

# Upravljanje malim i srednjim hotelskim poduzećima

---

**Radulović, Kristina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*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:155:549791>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



**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

KRISTINA RADULOVIĆ

UPRAVLJANJE MALIM I SREDNJIM HOTELSKIM PODUZEĆIMA  
MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM HOTEL ENTERPRISES

ZAVRŠNI RAD

Dubrovnik, 2023.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

UPRAVLJANJE MALIM I SREDNJIM HOTELSKIM PODUZEĆIMA  
MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM HOTEL ENTERPRISES

ZAVRŠNI RAD

Kolegij: Menadžment malih poduzeća

Studij: Poslovna ekonomija

Vrsta studija: sveučilišni

Razina: preddiplomski studij

Studijski smjer: Turizam

Mentor: izv. prof. dr. sc. Zorica Krželj-Čolović

Studentica: Kristina Radulović

JMBAG: 0275067668

Dubrovnik, travanj 2023.

## **SAŽETAK**

Menadžment u hotelijerstvu se može definirati kao sustav koji stvara, usmjerava i usklađuje sve činitelje koji utječu na oblikovanje hotelske ponude i usluge. Glavni cilj hotelskog menadžmenta je ostvariti što veće poslovno-financijske rezultate koji će zahtijevati što manja ulaganja. Mala i srednja hotelska poduzeća predstavljaju jedan od glavnih izvora prihoda u Republici Hrvatskoj. Menadžeri prilikom upravljanja malim i srednjim hotelskim poduzećima moraju znati razumjeti nastale promjene na turističkom tržištu, prepoznati prilike za rast poduzeća te izgraditi dovoljno jak i prepoznatljiv brend.

U ovom radu predstavlja se proces upravljanja malim i srednjim hotelskim poduzećima te se provodi analiza djelovanja menadžera u navedenom procesu.

*Ključne riječi: mala i srednja hotelska poduzeća, menadžeri, menadžment, upravljanje*

## **ABSTRACT**

Management in the hotel industry can be defined as a system that creates, directs and coordinates all factors that influence the design of hotel offers and services. The main goal of hotel management is to achieve the greatest possible business and financial results that will require as little investment as possible. Small and medium-sized hotel companies represent one of the main sources of income in the Republic of Croatia. When managing small and medium-sized hotel companies, managers must be able to understand the changes in the tourism market, recognize opportunities for company growth, and build a sufficiently strong and recognizable brand.

This paper presents the process of managing small and medium-sized hotel companies and analyzes the actions of managers in the said process.

*Keywords: small and medium-sized hotel companies, managers, management, management*

## SADRŽAJ

SAŽETAK

ABSTRACT

1. UVOD .....	1
1.1. Definicija rada.....	1
1.2. Svrha i ciljevi rada.....	6
1.3. Metodologija rada .....	6
1.4. Struktura rada .....	6
2. SPECIFIČNOST MENADŽMENTA U HOTELIJERSTVU .....	8
2.1. Definiranje menadžmenta u hotelskim poduzećima .....	8
2.2. Funkcije menadžmenta u hotelskim poduzećima .....	9
2.3. Uloga menadžera u poslovanju hotelskih poduzeća.....	12
3. OBILJEŽJA MALIH I SREDNJIH HOTELSKIH PODUZEĆA .....	16
3.1. Glavna obilježja poslovanja malih i srednji hotelskih poduzeća .....	17
3.2. Položaj malih i srednjih hotelskih poduzeća na turističkom tržištu .....	20
3.3. Uloga poduzetništva u malim i srednjim gospodarskim subjektima u turizmu .....	23
4. UPRAVLJANJE MALIM I SREDNJIM HOTELSKIM PODUZEĆIMA .....	25
4.1. Poslovno okruženje .....	25
4.2. Razvoj poslovne suradnje s lokalnim okruženjem .....	28
4.3. Povećanje konkurentnosti.....	29
4.4. SWOT analiza malih i srednjih hotelskih poduzeća.....	31
5. ZAKLJUČAK.....	34
PRILOZI .....	37
Popis slika .....	37
Popis tablica .....	37
IZJAVA O AUTORSTVU I IZVORNOSTI RADA .....	38

# 1. UVOD

## 1.1. Definicija rada

Hotelijerstvo je sektor poslovanja koji se vrti oko pružanja smještaja putnicima. Uspjeh u ovoj industriji ovisi o zadovoljavanju potreba ciljane klijentele, stvaranju željene atmosfere i pružanju širokog spektra usluga i pogodnosti. Upravljanje hotelima izraslo je iz svojih skromnih korijena u pružanju osnovnih potrepa smještaja u veliku, višestruku i raznoliku industriju. Temelj hotelske industrije je, naravno, posao pružanja smještaja. Putnici ovise o hotelima koji će osigurati sigurno, ugodno mjesto za privremeni boravak. Bilo da su gosti poslovni ljudi na putu zbog posla, obitelji na odmoru ili grupe turista, svi trebaju udoban smještaj, a hotelijerstvo je mjesto gdje ga traže. Kvaliteta je možda najvarijabilnija značajka hotelske industrije. Skromni hoteli naplaćuju minimalne naknade i pružaju samo najnužnije pogodnosti, dok luksuzni hoteli namijenjeni bogatim putnicima mogu biti iznimno skupi. Najosnovniji hoteli mogu nuditi male jednosobne jedinice, ali skuplji hoteli opremljeni su ogromnim apartmanima. Oba ekstrema na ovom spektru imaju klijente, činjenica koja služi za naglašavanje golemog dosega hotelske industrije. Sve dok su sobe popunjene i klijenti dobivaju usluge koje očekuju, hotel, bez obzira koliko velik, mali, pristupačan ili luksuzan, može se smatrati uspješnim.

Općenito, puno je više od iznajmljivanja soba utkano u ovu industriju. Mnogi hoteli imaju unutarnje barove i restorane za koje je potrebno vlastito osoblje. Kritički hvaljeni restoran može zaraditi novac za hotel čak i ako njegovi posjetitelji nisu gosti koji iznajmljuju sobe. Također je uobičajeno da hoteli imaju bazene, fitness sadržaje ili centre za aktivnosti koji su dostupni gostima željnim rekreacije. Prikazivanje svih ovih dodatnih pogodnosti dvostruka je strategija unutar hotelske industrije. Pogodnost ili luksuz posebnih pogodnosti čini hotel privlačnijim gostima, a njihovim uključivanjem uprava se nada da će njihova lokacija izgledati superiornijom u odnosu na konkurenciju. Također, pružanjem širokog spektra usluga unutar kuće, uprava hotela može imati financijsku korist. Hoteli su svakako potrebni u cijelom svijetu, gdje god ima putnika kojima je potreban smještaj. Hotspots za hotelsku industriju, međutim, popularna su turistička mjesta.

Veliku ulogu u kreiranju hotelskog menadžmenta imaju menadžeri koji koriste svoje znanje i vještine pri upravljanju hotelskim grupacijama. Hotelska industrija je vrlo dinamična djelatnost koja kontinuirano zahtjeva praćenje novih trendova u segmentu poslovanja.

Predmet ovog završnog rada je upravljanje malim i srednjim hotelskim poduzećima. Za razumijevanje navedenih stavki, prvo je nužno razumjeti djelovanje menadžmenta u hotelijerstvu te koja je uloga menadžera u tom poslovanju kao i obilježja malih i srednjih hotelskih poduzeća.

## **1.2. Svrha i ciljevi rada**

Svrha i cilj završnog rada je istražiti na koji način se provodi upravljanje malim i srednjim hotelskim poduzećima. Rad za cilj ima istražiti što utječe na poslovno okruženje hotelskih poduzeća te ustanoviti koliki je utjecaj malih i srednjih poduzeća, kao najkorištenijeg oblika poduzetništva kada je u pitanju turizam. Mala i srednja poduzetništva u turizmu imaju veliki utjecaj na hrvatsko gospodarstvo pa je poticanje njihova razvoja vrlo ključno kada je u pitanju razvoj turizma i gospodarstva u cjelini.

## **1.3. Metodologija rada**

Tijekom pisanja ovog završnog rada korišteni su sekundarni podaci. U radu je korištena metoda dedukcije, analize, indukcije, opća metoda deskripcije i komparacije te metoda generalizacije i sinteze. Literatura koja se koristila za pisanje ovog rada je pisana na hrvatskom i engleskom jeziku te je dostupna u bazama podataka: Hrčak i CROSBİ te u sveučilišnoj knjižnici.

## **1.4. Struktura rada**

Završni rad se sastoji od pet poglavlja koji su međusobno povezani i prezentirani su u jednu cjelinu. Prvi dio rada se odnosi na uvodne stavke gdje se upoznaje s predmetom, svrhom i ciljevima rada. Drugi dio rada se odnosi na definiranje specifičnosti menadžmenta u hotelijerstvu gdje će se analizirati uloga menadžmenta i menadžera u hotelskim poduzećima.

Treći dio rada se odnosi na definiranje glavnih obilježja malih i srednjih hotelskih poduzeća. Četvrti dio rada se odnosi na upravljanje malim i srednjim hotelskim poduzećima gdje će se provesti SWOT analiza poslovanja ovih subjekata. Peti dio se odnosi na zaključne reference diplomskog rada.



## 2. SPECIFIČNOST MENADŽMENTA U HOTELIJERSTVU

### 2.1. Definiranje menadžmenta u hotelskim poduzećima

Hotelski menadžment predstavlja industriju koja ima jedan od najbržih rasta u svijetu te koja će stvoriti oko 80 milijuna novih radnih mjesta u sljedećih deset godina. Svijet hotelijerstva složen je i važno je razumjeti različite odjele koji čine nekretninu uspješnom. Hotelski menadžment je dio hotelske industrije koji nadzire svaku hotelsku operaciju, uključujući zapošljavanje, marketing, usluge i sve vrste smještaja gostiju. Ima niz dostupnih karijera koje mogu odgovarati svima i put karijere koji slavi različitost na radnom mjestu. Hotelski menadžment je zadužen za uspjeh hotelskih objekata (Pavia, 2004). Hotelski menadžment je vrlo važan zbog promjenjivih činitelja organizacije, a ta stavka se posebno odnosi na okolinu hotelske grupacije. Menadžment je sam po sebi vrlo složena kategorija te je kao pojam vrlo kompleksan. Menadžment se odnosi na proces te se može definirati kao proces upravljanja i kontrole poslova organizacije, bez obzira na njezinu prirodu, vrstu, strukturu i veličinu. Na takav način dolazi do stvaranja i održavanja poslovnog okruženja gdje će članovi organizacije raditi zajedno te koji će moći zajedno postizati poslovne ciljeve na učinkovit način (Pavia, 2004).

Menadžment djeluje kao vodič grupi ljudi koji se nalaze u organizaciji te oni ulažu zajedničke napore kako bi postigli odgovarajući cilj. Menadžment je poseban kontinuirani proces raspodjele inputa organizacije (ljudskih i ekonomskih resursa) tipičnim menadžerskim funkcijama (planiranje, organiziranje, usmjeravanje i kontrola) u svrhu postizanja navedenih ciljeva, tj. izlaza dobara i usluga koje ona želi (Page, 2012).

Drugim riječima, radi se o optimalnom korištenju 5M-a, tj. ljudi, strojeva, materijala, novca i metoda, a to je moguće samo ako postoji pravilno usmjeravanje, koordinacija i integracija procesa i aktivnosti, kako bi se postigli željeni rezultati. Menadžment u hotelijerstvu predstavlja sustav koji potiče stvaranje, usmjerava i usklađuje svoje činitelja u stvaranju hotelske ponude. Hotelski menadžment svoju uspješnost ističe u kreiranju najboljeg načina vođenja hotelskih objekata koji danas djeluju u vrlo promjenjivoj okolini što se najviše moglo vidjeti za vrijeme pandemije Koronavirusa. No ono što je važno istaknuti i naglasiti jeste

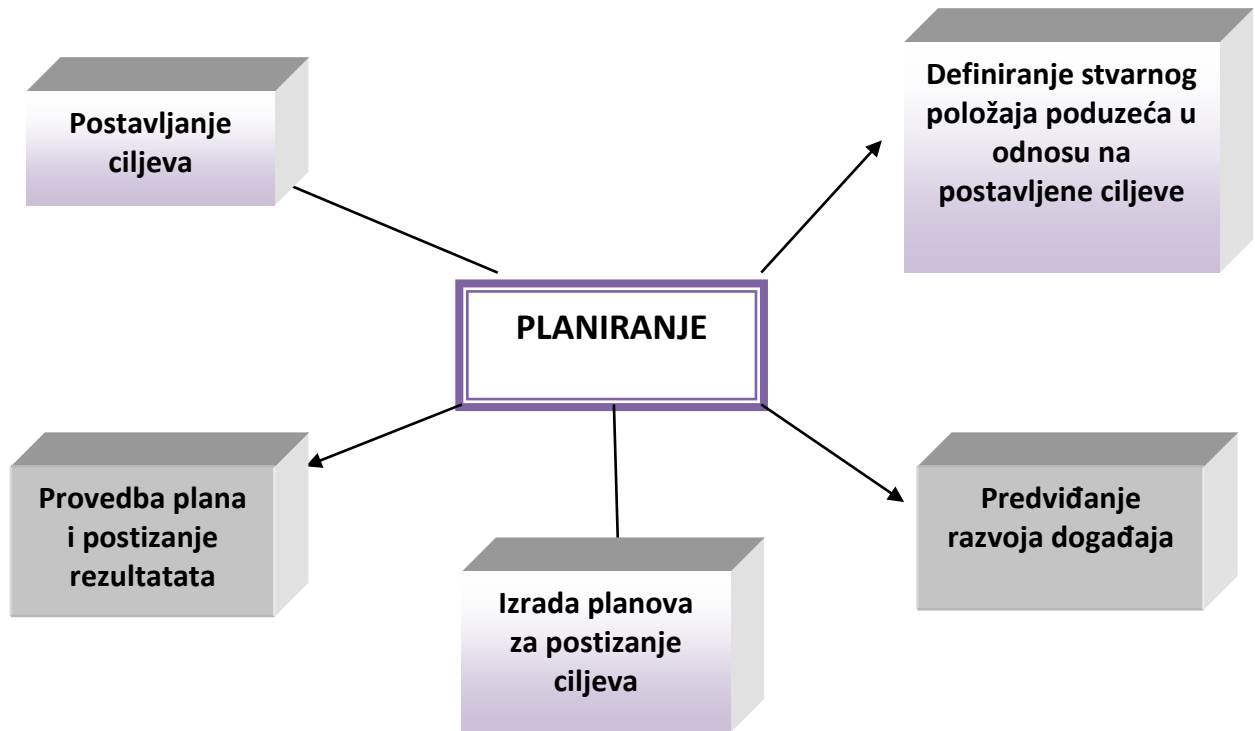
činjenica ako ne postoji uspješan hotelski menadžment ukoliko ne postoje kreativni, sposobni i talentirani voditelji tj. menadžeri. Današnji menadžment mora biti u koraku s svojom okolinom, ali također mora uvijek biti i korak ispred svoje konkurencije te uz to mora uskladiti odnose među ljudima. Suvremeni menadžment se razlikuju od klasičnog menadžmenta gdje se rad koncentriran na pronalazak idealne organizacijske strukture. Hotelski menadžment predstavlja veliku industriju koja u svojoj organizaciji pokriva veći broj odjela kao što su administracija, smještaj, usluge hrane i pića kao i supervizija. Prema navedenim definicijama može se zaključiti kao je hotelski menadžment profesija i posao. Hotelski menadžment ima veliki broj odgovornosti jer se danas mora znati prilagoditi novim izazovima, pružiti pomoć svim odjelima te osigurati da hotel posjeduje visoke standarde izvrsnosti (Murphy, 2013).

## 2.2. Funkcije menadžmenta u hotelskim poduzećima

Vrlo često vlasnici hotela angažiraju tvrtke za upravljanje hotelima da preuzmu odgovornost za sve bitne operacije i usluge povezane s vođenjem uspješnog hotela. To obično uključuje obavljanje svakodnevnih obaveza kao što su zapošljavanje osoblja, održavanje zgrade, obračun plaća, održavanje kuće, ulaz u kuću i marketing. Gledano kroz povijest sama teorija menadžmenta je obilježena velikim brojem funkcija koje su se mijenjale tijekom prošlosti od 30.-ih godina ovog stoljeća pa sve do danas. Prve funkcije menadžmentu dao je H. Fayol kojeg se također naziva i ocem teorije menadžmenta. On je u svome radu naveo sljedećim logičnim slijedom funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontrola (Sikavica i et al., 2008). On navodi kako su sve funkcije važne kako bi se provodio uspješan menadžment te su ove funkcije usmjere i ka vođenju poslova u politici, vojsci i ostalim segmentima. Prema njegovom stajalištu funkcije menadžmenta su univerzalne te su primjenjive u svakoj sferi čovjekova upravljanja. S druge strane H. Koontz i C. Donnelli navode kako su funkcije menadžmenta sljedeće: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola (Sikavica, et al., 2008).

**Planiranje** - predstavlja najosnovniju funkciju menadžmenta. Ona se odnosi na odabir misije, ciljeva i akcije za ostvarivanje željenog rezultata. Planiranje želi umanjiti razliku između

željnog i trenutačnog stanja poduzeća. Prema tome može se zaključiti kako je planiranje usmjeravanje prema budućnosti te je ova funkcija vrlo često izražena kao putokaz poslovanja za menadžere i zaposlenike (Sikavica, et al., 2008). Slika 1. prikazuje proces planiranja u pet faza.



Slika 1.: Proces planiranja u menadžmentu

Izvor: (izrada autorice prema Sik Sikavica, P., Bahtijarević- Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Školska knjiga, Zagreb, p. 25)

**Organiziranje** - predstavlja drugu važnu funkciju menadžmenta koja se razvija nakon planiranja. Za postizanje planiranih ciljeva važno je odrediti uloge među članovima poduzeća. Zadaci organizacije su: definirati sve aktivnosti koje se moraju provesti u hotelskim poduzećima, provesti klasifikaciju definiranih aktivnosti, raspoređivanje tj. grupiranje aktivnosti, raspoređivanje aktivnosti među zaposlenicima poduzeća (Sikavica, et al, 2008).

**Upravljanje ljudskim potencijalima** - Ljudski resursi odnose se i na ljude koji rade za organizaciju i na odjel odgovoran za upravljanje životnim ciklusom svakog zaposlenika. Ali ako netko spomene ljudske resurse u radnom okruženju, najčešće misli na odjel za ljudske

resurse (HR). Kada je u pitanju upravljanje ljudskim potencijalima to se odnosi na jednu od najvažnijih funkcija menadžmenta. Glavni zadaci upravljanje ljudskim potencijalima su:

- traženje nove radne snage,
- održavanje radnih mjesta,
- pružanje dodatnih usavršavanja kod radnika,
- briga o zdravlju radnika,
- razvijanje zdravih odnosa s radnicima.

**Vođenje** - pripremanje osoba na posao kako vođa kaže. Vođenje predstavlja aktivnost gdje se razvija komunikacija između menadžera i suradnika. Vođa mora imati sposobnost utjecaja na zaposlenike kako bi on svojim radom mogao pripomoći organizaciji i zajedničkim ciljevima (Sikavica, et al., 2008). Dobar menadžer usmjerava svoje zaposlenike da neprestano uče nove vještine i rade prema organizacijskim ciljevima, a pritom su osjetljivi na njihove potrebe. Ova vrsta smjernica daje zaposlenicima interes za njihovu organizaciju, što će utjecati na kvalitetu njihova rada. Dobar menadžer je vođa, a ne onaj koji naređuje. Kada menadžer kaže zaposleniku što želi da se učini, umjesto da izda nalog, menadžer daje svojim zaposlenicima slobodu da smisle najbolji način za obavljanje tog zadatka. Možda to nije uvijek najbolji način i upravitelj će možda morati nešto pratiti i usmjeravati, ali postoji i šansa da će smisliti nešto bolje od onoga što je upravitelj planirao (O'Fallon, 2011).

**Kontrola** - zadnja funkcija menadžmenta u hotelskim poduzećima jeste kontrola, ali ne i najmanje bitna. Kontrola se odnosi na provođenje nadzornih mjera nad radom poduzeća s ciljem da poduzeće ostane na prvom putu kako bi se ostvarili ciljevi. Kontrola započinje s uspoređivanjem ostvarenog sa zadacima koji se žele postići (O'Fallon, 2011). Kako navodi Sikavica i suradnici (2008) proces kontrole provodi se kroz tri koraka:

1. Definiranjem željenog standarda za korištenje uspoređivanja sa stvarnim i željenim rezultatima.
2. Mjerenje postignutih rezultata u odnosu na željeni plan.
3. Otklanjanje odstupanja od standarda i plana.

Kako bi kontrola bila uspješna ona mora biti pravovremena, a to se najviše odnosi na preventivne i preliminarne kontrole. Jedna od najvažnijih funkcija menadžera je

usmjeravanje i kontrola postupaka zaposlenika. Upravljanje kontrolom ključno je za osiguravanje učinkovitog rada procesa i sustava unutar vaše organizacije. Čvrsto kontrolirani procesi upravljanja ne događaju se slučajno i nikada nisu dovršeni – uvijek su u tijeku. Upravljanje kontrolom je dinamično te reagira na promjene i drži ciljeve tvrtke u prvom planu. Kontrola je instaliranje procesa za vođenje tima prema ciljevima i praćenje uspješnosti prema ciljevima. Svrha kontrolne funkcije je osigurati da organizacija napreduje prema postavljenim ciljevima. To se radi prije implementacije plana igre jer upravitelj predviđa što bi moglo poći po zlu. Kontrola se vrši tijekom procesa implementacije jer voditelj prati napredak i po potrebi unosi promjene. Kao takva, kontrolna funkcija upravljanja jako je isprepletena s fazom planiranja. Smjernice koje menadžeri koriste kako bi osigurali napredak i mehanizmi koji se koriste za praćenje napretka područja su koja treba izravno razmotriti prije početka provedbe plana.

### **2.3. Uloga menadžera u poslovanju hotelskih poduzeća**

Međutim, kako u tradicionalnom tako i u suvremenom pogledu na menadžment, i dalje postoji potreba za različitim tipovima menadžera. Najviši menadžeri odgovorni su za razvoj strategije organizacije te su upravitelji njezine vizije i misije. Drugi skup menadžera uključuje funkcionalne, timske i generalne menadžere. Funkcionalni menadžeri odgovorni su za učinkovitost i djelotvornost područja, poput računovodstva ili marketinga. Nadzorni ili timski menadžeri odgovorni su za koordinaciju podskupine određene funkcije ili tima sastavljenog od članova iz različitih dijelova organizacije(Charupa, et al., 2012). Menadžeri svojim radom i djelovanjem oblikuju radnu atmosferu i kulturu poduzeća. U svome poslu oni provode niz administrativnih i vodećih uloga. A za uspjeh im je potreban niz različitih vještina. Funkcije menadžera su brojne i raznolike, uključujući (Charupa, et al., 2012):

- Zapošljavanje.
- Provođenje treninga i obuke novih zaposlenika.
- Provođenje dodatnih treninga i seminara s postojećim zaposlenicima.
- Preuzimanje odgovornosti za nastanak problema.
- Provođenje mjera pri rješavanju problema.
- Donošenje odluka.

- Provođenje evaluacije rada.
- Kreiranje korporativnih ciljeva.
- Praćenje rada poduzeća.
- Kontrola troškova i proračuna.
- Kreiranje izvještaja rezultata ka višem menadžmentu.
- Kreiranje ciljeva za buduća poslovanja.

Dnevni rad menadžera ispunjen je interakcijama jedan na jedan ili u grupi usmjerenim na operacije. Mnogi menadžeri koriste rano jutro ili kasniju večer da dovrše svoja izvješća, nadoknade e-poštu i ažuriraju svoje popise zadataka. U životima većine menadžera nikad nema dosadnog trenutka, a još manje vremena za mirno razmišljanje.

Uspješnost hotelskog menadžmenta najbolje se očituje u pronalasku najboljeg načina vođenja hotelskog objekta. No ono što je važno istaknuti jeste činjenica kako nema uspješnog hotelskog menadžmenta bez talentiranih i sposobnih menadžera. Menadžeri moraju posjedovati osobnost te inovatorske sposobnosti kako bi mogli prihvatiti izazovi koji danas postaju sve složeniji u okolini poslovanja. Vrlo je važno da menadžer razumije svoj posao, ali isto tako mora razviti i zdravu komunikaciju sa svojim suradnicima (Pavia, 2004).

Glavne točke koje razlikuju uspješnog od neuspješnog menadžera su (Pavia, 2004):

- pronalazak suradnika,
- stvaranje motivacijske atmosfere kod suradnika,
- stvaranje dovoljno slobode suradnicima kako bi mogli raditi na svoj način.

Menadžeri u današnjem poslovanju moraju stvarati motivaciju, koordinirati te povezivati izvršioce poslova. Oni moraju voditi uspješnu bitku s okolinom i konkurencijom, ali također moraju usklađivati odnose među ljudima. Sama srž upravljanja hotelom je održavanje svakodnevnih operacija u toku. Stoga se od menadžera hotela može tražiti da (Bartoluci, 2013):

- Upravljanja hotelskim uslugama.
- Nadgledajte događaja i konferencija.

- Rješavanje problema koji se javljaju u radu hotela.
- Stvaranje odnosa s izvođačima i dobavljačima.
- Nadziranje radove održavanja i renoviranja.
- Provođenje radova zaštite i sigurnosti.
- Rukovanje financijskim obvezama hotela.

Jasno je da hoteli žele ostvariti profit. Menadžeri hotela stoga moraju osigurati visoku razinu popunjenosti i pobrinuti se za određene strateške financijske i računovodstvene dužnosti, na primjer (Cerović, 2010):

- Pratiti korištenje proračuna i rashoda.
- Pratiti prihode te postaviti ciljeve i provesti optimizaciju dobiti.
- Analiziranje prodajnih brojki, izvješća i različitih tržišnih segmenata i kanala za definiranje najprikladnijih strategija određivanja cijena i distribucije.
- Provođenje analize u smislu statističkih i financijskih evidencija.

Nesmetano poslovanje hotela ovisi o profesionalnom osoblju koje je u svakom trenutku uljudno i u skladu s gostima. Menadžeri hotela moraju izvući najbolje iz svojih timova ako žele da njihovi objekti budu uspješni, što uključuje (Cerović, 2010):

- Prepoznavanje talenata, provođenje zapošljavanja te kontinuirana obuka s stalnim zaposlenicima.
- Provođenje rotacije osoblja i rješavanje izostanaka.
- Provođenje motivacije osoblja tijekom obavljanja konstruktivne komunikacije u radnom okruženju.
- Stvaranje zajedničke vizije i napretka poduzeća.
- Zadržavanje zaposlenika.

Menadžeri hotela odgovaraju za ugođaj gostiju u hotelu. Zbog te obveze oni moraju provoditi nekoliko zadataka kako bi se usmjerili na poboljšanje iskustva gostiju i brigu o pozitivnim odnosima s klijentima. To može uključivati:

- Dočekivanje gostiju uz dobrodošlicu.
- Poslušati potrebe i želje gostiju, iskoristiti prilike za optimizaciju iskustva gostiju.

- Rješavanje pritužbi osobnim pristupom kako bi se vratilo zadovoljstvo kupaca.
- Budno paziti na konkurente i na tehnološke trendove i inovacije u ugostiteljstvu s ciljem iskorištavanja svih uvida za izgradnju odnosa s klijentima.
- Osiguravanje da se svi upiti kupaca rješavaju pravodobno i da se za sve negativne recenzije izdaju odgovori usmjereni na kupce.

Istina je da upravljanje hotelom zahtijeva veliku predanost. Složen je to, zahtjevan posao, ali nagrade mogu biti itekako bogate za one koji se njime odluče baviti. Menadžeri hotelskih operacija nadzire sve operacije hotela, osiguravajući da je sve u redu i da su sve potrebe gostiju zadovoljene. Oni upravljaju domaćinstvom, ljudskim resursima, uslugom hrane, objektima, sigurnošću i svim drugim aspektima hotelskog poslovanja. Oni obično rade u glavnom uredu hotela i mogu redovito obilaziti objekt kako bi osigurali da sve radi glatko. Uz svoje nadzorne dužnosti, menadžer hotelskih operacija također je zadužen za razvoj i provedbu strategija kako bi pomogao hotelu pružiti najbolju uslugu gostima. Da bi to učinili, analiziraju povratne informacije gostiju, promatraju učinak osoblja i sastaju se s drugim odjelima kako bi osmislili nove strategije ili poboljšali postojeće.

Opći uvjeti za ovu ulogu su diploma prvostupnika hotelskog i restoranskog menadžmenta ili poslovanja, kao i veliko iskustvo u hotelskoj industriji. U idealnom slučaju, kandidat bi trebao imati najmanje tri do četiri godine iskustva na rukovodećoj poziciji, kao i znatno iskustvo na nižim pozicijama u hotelu. Postoje određene vještine koje mnogi menadžeri hotelskih operacija imaju kako bi ispunili svoje odgovornosti (Bartoluci, 2013).



### **3. OBILJEŽJA MALIH I SREDNJIH HOTELSKIH PODUZEĆA**

Mala i srednja poduzeća (MSP) predstavljaju poduzeća koja imaju određenu razinu prihoda, imovine i broj zaposlenika. Danas ne postoji jedinstvena definicija MSP-a te mnoga svjetska gospodarstva koriste razne definicije. No bez obzira koja se definicija koristi, moraju se zadovoljiti kriteriji veličine, a vrlo često se u uzima u obzir i industrija poslovanja. Prema promatranjima djelovanja poduzetništva u turizmu kao makroekonomske kategorije može se vidjeti kako je poduzetništvo vrlo privlačno u turizmu te da je njegov glavni cilj privlačenje i razvijanje onih poslova koji na tržištu mogu konkurirati, rast i razvijati nova radna mjesta. Kada je u pitanju njihov utjecaj, oni u brojčanoj stavci puno više iskaču od velikih poduzeća te danas zapošljavaju veliki broj ljudi. MSP ima svoju prilagodljivu poduzetničku prirodu što pomaže u stvaranju inovacija. Mala i srednja poduzeća mogu postojati u gotovo svakoj industriji, ali vjerojatnije je da se nalaze unutar industrija koje zahtijevaju manje zaposlenih i manja početna kapitalna ulaganja (Kramarić, 2010).

Mala i srednja poduzeća su odvojena od velikih, multinacionalnih kompanija jer u osnovi djeluju drugačije. Velike, složene tvrtke mogu zahtijevati napredne ERP sustave, međusobnu povezanost između ureda diljem svijeta ili moraju imati veće organizacijske troškove. Mala i srednja poduzeća, s druge strane, mogu imati više ograničenja u potencijalu povećanja, ali također i jednostavnije operacije.

Malo i srednje poduzetništvo u turizmu ima veliku gospodarsku važnost u Hrvatskoj. Također Europska unija je uvidjela značaj malog i srednjeg poduzetništva te je kreirala niz programa i fondova koji potiču njihov razvoj. Kako bi se moglo definirati malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj kao jedna cjelina potrebno je analizirati statističke pokazatelje koji su vezani uz to kao i procijeniti snage, prilike, slabosti i prijetnje na temelju SWOT analize što se prikazati u sljedećim poglavljima (Kramarić, 2010).

### 3.1. Glavna obilježja poslovanja malih i srednji hotelskih poduzeća

"Kada se ugostiteljski objekti promatraju s aspekta sadržaja, oni se odnose na gospodarsku granu koja pruža usluge smještaja i sve druge hotelijerske usluge u ugostiteljstvu. Kako Krželj-Čolović (2014) navodi takve vrste su: hoteli, turistička naselja, apartmani, aparthotel, pansioni i guest houses. Mala i srednja poduzeća (dalje u tekstu: SME) različito se definiraju diljem svijeta. Država u kojoj tvrtka posluje daje pojedinosti o definiranoj veličini malog i srednjeg poduzeća. Određivanje veličine ili kategorizacija poduzeća kao malog i srednjeg poduzeća, ovisno o zemlji, može se temeljiti na nizu karakteristika. Značajke uključuju godišnju prodaju, broj zaposlenih, broj imovine u vlasništvu tvrtke, tržišnu kapitalizaciju ili bilo koju kombinaciju ovih značajki. Mala ili srednja poduzeća su poduzeća koja zapošljavaju mnogo manje ljudi od većih poduzeća.

Prema zakonskim okvirima mala poduzeća su ona poduzeća koja ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta (Zakon o računovodstvu, 2022):

- ukupna aktiva - 30.000.000,00 kuna
- godišnji prihodi - 60.000.000,00 kuna
- broj zaposlenika do 50 osoba tijekom cijele poslovne godine.

Prema zakonskim okvirima srednja poduzeća su ona poduzeća koja ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta:

- ukupna aktiva - 150.000.000,00 kuna
- godišnji prihodi - 300.000.000,00 kuna
- broj zaposlenika do 250 osoba tijekom cijele poslovne godine.

Jedno od glavnih obilježja malog i srednjeg poduzetništva u hrvatskom području jeste dominantna uloga privatnog vlasništva. Još prije deset godina (2013. godine) u Hrvatskoj je bilo registrirano 169 tisuća subjekata malo poduzetništva (92% mikro poduzeća, 6,3% mala poduzeća i 1,2% srednja poduzeća). Prema tome može se zaključiti kako je već prije deset

godina malo i srednje poduzetništvo ima brojku od 99,5% od ukupnog broja gospodarskih subjekata u hrvatskom gospodarstvu. Oni su tada zapošljavali oko 700 tisuća ljudi tj. 71,5% od ukupnog broja zaposlenih. No najveći broj SME-a pripadalo je uslužnim djelatnostima (Bartoluci, 2013). Danas prema zadnjima podacima iz Izvještaja o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj iz 2021. godine navodi kako u Hrvatskoj posluje 144.000 poduzeća, a razdoblje od 2016. do 2020. godine broj poduzeća se povećao za 21%. I danas mala i srednja poduzeća imaju najveći udio u ukupnom broju poduzeća i to 99,7%. Iako je 2020. godine bila obilježena pandemijom Koronavirusa, broj poduzeća nije se zaustavio te se te godine registriralo novih 2.749 poduzeća što je rast u odnosu na 2019. godinu za 2% (CEPOR, 2021). Najveći broj aktivnih obrta u Hrvatskoj pripadalo je branši uslužnih djelatnosti (20.464 obrta) pa potom branša ugostiteljstvo i turizma (11.558 obrta). No najveći pad broja SME-a osjetio se u turizmu zbog pojave pandemije Koronavirusa gdje je djelovalo 509 manje obrta, a najveći pad vidljiv je u Dubrovačko-neretvanskoj županiji (CEPOR, 2021).

Kada je u pitanju broj zaposlenih i visina ostvarenih prihoda, malih hoteli imaju vrlo aktivnu ulogu u turizmu, ali i u gospodarstvu u cjelini. Poduzetništvo je vrlo važna gospodarska karika u turizmu pri pružanju turističkih usluga i proizvoda pa je prema tome poduzetništvo dio svih gospodarskih djelatnosti u turizmu. Razvoj poduzetništva u turizmu je obilježen vrlo specifičnim turističkim aktivnostima. SEM je u Republici Hrvatskoj regulirano zakonima i propisima koji pripadaju nadležnosti Ministarstva turizma, Ministarstva poduzetništva i obrta kao i svim drugim zakonima koji se nalaze u sferi djelovanja Ministarstva gospodarstva i Ministarstva financija. No ono što je vrlo ograničavajuća okolnost za SEM u Hrvatskoj jeste nedovoljna poticajna poduzetnička okolina. Financijsko i gospodarsko tržište u Hrvatskoj je nedovoljno razvijeno kako bi zadovoljilo potrebe malih i srednjih poduzetnika što je vrlo destimulirajuće na razvoj istih. Hrvatska se na globalnoj ljestvici konkurentnosti nalazi na 59. mjestu od ukupno 64 analizirane zemlje gdje je i dalje vidljiv zaostatak za ostalim razvijenim zemljama (Global Entrepreneurship Monitor , 2021).

Obilježja malih i srednjih hotelskih poduzeća u turizmu su (Kramarić, 2010):

- heterogenost - prilagođavanje proizvoda i usluga manjem broju potrošača koji danas sve više imaju različite želje i interese,

- neelastičnost - nemogućnost reakcije na određene promjene drugih pojava koje djeluju na turističkom tržištu,
- statičnost - nemogućnost korištenja usluga i proizvoda van turističke destinacije,
- sezonski karakter - visoka razina sezonskog karaktera proizvoda i usluga.

Poduzetnici u SEM-u imaju strateški okvir djelovanja u turizmu koji je prikazan na slici 2.



Slika .: Strateški okvir djelovanja SEM-a u turizmu

Izvor: (Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu (2014).

Ministarstvo turizma. Republika Hrvatska, Zagreb, p. 14)

SEM u turizmu Hrvatskoj obilježeno je brojnim mogućnostima koje se odnose na poduzetničke aktivnosti kao što su usluga smještaja, hotelijerstvo, ponuda hrane i pića, uslužni obrti, zabave, rekreacije, sport, nautički turizam, vinski turizam, etno turizam i ostalo. Bez djelovanja malog i srednjeg poduzetništva ne može djelovati cjeloviti turistički lanac vrijednosti. Upravo iz tih razloga konkurentnost turističke destinacije ovisi o kvaliteti ponude i broju malih i srednjih poduzeća u turizmu. SEM poduzeća kao što su hoteli, restorani, apartmani, kuće za odmor stvaraju turističku ponudu i proizvod koji su ključni kako bi zadovoljili potrebe turista.

Kako navodi, Krželj-Čolović (2014), obilježja hotelskog poslovanja vidljiva su u kratkom vremenu trajanja uslužnih procesa, diskontinuiranom tijeku radnih procesa, spremnosti zaposlenika za rad, obavljanju usluga koje počinju od trenutka dolaska gostiju do njegovog

odlaska, kontinuiranoj komunikaciji s gostima, specifičnim uvjetima rada, nemogućnosti preciznog planiranja, elastičnosti radnog vremena i ostala obilježja.

### **3.2. Položaj malih i srednjih hotelskih poduzeća na turističkom tržištu**

Pri analizi gospodarstva u Republici Hrvatskoj može se vidjeti snaga i važnost malo i srednjeg poduzetništva. Turizam je oduvijek imao vrlo važnu ulogu u gospodarstvu, a gospodarstvo se uvijek oslanjalo na prihod od turizma. Prema tome može se istaknuti kako je SME glavna crta razvoja turizma.

U kasnim 40-ima prošloga stoljeća nastali su hotelski lanci kao što su Hilton International, Inter-Continental i Sheraton, ali oni tada nisu bili u mogućnosti pružiti proizvod i uslugu koju imaju mala i srednja hotelska poduzeća. Današnji uvjeti rada i globalizacija otvorili su nove mogućnosti na turističkom tržištu za djelovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća. Mala i srednja hotelska poduzeća imala su fleksibilnost, elastičnost i inovativnost koje su bile glavne odrednice u njihovom poslovanju pa su imali mogućnost lakše prilagodbe novim tržišnim situacijama. Oni su u svome poslovanju razvili novi individualni pristup prema gostima (Krželj-Čolović, 2014). Pojedini segmenti turističkog tržišta omogućavali su im lakšu prilagodbu prema željenim skupinama. Npr. obitelj koja ima djecu traže hotele koji će njima i njihovoj djeci pružiti odmor koji će podsjećati na kućnu atmosferu. Također mogu se izdvojiti i poslovni ljudi i sudionici kongresnog turizma koji traže aktivnosti koje će moći pokriti njihove poslovne potrebe jer veliki broj poslodavaca nije u mogućnosti plaćati velike i skupe hotele za održavanje raznih tečajeva i seminara.

Mala i srednja poduzeća kao što je već navedeno pridonose gospodarskom i društvom razvoju izvoza robe i usluga te potiču samozapošljavanje i regionalni razvoj. Opće gledajući ona ovakva poduzeća predstavljaju suvremeno rješenje posebno u zemljama gdje je gospodarstvo razvijeno jer veliki dio tih zemalja upravo na malom i srednjem poduzetništvu grade svoju gospodarsku snagu i konkurentnost. U tablici 1. prikazat će se broj smještajnih objekata u uslužnim djelatnostima.

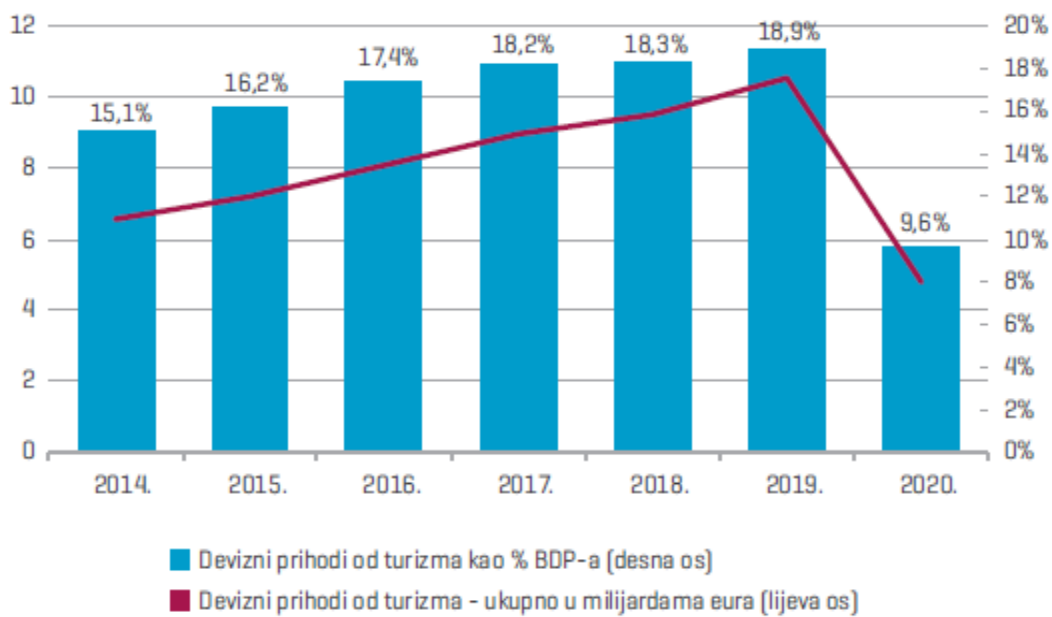
Tablica 1.: Smještajni kapacitet u kojima su ostvarena noćenja

	Objekti	Broj smještajnih jedinica			Mjesta za kampiranje
		Ukupno	Sobe	apartmani	
<b>UKUPNO</b>	9 128	414 731	152 701	173 536	88 494
<b>Hoteli i sličan smještaj</b>	1 036	78 677	66 519	12 158	-
<b>Odmarališta i sličan smještaj</b>	7 830	246 952	85 616	161 270	66
<b>Kampovi i prostori za kampiranje</b>	341	88 775	314	55	88 406
<b>Ostali smještaj</b>	11	327	252	53	22

Izvor: (Dolasci i noćenja turista u 2021. godini. Državni zavod za statistiku. Dostupno na:

<https://podaci.dzs.hr/2021/hr/10190> (pristupljeno 20.02.2022.)

Prema navedenim podacima može se vidjeti kako je ukupan broj smještajnih kapaciteta najveći u obliku odmarališta i sličnog smještaja te je turistima u na raspolaganju bilo oko 415 tisuća smještajnih kapaciteta. Slika 2. prikazuje devizni prihod od turizma u 2020. godini

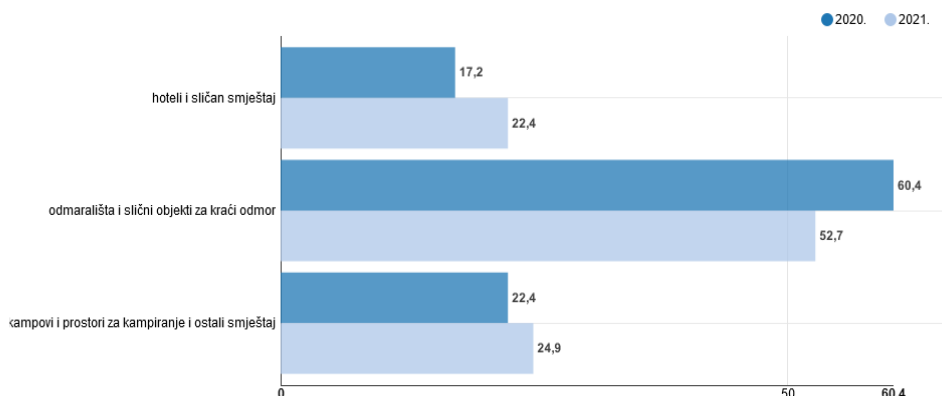


Slika 3.: Devizni prihod od turizma u Republici Hrvatskoj

Izvor: (Rašić, I. (2021). *Sektorska analiza. Ekonomski institut, Zagreb, p.28*)

Slika 3. prikazuje visinu deviznih prihoda od turizma u Republici Hrvatskoj gdje je vidljiv pad u 2020. godini zbog pojave Koronavirusa. Hrvatski turizam je u 2020. godini ostvario prihode u iznosu od 4,8 milijarde eura te je tako stvorio gotovo desetinu bruto domaćeg proizvoda. Slika 4. prikazuje strukturu noćenja turista u usporedbi između 2021. i 2022. godine.

G-2 STRUKTURA NOĆENJA TURISTA PREMA NKD-u 2007., ODJELJAK 55 U 2020. I 2021.



Slika 4.: Devizni prihod od turizma u Republici Hrvatskoj

Dolasci i noćenja turista u 2021. godini. Državni zavod za statistiku. Dostupno na:

<https://podaci.dzs.hr/2021/hr/10190> (pristupljeno 22.02.2022.)

### 3.3. Uloga poduzetništva u malim i srednjim gospodarskim subjektima u turizmu

Poduzetnički način razmišljanja doveo je u konačnici do eliminacije nezaposlenost i socijalne bolesti. Poduzetničko razmišljanje je ključ ekonomskog rasta i razvoja svake zemlje. Posljednjih godina, vlade raznih zemalja su aktivno potaknule poduzetničko razmišljanje jer je razvoj nacije ovisio o njima. Sukladno tome turizam je važan poduzetništvo i poticanja gospodarskog razvoja. Budući da su zemlje u razvoju suočene s problemima kao što su visoka nezaposlenost, ograničeni financijski resursa i monokulturne ekonomije pa je pozornost na razvoj turizma vrlo važna. Danas je poduzetništvo u turizmu dobilo zamah. Uloga turističkih poduzetnika je od vitalnog značaja za razvoj različitih atraktivnih područja. Poduzetništvo se smatra glavnom snagom gospodarstva gdje se inovacijama stvara razvoj i uslužna proizvodnja. Turizam je gospodarski sektor koji zahtijeva visoku razinu poduzetničkih aktivnosti i doprinosa. Kao turizam industrija neprestano raste zahvaljujući tržišnoj potražnji (Bistričić, 2005).

Turističko poduzetništvo se u akademskoj literaturi smatra novijim fenomenom. Iako postojeća literatura dosta istražuje ulogu poduzetništva u turističkoj industriji kao i ulogu poduzetništva u gospodarskom razvoju, istraživanje uloge turističkog poduzetništva na razvoj turizma, a time i na gospodarski razvoj, nije učinjeno opsežno. Međutim, ovaj rad se fokusira na dva glavna doprinosa turističkih poduzetničkih poduzeća koja su potrebna u gospodarskom razvoju bilo koje zemlje: (1) turistički poduzetnici mogu stvoriti mogućnosti zapošljavanja za sebe kao i za druge i (2) turistička poduzetnička poduzeća mogu poboljšati životni standard ljudi kroz zarađivanje većeg dohotka. Veliku ulogu imaju mala i srednja poduzeća koja zbog svoje fleksibilnosti i sposobnosti se mogu jako brzo prilagoditi promjenama u okruženju te stvaraju dinamična gospodarstva (Čačić, 2013). Kao što je već navedeno malo i srednje poduzetništvo otvara većinu radnih mjesta te ga to čini vrlo važnim segmentom gospodarstva. Oni svojim djelovanjem šire djelatnost u društvu te podižu njegovu efikasnost. Uspješan razvoj turizma važan je za gospodarske prilike zemlje koje su povezan s razvojnom politikom poduzeća. Poduzetništvo ima vrlo izražen doprinos kada je u pitanju stvaranje dodatne vrijednosti za zajednicu i to bez obzira na kulturu i obilježja zemlje. Resursi koji se koriste u poduzetništvu zadržavaju se u toj zemlji te osiguravaju daljnji utjecaj



na kvalitetu turističkog proizvoda. Glavni razlog uspjeha malog i srednjeg poduzetništva jeste inovativnost te kontinuirano unapređenje proizvoda i usluga koje osiguravaju dugoročan opstanak na tržištu. Poduzetništvo jača konkurentsku razinu i poduzetničku klimu te potiču korištenje vlastitih resursa određene regije. Hoteli, restoran te svi ostali mali i srednji gospodarski subjekti u turizmu dovode do stvaranja kvalitetnog turističkog proizvoda i usluga te tako dovode do valorizacije brojnih gospodarskih potencijala (Balažević, 2007).

## 4. UPRAVLJANJE MALIM I SREDNJIM HOTELSKIM PODUZEĆIMA

### 4.1. Poslovno okruženje

Kada je u pitanju poslovno okruženje ono se može definirati kao zbroj vanjskih i unutarnjih faktora koji imaju određeni utjecaj na razvoj poslovanja. Menadžeri moraju imati na umu da vanjski čimbenici i unutarnji čimbenici mogu utjecati jedni na druge i zajedno utjecati na poslovanje. Na primjer, propis o zdravlju i sigurnosti vanjski je čimbenik koji utječe na unutarnje okruženje poslovanja. Osim toga, neki vanjski čimbenici su izvan kontrole. Ti se čimbenici često nazivaju vanjskim ograničenjima. Nekoliko je ključnih prednosti razumijevanja poslovnog okruženja (Vujić, 2010):

Hotelski menadžeri prilikom upravljanja malim i srednjim poduzećima moraju shvatiti razlog zbog čega je važno razumjeti poslovno okruženje:

- **Razumijevanje promjena:** Razumijevanje različitih okruženja pomaže im da razumiju promjene koje utječu na tržište kako bi mogli reagirati. Uz dublje poznavanje ovih promjena, može se naučiti kako svako okruženje utječe na druge i na što se mogu pripremiti.
- **Prepoznavanje prilika:** ekološka svijest može menadžerima pomoći da prepoznaju prilike u kojima bi mogli poboljšati unutarnje svoje kontrole i identificirati trendove. Na primjer, promjene u političkom okruženju koje bi mogle ograničiti uvoz mogu ih potaknuti da istražite lokalne prilike za održavanje razine proizvodnje.
- **Izgradnja ugleda:** Odgovaranje na različita poslovna okruženja može pokazati potrošačima da su svjesni drugih čimbenika u svijetu. Uz sociokulturna okruženja, može se izgraditi njihova reputacija razumijevanjem kulture svojih kupaca i stvaranjem osjetljivog materijala ili proizvoda koji im se sviđaju (Prijevec, 1998).

Mnogi čimbenici utječu na uspjeh i rast hotelske industrije. Sve, od promjena u vladi do velikih konkurenata i nekontroliranog vremena, također koči ugostiteljstvo i turizam. Za razumijevanje poslovnog okruženja pri upravljanju malim i srednjim hotelskim poduzećima prikazat će se PESTLE analiza. PESTLE analiza, koja se ponekad naziva i PEST analiza, koncept je u marketinškim načelima. Štoviše, ovaj koncept koriste tvrtke kao alat za praćenje

okruženja u kojem djeluju ili planiraju pokrenuti novi projekt/proizvod/uslugu itd. PESTLE je mnemotehnika koja u svom proširenom obliku označava P za politički, E za ekonomski, S za društveni, T za tehnološki, L za pravni i E za ekološki. Omogućuje pogled iz ptičje perspektive na cijelo okruženje iz mnogo različitih kutova koje se želi provjeriti i pratiti dok se razmišlja o određenoj ideji/planu. Tablica 2. prikazuje PEST analizu malih i srednjih hotelskih poduzeća.

Tablica 2.: PEST analiza malih i srednjih hotelskih poduzeća

<b>PEST ANALIZA</b>			
<b>Političko-pravni faktori</b>	<b>Ekonomski faktori</b>	<b>Sociološki faktori</b>	<b>Tehničko-tehnološki faktori</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- nestabilni politički odnosi</li> <li>- političke zabrane</li> <li>- slaba primjena zakona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- slabljenje valute</li> <li>- određeni ekonomski ciklusi</li> <li>- inflacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- životni standard</li> <li>- jeftiniji smještaji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jačanje IT tehnologije</li> <li>- utjecaj društvenih mreža</li> </ul>

*Izvor: (izrada autorice)*

Zabrane putovanja mogu ubiti hotelsku i turističku industriju. Vlada ima uporište nad hotelskom industrijom. Na primjer, ako politička stranka na vlasti odredi zabranu putovanja, to bi odmah moglo naštetiti turističkoj i hotelskoj industriji. Dovoljna je samo jedna odluka i zemlja gubi veliku većinu svog gospodarstva. Hotelijerstvo je jedan od najvećih investicijskih sektora za globalne investitore, posebno kada je riječ o zemljama gdje je turizam glavna gospodarska grana. Snaga valute može ojačati industriju. Snaga i slabost valute mogu utjecati na privlačnost mjesta za odmor. Dok su sva poduzeća pod utjecajem ekonomskih promjena, hotelijerstvo je jedno od najosjetljivijih na njihov utjecaj. Prvo prolazi kroz ekonomske cikluse i prvo izlazi. Hoće li to biti uspješno ovisi o nekoliko primarnih čimbenika, uključujući stope nezaposlenosti, rast radnih mjesta i potrošena putovanja. Također u vrijeme visoke inflacije i smanjenja broj zaposlenih gosti teže ka traženju jeftinijih smještaja. Međutim, ekonomsko okruženje može biti uključeno sljedećim elementima:

- Inflacija cijena – jer recesija, ako gospodarski pad, cijena robe će rasti. To će utjecati na odluku kupca hoće li putovati ili ne.

- Bruto domaći proizvod po stanovniku – najvažniji ekonomski element su kupovna moć kupaca i obrasci potrošnje, BDP može navesti ove elemente, jer ukupna kupovna moć ovisi o trenutnom dohotku, cijeni, štednji i kreditu, upravitelj hotela mora biti svjestan glavnih ekonomskih trendovi u dohotku i mijenjanje obrazaca potrošačke potrošnje.

Prilikom upravljanja hotelskim poduzećima menadžmenti moraju paziti na nove tehnološki čimbenici u 21. stoljeću: Društveni mediji, blogovi i recenzije. To je nova tehnologija na koju treba biti oprezan. Prije mnogo godina, hoteli su koristili samo tradicionalne medije (tisak i emitiranje), ali sada postoje novi mediji koji su se pojavili putem interneta. Društveni mediji, poput Facebooka, Instagrama i mobilne aplikacije najistaknutiji su alati koje vlasnici hotela mogu koristiti, ali kojih također moraju biti oprezni. Dolazi do brzog dijeljenje vijesti zahvaljujući internetu. Zbog društvenih medija, vijesti su dostupne i ažurirane 24/7. Bilo koji incident u blizini hotela može se prijaviti u roku od nekoliko minuta, podijeliti na internetu s tisućama, a mediji mogu napisati članke u nekoliko sekundi. Toliko je brz da vlasnici hotela ne mogu učiniti mnogo da ga zaustave.

Recenzije na blogovima mogu napraviti ili uništiti reputaciju hotela. Svatko može napisati recenziju i objaviti je na blogu ili podijeliti na društvenim mrežama. Ljudi koji odsjedaju u hotelima fotografirat će se i napisati iskren post o svom iskustvu. To je dobra i loša stvar za hotelijerstvo. Vlasnici hotela koji su uvjereni da su njihovi hoteli vrijedni platit će utjecajnim osobama na društvenim mrežama da pišu o tome. Međutim, dovoljna je samo jedna oštra recenzija da se uništi ugled. Putujuće web stranice prisiljavaju hotele da ostanu konkurentni. Web stranice za putovanja olakšale su ljudima određivanje cijena hotela. Na tim stranicama mogu pročitati recenzije i prethodne komentare prethodnih pokrovitelja. Kao takvi, hoteli moraju ostati konkurentni, inače će posjetitelji rezervirati drugi lanac.

## 4.2. Razvoj poslovne suradnje s lokalnim okruženjem

Primjer promjena na lokalnoj razini, koje daju velike učinke, je razvoj poduzetništva. Pod tim se ne podrazumijeva samo individualno nastojanje poduzetnika da ostvare gospodarske ciljeve, već prvenstveno kao proces koji, osim članova lokalne zajednice, uključuje širu mrežu koju čine potrošači, dobavljači i konkurenti. Poduzetništvo u tom kontekstu treba promatrati kao važan čimbenik lokalnog razvoja koji izaziva nadlokalne učinke, jer poduzetništvo u svakoj lokalnoj sredini intenzivira i unapređuje korištenje endogenih resursa. Također se svojim nizom pozitivnih i negativnih učinaka uklapa u globalni ekonomski i društveni razvojni proces (Hisrich, et al., 2008).

U pozadini različitih čimbenika koji mogu utjecati na dinamiku i smjerove razvoja poduzetništva, geografski (prostorni) položaj, posebice međuregionalna i unutarregionalna blizina, snažno su povezani s lokalnim specifičnostima. Takva blizina, posebice u slučaju regija i lokalnih zajednica koje se u gospodarskom razvoju uvelike razlikuju, može biti čimbenik poticaja razvoja poduzetništva u manje razvijenim regijama (Medik, 2013).

Turistička destinacija puno ovisi o suradnji između malih i srednjih hotelskih poduzeća s lokalnim okruženjem. Hotelska poduzeća svoje poslovanje usmjeravaju ka turističkom tržištu pa iz tih razloga moraju se stalno pratiti tržišna kretanja u okruženju, a to se posebno odnosi na lokalna poslovna okruženja. Razni faktori utjecaja iz mikro okruženja utječu na strukturne promjene malih i srednjih poduzeća. Pri upravljanju malim i srednji hotelskim poduzećima važno je razvijati odnose s lokalni okruženjem. Politika upravljanja mora oslušivati i zahtjeve lokalne zajednice. Prema tome pri upravljanju malim i srednjim hotelskim poduzećima u vidu upravljanja, menadžment mora razvijati izravna ulaganja u promociju, provesti velika ulaganja u komunalnu infrastrukturu, uređenje okoline te povećati mogućnost zapošljavanja lokalnog stanovništva. Iz toga se vidi kako upravljanje hotelskim poduzećima zahtjeva poslovnu suradnju s lokalnom zajednicom. Složenost hotelijerstva potiče poslovnu suradnju između hotelskih poduzeća i lokalnih gospodarskih subjekata. Hoteli moraju razviti kvalitetno poslovno okruženje gdje udružuje snage s lokalnim gospodarskim subjektima.

Kako Krželj-Čolović (2014) navodi mala i srednja poduzeća svoje djelovanje razvijaju u sustavu vrlo složenih odnosa: između vlastitih interesa i interesa okruženja. Ove dvije skupine imaju određene ciljeve, ali također postoje i osobni ciljevi. Takva poslovna sredina utječe na poslovanje svakog poduzeća. Iz tih razloga menadžment malih i srednjih hotelskih poduzeća pri njihovom upravljanju moraju težiti ka skladu u razvijanju odnosa. Menadžeri moraju biti svjesni da uspješnost hotelskih poduzeća isključivo ovisi o razvijanju poslovne suradnje između lokalne sredine i njih samih. Takav način strateškog udruživanja omogućava unapređenje poslovne komunikacije te poticanje stvaranje novih projekata kao što su obnova određenih objekata, dodatna zapošljavanja, uređenje okoliša. Sve to vodi do zadovoljstva i unapređenja kvalitete lokalnog stanovništva, ali i poboljšanju poslovnih rezultata hotelskih poduzeća. Menadžeri malih i srednjih hotelskih poduzeća moraju razvijati zdravu komunikaciju sa svim faktorima lokalnog okruženja kako bi se mogla kreirati kvalitetna turistička ponuda i usluga. Prema svim navedenim stavkama menadžeri moraju razvijati poslovnu suradnju i komunikaciju s lokalnim okruženjem te da je takva vrsta komunikacije neizbježna. Pri upravljanju hotelskim poduzećima, menadžeri moraju razvijati zdravu sredinu gdje će s lokalnom zajednicom stvoriti kvalitetnu ponudu kako hotelsku, isto tako i destinacijsku. Razvijanje takve poslovne suradnje dovest će do pozitivnih učinaka za obje strane. Primjer takvog načina upravljanja može se vidjeti kod poslovanja hotela Sheraton u Župi dubrovačkoj koji je uz suradnju s općinom Župom dubrovačkom uveliko utjecao na uređenje okolnog okruženja hotela te zapošljavanjem domaće radne snage.

### **4.3. Povećanje konkurentnosti**

Iako se pojam konkurentnost često koristi u područjima kao što su ekonomija ili politika, on nema standardiziranu definiciju. Naprotiv, njegovo značenje može uvelike varirati ovisno o kontekstu i percepciji. U slučaju poslovne konkurentnosti, može se definirati kao sposobnost organizacije da proizvodi robu ili usluge s povoljnim omjerom kvalitete i cijene koji jamči dobru profitabilnost uz postizanje preferencija kupaca u odnosu na ostale konkurente. Konkurentnost osigurava da je poduzeće održivo i trajno (Hisrich, et al., 2008). Konkurentnost se također može podijeliti u dvije vrste (O'Fallon, 2011):

- Cjenovna konkurentnost, odnosno sposobnost stvaranja i ponude kvalitetnih dobara i usluga po nižim troškovima od konkurenata.
- Strukturalnu konkurentnost, tj. sposobnost nametanja svojih proizvoda ili usluga bez obzira na njihovu cijenu, zahvaljujući, primjerice, njihovoj kvaliteti, inovativnosti, povezanim uslugama ili imidžu marke.

Analiza hotelske konkurencije temeljna je u ugostiteljskoj industriji jer uspjeh upravljanja hotelom ovisi o pravilnom postavljanju stvari, kao što su vrijeme, cijena i ciljana publika. Analiza konkurenata počinje razumijevanjem tko je konkurencija u obližnjem području koji nudi iste proizvode i usluge kao hotelska struktura kako bi mogli donositi informiranije odluke. Pri upravljanju hotelskim poduzećima menadžeri moraju prvo definirati svoje ciljeve, odrediti koji su im podaci potrebni, identificirati svoju izravnu konkurenciju, prikupiti i analizirati podatke, a zatim postaviti prekretnice kako bi vidjeli svoj napredak. Konkurentnost se može graditi i mjeriti uzimajući u obzir različite aspekte. To znači da njegovo postizanje zahtijeva od hotela stvaranje strategije koja uključuje stalnu optimizaciju različitih čimbenika kao što su (O'Fallon, 2011):

- **Ljudski kapital** - Prvi izvor stvaranja vrijednosti unutar poduzeća je ljudski kapital. Drugim riječima, konkurentni hotel je onaj koji je sposoban privući najbolje talente i držati ih motiviranima da svoje zadatke obavljaju na najbolji mogući način.
- **Inovacijski kapacitet** - Menadžeri moraju ustanoviti je li hotel sposoban predvidjeti budućnost i ponuditi inovativne proizvode i usluge koji zadovoljavaju potrebe tržišta? To je središnji čimbenik koji definira razinu konkurentnosti poduzeća.
- **Odnos s gostima** - Sposobnost privlačenja i stvaranja trajnih odnosa s kupcima nedvojbeno je jedna od glavnih osobina koje definiraju konkurentne hotele.
- **Organizacija** - hotel unutar sebe ima složen ekosustav, sastavljen od drugih različitih elemenata kao što su ljudski kapital, procesi i tehnologija. Način na koji hotel organizira i koordinira sve te dijelove definira je li njegova izvedba pozitivna ili negativna (O'Fallon, 2011).

Analiza konkurentnosti hotelske industrije ključna je u hotelskom poslovanju jer se napredak hotela oslanja na ispravno postavljanje stvari, poput vremena, strategije određivanja cijena i

fokusiranja na pravu publiku. Analiza hotelske konkurencije počinje razumijevanjem tko je hotelska opozicija u okolnim područjima, tko nudi slične artikle i usluge. Analiza hotelske konkurencije procjenjuje prednosti i nedostatke hotelskih suparnika kako bi se utvrdilo strateško uporište u hotelskoj industriji. Hotelijeri ga koriste kao pomoć u usporedbi s tržištem susjedstva kako bi pronašli svoju prednost i optimalnu procjenu pozicije. Također zahtijeva promatranje slične regije i raspona cijena te razmatranje njihovih usluga ili proizvoda u kontrastu s hotelskim artiklima (O'Fallon, 2011).

Kako Krželj-Čolović (2014) navodi postoje tri osnovna polja na koja mala i srednja poduzeća moraju posvetiti pažnju jer na taj način svoju konkurentnost podižu na veću razinu:

- razumijevanje potreba gostiju,
- korištenje suvremene tehnologije,
- povećavanje suradnje između malih i srednjih hotelskih poduzeća s lokalnim okruženjem.

Kako bi se navedene stavke mogle primijeniti, glavni uvjet da mala i srednja poduzeća imaju visoku razinu fleksibilnosti koja im omogućava opstanak na turističkom tržištu koje je sve zahtjevnije. Prema tome fleksibilnost predstavlja uvjet za opstanak posebno ukoliko se krene od činjenice kako na tržištu ne opstaju najveći već samo oni koji su najbrži i najuspješniji u prilagođavanju promjenama.

#### **4.4. SWOT analiza malih i srednjih hotelskih poduzeća**

Poslovna tržišta imaju vidljive promjene koje se mijenjaju, pa je stoga SWOT analiza korisna za provedu analize tržišta kako bi se mogle donijeti važne strateške odluke. Prilikom korištenja SWOT analize može se provesti analiza unutarnjeg i vanjskog okruženja hotelskih poduzeća. Okruženje ima veliki utjecaj na razvoj poslovanja. Dobiveni rezultati prikazani su u matrici gdje se iz nje izvode zaključci te se postavljaju strategije za daljnji razvoj poslovanja. Prilikom SWOT analize poduzeća se mogu usmjeriti ka područjima u kojima su jaki, ali isto tako njihova pažnja mora biti usmjerena ka rješavanju slabosti i prijetnji. Prilikom upravljanja hotelski menadžeri moraju kontinuirano provoditi analize kako bi utvrdili poslovno okruženje



te uvidjeli nove prilike za razvoj poslovanja, ali kako bi na vrijeme otklonuli moguće smetnje i prijetnje za hotelska poduzeća. Menadžeri prema dobivenim podacima istraživanja moraju usmjeriti upravljanje i poslovanje hotelskih poduzeća. Umjesto da budu reaktivni, menadžeri bi trebali proaktivno analizirati svoje hotelsko poslovanje kako bi identificirali slabosti i prilike, a zatim uskladiti nabavu hotelskog softvera s tim ciljevima. Dobro strateško planiranje počinje analizom vanjskih i unutarnjih čimbenika. SWOT matrica pomaže u lakšem donošenju boljih odluka iskorištavanjem konkurentske prednosti i unutarnjih snaga hotelskog poslovanja za izradu akcijskog plana koji identificira nove prilike za održivi rast. U tablici 3. prikazana je SWOT analiza malih i srednjih hotelskih poduzeća.

Tablica 3.: SWOT analiza malih i srednjih hotelskih poduzeća

<b>SNAGA</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- stvaranja većeg broja kvalitetne ponude</li> <li>- rast opsega poslovanja</li> <li>- raznolikost ponude</li> <li>- razvoj partnerstva</li> <li>- stvaranje prepoznatljivog brenda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- izražena visoka razina sezonalnosti</li> <li>- slabi koncept razvoja malih i srednjih hotelskih poduzeća</li> <li>- nedostatak poslovnih financija</li> <li>- negativna poslovna klima</li> <li>- nedostatak stručne radne snage</li> <li>- manjak promocije</li> <li>- veliki porezni nameti</li> </ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- povoljan rast potražnje</li> <li>- dostupnost EU fondova za razvoj</li> <li>- lakši pristup europskom tržištu</li> <li>- korištenje tehnologije i inovacija</li> <li>- stvaranje prepoznatljive ponude i usluge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gospodarska kriza</li> <li>- nestabilno susjedno okruženje</li> <li>- rast cijena</li> <li>- iseljavanje stanovništva</li> </ul>

*Izvor: (izrada autorice)*

Prema navedenim stavkama može se vidjeti kako su snaga i prilika malih i srednjih hotelskih poduzeća u stvaranju novih prepoznatljivih proizvoda i usluga. Također prilike su vidljive u stvaranju raznolikosti ponude te sklapanje partnerstva s dobavljačima i svim drugim

suradnicima. Pri upravljanju i razvoju hotelskim poduzećima postoji mogućnost korištenja europskih fondova te tehnologije i inovacije za poboljšanje turističke ponude i usluge. S druge strane postoje prijetnje i slabosti malih i srednjih hotelskih poduzeća koje mogu utjecati na daljnji razvoj poslovanja. Slabosti s kojima se danas susreću hotelska poduzeća su nedostatak radne snage, nepovoljna poslovna klima, slaba promocija kao i veliki porezni nameti. Što se tiče prijetnji veliki utjecaj ima gospodarska kriza kao i trenutni rast cijena sirovina i svih ostalih elemenata. Također veliki problem u turizmu u današnje vrijeme je iseljavanje stanovništva i to većinom mladog radnog stanovništva.

## 5. ZAKLJUČAK

Turistička industrija može imati značajan utjecaj na regionalno i nacionalno gospodarstvo. Zbog fragmentirane prirode industrije potrebno je razviti racionalnu politiku kako bi se postigli produktivni rezultati što će potencijalno pozitivno pridonijeti ravnomjernom razvoju nacionalnog i lokalnog gospodarstva. Naravno, da bi se proučavala tako složena problematika, moraju se uzeti u obzir glavni trendovi koji postoje i na međunarodnoj razini. Očito je da je utjecaj turizma na gospodarstvo prilično fragmentiran. Turizam pospješuje proces stvaranja radnih mjesta, generiranje poreza, razvoj susjednih sektora. Sustav turističkog gospodarstva može se smatrati platformom koja ubrzava aktivnosti u ekonomski depresivnim regijama i turističkim destinacijama. Uloga malih i srednjih poduzeća u turističkoj industriji je ključna, što znači da se mala i srednja poduzeća mogu smatrati važnim generatorom regionalnog i nacionalnog gospodarstva. Treba napomenuti da su mala i srednja poduzeća fleksibilnija i otvorenija za susret s tržišnim prilikama. Kao što praksa potvrđuje, ne postoji jedinstveni recept koji bi mogle uzeti u obzir različite zemlje. Menadžeri prilikom upravljanja malim i srednjim hotelskim poduzećima postići povoljnu konkurentsku poziciju na tržištu kako bi imali određenu diferentnu prednost u na turističkom tržištu. Prilikom upravljanja malim i srednjim hotelskim poduzećima, menadžeri moraju razvijati sljedeće segmente: upravljanje ljudskim resursima, upravljanje marketingom, održavanje konkurentnosti, održavanje odnosa s važnim dionicima te razvijati nove pravce poslovanja poduzeća.

Ono što utječe na upravljanje malim i srednjim hotelskim poduzećima jesu karakteristike turističke ponude i potražnje. Menadžeri iz tih razloga moraju razumjeti turističko tržište kako bi mogli kreirati plan poslovanja i upravljanja hotelskim poduzećima. Mala i srednja hotelska poduzeća generiraju većinu radnih mjesta u Hrvatskoj. Zbog velike izravne ekonomske koristi njegov razvoj potiče i Europska unija i to kroz veliki broj programa i fondova.

## LITERATURA

1. Bartoluci, M. (2013). Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva- turistička politika, razvoj i poduzetništvo u turizmu, Školska knjiga, Zagreb
2. Blažević, B. (2007). Turizam u gospodarskom sustavu, Sveučilište u Rijeci - Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija
3. Belić, M., Štilinović, J. (2013). EU fondovi i programi za turizam, Nova knjiga Rast,
4. Bistričić, D. (2005). Investicijski programi u turističkom okruženju, INART, Poreč
5. CEPOR (2021). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2021. Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. Zagreb
6. Cerović, Z. (2010). Hotelski menadžment, Fakultet za menadžment u turizmu i hotelijerstvu, Sveučilište u Rijeci, Opatija
7. Charupat, N., Huang, H., Milevsky, M.A. (2012). Strategic financial planning over the lifecycle: A Conceptual Approach to Personal Risk Management, Cambridge University Press, New York
8. Čačić, K. (2013). Poslovanje hotelskih preduzeća, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd
9. Dolasci i noćenja turista u 2021. godini. Državni zavod za statistiku. Dostupno na: <https://podaci.dzs.hr/2021/hr/10190> (pristupljeno 20.02.2022.)
10. Global Entrepreneurship Monitor (2021). Dostupno na: <https://www.gemconsortium.org/> (pristupljeno 19.02.2023).
11. Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. (2008). Poduzetništvo – sedmo izdanje, Mate d.o.o., Zagreb
12. Kramarić, Ž. (2010). Uloga malih i obiteljskih hotela u produljenju turističke sezone u Republici Hrvatskoj. Magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb
13. Krželj-Čolović, Z. (2014). Strateško udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća. Doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
14. Medlik, S., Ingram, H. (2013). The business of hotels, Butterworth-Heinemann, Oxford
15. Murphy, P. E. (2013). Tourism: A community approach, Routledge Library Editions, Oxon

16. Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu (2014).  
Ministarstvo turizma. Republika Hrvatska, Zagreb
17. O'Fallon, M. J. (2011). Rutherford, D.G., Hotel Management and Operations, John Wiley & Sons, New Jersey
18. Pavia, N. (2004). Hotelski menadžment kao poslovna funkcija. Stručni rad. Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Sveučilište u Rijeci
19. Page, S. (2012). Tourism Management, Butterworth-Heinemann, Oxford
20. Pirjevec, B. (1998). Ekonomska obilježja turizma, Golden marketing, Zagreb
21. Vujić, V. (2010). Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima, Sveučilište u Rijeci – Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka
22. Vukonić, B. (2010). Turizam – budućnost mnogih iluzija, Visoka poslovna škola Utilus, Zagreb
23. Sikavica, P., Bahtijarević- Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Školska knjiga, Zagreb
24. Zakon o računovodstvu. Narodne novine. Dostupno na:  
<https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu> (pristupljeno 19.02.2023).

## **PRILOZI**

### **Popis slika**

Slika 1.: Proces planiranja u menadžmentu

Slika 2.: Strateški okvir djelovanja SEM-a u turizmu

Slika 3.: Devizni prihod od turizma u Republici Hrvatskoj

Slika 4.: Devizni prihod od turizma u Republici Hrvatskoj

### **Popis tablica**

Tablica 1.: Smještajni kapacitet u kojima su ostvarena noćenja

Tablica 2.: PEST analiza malih i srednjih hotelskih poduzeća

Tablica 3.: SWOT analiza malih i srednjih hotelskih poduzeća

## IZJAVA O AUTORSTVU I IZVORNOSTI RADA

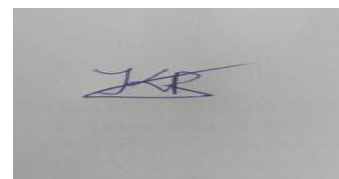
kojom ja **KRISTINA RADULOVIĆ, JMBAG, 0275067668** izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da:

- sam završni rad pod naslovom: **Upravljanje malim i srednjim hotelskim poduzećima na: Ekonomije i poslovne ekonomije na Sveučilištu u Dubrovniku**, izradila samostalno, pod mentorstvom izv.prof.dr.sc. Zorica Krželj-Čolović
- Sam u izradi koristila navedenu literaturu i pri tome se pridržavala etičkih standarda u citiranju i korištenju izvora te niti jedan dio rada nije izravno preuzet iz tuđih radova.
- Sam suglasna da se sadržaj moga rada trajno pohrani i objavi u Repozitoriju Sveučilišta u Dubrovniku te se time, putem interneta učini javno i bez naknade dostupan **svima**.
- sadržaj moga rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenog i eventualno nakon obrade uređenog rada.
- sam prilikom korištenja slika s interneta poštovala autorska prava.

Ime i prezime studenta:

**Kristina Radulović**

Potpis studenta:

A rectangular box containing a handwritten signature in blue ink, which appears to be 'KR'.

**U Dubrovniku, ožujak 2023.**