

# Uloga kontrolinga kao potpore uspješnom menadžmentu na primjeru Amadria Parka Solaris

---

**Topolovčan, Lea**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Šibenik / Veleučilište u Šibeniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:213840>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-30**

*Repository / Repozitorij:*

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova Veleučilišta u Šibeniku](#)



VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU

ODJEL MENADŽMENT

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT

LEA TOPOLOVČAN

**Uloga kontrolinga kao potpore uspješnom menadžmentu na primjeru  
Amadria Parka Šibenik**

Diplomski rad

ŠIBENIK, 2022.



VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU  
ODJEL MENADŽMENT  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT

**Uloga kontrolinga kao potpore uspješnom menadžmentu na primjeru  
Amadria Parka Šibenik**

DIPLOMSKI RAD

Kolegij: Kontroling

Mentorica: Anita Grubišić, mag. oec., v. pred.

Studentica: Lea Topolovčan

Matični broj studentice: 1219056409

ŠIBENIK, 2022.



**ULOGA KONTROLINGA KAO POTPORE USPJEŠNOM MENADŽMENTU NA  
PRIMJERU AMADRIA PARKA ŠIBENIK**

LEA TOPOLOVČAN

Krčka 15, Osijek, [ltopolov@vus.hr](mailto:ltopolov@vus.hr)

Sažetak rada

U ovom radu pobliže će se objasniti pojam kontrolinga i kontrolera te njegove vrste, pojam menadžmenta, njegovi zadaci, pojasniti definicija pojma menadžera kao i njegove vještine potrebne za obavljanje poslova i uspješno poslovanje, te odnos između kontrolinga i menadžmenta u poduzeću. Kako bismo što bolje objasnili ulogu kontrolinga u uspješnom upravljanju, ista će biti prikazana na primjeru Amadria Parka, a u radu će se ukratko opisati njihov način poslovanja, povijest, misija, vizija i dugoročni ciljevi. Svi pojmovi će biti objašnjeni kroz primjer poduzeća Amadria Park u Šibeniku. Amadria Park je poduzeće koje posluje već dugi niz godina, te uz Šibenik obuhvaća još 2 lokacije, a to su Opatija i Zagreb. Resort u Šibeniku čini 5 hotela i velik broj vanjskih objekata, raznih zabavnih sadržaja kao i kamp te marina. Rad sadrži 5 glavnih naslova, zaključak i popis literature korištene za izradu diplomskog rada.

(56 stranica / 22 slika / 5 tablica / 18 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Ključne riječi: kontroling, menadžment, poslovanje

Mentor(ica): Anita Grubišić, mag. oec., v. pred.

Rad je prihvaćen za obranu: 22.09.2022.

Polytechnic of Šibenik

Batchelor/Graduation Thesis

Department of Management

Professional Graduate Studies of Management

**THE ROLE OF CONTROLLING AS SUPPORT FOR SUCCESSFUL MANAGEMENT  
ON THE EXAMPLE OD AMADRIA PARK ŠIBENIK**

LEA TOPOLOVČAN

Krčka 15, Osijek, [ltopolov@vus.hr](mailto:ltopolov@vus.hr)

Abstract

In this work, the concept of controlling and controller and its types will be explained in more detail, the concept of management, its tasks, and the concept of manager will be defined, as well as his skills necessary for performing tasks and successful business, and the relationship between controlling and management in the company. In order to better explain the role of controlling in successful management, it will be shown on the example of Amadria Park, and the paper will briefly describe their way of doing business, history, mission, vision and long-term goals. All terms will be explained through the example of the company Amadria Park in Šibenik. Amadria Park is a company that has been operating for a very long time, and in addition to Šibenik, it includes 2 other locations, namely Opatija and Zagreb. The resort in Šibenik consists of 5 hotels and a large number of outdoor facilities, various entertainment facilities as well as a camp and a marina. The paper contains 5 main titles, a conclusion and a list of literature used for the preparation of the thesis.

(56 pages / 22 figures / 5 tables / 18 references / original in Croatian language)

Keywords: kontroling, management, business

Supervisor: Anita Grubišić, mag. oec., v. pred.

Papper accepted: 22.09.2022.

## **SADRŽAJ**

### **1. UVOD**

- 1.1. Predmet i cilj rada
- 1.2. Izvori podataka i metoda prikupljanja podataka
- 1.3. Struktura rada

### **2. KONTROLING**

- 2.1. Potreba za kontrolingom
- 2.2. Kontroler
- 2.3. Vrste kontrolinga

### **3. MENADŽMENT**

- 3.1. Uloga menadžmenta
- 3.2. Menadžer
- 3.3. Menadžerske vještine
- 3.4. Kontroling I menadžment
- 3.5. Suvremeni (uspješan) menadžment
- 3.6. Suvremeni trendovi u teoriji I praksi menadžmenta
- 3.7. Upravljanje kadrovima
- 3.8. Planiranje kadrova
- 3.9. Potpuno upravljanje kvalitetom
- 3.10. Reinženjering poslovnih procesa

### **4. KONTROLING KAO POTPORA USPJEŠNOM MENADŽMENTU NA PRIMJERU AMADRIA PARKA**

- 4.1. O povijesti poduzeća Amadria Park d.d.
- 4.2. Hoteli u Amadria Parku Šibenik
- 4.3. Dodatni (vanpansionski) sadržaji
- 4.4. Misija i vizija
- 4.5. Organizacijska struktura poduzeća
- 4.6. Proces oblikovanja hotelskog menadžmenta
- 4.7. Uloga kontrolinga u poduzeću danas

### **5. ZAKLJUČAK**

#### **LITERATURA**



# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Svakodnevno sve brže i veće promijene ponude i potražnje tržišta zahtjevaju i brz odgovor poduzeća te prilagođavanje proizvoda i usluga potrebama tržišta. Kako bi pratili konkurenciju, poduzeća se moraju modernizirati, te pratiti i kontinuirano nadjačavati konkurenciju i njihovu ponudu. „Kontroling omogućuje kvalitetno rukovođenje budućim događajima te odgovara na konkretna pitanja – kakve su trend vrijednosti i koja su očekivanja u budućnosti, koji proizvodi ili usluge imaju potencijala kako bi se i dalje ulagalo u njih, a od kojih treba odustati, koji kupci i tržišta su ciljna skupina, a koja treba napustiti, koji su načini financiranja, isplati li se zaduživati... U fokusu se nalaze profitabilnost, efikasnost i produktivnost, što omogućuje izravno smanjenje troškova<sup>1</sup>.“ Kontroling u poduzeću pomaže menadžmentu u boljem poslovanju, vođenju ljudskih resursa, omogućava učinkovitije planiranje za razvoj uspješnijeg poslovanja, što dovodi ostvarivanju veće profitabilnosti poduzeća kao i bolju konkurentnost i prepoznatljivost na tržištu. Kako bi menadžment donio bolje poslovne odluke za povećanje efektivnosti i efikasnosti poduzeća, te se ne bi slomio usred preopterećenja u procesu poslovanja, potrebno je da kontroling istražuje i proučava promjene koje nastaju na tržištu te savjetovao menadžment kako najbolje odgovoriti na izazove, te kako bi spriječili eventualne moguće greške a time i usmjerio prema postizanju postavljenim ciljevima. Neophodno je partnerstvo između menadžmenta i kontrolinga radi postizanja zajedničkih ciljeva, usmjeravanja kadrova, ostvarivanja pozitivnih rezultata te održavanja poduzeća konkurentim na tržištu.

Cilj ovog rada je pobliže objasniti pojmove menadžmenta i menadžera, pa tako i kontrolinga i kontrolera, koji su njihovi ciljevi, zadaci i funkcije, sa čime se svakodnevno susreću i aktivnosti koje moraju provoditi, te koja je uloga samog kontrolinga u procesu potpore uspješnom tj. suvremenom menadžmentu, te povezati temu na primjeru poduzeća Amadria Park u Šibeniku.

---

<sup>1</sup> <https://kognosko.hr/sto-je-kontroling/>

## **1.2. Izvori podataka i metoda prikupljanja podataka**

Podatci korišteni u pisanju diplomskog rada prikupljeni su primarnim istraživanjem.

Izvori korištenih podataka su knjige, udžbenici te stručni i znanstveni radovi, članci i časopisi, te internetska baza podataka.

Metode prikupljanja podataka su:

- Induktivna metoda- analiza različitih podataka, te na temelju njih donošenje vlastitog zaključka
- Metoda klasifikacije- klasificiranje podataka tj. izdvajanje najbitnijih prema temi rada
- Metoda deskripcije-objašnjavanje činjenica bez navođenja i uporabe stručnih i znanstvenih navoda
- Metoda komparacije- na temelju usporedbe činjenica u teoriji i praksi dolazak do vlastitog zaključka
- Metoda kompilacije- uporaba tuđih shvaćanja i rezultata istraživanja

## **1.3. Struktura rada**

U uvodu je ukratko objašnjeno o čemu će se govoriti u radu te koja je problematika. Kroz rad će se pobliže objasniti važni pojmovi kontroling i menadžment, koje su uloge kontrolera i menadžera, s čime se oni svakodnevno suočavaju i na čemu se mora svakodnevno raditi kako bi se ostvario dobar rezultat i uspješno poslovanje poduzeća. Važno je naglasiti i objasniti i temu upravljanja kadrovima jer su oni neizostavan dio svakog poduzeća, te imaju vrlo važnu ulogu u ostvarenju pozitivnog učinka i zadovoljstva gostiju. Nakon što su pojašnjeni glavni pojmovi, sve će biti primjenjeno na poduzeću koje je uzeto za primjer u ovome radu. Biti će objašnjena povijest nastanka Amadria Parka, koje sve hotele posjeduje, kao i vanpansionski sadržaji, misija i vizija, organizacijska struktura te oblikovanje hotelskog menadžmenta u poduzeću. Na kraju rada je zaključak, te je potom navedena literatura korištena za pisanje diplomskog rada.

## **2. KONTROLING**

Kontroling je profesionalna pomoć menadžmentu. On u suradnji s menadžmentom omogućuje poduzećima podizanje produktivnosti, efikasnost i efektivnost poslovanja, a uz to i mogućnost prilagodbe promjenama koje se odvijaju u internim i eksternim uvjetima pri poslovanju kompanije te je neka vrsta filozofija upravljanja pomoću ekonomske logike racionalnosti. „Kontroling je usredotočen na ulaganja i njihove koristi, time moraju biti jasno definirani dijelovi poduzeća ili organizacije koji zarađuju novac, a koji ga troše bez ostvarivanja dobiti. Uloga kontrolinga je povezivanje odjela poduzeća menadžmenta, organizacije, računovodstva, financija uz pomoć informatičke potpore čime bi se dobili precizni ciljevi za ostvarivanje željenog rezultata poslovanja poduzeća.“<sup>2</sup>

Kontroling se mijenja iz dana u dan velikom brzinom zbog ubrzanom razvoja informatičke tehnologije, te se svakodnevno očekuje sve veći i bolji rezultat na tome području. Razvoj kontrolinga jedno je od bitnijih pitanja za budućnost i daljnji razvoj svake zemlje, kao i za njen napredak u usporedbi s ostalima. Kao pokretač raznih aktivnosti, poboljšanja poslovanja i boljih poslovnih rezultata, razvoja poduzeća i svih razina menadžmenta, kontroling dovodi do unapređenja poslovanja u cijelom poduzeću pa i u toj grani gospodarstva. Trendovi se svakodnevno mijenjaju te ih treba pratiti u stopu, te na temelju zapažanja donositi odgovarajuće odluke, kreirati nove ciljeve i načine njihova ostvarenja, uvoditi inovacije i modernizirati rad cijelog poduzeća ili organizacije. Kontroling mora odgovoriti na pitanja koje si poduzeće treba postavljati kako bi vidjelo ima li svrhe nastaviti poslovati, a to su: isplati li se ulagati u određena tržišta ili ih treba napustiti, treba li se i dalje fokusirati na određeni profil kupaca, a na koje treba više obratiti pažnju.

### **2.1. Potreba za kontrolingom**

Svakodnevni sve veći zahtjevi kupaca potražuju sve veći broj novih proizvoda prilagođenih široj skupini kupaca, a životni vijek proizvoda se skraćuje, što dovodi do potrebe za

---

<sup>2</sup> <https://kognosko.hr/sto-je-kontroling/>

kontinuiranim istraživanjem i prilagođavanjem tržištu. Poduzeća moraju svojim novim proizvodima kupcima dokazati zašto je baš njihov proizvod bolji od konkurentskog i zašto je baš ono bolji izbor od drugih, te zbog toga usmjeriti sve resurse poduzeća na stvaranje i daljnje jačanje konkurentске prednosti poduzeća. Tu do isticaja dolaze kontroleri koji za uspješno poslovanje obrađuju i analiziraju velike količine informacija, osmišljavaju strategije rada i poslovanja i predani su postizanju visokih ciljeva poduzeća, kao i boljeg financijskog rezultata. Kontroleri prema tome, imaju ulogu obučavanja menadžera da sami koriste dostupne informacije i iskoriste ih u korist boljeg poslovanja svog poduzeća.

## **2.2. Kontroler**

Kontroler je taj koji daje odgovore o budućim aktivnostima i očekivanim događanjima unutar poduzeća, daljnjim aktivnostima i ulaganjima, na koje sektore se fokusirati kako bi se poboljšalo poslovanje u budućnosti, te koja su očekivanja od tržišta. Zadatak mu je da redovno informira menadžment o novonastalim promjenama i eventualnim nedostacima i greškama pri čemu je potrebno odmah djelovati.

Kontroler mora stvoriti instrumente “ kutije s alatom“ – te objasniti kako te instrumente primjeniti u usmjeravanju kompanije prema njenim ciljevima. Prema tome, kontroler je važan dio menadžerskog tima, kojemu pridonosi svojim znanjem, iskustvom i vještinama na različitim područjima računovodstva i planiranja te svojim iskustvom rada u timu. „Rješenja određenih i ključnih pitanja vezanih za daljnji rad organizacije, zahtijeva timski rad zaposlenika, koji ovise o njihovim praktičnim znanjima, stečenom prijašnjem iskustvu i vještinama (know-how) kao i o poznavanju prave osobe za rješavanje određenih zadataka (know-who).“<sup>3</sup>

Kontroling predstavlja uspoređivanje ostvarenih rezultata sa planovima, tj. planiranim budžetom, stoga je odstupanje ključni element u kontrolerovom izvješću. Odstupanja nastala tijekom poslovanja prouzročena su oscilacijama i neprilikama na koje poduzeće naiđe. U slučaju nastanka većeg odstupanja bitno je odgovoriti na dva pitanja: „Zbog čega je došlo do

---

<sup>3</sup> Blazek, A., Deyhle, A., Eiselmayer, K., Kontroling i kontroler, Kontroling Kognosko, d.o.o., Zagreb, 2014., str. 31.

takvog odstupanja?“ i „Hoće li poduzeće uspjeti ostvariti planiranu prodaju i uspjeh do kraja godine?“.

## Uloga kontrolera

Prema Schafferu i Weberu ulogu kontrolera klasificira se u 12 različitih uloga:

- Interni konzultant- kontroler mora obavljati i savjetodavnu funkciju, te savjetovati menadžment o mjerama i korištenju dostupnog budžeta.
- Sparing partner menadžmentu- kontroler mora pratiti aktivnosti menadžmenta te preispitati kako donešene odluke utječu na daljnje poslovanje.
- Inspektor- kontroler mora imati razvijenu emocionalne inteligencije kako ne bi došlo do negativnih posljedica provođenog nadzora.
- Navigator- kontroler je zadužen za održavanje smjera poslovanja prema zadanim ciljevima.
- Perfekcionista- kontroler mora biti uporan u realiziranju ciljeva, te konstantno težiti napretku.
- Komunikator- kontroler i menadžer moraju ostvarivati uspješnu komunikaciju, gdje kontroler mora omogućiti sve potrebne podatke kako bi menadžer na prilagođen način postigao pozitivan učinak.
- Brojač graška- kontrolera promatra ostvarene brojeve te na temelju toga dalje upućuje menadžment.
- Agent promjena- kontroler zajedno sa menadžerom sudjeluje u donošenju važnih odluka, te time prihvaća novonastale promijene i ima ih pod nadzorom.
- „Partibrejker“- kontroler ima važnu ulogu u racionalnom razmišljanju i donošenju odluka, čime mora svjesno i oprezno sudjelovati u procesima planiranja i budžetiranja.
- Inovator- kontroler u suradnji sa menadžerom donosi nove ideje te ih prolagođavaju mogućnostima poduzeća.
- Arhitekt- kontroler surađuje s menadžerom u formiranju aktivnosti unutar poduzeća
- Dvorska luda- kontroler je jedina osoba u poduzeću koja može priopćiti negativne vijesti i rezultate bez straha od posljedica.

*International Group of Controlling* (IGC), misija kontrolera definira kao vodilju kontrolerima, ali i kao sažeti opis usluga koju kontroleri nude drugima u procesu zajedničkog rada: „Kontroleri oblikuju menadžerski proces i sudjeluju u definiranju ciljeva, u planiranju i nadzoru procesa čime s menadžmentom dijele odgovornost za postizanje ciljeva.

To znači da:

- Kontroleri svojim radom poduzeću osiguravaju efikasnost poslovnih rezultata, financija, procesa i strategija.
- Kontroleri određuju smjernice i odgovarajuće planove za ostvarivanje ciljeva uspostavljaju sustav izvješćivanja
- Kontroleri oblikuju procese određivanja ciljeva, planiranja i menadžerskog nadzora kako bi svi zaposlenici djeluju u skladu s postavljenim ciljevima.
- Kontroleri dostavljaju odjelima sve potrebne informacije za daljnji rad.
- Kontroleri razvijaju i održavaju sve sustave kontrolinga.“<sup>4</sup>

Kontroling također prati događanja na tržištu, je li poduzeće dovoljno jako i konkurentno da bi se zadržalo na tržištu, isplati li se ulagati i koje sektore poboljšati, vrlo je bitan i profil kupaca kako bi se moglo prilagoditi njihovim željama i potrebama, te tako postati bolji konkurent na tržištu.

Kontroler je također ekonomski partner i savjetnik menadžmentu jer svojim znanjem uvelike pridonosi njegovom razvoju te time i jačanju poduzeća. Zadatak kontrolera je da pomogne menadžeru kod donošenja važnih poslovnih odluke, te ga informira o novim saznanjima iz vanjske i unutarnje okoline poduzeća, kako bi menadžer imao pravodobno sve potrebne informacije te uspješno usmjeravao rad i poslovanje poduzeća prema postavljenim ciljevima.

Svaki kontroler mora posjedovati potrebna znanja i vještine neophodne za obavljanje svoje funkcije, te je važno da ovisno o veličini poduzeća, tu funkciju ne obavlja isključivo jedna osoba

---

<sup>4</sup> Blazek, A., Deyhle, A., Eismayer, K., Kontroling i kontroler, Kontroling Kognosko, d.o.o., Zagreb, 2014.

nego tim stručnjaka kako bi mogli iskomunicirati i na višoj stručnijoj razini dobiti preciznije rezultate.

„Njihova je zadaća osigurati transparentnost troškova i rezultata na svakoj razini upravljanja: od korporativne politike preko strategije, operativnog planiranja i obavljanja svakodnevnih aktivnosti pa do samog izvršavanja. Brinu o tome da su razvijeni sustavi konstantno i uredno održavani, ažurni i prikladni za menadžere kao i za kontroling.“<sup>5</sup>

Tablica 1: Što kontroler treba znati

<b>Tehnički know-how</b>	<b>Komunikacijski know-how</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poznaje računovodstveni sustav</li> <li>• Sposoban apstraktno razmišljati</li> <li>• Zna se služiti osobnim računalom</li> <li>• Stručan u metodama planiranja i rješavanja problema</li> <li>• Sposoban organizirati sastanke i zna rukovati audiovizualnim pomagalicama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sposoban objasniti</li> <li>• Sposoban saslušati</li> <li>• Strpljiv- spreman nanovo objasniti</li> <li>• Zna govoriti u slikama</li> <li>• Partner je, ali zna očuvati odmak</li> <li>• Sposoban nositi se s ozbiljnim problemima na dobroćudan način</li> </ul>

Izvor: Blazek, A., Deyhle, A., Eiselmayer, K., Kontroling i kontroler, Kontroling Kognosko, d.o.o., Zagreb, 2014., str. 217.

Posao kontrolera uz proizvodnju i nabavu informacija, uključuje i njihovu prodaju, za koju su potrebna određena znanja i prodajne vještine. Kako bi uspješno riješili probleme koji im se nađu na putu, uvijek se vode logikom kako bi došli do samog korijena tog problema. Kontroler je osobni menadžerov savjetnik i njegova “desna ruka“ jer je odgovoran za jasnu i preciznu analizu svih troškova, strategija i rezultata nastalih u procesu odlučivanja i poslovanja te vodi brigu o cjelokupnom funkcioniranju poduzeća.

<sup>5</sup> International Group of controlling, Rječnik za kontrolere, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje, Zagreb, 2013.

### 2.3. Vrste kontrolinga

Vrste (razine) kontrolinga:

„Operativni kontroling se bavi prilagođavanjem postojećoj situaciji, temeljen je na internim informacijskim izvorima i koristi svakodnevno poznate metode i rješenja. Obuhvaća upravljanje poslovnim rezultatom u skladu sa zadacima definiranim godišnjim planovima poslovanja poduzeća.

Strategijski kontroling usmjeren je na ispunjavanje misije i vizije poduzeća, odnosno njegovih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva. Za potrebe prikupljanja informacija primjenjuje eksternu orijentaciju. Bavi se procjenjivanjem trendova kretanja ključnih poslovnih komponenti (tržište, tehnologija, želje i potrebe kupaca, dostupnost resursa, analiza okruženja, određivanje strategija, izradu strategijskih planova).“<sup>6</sup>

Slika 1: Očekivanja od kontrolera



<sup>6</sup> <https://hrcak.srce.hr/file/175102>



Izvor: <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/>

Kako bi kontroler ispunio očekivanja, potrebno je da djeluje kao:

- Poslovni partner – savjetnik menadžmentu
- Agent promjena- nositelj inovacija
- Analitičar- stručnjak za sve potrebne informacije
- Kontroler- nositelj poslovne savjesti

Tablica 2: Sposobnosti koje kontroler mora imati

SPOSOBNOSTI	RANG
Sposobnost kritičnog propitivanja	1
Poznavanje financijskog računovodstva	2
Menadžerske sposobnosti	3
Komunikacijske sposobnosti	4
Poznavanje računovodstva	5
Neovisnost	6
Poznavanje investicijske analize	7
Postojanost	8

Izvor: Osmanagić B. N., 2015., ibidem

Kontroler mora posjedovati sve navedene vještine i znanja kako bi kvalitetno obavljali funkciju kontrolera.

### 3. MENADŽMENT

„Menadžment je djelatnost planiranja, organiziranja, kombiniranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i organizacijskih resursa. Svrha menadžmenta je postizanje organizacijskih ciljeva. Obuhvaća niz međusobno povezanih zadataka i funkcija: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrolu koji se izvršavaju procesima utjecaja, odlučivanja, komuniciranja i koordiniranja.“<sup>7</sup>

Glavni cilj menadžmenta je postizanje uravnoteženog odnosa efikasnosti i efektivnosti za upotrebe organizacijskih resursa (ljudski, materijalni, financijski, informacijski). „Kontroling je odgovoran za kvalitetu danih informacija, a menadžment je odgovoran za kvalitetu donešenih odluka temeljem dobivenih informacija.“<sup>8</sup>

Suvremeni menadžment podrazumijeva visok stupanj poduzetnosti, ravnoteže za brzo odgovaranje na nove izazove i potrebe, promišljeno donošenje odluka te fokusiranost na traženje novih mogućnosti i razvoja te kontinuiran razvoj, napredak i učenje. Menadžment se može opisati pomoću analize menadžerskih funkcija, a to su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. Oni svi zajedno čine tzv. ciklički proces koji se kontinuirano ponavlja te na taj način menadžment funkcionira.

Planiranje je važno za daljnji razvoj budućih aktivnosti, a uključuje utvrđivanje svrhe poslovanja, definiranje ciljeva poduzeća i strategija za realizaciju istih. Vrlo je važno na pravi način postaviti organizacijsku strukturu, tj. koordinirati pojedinca ili grupu ovisno o njihovim sposobnostima, vještinama i znanju potrebnim za realizaciju danih zadataka. Menadžment ljudskih potencijala može uvelike unaprijediti način poslovanja i ostvarivanje dobrog poslovnog rezultata unaprijeđenjem, razvojem i dobrim upravljanjem njihovim potencijalom. Time se dolazi do funkcije vođenja tj. usklađivanja napora ljudskih potencijala s potrebama poslovanja, gdje je motivacija zaposlenika neizostavan dio u procesu donošenja odluka. Zadnja funkcija cikličkog procesa čini kontroliranje, koje se odnosi na određivanje razine realizacije postavljenih ciljeva. Ostvaren rezultat uspoređuje se sa prethodno definiranim planovima, te se

---

<sup>7</sup> Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021.

<sup>8</sup> <https://kognosko.hr/sto-je-kontroling/>

na taj način određuje i mjeri ostvareni uspjeh. Proces kontrole uz pomoć informacijsko-komunikacijske tehnologije omogućava pravovremeni odgovor za postavljene ciljeve, što pripomaže menadžmetu kod korekcije aktivnosti kako bi ostvareni rezultat bio što bliže postavljenome.

### 3.1. Uloga menadžmenta

„Uloge menadžmenta prema Mintzbergu:

- Međuljuske uloge,
- Informacijske uloge,
- Uloge odlučivanja.“<sup>9</sup>

Međuljudske uloge:

- Predstavnik-društvena, predstavnička i zakonska odgovornost, predstavlja organizaciju, potpisuje dokumente,
- Vođa- odgovoran za motiviranje, usmjeravanje i obučavanje zaposlenika, aktivno sluša i savjetuje, gradi povjerenje,
- Osoba za kontakt- obnavlja mrežu vanjskih kontakata koji pružaju usluge ili informacije unutar i izvan poduzeća.

Infomacijske uloge:

- Praćenje informacija- prima širok raspon informacija vezano za unutarnje i vanjske podatke,
- Prenosjenje informacija- prosljeđuje dobivene i prikupljene informacije ostalim zaposlenicima,
- Glasnogovornik- prenosi određene informacije javnosti, partnerima...

Uloge odlučivanja:

- Poduzetnik- inicira projekte za rast i razvoj, traži poslovne prilike
- Alokator resursa- raspoređuje resurse, definira budžet

---

<sup>9</sup> Mintzberg, H., The nature of Managerial Work, 1973.

- Korektor: rješava nastale sukobe i krizne situacije
- Pregovarač- zastupa poduzeće u važnim poslovnim pregovorima

„Odgovornosti organizacije za menadžment su:

- Osiguranje visoke kvalitete hotelskog proizvoda i usluga profesionalnim upravljanjem,
- Organizacija zapošljavanja obučenog osoblja i njihovo daljnje osposobljavanje za rad,
- Ostvarivanje prihoda, dobiti i ciljeva,
- Kontinuirano izvještavanje vlasnika o stanju u hotelu i o njegovom poslovanju.“<sup>10</sup>

### 3.2. Menadžer

„Menadžer je osoba koja usmjerava i koordinira aktivnosti zaposlenika radi postizanja organizacijskih ciljeva. Uspješno obavljanje menadžerskog posla temelji se na tri skupine znanja i vještina na određenim razinama: tehnička (stručna), socijalna (vještina rada s ljudima), konceptualna (strategijska) znanja i vještine.“<sup>11</sup>

Kvalitetu menadžera određuju same njegove vještine, znanja i sposobnost procjene ljudi, situacija, nastalih rezultata i sl., te je vrlo bitno da sa zaposlenicima ostvari dobar kontakt i dobro i ugodno radno okruženje kako bi stekao poštovanje i povjerenje zaposlenika, a isto to pokazao i njima.

Menadžeri u svakodnevnom poslovanju koriste kontroling pri definiranju ciljeva poduzeća i određivanju ciljanih vrijednosti kao dio procesa samog planiranja i odgovorni su za dobivene rezultate. Njihova je zadaća osigurati da svaka osoba koju menadžer predvodi, uči o poslu te time proširuju svoje sposobnosti, te otkriju svoje skrivene talente i primjene ih na unaprijeđivanje poslovanja i razvijanje sebe samoga.

Učinkoviti menadžer

Kako bi uspješno predvodio svoj tim u ostvarivanju i realiziranju boljeg poslovanja i poslovnog rezultata, menadžer mora imati odgovarajuća znanja i vještine kojima će pomoći i motivirati zaposlenike radi ostvarenja vizije o budućem stanju poduzeća. Da bi plan za uspjeh

<sup>10</sup> Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar O., Turizam- Ekonomske osnove organizacije i organizacijski sustav, Školska knjiga, Zagreb, 2011.

<sup>11</sup> Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021.

funkcionirao potrebno je stvoriti pozitivnu radnu okolinu gdje će se na početku zaposlenici osjećati zadovoljno i motivirano na rad i ostvarivanje zadataka. Sljedeće, a vrlo bitno, je postaviti točne ciljeve i zadatke koji se očekuju od zaposlenika za ostvarenje velikog uspjeha, pri čemu će menadžer pratiti da svaki zaposlenik točno obavi svoje zadatke.

Neke od bitnih osobina koje menadžer mora imati su: poduzetnik, reprezentant, vizionar, vođa, pregovarač, glasnogovornik, alokator resursa, motivator. Neke od kvaliteta menadžera određuju njegova osobnost i sposobnost razumijevanja ljudi, kompetentnost, maksimalna profesionalnost i stručnost u svom radu.

„Složeni zadaci modernih menadžera dijele se u 12 cjelina:

- Menadžer strateg: određuje viziju i misiju poduzeća, njegove ciljeve te planira poslovne strategije,
- Menadžer organizator: dizajnira, razvija i unapređuje organizaciju, određuje pravila i propise te unapređuje neformalne odnose,
- Menadžer kontrolor: definira sustav praćenja i kontrole poslovnih procesa i aktivnosti kako bi se osiguralo optimalno ostvarenje ciljeva,
- Menadžer komunikator: pomoću suvremenih informacijsko- komunikacijskih tehnologija i resursa šalje poruke suradnicima,
- Menadžer donositelj odluka: donosi najbolje odluke za uspješno poslovanje, racionalno upravlja resursima,
- Menadžer lovac na talente: stimulira razvoj organizacije koja uči, unapređuje znanje, odgovoran za ljudske potencijale poduzeća,
- Menadžer inovator: na svakodnevnoj razini inovira poslovanje, upravlja poslovnim procesima,
- Menadžer vođa tima: predvodi članove svakog tima kao autoritet,
- Upravlja konfliktima: rješava krizne situacije nastale u timovima,
- Menadžer motivator: koristi 5 osnovnih izvora motivacije timova (materijalna stimulacija, sigurnost, poštovanje, položaj i izazov),
- Multikulturni menadžer: poznavanje načela upravljanja u međunarodnom okruženju, razumijevanje razlika između poslovnih kultura, služi se stranim jezicima,
- Upravljač projektima: poznaje metodologiju i tehnologiju upravljanja projektima.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Srića, V., Inventivni menadžer u 100 lekcija, Znanje, Zagreb, 2003., str. 7.

### 3.3. Menadžerske vještine

1. „Tehnička (stručna) vještina- sposobnost korištenja tehničkih postupaka i opreme specifičnih područja,
2. Socijalna (humana) vještina- sposobnost komunikacije, motivacije i vođenja individualaca i grupa,
3. Konceptualna (strategijska) vještina- sposobnost planiranja, koordiniranja i integriranja organizacijskih interesa i aktivnosti.“<sup>13</sup>

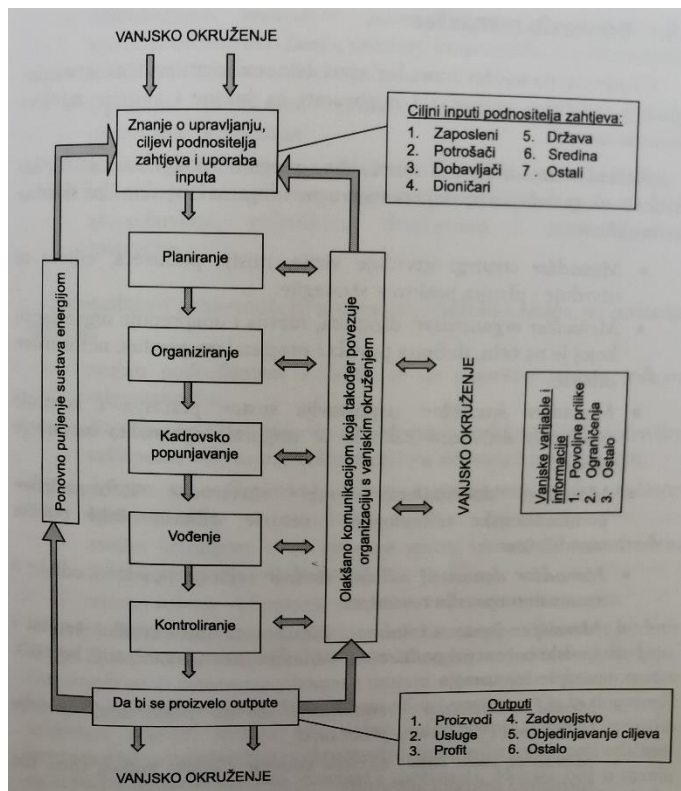
Temeljne funkcije menadžera prema Henri Fayolu, a danas sa prilagođenim nazivima su:

- Planiranje- definiranje ciljeva poduzeća, načine njihova postizanja, utvrđivanje strategija, razvijanje planova za koordiniranje i provedbu aktivnosti,
- Organiziranje- uređivanje strukture poduzeća, određivanje zadataka koji se trebaju obaviti, raspodjela odgovornosti i zadataka među djelatnicima,
- Vođenje- motivacija zaposlenika, grupiranje timova, usmjeravanje aktivnosti, rješavanje eventualnih sukoba među zaposlenicima,
- Kontroliranje- praćenje provedbe i realizacije ciljeva, te se nakon dobivenih rezultata analiziraju i uspoređuju sa postavljenim ciljevima.

---

<sup>13</sup> Dujanić, M., Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006.

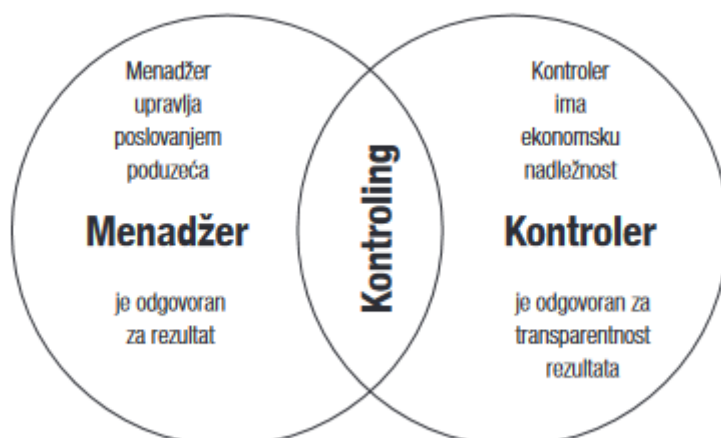
Slika 2: Pristup sustava upravljanju



Izvor: Weichrich & Koontz, Menadžment, Deseto izdanje, Mate, Zagreb, 1994., str.18.

Na slici je prikazan model za organiziranje menadžerskog znanja i vještina koje je potrebno uložiti kako bi se proizveli outputi, uz utjecaj vanjskog i unutarnjeg okruženja samog poduzeća.

Slika 3: Kontroling



Izvor: International Group of controlling, Rječnik za kontrolere, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje, Zagreb, 2013.

Na slici je vidljivo da kontroling nastaje suradnjom menadžera i kontrolera. Menadžer ima vrlo važnu ulogu u donošenju odluka, procijeniti izvedivost same odluke, uvjeriti i motivirati zaposlenike te se izboriti za svoje i uspješno realizirati svoje planove. Kontroler pridonosi tomu svemu informiranjem menadžera s potrebnim podacima i informacijama ključnim za ostvarivanje uspjeha i realiziranjem danih zadataka. U procesu kontrolinga najbitniji je timski rad koji moraju poštivati svi članovi tima. Dobra koordinacija, suradnja i kolegijalnost neizostavni su faktori za uspješan rezultat. Kod donošenja odluka, kontroler se koristi tzv. *Drittblickom*, tj. trećim pogledom, što znači da on pazi na stvari i pitanja koja menadžer ne vidi.

### **3.4. Kontroling i menadžment**

Kako bi menadžer postigao dobar rezultat i ostvario ciljeve poduzeća, nužna je suradnja s kontrolerima radi provođenja procesa kontrolinga. Jedna od važnijih zadataka menadžmenta je donošenja odluka radi dobrobiti poduzeća, dok je zadatak kontrolinga priprema temelja za donošenje odluka. Kontroler u suradnji s menadžerom postavlja i ostvaruje pojedinačne ciljeve zaposlenika poduzeća, što dovodi do stvaranja nove vrijednosti poduzeća, poboljšanja financijskih pokazatelja te razvoja i unapređenja poslovanja cijele kompanije. Zadatak je kontrolera i da izvještava i interpretira nove podatke menadžmentu radi usklađivanja i savjetovanja o donošenju ispravnije odluke. Mora imati dobro znanje na polju ekonomije i računovodstva, koordinirati sadašnje i buduće projekte te istraživati tržište i pratiti djelovanje i napredak konkurencije.

Kontroling je posao i menadžera

„Kontroling je posao menadžera, a kontroler mora osigurati da menadžeri uistinu obavljaju kontroling. Kontroler je time interni savjetnik, a ne izvršitelj za kontroling u poduzeću. Mora uvjeriti ljude da krenu pravim putem, te ih usmjeriti na ostvarivanje organizacijskih ciljeva.“<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Blazek, A., Deyhle, A., Eiselmayer, K., Kontroling i kontroler, Kontroling Kognosko, d.o.o., Zagreb, 2014.



„Kontroler i menadžment;

- Suraduju u menadžerskom procesu održavanja ciljeva, planiranja i upravljanja, čime svaki donosi odluke i sudjeluje u skladu s postignutim ciljevima,
- Brinu o budućnosti poduzeća, što omogućava upravljanje rizicima i iskorištavanje prilika,
- Implementiraju pojedinačne ciljeve i planove organizacije,
- Svakodnevno razvijaju i održavaju sustave za kontroling,
- Moraju djelovati kao ekonomska savjest za dobrobit cijele organizacije.“<sup>15</sup>

Aktivnosti kontrolera i menadžera moraju biti usklađene i ujedinjene jer samo zajedničkom i organiziranom suradnjom mogu opstati u promjenjivom vanjskom ali i unutarnjem okruženju poduzeća te biti među glavnim konkurentima na tržištu. Kontroler uvijek mora naglašavati i ukazivati kako na pozitivne tako i na negativne rezultate, jer naglašavanjem i negativnih rezultata mogu bolje i brže reagirati te ispraviti potencijalne ili već nastale greške, dok menadžer tada mora napraviti plan za daljnje aktivnosti i rješavanje problema u što kraćem vremenu.

---

<sup>15</sup> Gleich, R., Časopis Kontroling, financije i menadžment, čl. Standardi u kontrolingu, Br.1/ travanj 2017.

### 3.5. Suvremeni (uspješan) menadžment

Uspješan menadžment prvo mora imati sposobnog, kreativnog, kvalitetnog i dobro motiviranog menadžera koji će postaviti konkretne ciljeve za rast i razvoj poduzeća te kako bi mogao formirati timove za obavljanje zadataka prema njihovoj stručnosti i sposobnostima za obavljanje istih.

„Temelji se na raznim procesima u poslovanju, a neki od njih su:

- Strateško planiranje
- Kapitalno proračunavanje
- Upravljanje projektom
- Zapošljavanje i promicanje
- Obuka i razvoj
- Interne komunikacije
- Upravljanje znanjem
- Redoviti pregledi poslovanja
- Procjena i isplata radnika.“<sup>16</sup>

„Peters i Waterman na temelju svojih istraživanja u 43 tvrtke SAD-a, koje su ostvarivale natprosječne rezultate u svojim industrijskim granama, formiraju koncept zasnovan na 8 načela tzv. atributima savršenosti, koje su te tvrtke slijedile:“<sup>17</sup>

1. Sklonost akciji. Radi se o obavljanju posla. Mora postojati slobodan protok informacija i otvorena komunikacija. Otvorena i neformalna organizacija fleksibilnija je i sposobna poduzeti brže akcije kako bi uvela potrebne promjene za održavanje koraka u današnjem poslovnom svijetu.
2. Približavanje klijentima. Očito je da tvrtka preba kupce, ali mnogi zaboravljaju na svoje kupce, obično se baziraju na kvalitetu, pouzdanost ili uslugu. Izvrsna kvaliteta proizvoda i pouzdanost učinit će kupca zadovoljnim. Odlična usluga će zadržati kupca i potaknuti ga da se vraća.

---

<sup>16</sup> Hamel, G., Breen, B., *Budućnost menadžmenta*, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2009.

<sup>17</sup> Peters, T., Waterman, H., *In Search of Excellence*, 2006.

3. Autonomija i poduzetništvo. Ponekad je potreban vođa da preuzme ideju ili proces i zadrži ga kroz brojne neuspjehe sve dok se ne postigne uspjeh. Organizacija koja je fleksibilna i podržava kreativni proces, bit će dugoročno uspješna. Izvrsna tvrtka mora poticati unutarnju konkurenciju i biti sposobna tolerirati neuspjeh.
4. Produktivnost kroz ljude. Ljudi se moraju tretirati kao odrasli. Ako se radnici tretiraju kao partneri s dostojanstvom i poštovanjem, to će stvoriti promarni izvor povećanja proizvodnosti.
5. Oslonac na vrijednost. Izvrsne tvrtke ozbiljno se trude oblikovati vrijednosti. Prave vrijednosti, jasno izražene, pomoći će u definiranju organizacije. Teško je podučavati vrijednosti kroz pisane izjave o politici. Priče, mitovi i legende uvelike će prenijeti sustav vrijednosti organizacije. Vrijednosti organizacije uspoređuju se s vizijom današnjih modernih tvrtki.
6. Držanje onoga što znaš. Ne treba zagovarati bezumno držanje jučerašnjeg dana, diverzifikacija je dobra stvar. Ali organizacije koje se granaju ostajući donekle blizu svoje primarne vještine bit će uspješnije.
7. Jednostavan organizacijski oblik, uzak štab. Veličina tvrtke može je učiniti složenom, ali mora se poraditi na tome da stvari budu razumljive za desetke, stotine ili tisuće ljudi koji ostvaruju uspješno poslovanje, nekoliko administrativnih slojeva i nekoliko ljudi na višim razinama.
8. Simultano labavo- čvrsto svojstvo. Ovo je koegzistencija središnjeg smjera tvrtke i individualne autonomije. Tvrtke koje su labave mogu biti strogo kontrolirane, ali i dalje potiču poduzetništvo i inovacije unutar svog poduzeća. Klima će poticati predanost temeljnim vrijednostima tvrtke, uz toleriranje i osnaživanje tih istih zaposlenika.

Philip Crosby, autor koji je prodao teoriju upravljanja i praksi upravljanja kvalitetom, u knjizi „Vječno uspješna organizacija- Umijeće rukovođenja“ razvija model istog te ih razvrstava u nekoliko komponenti koje, slijedeći ih, mogu pomoći boljem uspjehu poduzeća.

- Važno je da ljudi čine prave stvari na pravi način i u pravo vrijeme. Menadžment je tu zadužen za poticanje i motiviranje zaposlenika kako bi svi zadaci bili odrađeni na pravi način i točno.
- Rast je neophodan za opstanak poduzeća, stoga prema Crosbyju ključni su aspekti rasta razvijanje u području poslovanja, izbjegavanje opterećivanja radne snage neproduktivnim zadacima, održavanje koraka s potrebama klijenata, rasterećenje menadžera i zadnje ali ne manje važno, izbjegavanje dugova.

- Analiza želja i potreba kupaca kojima se svakodnevno treba prilagođavati jer oni diktiraju razvoj tržišta, te je njihovo zadovoljstvo na prvome mjestu.
- Promjene su ključni dio kako ponude tako i potražnje. Promjene treba prihvatiti i treba im se prilagoditi, jer što je poduzeće fleksibilnije i lako prilagodljivo promjenama bolje će biti i poslovanje.
- Neizostavan dio uspješne organizacije je dobar i složan timski rad. Dobro i ugodno radno okruženje, jasni zadaci i ciljevi, složan tim zaposlenika, ugodno radno okruženje, dobra komunikacija i suradnja ključ su uspjeha organizacije.

### Uspješne menadžerske aktivnosti

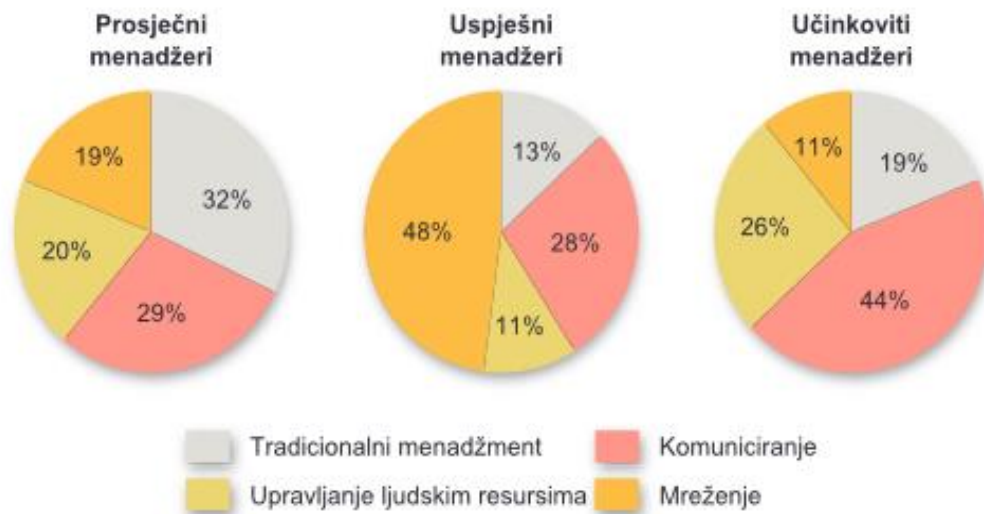
Luthans, Hodgetts i Rosenkrantz proveli su istraživanje kako bi razmotrili problem menadžerskog posla, te su postavili glavno pitanje: Obavljaju li menadžeri unutar organizacije iste aktivnosti s istim ciljevima i prioritetima kao i menadžeri koji najbolje izvršavaju posao?

Proučavanje su proveli na 450 menadžera, te su utvrdili da svi obavljaju sljedeće aktivnosti:

1. Tradicionalno rukovođenje (odlučivanje, kontroliranje, planiranje)
2. Komuniciranje – bitnih podataka
3. Upravljanje ljudskim resursima- usmjeravanje, obučavanje, motiviranje
4. Mreženje- druženje, interakcija sa suradnicima i kolegama.

Na slici je vidljivo koliko je vremena utrošeno na svaku od provedenih aktivnosti; Prema istraživanju prosječan menadžer najviše vremena utroši na tradicionalne aktivnosti 32%, za komunikaciju izdvoji 29% svog vremena, dok na upravljanje ljudskim potencijalima tj. njihovo motiviranje, obučavanje i usmjeravanje izdvoji otprilike 20% vremena, a najmanje za druženje i interakciju.

Slika 4: Vrijeme menadžera utrošeno na aktivnosti



Izvor: prema Luthans, R., Hodgetts, M. I Rosenkrantz, S. A., Real Managers, 1988.

### 3.6. Suvremeni trendovi u teoriji i praksi menadžmenta

Suvremeno poslovanje ima odlike dinamičnosti, nepredvidivosti, nesigurnosti, neodređenosti, kompetencija i mnoge druge s kojima se poduzeća svakodnevno susreću na putu prema povećanju efektivnosti i efikasnosti u odnosu na konkurenciju. Veliki izazov predstavljaju i nagle tehnološke promjene, sve kraći životni vijek proizvoda i usluga, te neprestane promjene želja i potreba kupaca. Poslovni trendovi zahtjevaju velike napore na području menadžmenta, kontinuirano praćenje tržišta i konkurencije, razvijanje znanja i vještina samih menadžera.

„Moderni, suvremeni menadžment uključuje visok stupanj proaktivnosti i uravnoteženosti između fokusiranosti i fleksibilnosti, odnosa prema novim perspektivama, odgovaranje na nove prilike u što kraćem periodu, te kontinuirano i sustavno učenje.“<sup>18</sup>

Moderan menadžer svoj pristup osim tržištu, također prilagođava potrebama poduzeća i svojim zaposlenicima. Timski rad, dobro raspoloženje i uspješna komunikacija ključ su uspjeha koji se odražava na poslovanje u konačnici. Menadžeri se okreću motiviranju, pomaganju, aktivnom

<sup>18</sup> Rupčić, N., Suvremeni menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018.

slušanju zaposlenika te uvažavanju njihovih stavova i ideja. Odustaju od zapovijednog načina vođenja i surađuju sa svojim timom.

### **3.7. Upravljanje kadrovima**

Kako bi se kontroling u poduzeću usješno provodio, potrebno je vješto i planiranje i upravljanje kadrovima.

„Kadroviranje je skup aktivnosti menadžmenta, usmjerenih prema privlačenju, razvoju i održavanju efektivnih kadrova u poduzeću.“<sup>19</sup>

Ljudski resursi, glavni su faktor uspješnog poslovanja svakog poduzeća, te je potrebno voditi posebno računa o njihovom razvoju i upravljanju, velika je usmjerenost na njihova znanja i vještine kao i njihova snalažljivost i stručnost potrebne za obavljanje poslovnih zadataka.

Kadroviranje je danas jedna od osnovnih funkcija menadžmenta te je nastao kao rezultat dinamičnih internih i eksternih promjena kojima je poduzeće bilo izloženo, koje zahtijevaju da se problemima kadrova posveti potrebna pažnja, čime je došlo do spoznaje:

- Kadrovi su najvažniji resurs koji poduzeće posjeduje, te je time kvalitetno upravljanje njime ključ uspjeha poduzeća,
- Uspjeh je najlakše postići ako postoji kvalitetna koordinacija između upravljanja resursima poduzeća prema ostvarenju cilja poduzeća.

---

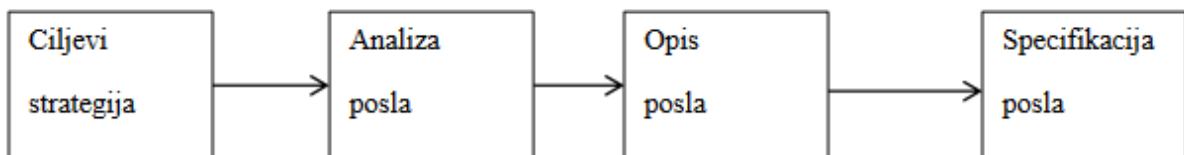
<sup>19</sup> Buble M., Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split 2006.

### 3.8. Planiranje kadrova

„Planiranje ljudskih potencijala važna je funkcija menadžmenta ljudskih potencijala koja pridonosi uspješnom ostvarivanju ciljeva organizacije.“<sup>20</sup>

Cilj planiranja ljudskih potencijala je rast i razvoj svakog zaposlenika i priprema te njihova obuka za uspješno ostvarivanje ciljeva poduzeća. Dizajniranjem organizacijske strukture definirana je podjela zadataka koji su važni kako bi se kadrovi podijelili prema njihovim sposobnostima i sposobnostima potrebnima za određeno radno mjesto.

Slika 5.: Redoslijed planiranja kadrova



Izvor: Rupčić N., Suvremeni menadžment, Ekonomski fakultet Rijeka, 2006.

Nakon što su određeni ciljevi, potrebno je napraviti analizu poslovnog procesa, tj. postupka prikupljanja podataka i informacija o procesima koji će se obavljati u samome procesu planiranja.

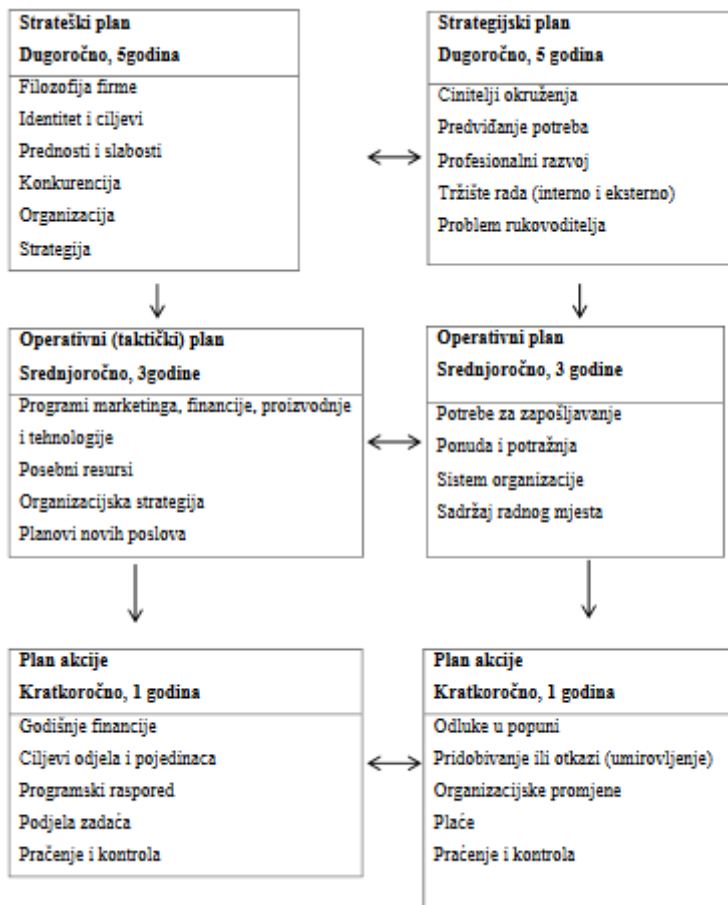
Opis posla je dokument potreban za detaljno informiranje o određenom radnom mjestu i poslovima koji se obavljaju. Neke od bitnih stavki koje dokument sadrži su: šifra i naziv posla i detaljan opis navedenog posla. Također je jedan od vrlo bitnih dokumenata i specifikacija posla, koji definira potrebne vještine i znanja za obavljanje istog, a neke od stavki su dob, spol i radno iskustvo.

<sup>20</sup> Bahtijarević-Šiber F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb 1999.

**Tablica 3: Poslovno planiranje i ljudski potencijali**

Poslovno planiranje

Plan ljudskih potencijala



Izvor: Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2006.

### 3.9. Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM)

**Total Quality Management** tj. TQM neophodna je strategija u svakom poduzeću. Primarni cilj upravljanja kvalitetom je poticanje i buđenje svijesti o bitnosti kvalitete proizvoda koji se nude na tržištu, a čime ga razni elementi kao što su kontinuirano uvođenje inovacija i poboljšanja, timski rad i orijentacija na kupca tj. korisnika. Potrebno je kontinuirano korištenje svih alata, smjernica, različitih tehnika i metoda kako bi se postigla visoka kvaliteta proizvoda kojima je cilj zadovoljenje potencijalnih kupaca.



Finnigan i Schmidt u svojoj knjigi 1992. objašnjavaju 10 središnjih vrijednosti prema kojima se provodi upravljanje kvalitetom;

1. Kvaliteta vođena kupcem- strategija upravljanja kvalitetom formira se na temelju saznanja koje su želje i preferencije kupaca prilikom odabira proizvoda te prilagođava mogućnosti poduzeća za prilagođavanje proizvoda,
2. Potpora top-menadžmenta- da bi se upravljanje kvalitetom provelo u skladu s ciljevima poduzeća neizostavan je dio suradnja s menadžmentom korištenjem određenih znanja i vještina menadžera za daljnji rast i bolje poslovanje,
3. Kontinuirano unapređivanje- kako bi poduzeće opstalo kao konkurent na tržištu, potreban je stalan rast, razvoj, napredak i svakodnevna sposobnost prilagođavanja promjenama u potražnji,
4. Puna participacija- svaki zaposlenik pri odrađivanju zadataka mora donositi važne odluke koje uvelike utječu na krajnji rezultat i sam proizvod, radi brzog izvršavanja zadataka potrebna je suradnja između zaposlenika i menadžmenta te podijela prava za donošenje nekih odluka na dnevnoj bazi na određenoj razini,
5. Skraćenje vremenskog ciklusa- kako bi poduzeće održalo svoju poziciju na tržištu potrebni je da kontinuirano smanjuje vremenski ciklus, a da proizvodni ciklus ostane nepromijenjen,
6. Prevencija, ne detekcija- potrebno je usmjeriti izvršavanje zadataka na način da ako postoji mogućnost nastanka pogreške, pokušati ih predvidjeti i spriječiti njihov nastanak, a ne identificirati ih kada su već nastale jer je tada već kasno,
7. Dugoročni pogled- pri donošenju odluka potrebno je određenim znanjima i vještinama predvidjeti kretanja na tržištu te na temelju toga donositi dugoročnije odluke uz mogućnost ranog odgovaranja na nastale eventualne promijene,
8. Menadžment by fact- za ostvarivanje napretka vrlo je bitno na dnevnoj razini prikupljati i analizirati podatke te donošenje odluka potkrijepljenih činjenicama proizašlih iz rezultata dobivenih analizom,
9. Razvoj partnerstva- uključivanje više strana u proces planiranja, proširuje krug tzv. partnera koji su neka vrsta parametara prema kojima se proizvod prilagođava, a često ih čine sami kupci, klijenti i dobavljači,
10. Javna odgovornost- odgovornost za prodaju sigurnog proizvoda, proizvoda bez greške i koji ni na koji način ne šteti drugima ili samome poduzeću.

Ako se ne pridržava ovih elemenata potrebnih za uspješno upravljanje kvalitetom, dolazi do potrebe za djelovanjem kontrolinga.

### **3.10. Reinženjering poslovnih procesa (BPR)**

**Business process reengineering** tj. **BPR** odgovor je na TQM, te je potrebna njegova primjena u slučaju potrebe za radikalnim promjenama u svrhu poboljšanja poslovanja. Ako menadžment nije odradio dobro svoj dio posla u svrhu povećanja ekifasnosti i efektivnosti poslovanja, potrebno je riješiti probleme u korijenu, a to će uspjeti poštujući i slijedeći ciljeve BPR-a:

1. Ograničavanje troškova unapređenjem u procesima izvan operative
2. Ostvarivanje položaja najboljeg u svojoj klasi poboljšanjem ključnih procesa u operativi
3. Promjena postojećih i stvaranje novih pravila najboljeg u svojoj klasi.

Nakon uvođenja većih promjena u bilo koju fazu ili proces poslovanja, potrebno je provoditi strategijsku kontrolu tj. provjeru napretka nakon promjene strateških akcija u usporedbi s planiranim. Obavlja se u određenom periodu i u određenim intervalima kako bi se analiziralo je li nova strategija uspjela i je li se rezultat poboljšao te kreće li se organizacija dobrim putem prema zacrtanim ciljevima.

## **4. KONTROLING KAO POTPORA USPJEŠNOM MENADŽMENTU NA PRIMJERU AMADRIA PARKA**

### **4.1. O povijesti poduzeća Amadria Park d.d.**

„Solaris resort- izgradnja nekadašnjeg odmarališta u vlasništvu države započinje krajem 60-ih godina, a vizija 5 hotela na atraktivnoj i netaknutoj lokaciji neposredno uz more razvija se paralelno s ekspanzijom razvoja turizma na ovim prostorima i izgradnjom Jadranske magistrale. Početkom novog stoljeća iskorištena je prilika za novu akviziciju hotelskog naselja Solaris koja u dotadašnje hotelsko naselje unosi novu poslovnu filozofiju koja uključuje razvoj i neprekinuti niz ulaganja uz stalnu posvećenost unapređenju pružanja usluga.

Razdoblje Amadria Park- Budući da filozofija i razvoj hotela u Šibeniku i Opatiji ide u istom smjeru kontinuiranih inovacija uz maksimalnu posvećenost pružanju visoko kvalitetne usluge i kreiranja jedinstvenih doživljaja odmora, došlo je vrijeme za povezivanje u jedan zajednički brand. Novom brandu se pridružio i novi, heritage hotel u centru Zagreba – Amadria Park Capital.“<sup>21</sup>

Amadria Park zajednički je naziv za brend koji čine Solaris d.d. i opatijski hoteli Milenij, u vlasništvu Ugo grupe, gdje posluje osam najboljih hotela kompanije, pet opatijskih i tri šibenska.<sup>22</sup>, te je jedini hrvatski brand hotel koji posjeduje vlastiti vodeni park- Aquapark.

---

<sup>21</sup> <https://www.amadriapark.com/hr/nasljedje/amadria-park-heritage>

<sup>22</sup> <https://www.pressreader.com/croatia/poslovni-dnevnik/20161130/281479276025009>

Slika 6: Logo udruženih brandova



Izvor: Izrada autorice

Amadria Park d.d. nalazi se blizu Šibenika te ima dugogodišnju tradiciju u ugostiteljstvu i hotelijerstvu. Čine ga 5 hotela: Hotel Ivan, Hotel Jure, Hotel Jakov, Hotel Andrija i Hotel Niko, osim hotela posjeduje i mnogobrojne restorane, autokamp, yacht marine i mnogo zanimljivih atrakcija i zabavnog sadržaja kao što je Dalmatinsko etno selo, Sweet Dreams, En Vogue Beach Bar, Aquapark i ostalo.

#### **4.2. Hoteli u Amadria Parku Šibenik**

Hotel Ivan

Slika 7: Hotel Ivan



Izvor: : <https://www.amadriapark.com/hotel/amadria-park-hotel-ivan-ex-solaris-sibenik>

Hotel Ivan\*\*\*\*+ sagrađen 1968. godine sa osvojenim mnogobrojnim nagradama sada je hotel namjenjen uglavnom posjetiteljima koji dolaze iz poslovnih razloga, radi sudjelovanja na različitim konferencijama, seminarima i ostalim poslovnim sastancima i događanjima. Ovaj luksuzno opremljen i nedavno obnovljen hotel modernog je dizajna s prostorijama prilagođenim potrebama poslovnih događanja. Cijeli je hotel u elegantnom ozračju sa elementima elegancije i suvremenosti te nakon renovacije 2013. godine sadrži 372 sobe i apartmana, kao i nove kongresne dvorane, wellness sa različitim sadržajima kao što su moderan fitness, masažne sobe, turski hamam s kupeljima, chill out zona i još mnogo toga kako bi se gostima omogućilo sve za najbolji odmor.



## Hotel Jure

Slika 8: Hotel Jure



Izvor: <https://www.amadriapark.com/hotel/amadria-park-hotel-jure-ex-solaris-sibenik/>

Hotel Jure\*\*\*\*+ poznati je *lifestyle* hotel, s elementima modernog načina života prilagođen mladima koji žele uživati u zabavi i luksuznoj atmosferi u pratnji poznatih DJ-a. Hotel je



izgrađen 1967. godine, a rekonstruiran 2016. čime je hotel bogatiji za 160 soba i apartmana te trenutno broji 384 sobe, uz postojeći, sagrađena su 2 nova bazena. Vanjski dio uređen je prema visokim standardima te ima sve elemente i ugođaj hotela s 5 zvijezdica. Oprimistične vibre i opuštenu atmosferu ono je što karakterizira hotel sa stilom.



Hotel Jakov

Slika 9: Hotel Jakov



Izvor: <https://www.amadriapark.com/hotel/amadria-park-hotel-jakov-ex-solaris-sibenik>

Hotel Jakov\*\*\*\*+ treći je hotel sagrađen u Solarisu 1971. godine, a rekonstruiran 2018. Ovaj moderan hotel sadrži 326 soba i apartmana za ugodan obiteljski odmor. Dok djeca uživaju u različitim aktivnostima i sadržajima hotela kao što su Mini klub i Ljetni klub, roditelji se mogu opustiti u bazenima ili na plaži.



## Hotel Andrija

Slika 10: Hotel Andrija



Izvor: <https://www.amadriapark.com/hr/hotel/amadria-park-hotel-andrija-ex-solaris-sibenik>

Hotel Andrija\*\*\*\* sagrađen 1971. godine, prvi je dječji hotel u Hrvatskoj, zbog kojega je Solaris bio zvan kao obiteljsko ljetovalište, te je u potpunosti prilagođen i najmlađima. Različiti morski motivi stvaraju atmosferu koje svako dijete može poželjeti. Nakon renovacije hotel posjeduje nekoliko različitih igraonica prilagođenih određenom uzrastu, od onih najmanjih do najvećih sa svim suvremenim tehnologijama, te je posebno naglasiti da ovaj izuzetan hotel nudi i uslugu *babysittinga*.





## Hotel Niko

Slika 11: Hotel Niko



Izvor: <https://www.amadriapark.com/hr/hotel/hotel-niko-ex-solaris-sibenik/>

Hotel Niko\*\*\* izuzetan je hotel sagrađen među prvima od 5 hotela, 1968. godine kao i hotel Jure. Smješten uz prekrasno uređene vrtove u okruženju borove šume. Predivan panoramski pogled, ocharavajući bazeni i opušteno ozračje samo su neke od karakteristika okruženja ovog hotela. Sa kapacitetom 190 soba i apartmana, ni najmanje ne kaska za ostalim hotelima. Uz ponudu večernje glazbe uživo, dječjih radionica kao što su Dječja kulinarska radionica i radionice izrade koktela za odrasle i nevjerojatnu uslugu, ovaj hotel može se mjeriti sa hotelima 4\*.





## Konvencijski centar

Slika 12: Konvencijski centar



Izvor: <https://www.amadriapark.com/hr/convention-centre-sibenik/>

„Najveći i najmoderniji centar u Hrvatskoj za organizaciju konferencija, izložbi, sastanaka i banketa otvoren 2017. godine. Konvencijski centar Šibenik raspolaže s prostorom većim od 4.000 m<sup>2</sup>, što uključuje jedanaest fleksibilnih dvorana za sastanke na tri razine, zasebne prostore za registraciju sudionika, garderobe i izložbene prostore.“<sup>23</sup> Najveća dvorana namjenjena za organizaciju velikih skupova i seminara najvećeg je kapaciteta na Jadranu sa čak 1.500 sjedećih mjesta u 11 dvorana, čime Šibenik postaje izuzetna destinacija za organizaciju velikih događanja ali i jedna od najatraktivnijih kongresnih destinacija.



<sup>23</sup> <https://lidermedia.hr/aktualno/amadria-park-unaprijedio-ponudu-kongresnih-sadrzaja-na-jadranu-33036>

### 4.3. Dodatni (vanpansionski) sadržaji

Restorani:

Slika 13: Dalmatinsko selo



Izvor: <https://www.campingsolaris.com/dalmatinsko-etno-selo/>

Dalmatinsko Etno selo jedno je od najprepoznatljivijih Amadria Park brendova poznatim po kamenim kućicama, dalmatinskim običajima i autohtonim delicijama.

Slika 14: Trattoria



Izvor: <https://www.amadriapark.com/restaurant/restaurant-trattoria/>

Restoran sa romantičnom atmosferom uz predivan pogled na more i otoke, jedan je od poznatijih u Amadria Parku, te svojim opuštajućim ambijentom privlači ljude svih doba.

Slika 15: Sibinium



Izvor: <https://www.amadriapark.com/restaurant/restaurant-sibinium>

Restoran Sibinium ima veliku ponudu jela s morskim plodovima. U opuštenom okruženju sa velikom i prostranom terasom, svakodnevno oduševljava velik broj posjetitelja.

Slika 16: Bongos



Izvor: <https://www.amadriapark.com/restaurant/restaurant-bongos>

Tik uz more, na plaži u blizini hotela Jakov, nalazi se Restoran Bongos. Opuštena atmosfera i velika ponuda različitih jela, dobar su izbor mjesta za provesti vrijeme u dobrome društvu.

Slika 17: Mediteranski Grad



Izvor: <https://www.amadriapark.com/hr/atrakcija/mediteranski-grad>

Slika 18: En Vogue



Izvor: <https://www.amadriapark.com/hr/atrakcija/en-vogue-beach-club>

Pogled na šibenski arhipelag, plavetnilo Jadranskog mora, udobne ležaljke, baldehini s bijelom zavjesama znak su za oazu mira na privatnoj plaži idealna za mlade željne zabave i uživanja u odmoru.

Slika 19: Sweet Dreams



Izvor: <https://www.amadriapark.com/hr/bar/sweet-dreams-cake-house>

Velik izbor atraktivnih slastica privlači ljubitelje svih uzrasta.

Slika 20: Kamp Solaris



Izvor: <https://www.campingsolaris.com/>



Camping Solaris Beach Resort dio je turističkog kompleksa sa 4\*, te nudi smještaj za 2.700 gostiju te različite rekreacijske sadržaje kao što su tenis, fitness, odbrojka na pijesku, mini golf za djecu i ostalo. Velika površina namjenjena je za posjet i obitelji sa vlastitim kamperom, koji uživaju malo drugačiju vrstu odmora od posjetitelja kompleksa hotela.

Slika 21: Aquapark



Izvor: <https://www.amadriapark.com/hr/atrakcija/aquapark-dalmatia/>

Prvi vodeni Park u srcu Dalmacije nalazi se između hotel Jakov i Andrija te sadrži mnogobrojne atrakcije namjenjenu zabavi za cijelu obitelj i svima drugima avanturističkog duha. Neke od atrakcija su 2 velika tobogana, vodopadi, prskalice i različite zanimljivosti na djecu svih uzrasta.

#### 4.4. Misija i vizija

Kako bi poduzeće uspješno poslovalo, potrebno je odrediti misiju i viziju, te postaviti strategiju cjelokupnog poslovanja.

Misija Amadria Parka opširno opisuje ono što ga zapravo i obilježava, po čemu se ističe te način poslovanja i svrhu postojanja, a to je:

- ❖ Unaprijediti već postojeći brand kroz usavršavanja i poboljšavanje ponude i usluge
- ❖ Pružiti vrhunsku kvalitetu svojim gostima
- ❖ Kontinuirano voditi brigu o zaposlenicima, njihovoj edukaciji i usavršavanju
- ❖ Kroz kvalitetan rad i poslovanje ostvariti povjerenje gostiju.

Vizija Amadria Parka opisuje kako se poslovanje i rad očekuje u budućnosti poduzeća, a to je da žele postići veliku konkurentnost na tržištu, biti vodeće poduzeće po kvaliteti svoje ponude i usluga, ostvariti velik profit svojim poslovanjem, zaposlenicima osigurati primanja u skladu sa ostvarenim radom, a gostima osigurati izvrsnu ponudu za uloženi novac.

„Cilj Amadria Parka je ulaganje u kvalitetu te prepoznatljivosti na tržištu, kao i ulaganje u nove sadržaje kojima će proširiti sezonu i pridonijeti gospodarskom razvoju destinacija u kojima posluju.“<sup>24</sup>

Brend predstavlja četiri ključna pojma: empatiju, autentičnost, dalekovidnost i odgovornost.

Tablica 4: Swot analiza Amadria Parka

<p><b>SNAGE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Hotelska usluga visokog standarda</li> <li>❖ Hoteli brandirani kao luksuzni hoteli</li> <li>❖ Bogata ponuda vanpansionskih objekata i sadržaja</li> <li>❖ Konvencijski centar omogućuje vanezonski rad i poslovanje</li> <li>❖ Grupacija hotela u jedinstveni brand</li> </ul>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Relativno nov brand, potrebno vrijeme za probijanje na tržište</li> <li>❖ Potrebno preuređenje nekih sadržaja</li> </ul>
<p><b>PRILIKE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ MICE događanja (korištenje konferencijskog centra)</li> <li>❖ Amadria Park- brand kojemu gosti vjeruju</li> <li>❖ Velik broj različitih sadržaja za velike i male</li> <li>❖ Vanezonsko poslovanje</li> </ul>	<p><b>PRIJETNJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Novi konkurenti na tržištu</li> <li>❖ Promjena potrebe i potražnje tržišta</li> <li>❖ Jaki strani hotelski konkurenti</li> </ul>

Izvor: Izrada autorice

<sup>24</sup> <https://www.pressreader.com/croatia/poslovni-dnevnik/20161130/281479276025009>

## Analiza okoline

Tablica 5: Hotelski lanci u RH 2020. godine

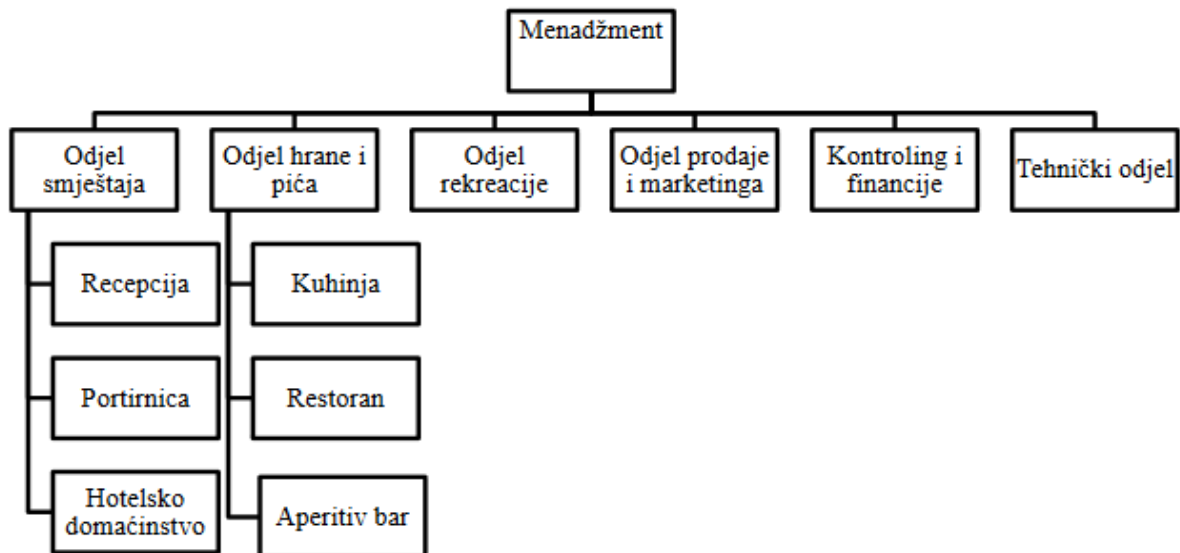
CHAINS				BRANDS			
Rank	Chain Groups	Hotels	Rooms	Rank	Chain Brands	Hotels	Rooms
1	Valamar Riviera	35	7,135	1	Valamar Hotels and Resorts	18	3,513
2	Plava Laguna	22	5,777	2	Bluesun Hotels & Resorts	13	2,281
3	Liburnia Riviera Hoteli	16	2,636	3	Plava laguna	12	3,446
4	Bluesun H&R	14	2,442	4	Amadria Park	10	1,756
5	Amadria Park	12	2,050	5	Sunny by Valamar	9	2,330
6	Meliá Hotels International	10	2,331	6	Sol Hotels - Meliá	8	1,901
7	HUP-Zagreb	9	1,831	7	Jadran Crikvenica H&C	8	562
8	Maistra	9	1,695	8	Remisens Hotels	7	1,379
9	Adriatic Luxury Hotels	9	1,585	9	Lošinj Hotels & Villas	7	1,343
10	Jadran Crikvenica H&C	8	562	10	Suncani Hvar Hotels	6	760

Izvor: [https://corporate.cms-horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2019/03/HTL\\_2019\\_EU\\_CHAINS-2.pdf](https://corporate.cms-horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2019/03/HTL_2019_EU_CHAINS-2.pdf)

Iz tablice je vidljivo da Amadria Park zauzima visoku poziciju čak među svjetski poznatim brandovima, te da iznad sebe ima samo nekoliko poznatijih domaćih konkurenata, a neki od njih su, prema podacima za 2020. godinu: Valamar Hotels & Resorts sa 18 hotela pod imenom, Bluesun Hotels & Resorts koji posjeduje 13 hotela i Plava Laguna sa svojih 12 hotela.

## 4.5. Organizacijska struktura poduzeća

Slika 22: Organizacijska struktura Amadria Parka



Izvor: Kadrovska služba Amadria Park

Vrlo je bitno odrediti organizacijsku strukturu poduzeća, tj. grupiranje svih poslova u sektore te time odrediti funkciju i ciljeve svakog od sektora, odrediti radna mjesta potrebna za izvršavanje svih poslovnih zadataka te jedinice, da bi se uspješno odredile vještine i znanja potrebna za to radno mjesto, te na temelju toga i zaposlio određen broj ljudi i ostvarilo uspješno poslovanje i dobar poslovni rezultat. Svaki od navedenih sektora mora imati svog menadžera na čelu, koji će upravljati jedinicom, pratiti način poslovanja te poticati i motivirati zaposlenike. Tako na primjeru Amadria Parka vidimo da se menadžment dijeli na šest sektora koji predstavljaju: odjel smještaja, odjel hrane i pića, odjel rekreacije, odjel prodaje i marketinga, kontroling i financije i tehnički odjel.

Svaka novonastala situacija u poduzeću zahtijeva brzu i efikasnu reakciju i odgovor menadžmenta, te potrebne vještine menadžera koji će timu stručnjaka dati upute kojima će oni obaviti zadatke u što kraćem vremenu, što će dovesti do toga da se poduzeće brzo i uspješno prilagodi promjenama i potrebama tržišta.



#### 4.6. Proces oblikovanja hotelskog menadžmenta

Prema M. Buble radna mjesta s menadžerskom funkcijom ne moraju uvijek imati izraz menadžer, stoga navodi sljedeće istoznačne izraze;

- ❖ Supervisor- mjesto je menadžera na nižoj poslovnoj razini: on mora biti vođa, poslovođa ili nadzornik,
- ❖ Leader- menadžerska pozicija poistovjećena s pozicijom vođe. Iako je pojam vođe uži pojam od pojma menadžera, kako bi osoba bila uspješan menadžer, potrebno je da prije toga bude uspješan vođa,
- ❖ Executive- pojedinac ili grupa, “izvršan“, tj. osoba koja provodi odluke donešene sa više pozicije. Menadžer je tako izvršitelj odluka donešenih sa pozicije iznad svoje,
- ❖ Organizator-osoba koja obavlja dio menadžerskih aktivnosti na kratko vrijeme, npr. organizacija priredbe, zabave i sl.,
- ❖ Director- često se poistovjećuje menadžerom, iako je direktor osoba odabrana u odbor direktora i obavlja dužnost samo u odboru. Također može biti i osoba na najvišim menadžerskim funkcijama,
- ❖ Administrator- pojam se koristiti kao zamjena za pojam menadžera u javnim i društvenim djelatnostima,
- ❖ Controller- uži pojam od menadžera, koristi se u nekim slučajevima, npr kao titula za starije menadžere, savjetnike u raznim financijskim/ savjetodavnim tijelima,
- ❖ Boss- često zamjena za pojam vođe ili pojam menadžera.

U hotelskom poduzeću izrazu menadžer često se dodaje oznaka područja ili funkcije koju menadžer obavlja:

- ❖ Menadžer hotela (Hotel Manager)
- ❖ Menadžer prodaje (Sales Manager)
- ❖ Menadžer proizvoda (Product Manager)
- ❖ Menadžer marketinga (Marketing Manager)
- ❖ Menadžer marke (Brand Manager)
- ❖ Menadžer nabave (Purchasing Manager)
- ❖ Menadžer kvalitete (Quality Manager)

„Biti efektivan menadžer cilj je svakog menadžera, te se odnosi na pitanje njegove uspješnosti u vođenju organizacije i ostvarivanja izvanrednih rezultata. Efektivan menadžer je onaj je aktivni vođa, te svakodnevno kreira pozitivnu radnu okolinu u kojoj poduzeće i njegovi zaposlenici imaju različite mogućnosti i potiče ih pri ostvarivanju visokih rezultata.“<sup>25</sup>

### Uspješan menadžment na primjeru AP

U slučaju Amadria Parka može se vidjeti kontinuirano poboljšanje rada poduzeća, zapošljavanje većeg broja radnika, povećanje kapaciteta, a time i otvaranje novih radnih mjesta, kontinuirano povećanje broja suradnika, uvođenje inovacija kako u poslovanje tako i u smještajne objekte i druge objekte u vlasništvu poduzeća. Velik broj zaposlenika u objektima zahtjeva i veći broj menadžera, voditelja, direktora, šefova i ostalih zaposlenika više pozicije. Kako bi se posao odrađivao što preciznije i učinkovitije, potreban je veći broj manjih jedinica i podjedinica koje obavljaju određene zadatke temeljitije i točnije. Za sve to potrebna je dobra obuka kako zaposlenika, menadžera i drugih djelatnika. Uspjeh poduzeća velikim dijelom ovisi o uslugama koje i kako pruža, jer se gosti danas žele osjećati ugodno, dobrodošlo i važno. Zašto su usluge toliko važne za svjetsku ekonomiju ili za uspjeh određene tvrtke? Odgovor je jasan: proizvodnja usluga u prihodima mnogih poduzeća i ekonomijama mnogih zemalja zauzima vodeće mjesto. Postotak proizvodnje usluga na globalnom tržištu nastavlja rasti. „Cilj uslužnog poduzeća treba biti izgradnja uslužne kulture, inovacija usluga i usmjeravanje te uslužne kulture prema klijentima. to je princip zdravog ekonomskog razmišljanja po matrici- kako pomoći klijentima da dobiju najvišu vrijednost usluge uz prihvatljivu cijenu, i način efikasnog poslovanja prema “lancu“ odnosa: klijent-zaposlenik- profit poduzeća. Iako je profit važan financijski pokazatelj tvrtke, nije manje važna etičnost poslovanja te briga o svima u procesu poslovanja: kupcima, partnerima, dobavljačima, zaposlenicima i široj društvenoj zajednici.“<sup>26</sup>

Uspješan menadžment je menadžment koji se brzo i efikasno prilagođava potrebama sadašnjice, koji je inovativan, spreman na iznenadne promijene i neočekivane situacije, itd. „Inovacija menadžmenta je sve ono što značajno mijenja način na koji se obavlja posao menadžmenta, ili značajno mijenja uobičajene organizacijske oblike i samim time pospješuje

---

<sup>25</sup> Buble, M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split 2000. str.7.

<sup>26</sup> Pirija, D., Moderni principi menadžmenta u hotelijerstvu, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik, 2011.

ostvarivanje organizacijskih ciljeva.,<sup>27</sup> Praćenje i prepoznavanje navika i stila življenja klijenata te prilagođavanje ponude i usluga njihovim željama i potrebama predstavnajveću mudrost menadžmenta. Kako bi usluga bila formirana prvo je bitno krenuti od samog klijenta, te osmisliti ponudu prilagođenu ciljanom dijelu tržišta kako bi iz toga proizašao zadovoljan i stalni gost.

“...smatra se da su kupci prazne ploče kojima je moguće manipulirati.”<sup>28</sup> Zaštitni znak neke tržišne marke, tj. brand, ono je što uvelike utječe na izbor i odluku kupca, kojeg poznati brand asocira na jamstvo kvalitete, te potkrepljivanje svih njegovih očekivanja. Time je brandiranje važan i dugotrajan marketinški proces kojime se određenom proizvodu ili usluzi daje dodatnu prepoznatljivost, identifikaciju i prednost nad konkurencijom. Potrebna su velika ulaganja i naponi kako bi se neki proizvod na tržištu pojavio kao konkurent, no još je teže zadržati tu poziciju i ići u korak sa razvojem tržišta, željama i potrebama kupaca ali i uvoditi inovacije radi boljeg isticanja i prepoznatljivosti. U slučaju Amadria Parka vidljiv je primjer udruženja dva velika i jaka branda, hotela Milenij i Solaris resorta u daleko jakog i globalno prepoznatljivog konkurenta. „Uspješni brandovi su moćna potpora menadžmentu hotelskih poduzeća. Klijenti, u pravilu kupuju za sebe financijski i emocionalno korisne usluge, jer uspješan brand prenosi svoje vrijednosti na klijenta kupca kojeg emocionalno veže uz sebe.”<sup>29</sup>

#### **4.7. Uloga kontrolinga u poduzeću danas**

Prema analizi i prevedenome istraživanju, vidljivo je da se kontroling uspješno provodi u svim odjelima Amadria Parka u Šibeniku. Provođenje kontrolinga od iznimne je važnosti, te je neizostavan dio poslovanja, koji uspjeh poduzeća podiže na veću razinu što je vidljivo po samoj prepoznatljivosti i uspješnosti cijelog resorta i njegovih objekata. „Amadria Park danas djeluje i razvija se u skladu s dobrom praksom korporativnog upravljanja, te nastoji svojom poslovnom strategijom, poslovnom politikom, ključnim internim aktima i poslovnom praksom pridonijeti transparentnom i učinkovitim poslovanju.”<sup>30</sup> Poslovanje se temelji na uspješnoj suradnji menadžmenta i kontrolinga, kontinuiranom razvoju i poboljšanjem ponude, prizvoda i usluga kao i privlačenju novih gostiju, programu lojalnosti tj. održavanju stalnih gostiju koji se svake godine ponovno vraćaju u destinaciju, te ostvarivanju suradnje s novim partnerima. Od prvog

<sup>27</sup> Hamel, G., Breen, B., Budućnost menadžmenta, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2009.

<sup>28</sup> Gobe, M., stručnjak za emocionalni branding u teoriji i praksi, prema: “Lider-Special”

<sup>29</sup> Pirija, D., Moderni principi menadžmenta u hotelijerstvu, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik, 2011.

<sup>30</sup> <https://www.amadriapark.com/hr/izvjesca-i-objave/>

posjeta destinacije, bitno je ostaviti dobar dojam na gostima svim uslugama i ponudama koje će cijeliti te se odlučiti na skori povratak. Od povremenog gosta postali bi stalni gosti u programu lojalnosti, čime bi poduzeće trebalo svojim poboljšanim uslugama zadržavati stalne goste i privlačiti nove. Vjernost gosta nije lako dobiti ali je prijeko potrebno zadržati, jer je vjeran gost dobar kupac, a još bolji kupac je zagovornik vašeg poduzeća u proizvoda. Zbog toga je u Amadria Parku jedna od vrlo bitnih segmenata i Guest Experience. To je pozicija u poduzeću koju odrađuje nekoliko radnika, te je njihov najvažniji zadatak zadovoljstvo gosta. Potrebno je uvijek biti na usluzi gostu, informirati ga o hotelskim sadržajima, uslugama, posebnim događanjima i aktivnostima u destinaciji. „Visoka razina kvalitetne profesionalne usluge, donosi bolje poslovne rezultate i zadovoljstvo samoga gosta proaktivnim pristupom i uslugom. Analizira osvrte i recenzije gostiju, te na njih pravovremeno odgovara“<sup>31</sup>. Važna je inovacija temeljena na potrebama kupaca ključ je uspješnog razvoja poduzeća. Kontroling ima i ključnu ulogu u procesu stvaranja novih ideja, kreativnih rješenja s manjim troškovima i naporima, pouzdani i privlačni proizvodi temelj su za novu uslugu. Inovacija može biti nešto novo osmišljeno što prije nije postojalo na tržištu ili nova organizacijska struktura koja smanjuje troškove proizvodnje i povećava učinkovitost i poziciju na tržištu. Dodatni sadržaji koji se uvode povećavaju vjerojatnost za potražnom destinacije i cijelim setom njegovih ponuda, a raznosvrsnija ponuda i omjer cijene i kvalitete ono je za čime kupci tragaju.

---

<sup>31</sup> <https://www.moj-posao.net/Posao/572700/Guest-Experience-specijalist-mz/Expired/>

## 5. ZAKLJUČAK

Svakodnevne nagle promjene izuzetno utječu na poslovanje poduzeća i njihov daljnji rast i razvoj, stoga su potrebna znanja te vještine brzog i efikasnog odgovaranja na nastale promjene kako poduzeće ne bi ostvarilo gubitke i kako ne bi bilo značajnijeg utjecaja na poduzeće. Kako bi se poslovanje odvijalo u skladu s postavljenim ciljevima, planovima i strategijama, potrebno je na važna radna mjesta postaviti ljude educirane za određeni posao i spremne na nove izazove, koji će ih svojim znanjem riješiti u što kraćem roku. Suvremeno poslovno okruženje obilježeno je sve učestalijim, jakim i brzim promjenama, intenzitetom konkurentskog rivalstva na tržištu te nezaustavnim i nepredvidivim globalizacijskim promjenama, no takva je priroda menadžerskog posla.

Menadžeri su danas izuzetno traženi, jer svojim upravljanjem i vođenjem tima uvelike pridonosi profitabilnom i uspješnom poslovanju poduzeća. Trebaju razvijati svoje međuljudske vještine, vještine rada s ljudima te upravljanja njima ako žele biti uspješni u obavljanju svojih poslova. Kada u rješavanju problema dođe do komplikacija, javlja se potreba za kontrolerima. Kontroler je osoba koja daje odgovore o budućim aktivnostima i očekivanim događanjima unutar poduzeća, na temelju viđenih saznanja i prethodnim događanjima, te nastalih problema. Pomaže menadžeru otkriti problem te ukazati na koje se sektore treba orijentirati kako bi se poslovanje poboljšalo.

Kako bi suradnja menadžmenta i kontrolinga bila kvalitetna i pogodna za sve poslovne sktivnosti i prioritete poduzeća potrebno je postići međusobno partnerstvo. Glavni je cilj očuvanje već postojeće i stvaranje nove vrijednosti poduzeću kao i usmjeravanje poduzeća prema ciljevima i zajedničkim snagama i timom stručnjaka ostvariti pozitivne rezultate i učinke.

Amadria Park, kao visoko pozicionirano poduzeće na tržištu, također uvodi kontroling u poslovanje. Kontinuirano uvođenje inovacija, uređenje, otvaranja novih radnih mjesta, zapošljavanje velikog broja kadrova i ostalo, zahtjeva dobru praksu korporativnog upravljanja, te dobru poslovnu strategiju, poslovnu politiku i ključne interne akte kako bi poduzeće uspješno poslovalo i ostvarilo potreban profit, što znači da je uloga kontrolinga vrlo bitna. Menadžment ovog poduzeća dijeli se na šest sektora u kojima se provodi kontroling, te kako bi menadžment bio uspješan, potreban je uspjeh u nekim procesima poslovanja: strateško planiranje, upravljanje projektom, obuka i razvoj, upravljanje znanjem, redoviti pregledi poslovanja i dr.

U Amadria Parku kupca ne privlači jedna turistička usluga nego cijeli niz raznovrsnih ponuda i usluga s određenom pogodnostima u sklopu destinacije za odmor. Dobru i kvalitetnu uslugu ovog branda karakterizira visoka radna intenzivnost i direktan kontakt s klijentima, te dobra komunikacija i timski rad zaposlenika.

## LITERATURA

### Knjige

1. Bahtijarević-Šiber F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb 1999.
2. Blazek, A., Deyhle, A., Eiselmayer, K., Kontroling i kontroler, Kontroling Kognosko, d.o.o., Zagreb, 2014
3. Buble, M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split 2000.
4. Buble M., Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split 2006.
5. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar O., Turizam- Ekonomske osnove organizacije i organizacijski sustav, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
6. Dujanić., M., Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006.
7. Gleich, R., Časopis Kontroling, financije i menadžment, čl. Standardi u kontrolingu, Br.1/ travanj 2017.
8. Gobe, M., stručnjak za emocionalni branding u teoriji i praksi, prema: "Lider-Special"
9. Hamel, G., Breen, B., Budućnost menadžmenta, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2009.
10. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021.
11. International Group of controlling, Rječnik za kontrolere, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje, Zagreb, 2013.
12. Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2006.
13. Mintzberg, H., The nature of Managerial Work, 1973.
14. Narodne novine; Odluka o izradi Urbanističkog plana uređenja ugostiteljsko- turističke zone SOLARIS- Šibenik.
15. Peters, T., Waterman, H., In Search of Excellence, 2006.
16. Piriya, D., Moderni principi menadžmenta u hotelijerstvu, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik, 2011.
17. Rupčić N., Suvremeni menadžment, Ekonomski fakultet Rijeka, 2006.
18. Srića, V., Inventivni menadžer u 100 lekcija, Znanje, Zagreb, 2003.

## Internet članci

1. <https://kognosko.hr/sto-je-kontroling/>
2. <https://hrcak.srce.hr/file/175102>
3. <https://www.amadriapark.com/hr/wp-content/uploads/sites/4/2020/08/godisnje-financijsko-izvjesce-2019-nekonsolidirano-solaris-dd-compressed.pdf>
4. <https://www.amadriapark.com/hr/izvjesca-i-objave/>
5. <https://www.amadriapark.com/hr/nasljedje/amadria-park-heritage>
6. <https://www.pressreader.com/croatia/poslovnidnevnik/20161130/281479276025009>
7. [https://www.hanfa.hr/SRPI/HR/2017/2017\\_06\\_20-416308\\_pdf.pdf](https://www.hanfa.hr/SRPI/HR/2017/2017_06_20-416308_pdf.pdf)
8. <https://www.amadriapark.com/hr/data-privacy-and-security-policy/>
9. <https://sibenskiportal.hr/naslovna/krece-rekonstrukcija-hotel-ivan-odisat-ce-elementima-dalmacije/>
10. <https://www.moj-posao.net/Posao/572700/Guest-Experience-specijalist-mz/Expired/>
11. <https://www.jutarnji.hr/domidizajn/interijeri/hotel-ivan-u-sibeniku-2917250>
12. <https://sibenskiportal.hr/iz-grada/velika-fotoreportaza-prvi-smo-prosetali-novim-hotelom-jure-u-solarisu/>

## Popis literature Slike:

Slika 1: <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/>

Slika 2: Weichrich & Koontz, Menadžment, Deseto izdanje, Mate, Zagreb, 1994., str.18.

Slika 3: International Group of controlling, Rječnik za kontrolere, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje, Zagreb, 2013.

Slika 4: prema Luthans, R., Hodgetts, M. I Rosenkrantz, S. A., Real Managers, 1988.

Slika 5: Rupčić N., Suvremeni menadžment, Ekonomski fakultet Rijeka, 2006.

Slika 6: Izrada autorice

Slika 7: <https://www.amadriapark.com/hotel/amadria-park-hotel-ivan-ex-solaris-sibenik>

Slika 8: <https://www.amadriapark.com/hotel/amadria-park-hotel-jure-ex-solaris-sibenik/>



Slika 9: <https://www.amadriapark.com/hotel/amadria-park-hotel-jakov-ex-solaris-sibenik>

Slika 10: <https://www.amadriapark.com/hr/hotel/amadria-park-hotel-andrija-ex-solaris-sibenik>

Slika 11: <https://www.amadriapark.com/hr/hotel/hotel-niko-ex-solaris-sibenik/>

Slika 12: <https://www.amadriapark.com/hr/convention-centre-sibenik/>

Slika 13: <https://www.campingsolaris.com/dalmatinsko-etno-selo/>

Slika 14: <https://www.amadriapark.com/restaurant/restaurant-trattoria/>

Slika 15: <https://www.amadriapark.com/restaurant/restaurant-sibinium>

Slika 16: <https://www.amadriapark.com/restaurant/restaurant-bongos>

Slika 17: <https://www.amadriapark.com/hr/atrakcija/mediteranski-grad>

Slika 18: <https://www.amadriapark.com/hr/atrakcija/en-vogue-beach-club>

Slika 19: <https://www.amadriapark.com/hr/bar/sweet-dreams-cake-house>

Slika 20: <https://www.campingsolaris.com/>

Slika 21: <https://www.amadriapark.com/hr/atrakcija/aquapark-dalmatia/>

Slika 22: Kadrovska služba Amadria Park

Popis literature Tablice:

Tablica 1: Blazek, A., Deyhle, A., Eiselmayer, K., Kontroling i kontroler, Kontroling Kognosko, d.o.o., Zagreb, 2014., str. 217.

Tablica 2: Osmanagić B. N., 2015., ibidem

Tablica 3: Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2006.

Tablica 4: Izrada autorice

Tablica 5: [https://corporate.cms-horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2019/03/HTL\\_2019\\_EU\\_CHAINS-2.pdf](https://corporate.cms-horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2019/03/HTL_2019_EU_CHAINS-2.pdf)