minimalno dva sata,
21. Garderoba s garderobnim ormarićima s ključem po zaposleniku,
22. Terasa, lođe i balkoni u dobrom stanju,
23. Dobro čišćenje i održavanje okoliša,

24. Osigurano parkiralište za 30% smještajnih jedinica,
25. Objekt mora biti osiguran kontinuirano,

Nabrojani su neki od uvjeta koje hotel mora ispuniti kako bi stekao 3\* u RH. Naravno veličina soba, kupaona, kreveta i svega nabrojanoga varira ovisno o broju zvjezdica se radi i je li hotel na novo izgrađen. Republika Hrvatska je definirala svoje standarde po pitanju hotelskih soba, kvalitete usluga i drugih stvari koje su bitne za hotele, ali jesu li takvi propisi i takvi zahtjevi po pitanju kvalitete na razini Europe prikazat će se u sljedećem dijelu.

## **5.2. Usporedba organizacije i kvalitete hotela s 3\* Republike Hrvatske s izabranim destinacijama**

U zadnjoj cjelini će se pokušati što bliže objasniti i usporediti hrvatsko hotelijerstvo s destinacijama u Europi. Hrvatska od turizma bilježi velike prihode, ali može li više i bolje? Mora li se malo ugledati na druge zemlje u Europi? Pokušat će se odgovoriti na takva pitanja, a usporedba će se raditi po kriterijima na bazi nekih glavnih uvjeta za kategorizaciju i općih informacija sa interneta (komentari, ocjene hotela, itd.) koje nam mogu puno više reći o zadovoljstvu gostiju u našim hotelima sa 3 zvjezdice u RH i onima diljem Europe.

Svaka država koja svoje hotele kategorizira sa zvjezdicama (2 – 5\*) ima i propisan broj kriterija koje mora zadovoljiti. Naravno, nisu svi kriteriji obavezni, ali svaki kriterij koji nije obavezan može dići bodovanje i pomoći prilikom kategoriziranja. Republika Hrvatska za svoje hotele ima propisano preko 450 kriterija koji se moraju ispuniti, kriteriji su blaži za stare hotele, a stroži su prema novo izgrađenim hotelima.

Popis nekih država i njihov broj kriterija:

- Njemačka – 270 kriterija
- Portugal – 130 kriterija
- Italija – 55 kriterija
- Španjolska – 261 kriterij
- Ujedinjeno Kraljevstvo – 498 kriterija
- Švedska – 270 kriterija
- Hrvatska – 450+ kriterija

Vidljivo je kako neke države koje su među najboljima u svijetu po pitanju kvalitete usluga i samih organizacija imaju daleko manji broj kriterija koje moraju zadovoljiti, a bolje su pozicionirane na tržištu nego Hrvatska te svoj turizam održavaju 365 dana u godini, dok u Hrvatskoj jedine dvije županije koje su uspjele iskoristiti svoj položaj i koje pružaju turističke usluge 365 dana u godini su glavni grad Hrvatske – grad Zagreb te Istarska županija. To su županije koje su jako kvalitetno iskoristile sve što im njihova županija ima za pružiti i time su se kvalitetno pozicionirale na tržištu.

Velika većina država koje smo naveli imaju tri glavna kriterija koja se provjeravaju i to su sobe, recepcija te usluga, dok se u državama Španjolske, Švedske i Portugala umjesto recepcije u taj kriterij ubraja uređenost kupaonica jer se smatra da se zna kakve kvalitete treba biti uređenost i rad na recepciji bez da se stavlja veliki naglasak na to.

U Republici Hrvatskoj, ministarstvo je to koje je zaduženo za sve propise koji su potrebni za klasifikaciju samih hotela, dok se u drugim državama to propisuje putem određenih organizacija. Tako recimo Njemačka ima svoju organizaciju pod imenom „HOTREC“ (koja je osnovana 2008. i pod sobom ima 15 država koje koriste njihov sistem kategoriziranja), Velika Britanija je po broju kriterija na sličnom mjestu kao i RH, ali kod njih kriterije i procjenu ne radi ministarstvo već to radi agencija pod imenom „Visit England“ te broj od 498 kriterija mora zadovoljiti svaki hotel koji se nalazi u sustavu „Visit England“. Švedska koja je svima poznata kao jedna od najbogatijih i najbolje stojećih zemalja na svijetu se koristi organizacijom koja je potpuno odvojena od svih organizacija i koja nosi naziv „Hotel Restaurant Association“ i koja svake godine šalje svoju inspekciju u svaki od hotela ([www.e-unwto.org](http://www.e-unwto.org), Hotel Classification Systems, pristup 18.08.2021.).

Republika Hrvatska je po kriteriju veličine soba na prvom mjestu. Svakoj državi s popisa minimalan kriterij za dvokrevetnu sobu je između 15 – 18m<sup>2</sup>, dok RH traži da soba bude minimalno 20 m<sup>2</sup>. Je li to dobra stvar? Naravno da se u ponudu stavljaju veće sobe, ali hotel gubi broj smještajnih jedinica te tako i gubi novac jer bi se da nije takav kriterij moglo dobiti više smještajnih jedinica, a u turizmu je svaka soba koja nije prodana, gubitak novca.

Engleska, Italija, Španjolska i Njemačka su države koje su veće od Hrvatske, ali zašto su po pitanju hotelijerstva, kvalitete usluga i uređenosti bolje? Moglo bi se krenuti od pretpostavke kriterija koji se moraju ispuniti i koji se moraju održavati, kako ih imaju manje i kako nije ministarstvo to koje je zaduženo za njihovo pisanje i kategoriziranje. Posebne organizacije koje su spomenute se vrlo vjerojatno puno bolje razumiju u kvalitetu usluge koja se traži diljem svijeta i koja se mora kontinuirano održavati te unaprjeđivati kako bih bila u tijeku sa svijetom i zahtjevima gostiju. Uređenost i modernost soba je to što može dignuti cijenu sobe, ali u RH je većina objekata koja nosi 3\* zaostala u vremenu i itekako se mora potruditi da stigne kvalitetu svih odjela koji se nalaze u hotelu usporedno s Europom. Ministarstvo je to koje ne gleda na recimo moderno uređene sobe, sobe sa više boja. Moderno je ono što gosti traže i što im se treba pružiti, ali kada je ministarstvo zaduženo za procjenjivanje hotela i drugih stvari vezanih za hotele menadžeri smatraju kako se ne treba uložiti novac u preuređenje hotela jer su zadržali svoju kategoriju te smatraju kako je njihov hotel u skladu sa propisima. Naravno, jedno je biti u skladu s propisima, ali usporedno s hotelima koji imaju kategoriju od 3\* su daleko iza. Novi hoteli koji se grade su ti koji određuju cijenu za već postojeće hotele jer imaju više prostora za unaprjeđenje od samog početka. Inovativnost, tehnologija i moderna uređenja soba su ono što se u današnjem hotelijerstvu traži i što države poput Engleske, Italije, Španjolske, SAD-a znaju i jako dobro primjenjuju dok se kod nas u RH to radi samo u novim hotelima ili u hotelima koji imaju 4 ili 5\*.

Potrebno je dotaknuti se i usporediti cijene soba u Hrvatskoj s drugim zemljama Europe. Glavni problem je da Hrvatska nije dovoljno razvila svoju ponudu na razini cijele zemlje nego je razvila Jadransku obalu koja posluje tri do četiri mjeseca godišnje. Istra i grad Zagreb su županije koje su uspjele svoju ponudu razviti do cjelogodišnjeg poslovanja. Hrvatska je ljetna destinacija, ali da li to stvarno treba biti? Vrijedi li jedno noćenje u hotelu s 3\* u srcu sezone i preko 2.000 kuna? Naravno da ne, ali to je problem o kojem se svake godine priča međutim nema nikakvog pomaka. Platežna moć hrvatskog stanovništva nije dovoljno velika da si može priuštiti noćenje od 2.000 kuna, dok u drugim zemljama poput Engleske, Njemačke, Italije za te novce možete dobiti čak i tri noćenja u isto kategoriziranom hotelu sa 3\*. Najveći problem kvalitete i cijena je taj da RH živi od tri do četiri mjeseca od turizma dok druge zemlje turizam gledaju kao nešto

uspутno, kao mogućnost dodatne zarade i na tome baziraju svoje cijene. Hrvatska je izuzetno bogata prirodom, povijesnim znamenitostima, Nacionalnim parkovima, gastronomskom ponudom pa čak i kvalitetnim vinom, ali Hrvatska to iskorištava samo sezonski. Svaka država koja je uspješna u turizmu i hotelijerstvu zna prepoznati i cijeliti svoje prirodne i društvene resurse.

Kvaliteta hrane je jedna od rijetkih usluga koja je na razini drugih zemalja, ali postoji problem kvalitetnih i kvalificiranih kadrova koji se zapošljavaju u hotelijerstvu. Kvalitetnih i kvalificiranih kadrova je u RH sve manje, a oni koji žele raditi u struci teško se zapošljavaju ili se ne žele zaposliti zbog niskih primanja. Prosječna plaća u hotelijerstvu u RH je nešto iznad od 4.000 kn, dok je u zemljama Europe nešto viša od 13.000 kn i 15.000 kn. Europska hotelska poduzeća cijene i dobro plaćaju svoje zaposlenike za rad koji obave. Ona vole uložiti novac koji su zaradili u preuređenje hotela, podizanje kvalitete usluga i u obučavanje zaposlenika.

Pojavom pandemije izazvane Covid – 19 virusom 2020. cijeli svijet je stao. Putovanja su se zaustavila. Međutim, krajem 2020. svijet se krenuo oporavljati, pojavilo se cjepivo i turizam se polagano krenuo oporavljati. Kada su se avio prijevoznici odlučili za otvaranje svojih linija, svijet je ponovno oživio, ali naravno u posebnim uvjetima. Dok su zemlje poput Engleske, Njemačke, Italije u početku sprječavale putovanje svojim stanovnicima Hrvatska nije niti na trenutak stala i razmišljala o tome koga će pustiti u svoju zemlju. Kada je došlo pravo vrijeme cijene hotelskih soba su u roku od mjesec dana skočile za 1.000 kn po noćenju. Je li to dobra slika? Dok druge zemlje spuštaju cijene, Hrvatska ih vraća na staro kao da pandemija niti na trenutak nije postojala. To nam može dati izuzetnu sliku koliko mi sami ovisimo o turizmu dok druge zemlje turizam ne gledaju kao nešto od najveće važnosti.

Bitno je da se „stane na loptu“ i da se razmisli o tome što sve RH posjeduje i da se malo ugledamo na druge zemlje koje ne žive od turizma i koje ne dižu cijene u nebesa samo kako bih skupili što više novaca u par mjeseci. Potrebno je gledati na turizam kao nešto usputno jer jednog dana sve može nestati kako je i bilo 2020.

Nakon pandemije će proći nekoliko godina i kada ljudi po pitanju svoje kupovne moći stanu na vlastite noge dogodit će se velika borba za tržište. Može li Hrvatska to izdržati sa svojim cijenama i kvalitetom usluga određenih hotela ili će morati napraviti velike preinake i modificirati turističku ponudu?

### **5.3. Smjernice za poboljšanje organizacije i menadžmenta unutar hotela s tri zvjezdice u RH**

Organizacije i menadžment unutar hotela s 3\* su kvalitetno uređeni, ali najveći problem je nedostatak kvalificiranih kadrova. Na tržištu postoji veliki broj mladih ljudi koji su voljni raditi u turističkom sektoru, ali jedina stvar koja ih sprječava u tome je plaća. Hrvatska je tražena turistička destinacija, ali po pitanju zaposlenika nije obećana zemlja. Problem nastupa već kod kako smo prije naveli – plaće što je svakom radniku od velike važnosti. Organizacija unutar hotela u RH i drugih europskih destinacija nema preveliku razliku. Svaki odjel je pokriven sa dovoljnim brojem zaposlenika kako bih se posao obavljao kvalitetno i kako bi se postigli zacrtani ciljevi menadžmenta.

Međutim, menadžment je dio hotela koji se treba pomladiti, u europskim zemljama se puno lakše dolazi do promaknuća na pozicije menadžera. Hoteli i voditelji hotela se ne boje pružiti šansu ljudima koji se pokažu kao kvalitetni i marljivi radnici koji shvaćaju kako ugostiteljski

sektor funkcionira i što je potrebno da bi se hotel, hotelske usluge i kvaliteta tih usluga digla na viši nivo korištenjem novih tehnologija i iskorištavanjem svih mogućih resursa koji se nude na tržištu počevši od društvenih mreža (Instagram, Facebook). Mladi ljudi su ti kojima se treba pružiti kompetitivna plaća i kompetitivne pozicije kako bih dobili motivaciju za radom. Hoteli za jedno noćenje u srcu sezone traže 2.000 kuna, a radnika mjesečno plaćaju 5.000 kuna, gdje je tu motivacija za zaposlenika? Kvalitetni zaposlenici u velikim hotelskim kućama u RH čekaju i do 3 – 4 godine kako bih dobili povišicu od 1.000 kuna. Kada je takva situacija, kvalitetni zaposlenici ne žele raditi u ugostiteljskom sektoru jer smatraju kako zaslužuju više, a RH iz sezone u sezonu govori kako fali radnika i ne vidi koji je stvarni problem. Zaposlenici u ostalim destinacijama Europe su kvalitetno plaćeni i nagrađeni su za dobro obavljeni posao. Europske zemlje pružaju mladim ljudima da se pokažu i kako smo prije naveli ne boje se unaprijediti ih u onom trenutku kada to zasluže.

Menadžment u RH se treba više ugledati na druge europske turističke destinacije po pitanju plaća, pruženih šansi i unaprjeđenja te će naučiti kako bez zadovoljnog radnika ne postoji zadovoljan gost.

## 6. ZAKLJUČAK

Polazeći od literature koja se koristila, općeg znanja o turizmu te vlastitog iskustva po pitanju rada u ugostiteljskom sektoru mogu se poistovjetiti sa hipotezom broj 1. koja se dotiče zastarjelosti i organizacije sustava u hotelima s 3\* u RH. Kada bismo polazili od sustava smatram da se sustav mora dići na viši nivo kako bi kvaliteta usluga postala kvalitetnija i kako bih se organizacija lakše snalazila. Smatram kako je organizacija unutar većine hotela u RH podijeljena na dovoljan broj ljudi što omogućuje poduzeću lakše ispunjavanje ciljeva, a zaposlenicima zadatke. Na pitanje zastarjelosti sustava nije lako odgovoriti, ali smatram da je između upravljačkog i organizacijskog sustava, zastario onaj upravljački. Nije došlo do velikih promjena još od početka 2000. Upravljanje hotelima s 3\* mora biti stručno, odgovorno i kvalitetno. Kvaliteta hotela u Europi se iz godine u godinu diže, ali kada stranci posjete neki od hotela s 3\* u RH se zapitaju kako je hotel uspio dobiti takvu kategorizaciju, ali ne radi kvalitete hrane ili usluge već radi zaposlenika i odnosa zaposlenika prema gostu. Hrvatska raspolaže s preko 300 hotela koji su kategorizirani s 3\*, ali koliko ih to zapravo zaslužuje? Upravljanje hotelom nije lako, ali u većini slučajeva na upravljačkim pozicijama treba pomladiti kadrove koji će donositi odluke te koji će biti u tijeku s novim tehnologijama i koji su dobro upoznati sa istima. Danas internet nije samo Booking, TripAdvisor, Expedia ili neke slične stranice već su to i stranice poput Instagrama, Facebook-a gdje se hoteli mogu besplatno i kvalitetno oglašavati. Većina hotela u RH takve stvari ne iskorištava već se okreće samo stranicama putem kojih se vrše rezervacije. Internet je danas omogućio da se svako hotelsko poduzeće besplatno promovira, promovira svoje usluge, kvalitetu usluga pa i cijene. Organizacija unutar hotela je kvalitetno uređena. Svaka osoba zna koji posao mora raditi, koji su joj zadatci i koji su ciljevi hotela koje na kraju tjedna, mjeseca ili godine hotel želi ispuniti. Raspoređenost poslova unutar hotelskih odjela je kvalitetno uređena i komunikacija sa svim tehnologijama kojima hoteli raspolažu im omogućuje da su svi zaposlenici u stalnom tijeku što se događa i koji problem se treba riješiti bilo da se radi o domaćinstvu ili o recepciji.

Turizam koji je u RH sačinjen od hotela, apartmana, turističkih naselja je taj koji treba donijeti velike promjene, ali glavni nedostaci nisu turisti, već unutarnja konkurencija koja se zbiva između privatnih iznajmljivača i hotela. Ministarstvo i RH se mora dogovoriti želi li biti više sklona privatnim iznajmljivačima koji ne otvaraju previše radnih mjesta ili hotelskim poduzećima koji svake godine nude preko 50 poslova za stanovnike RH. Porezi su jedan od najvećih problema koji ne privlači previše novih hotelskih poduzeća u RH i to je problem koji se mora hitno promijeniti kako bi se otvaralo još više radnih mjesta i kako bih se konkurencija dovela na višu razinu. Usprkos porezima najveći je problem u RH taj da turizam čini preko 20% BDP-a i to sve se postigne za samo nekoliko mjeseci u godini. Turizam trebamo dignuti na viši nivo i ne živjeti samo od turizma nekoliko mjeseci na godinu već 365 dana u godini. Turizam treba postati dodatna grana od koje će RH imati profit jer kako smo prije naveli, jednog dana sve može nestati.

Prilikom istraživanja i korištenjem brojnih internetskih stranica te vlastito iskustvo hipoteza broj 2 je potvrđena. Uspoređujući hotele s 3\* u RH, njihovu cijenu i kvalitetu usluge s hotelima u Londonu, Pragu, Dublinu, Veneciji, Munchenu itd., kvaliteti usluge/proizvoda (uređenost soba) nedostaje dodir modernosti unutar hotela u RH. Uređenost hotela iz nabrojanih destinacija je potpuno neki drugi nivo, a sama cijena smještaja je duplo jeftinija tamo nego u Hrvatskoj. Hrvatska je svoje cijene digla u nebesa jer svatko želi „dio kolača“, ali u jednom trenutku će to

turistima postati preskupo za ono što mi kao top destinacija imamo za ponuditi. Mjesta na otocima poput Hvara, Cresa, Lošinja, sve se okrenulo masovnom turizmu.

Ono što su nekad bila mjesta gdje će turisti pa i domaće stanovništvo pobjeći da uživa u miru je izgubilo svoju draž pa i turisti znaju reći kako su destinacije u Hrvatskoj postale previše krcate i da se teško negdje maknuti kako biste uživali u miru i tišini. Moramo na trenutak zastati i zapitati sami sebe želimo li masovni turizam ili želimo da ljudi dolaze na odmor gdje će se odmoriti i uživati u aktivnostima koje možemo ponuditi, ali ih ne nudimo? Velika je razlika između turizma koji se događa u Hrvatskoj i onog što se događa i pruža u ostalim destinacijama Europe za manje novaca nego ovdje i ugostiteljstva u RH bi trebala na trenutak stati i zapitati se što zapravo žele od samog turizma.

Hrvatska nije samo obala već je puno više od toga i to je ono što naš turizam treba prepoznati.

## POPIS LITERATURE

1. Đani Bunja (2006.), „*Turističko ugostiteljstvo*“, Zadar
2. [www.udruga-turizma.hr](http://www.udruga-turizma.hr) (pristup 2.2.2021.)
3. [www.hrturizam.hr](http://www.hrturizam.hr) (pristup 2.2.2021.)
4. Pere Sikavica (2011.) „*Organizacija*“, Zagreb, Školska knjiga
5. Sustav organiziranja i organizacijske strukture, (Sveučilište u Zadru) (2011.)
6. Vlado Galičić (2017.), „*Poslovanje hotelskog odjela smještaja*“, Opatija
7. K. Oleg, C. Dmytro, S. Oleksandra, V. Volodymyr (2018.), „*Development of elements of quality management system of the reception and accommodation service in hotel*“, International Scientific Journal
8. Dukas, P. (1983.), „*Hotel Front Office Management and Operation*“, WM.C. Brown Company Publisher, Iowa
9. Weihrich i Koontz (1998.), „*Menadžment*“, MATE, Zagreb
10. Nadia Pavia (1995.), „*Management hotelskog smještaja*“, Opatija
11. [www.megabooker.hr](http://www.megabooker.hr), (pristup 02.08.2021.)
12. [www.oracle.com](http://www.oracle.com), (pristup 05.08.2021.)
13. E. Schaetzing, (1996.), „*Management in Hotellerie und Gastronomie*“, Munchen, Deutscher Fachverlag
14. J. Previšić, Ozretić – Došen Đ. (2007.), „*Osnove Marketinga*“, Zagreb
15. M. Marcel, „*Marketing*“, Ekonomski fakultet Osijek
16. F. Rocco, (1994.) „*Marketinško upravljanje*“, Zagreb, Školska knjiga
17. Avelini Holjevac, I., (2007.), „*Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*“, Rijeka
18. <https://managementstudyguide.com/total-quality-management-models.htm>, (pristup 3.09.2021.)
19. Jim Clemmer, (1990.) „*Firing on All Cylinders*“, McMilian, Toronto, Canada
20. Vlado Galičić (2002.) „*Upravljanje zadovoljstvom gostiju*“, Opatija
21. [www.valamar.com](http://www.valamar.com), (pristup 12.08.2021.)
22. [www.adriaticluxuryhotels.com](http://www.adriaticluxuryhotels.com), (pristup 12.08.2021.)
23. <https://ilirijabiograd.com>, (pristup 12.08.2021.)
24. I. Štoković, (2004.), „*Benchmarking u turizmu*“, Ekonomski pregled
25. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima za smještajne objekte iz skupine Hoteli NN 56/2016
26. <https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/dodatni/440747.pdf> (Uvjeti za kategoriju hotela) (pristup 17.08.2021.)
27. [www.e-unwto.org](http://www.e-unwto.org) (Hotel Classification Systems) (pristup 18.08.2021.)



## POPIS SLIKA I TABLICA

- Shema 1 Prikaz osnovnog oblika funkcionalne organizacijske strukture unutar hotela
- Shema 2 Položaj odjela smještaja u organizacijskoj strukturi velikog hotela
- Shema 3 Organizacijska struktura odjela smještaja u hotelu
- Shema 4 Organizacijsko – menadžerska struktura odjela smještaja
- Tablica 1 Opći elementi kvalitete usluga

## **IZJAVA**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam ovaj završni rad izradio samostalno, isključivo znanjem stečenim na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentorice doc. dr. sc. Ane Portolan, kojoj se još jednom srdačno zahvaljujem.

Fran Mavrek