

# ORGANIZACIJA RADA I POSLOVNI PROCESI U HOTELSKOM PODUZEĆU - PRIMJER HOTELA ANTONIO U MAKARSKOJ

---

**Rašić, Branka**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:134826>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-20**

*Repository / Repozitorij:*

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



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENTA**  
**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ TURISTIČKI**  
**MENADŽMENT**

**Branka Rašić**  
**ORGANIZACIJA RADA I POSLOVNI PROCESI U**  
**HOTELSKOM PODUZEĆU - PRIMJER HOTELA ANTONIO**  
**U MAKARSKOJ**

**Završni rad**

Šibenik, 2024.



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENTA**  
**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ TURISTIČKI**  
**MENADŽMENT**

**ORGANIZACIJA RADA I POSLOVNI PROCESI U**  
**HOTELSKOM PODUZEĆU - PRIMJER HOTELA**  
**ANTONIO U MAKARSKOJ**

**Završni rad**

**Kolegij:** Organizacija hotela i recepcijsko poslovanje

**Mentor:** JASMINA SLADOLJEV, univ. spec. oec., v.pred.

**Student:** Branka Rašić

**Matični broj studenta:** 0018167793

Šibenik, rujan 2024.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

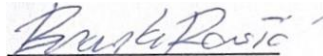
Ja, Branka Rašić, student/ica Veleučilišta u Šibeniku, JMBA 0018167793 izjavljujem pod materijalnom i kaznenom odgovornošću i svojim potpisom potvrđujem da je moj završni rad na stručnom prijediplomskom studiju uristički menadžment pod naslovom Organizacija rada i poslovni procesi u hotelskom poduzeću — primjer hotela Antonio u Makarskoj isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

U Šibeniku 16.09.2024.

Student/ica:



## **ORGANIZACIJA RADA I POSLOVNI PROCESI U HOTELSKOM PODUZEĆU – PRIMJER HOTELA ANTONIO U MAKARSKOJ**

BRANKA RAŠIĆ

Zadarska 38c, brankarasic0@gmail.com

Organizacija rada i poslovni procesi ključni su za učinkovitost i uspjeh u hotelskoj industriji. U hotelskim poduzećima, organizacija rada obuhvaća strukturiranje zaposlenika u specijalizirane funkcije, poput recepcije, ugostiteljstva, održavanja i upravljanja. Jasno definirane odgovornosti i koordinacija među odjelima pomažu u postizanju visoke razine usluge i operativne učinkovitosti.

Poslovni procesi u hotelima uključuju niz aktivnosti usmjerenih na pružanje kvalitetne usluge gostima. Proces rezervacije, prijave i odjave optimizirani su kroz upotrebu modernih softverskih rješenja koja omogućuju brzu i točnu obradu podataka. U ugostiteljstvu, standardizirani recepti i postupci pripreme hrane osiguravaju dosljednost i kvalitetu ponude, dok održavanje objekata zahtijeva redovite preglede i popravke kako bi se osigurao besprijekoran rad hotela.

Cilj ovog rada je na primjeru hotela Antonio u Makarskoj prikazati optimizaciju radnih procesa kroz organizaciju rada.

(42 stranice / 5 slika / 2 tablice / 35 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u digitalnom repozitoriju Knjižnice Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: organizacija rada, poslovni procesi, hotel Antonio

Mentorica: Jasmina Sladoljev univ. spec. oec., v.pred.

Rad je prihvaćen za obranu dana:

## BASIC DOCUMENTATION CARD

---

Polytechnic of Šibenik

Final Thesis

Department of Management and Tourism

Professional Undergraduate Studies

### **TITLE OF THESIS**

BRANKA RAŠIĆ

Zadarska 38c, brankarasic0@gmail.com

Work organization and business processes are key to efficiency and success in the hotel industry. In hotel companies, work organization includes structuring employees into specialized functions, such as reception, catering, maintenance and management. Clearly defined responsibilities and coordination between departments help achieve a high level of service and operational efficiency.

Business processes in hotels include a series of activities aimed at providing quality service to guests. The reservation, check-in and check-out processes are optimized through the use of modern software solutions that enable fast and accurate data processing. In the hospitality industry, standardized recipes and food preparation procedures ensure consistency and quality of offerings, while facility maintenance requires regular inspections and repairs to ensure the hotel runs flawlessly.

The aim of this work is to show the optimization of work processes through the organization of work, using the example of Hotel Antonio in Makarska.

(42 pages / 5 figures / 2 tables / 35 references / original in Croatian language)

Thesis deposited in Polytechnic of Šibenik Library digital repository

Keywords: work organization, business processes, hotel Antonio

Supervisor: Jasmina Sladoljev univ. spec. oec., v.pred.

Paper accepted:

# Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. Cilj i svrha istraživanja .....	1
1.2. Struktura rada.....	2
1.3. Metodologija istraživanja .....	2
2. ORGANIZACIJA RADA U HOTELIMA .....	3
2.1. Važnost učinkovite organizacije rada za uspješno poslovanje hotela.....	3
2.2. Hijerarhija zaposlenika i odgovornosti .....	5
3. POSLOVNI PROCESI U ORGANIZACIJSKIM JEDINICAMA HOTELA .....	7
3.1. Poslovni procesi.....	7
3.2. Planiranje radnih procesa.....	9
3.3. Izvršavanje radnih procesa .....	10
3.4. Poslovni procesi odjela smještaja.....	10
3.4. Poslovni procesi odjela hrane i pića .....	11
3.5. Poslovni procesi odjela domaćinstva.....	15
3.6. Poslovni procesi odjela marketinga i prodaje.....	17
3.7. Financijsko upravljanje hotelom .....	18
3.8. Menadžersko upravljanje hotelom .....	18
3. ORGANIZACIJA RADA I POSLOVNI PROCESI NA PRIMJERU HOTELA ANTONIO .....	20
4.1. Hotel Antonio – poslovni profil .....	20
4.2. Organizacijska struktura hotela Antonio .....	23
4.3. Poslovni procesi u organizacijskim jedinicama.....	25
4.3.1. Poslovni procesi odjela smještaja.....	26
4.3.2. Poslovni procesi odjela hrane i pića .....	27
4.3.3. Poslovni procesi odjela domaćinstva .....	28
4.3.4. Poslovni procesi odjela financija .....	29
4.3.5. Poslovni procesi odjela menadžmenta.....	30
4.4. Ograničenja organizacije rada i poslovnih procesa hotela Antonio .....	31
4.5. Smjernice i preporuke za unapređenje poslovnih procesa u hotelu Antonio.....	34
5. ZAKLJUČAK.....	36
LITERATURA.....	38
POPIS SLIKA .....	41
POPIS TABLICA.....	42



# 1. UVOD

U današnjem visoko konkurentnoj hotelskoj industriji, učinkovita organizacija rada i poslovnih procesa ključna je za uspjeh hotelskih tvrtki. Dinamična i složena priroda hotelskog poslovanja zahtijeva strukturiran, ali fleksibilan pristup upravljanju ljudskim resursima i operativnim zadacima. Kako se očekivanja gostiju nastavljaju razvijati, vođena tehnološkim napretkom i promjenjivim standardima usluga, hotelske organizacije moraju kontinuirano prilagođavati svoje interne procese kako bi osigurale optimalnu izvedbu i zadovoljstvo kupaca.

Ovaj završni rad istražuje ključnu ulogu organizacije rada i poslovnih procesa u kontekstu hotelskog poduzeća. Ispituje kako učinkovite organizacijske strukture, optimizacija procesa i strateško usklađivanje resursa doprinose operativnoj učinkovitosti, kvaliteti usluge i profitabilnosti. Analizirajući djelovanje između različitih odjela – kao što su recepcija, održavanje, domaćinstvo, odjel hrane i pića te pozadinske operacije – ovo istraživanje ima za cilj identificirati ključne čimbenike koji omogućuju hotelima da poboljšaju svoje interne tijekove rada i iskustva gostiju.

Kombinacijom pregleda literature te studija slučaja, ovaj će rad pružiti uvid u najbolju praksu za organiziranje poslovnih procesa u hotelskom okruženju. U konačnici, nalazi ove teze doprinijet će dubljem razumijevanju načina na koji hotelske tvrtke mogu racionalizirati svoje poslovanje i održati konkurentsku prednost na tržištu koje se stalno razvija.

## 1.1. Cilj i svrha istraživanja

Cilj ovog istraživanja je detaljno analizirati organizaciju rada i poslovne procese u hotelskoj industriji. U radu se osim pregleda teorije sve potkrepljuje primjerom hotela Antonio u Makarskoj. Kao cilj istraživanja također se može navesti identifikacija ključnih faktora koji doprinose efikasnosti i kvaliteti usluge u ovom hotelskom poduzeću. Svrha ovog završnog rada je pružiti dublje razumijevanje o tome kako moderna hotelska poduzeća mogu postići visoku razinu operativne efikasnosti i kvalitete usluge kroz učinkovitu organizaciju rada i optimizaciju poslovnih procesa. Ovo istraživanje ima za cilj ne samo teorijski doprinijeti području organizacije rada i poslovnih procesa u hotelskoj industriji, već i pružiti praktične smjernice za

poboljšanje operativne efikasnosti i kvalitete usluge u hotelima. Hotel Antonio u Makarskoj služi kao studija slučaja zbog svoje predanosti inovaciji, tehnologiji i održivom poslovanju, što ga čini idealnim primjerom za analizu.

## **1.2. Struktura rada**

Struktura završnog rada podijeljena je na pet poglavlja. U uvodu je pojašnjena uvodna problematika organizacije rada i poslovnih procesa u hotelima, cilj i svrha istraživanja, struktura rada te znanstvene metode. Drugo poglavlje opisuje organizaciju rada u hotelima, njezinu važnost i hijerarhiju zaposlenih u toj organizaciji. U trećem poglavlju se precizno opisuje planiranje i izvršavanje poslovnih procesa u hotelima. Četvrto poglavlje prikazuje praktični primjer organizacije rada i poslovnih procesa u manjem obiteljskom hotelu Antonio u Makarskoj. U zaključku su iznesene završne misli autorice o istraženju temi.

## **1.3. Metodologija istraživanja**

Kombinacija različitih izvora i metodoloških pristupa ključna je za ovo istraživanje jer omogućuje da se završni rad temelji na čvrstim teorijskim osnovama, istovremeno integrirajući praktične perspektive iz stvarnog poslovnog okruženja. Ovakav pristup osigurava pouzdanost i relevantnost prikupljenih podataka, čime se potiče visoka razina analitičke preciznosti i interpretativne dubine u istraživanju. U dijelu završnog rada gdje se kao primjer navodi poslovanje hotela Antonio primijenjena je metoda intervjua kao ključna znanstvena metoda. Intervju je proveden s prokuristom hotela Antonio u Makarskoj, uz odobrenje vlasnika hotela koji se ujedno vodi i kao direktor. Tijekom intervjua prikupljeni su relevantni podaci i uvid o organizaciji rada i poslovnim procesima specifičnima za hotel Antonio. Za potrebe ovog završnog rada, osigurana je i pisana izjava prokurista u kojoj potvrđuje da je intervju proveden te da je vlasnik hotela dao izričito dopuštenje za korištenje prikupljenih materijala u svrhu pisanja ovog završnog rada.

## **2. ORGANIZACIJA RADA U HOTELIMA**

Organizacija rada u hotelima predstavlja temeljnu komponentu uspješnog poslovanja u ugostiteljskoj industriji. Kvalitetno organizirani rad omogućava hotelima ne samo da efikasno zadovolje potrebe svojih gostiju, već i da optimiziraju operativne troškove, poboljšaju produktivnost zaposlenika i osiguraju visoku razinu zadovoljstva korisnika. U drugom poglavlju analizirat će se ključni aspekti organizacije rada u hotelima, istražiti različite organizacijske strukture te razmotriti ulogu menadžmenta i zaposlenika u svakodnevnom poslovanju.

### **2.1. Važnost učinkovite organizacije rada za uspješno poslovanje hotela**

Uspješno poslovanje hotela zahtijeva pažljivo planiranje i učinkovitu organizaciju rada. To uključuje upravljanje svim aspektima hotelskog poslovanja, od recepcije i smještaja gostiju do održavanja, usluga hrane i pića, marketinga i financija. Efikasna organizacija rada u hotelu može značajno poboljšati iskustvo gostiju, optimizirati operativne troškove, te povećati profitabilnost i dugoročnu održivost poslovanja (Blažević, 2007.). Jedan od najvažnijih aspekata učinkovite organizacije rada u hotelu je upravljanje osobljem. Hotel mora imati dovoljno osoblja koje je dobro obučeno i motivirano kako bi pružilo izvrsnu uslugu gostima. To uključuje recepcionare, sobarice, kuhare, konobare, osoblje za održavanje i mnoge druge (Broterhon, 2012.). Osiguravanje adekvatne obuke i kontinuiranog razvoja zaposlenika ključno je za održavanje visokih standarda usluge. Uz to, učinkovito upravljanje smjenama i radnim satima može smanjiti stres i povećati produktivnost zaposlenika, što direktno utječe na zadovoljstvo gostiju.

Glavni odjeli u hotelskom poduzeću su: odjel smještaja, odjel hrane i pića, odjel domaćinstva, odjel marketinga i prodaje, odjel financija te odjel tehničke službe. Organizacija rada te efektivna provedba uz redovitu kontrolu ključna je za uspješno poslovanje hotelskog poduzeća. Svaki od pojedinih odjela treba imati svog voditelja koji će podnositi redovne izvještaje upravi hotela kako bi se resursi što efektivnije usmjerili tamo gdje je to najpotrebnije.

Efikasno upravljanje resursima uključuje optimizaciju korištenja svih dostupnih sredstava u hotelu, kao što su prostorije, oprema i materijali. Primjerice, hotelske sobe trebaju biti redovito održavane i čiste, a oprema kao što su klimatizacijski uređaji i kućanski aparati trebaju biti u ispravnom stanju (Cerović, 2010.). Uz to, hotelske resurse treba koristiti racionalno kako bi se smanjili troškovi i otpad. To uključuje pravilno upravljanje zalihama hrane i pića, te uvođenje održivih praksi poput recikliranja i korištenja energetski učinkovitih sustava. Iskustvo gostiju je u središtu svakog uspješnog hotelskog poslovanja. Učinkovita organizacija rada može značajno doprinijeti zadovoljstvu gostiju kroz brzu i ljubaznu uslugu, čiste i udobne sobe, te razne dodatne usluge i pogodnosti. Korištenje tehnologije, kao što su sustavi za upravljanje rezervacijama i aplikacije za komunikaciju s gostima, može dodatno poboljšati iskustvo boravka. Osim toga, prikupljanje povratnih informacija od gostiju i brzo reagiranje na njihove potrebe i pritužbe pomaže u kontinuiranom poboljšavanju usluga.

Financijsko upravljanje igra ključnu ulogu u održivosti hotelskog poslovanja. To uključuje praćenje prihoda i rashoda, upravljanje cijenama soba, te kontrolu troškova. Efikasna organizacija rada može pomoći u smanjenju nepotrebnih troškova i povećanju profitabilnosti (Cerović et al., 2013.). Na primjer, optimizacija potrošnje energije i vode, te pametno upravljanje zalihama hrane može smanjiti operativne troškove. Uz to, učinkovita strategija određivanja cijena soba, temeljem sezonskih potražnji i konkurencije, može maksimizirati prihode. Učinkovita organizacija rada također uključuje dobro osmišljenu strategiju marketinga i prodaje. Cilj je privući nove goste i zadržati lojalnost postojećih. To uključuje digitalni marketing, promocije na društvenim mrežama, suradnju s putničkim agencijama, te ponudu posebnih paketa i popusta (Brotheron, 2012.). Dobro organiziran marketinški tim može značajno povećati vidljivost hotela i privući veći broj rezervacija, čime se povećavaju prihodi.

Upravljanje kriznim situacijama još je jedan važan aspekt učinkovite organizacije rada u hotelu. Bilo da se radi o prirodnim katastrofama, iznenadnim kvarovima opreme, zdravstvenim krizama poput pandemije COVID-19, ili drugim nepredviđenim događajima, hotel mora biti spreman brzo i efikasno reagirati. To zahtijeva dobro osmišljene planove za izvanredne situacije, redovitu obuku osoblja i jasnu komunikaciju s gostima. Brza i adekvatna reakcija na krizne situacije može značajno smanjiti negativan utjecaj na poslovanje i očuvati reputaciju hotela. Uvođenje novih tehnologija i inovacija može značajno poboljšati organizaciju rada u hotelu. Moderni hotelski sustavi za upravljanje omogućuju bolje praćenje rezervacija, upravljanje inventarom, analizu podataka i poboljšanje komunikacije s gostima. Automatizacija mnogih rutinskih zadataka, kao što su prijava i odjava gostiju, može smanjiti opterećenje

osoblja i poboljšati učinkovitost (Cerović et al., 2013.). Osim toga, korištenje digitalnih platformi za prikupljanje povratnih informacija i upravljanje pritužbama može pomoći u brznoj identifikaciji i rješavanju problema.

Optimalno upravljanje osobljem, resursima, financijama, marketingom i kriznim situacijama može značajno poboljšati iskustvo gostiju i povećati profitabilnost. Uvođenje novih tehnologija i kontinuirano poboljšavanje operativnih procesa pomaže hotelima da ostanu konkurentni na dinamičnom tržištu. Sve ove komponente zajedno čine temelj uspješnog hotelskog poslovanja, omogućujući hotelima da pružaju vrhunsku uslugu, privlače goste i ostvaruju dugoročnu održivost.

## **2.2. Hijerarhija zaposlenika i odgovornosti**

Upravljanje hotelom zahtijeva jasnu i učinkovitu hijerarhiju zaposlenika, gdje su odgovornosti precizno definirane kako bi se osigurala visoka razina usluge i operativna efikasnost. Hijerarhijska struktura u hotelima obično se sastoji od nekoliko slojeva, svaki s različitim stupnjem odgovornosti i specifičnim zadacima.

Na vrhu hijerarhije nalazi se generalni menadžer, koji je odgovoran za cjelokupno upravljanje hotelom (Bahtijarević Šiber, 1999.). Generalni menadžer donosi strateške odluke, postavlja dugoročne ciljeve i osigurava da se svi operativni odjeli usklađuju s vizijom i misijom hotela. Financijski menadžer odgovoran je za financijsko planiranje, kontrolu troškova i izvještavanje. Njegova uloga uključuje izradu proračuna, analizu financijskih podataka i donošenje odluka koje optimiziraju financijske performanse hotela (Baum, 2016.). Menadžer za ljudske resurse upravlja procesima zapošljavanja, obuke, razvoja i zadržavanja zaposlenika. Ova uloga uključuje razvoj i implementaciju politika koje promiču pozitivnu radnu kulturu, kao i rješavanje konflikata među zaposlenicima. Marketing menadžer je zadužen za promociju hotela, razvoj marketinških strategija i povećanje vidljivosti brenda (Briscoe et al., 2010.). Njegove odgovornosti uključuju upravljanje društvenim mrežama, odnose s javnošću, te suradnju s putničkim agencijama i platformama za online rezervacije.

Voditelj recepcije nadzire rad recepcijskog osoblja, osigurava učinkovitu prijavu i odjavu gostiju, te rješava pritužbe i zahtjeve gostiju. Njegova uloga također uključuje obuku novog osoblja, upravljanje rasporedom smjena i koordinaciju s drugim odjelima kako bi se osigurala glatka operativna funkcionalnost (Bahtijarević Šiber, 1999.). Voditelj domaćinstva odgovoran

je za održavanje čistoće i urednosti svih soba i javnih prostora u hotelu. On nadzire rad domaćinskog osoblja, provodi inspekcije kvalitete i upravlja zalihama potrebnih sredstava za čišćenje. Voditelj hrane i pića nadgleda sve operacije povezane s hranom i pićem u hotelu, uključujući restorane, barove, catering i uslugu u sobi. Njegove odgovornosti uključuju planiranje menija, upravljanje nabavkom i zalihama, osiguravanje visokih standarda kvalitete hrane i pića te nadzor rada kuhinjskog i uslužnog osoblja. Voditelj tehničke podrške brine se o održavanju i popravku svih tehničkih i infrastrukturnih sustava hotela. (Baum, 2016.) To uključuje upravljanje sustavima grijanja, ventilacije, klimatizacije (HVAC), električnim instalacijama, vodovodom i sigurnosnim sustavima. (Cerović et al., 2013.)

Recepcionari su prvi kontakt gostiju s hotelom i odgovorni su za prijavu i odjavu gostiju, pružanje informacija i rješavanje osnovnih problema. Njihova ljubaznost i efikasnost direktno utječu na prvi dojam gosta o hotelu. Osoblje domaćinstva brine se o čistoći i urednosti soba i zajedničkih prostora. Njihov rad uključuje svakodnevno čišćenje soba, promjenu posteljine, dopunu toaletnih potrepština i održavanje čistoće zajedničkih prostora kao što su hodnici, predvorje i sanitarni čvorovi (Briscoe et al., 2010.). Kuhari su odgovorni za pripremu hrane prema visokim standardima kvalitete i sigurnosti, dok konobari poslužuju goste u restoranima i barovima hotela. Njihova usluga mora biti brza, profesionalna i prijateljska, čime se doprinosi pozitivnom iskustvu gostiju. Tehničari i osoblje za održavanje zaduženi su za popravke i redovito održavanje hotelskih sustava i opreme. Oni osiguravaju da svi sustavi rade ispravno i promptno reagiraju na tehničke probleme kako bi se minimalizirali kvarovi i smetnje za goste.

Hijerarhija zaposlenika u hotelu i jasno definirane odgovornosti ključni su za uspješno poslovanje. Svaka razina hijerarhije ima specifične zadatke koji doprinose cjelokupnoj efikasnosti i kvaliteti usluge (Baum, 2016.). Od strateškog upravljanja na najvišoj razini do operativnih zadataka na nižim razinama, svi zaposlenici igraju vitalnu ulogu u stvaranju pozitivnog iskustva za goste. Pravilno organizirana hijerarhija omogućava koordinaciju, komunikaciju i suradnju među različitim odjelima, što je presudno za postizanje operativne izvrsnosti u hotelskoj industriji.

### **3. POSLOVNI PROCESI U ORGANIZACIJSKIM JEDINICAMA HOTELA**

Uspješno upravljanje hotelom zahtijeva učinkovitu organizaciju i koordinaciju različitih poslovnih procesa unutar njegovih organizacijskih jedinica. Poslovni procesi unutar hotela obuhvaćaju širok spektar aktivnosti koje zajedno doprinose pružanju kvalitetne usluge gostima, održavanju operativne efikasnosti i postizanju financijskih ciljeva. U trećem poglavlju istražit će se glavni poslovni procesi koji se odvijaju u različitim organizacijskim jedinicama hotela, s naglaskom na njihov značaj, međusobnu povezanost i utjecaj na ukupnu poslovnu uspješnost hotela.

#### **3.1. Poslovni procesi**

Procesi su sastavni dio svakog poduzeća, te u svakoj djelatnosti, bilo da se radi o proizvodnji, ili uslugama, ima veliko značenje jer predstavlja određene korake, pravila i akcije za izvršenje. Pod poslovnim procesom se podrazumijeva skup svih aktivnosti koje različiti organizacijski dijelovi hotela trebaju izvršiti da bi se pružila određena usluga, odnosno stvorila veća vrijednost za gosta (Drljača, 2009).

Procesi predstavljaju svojevrzne mehanizme koji povezuju i kombiniraju različite funkcijske sposobnosti da bi stvorili vrijednost za organizaciju i njezine kupce (Sikavica, Hernaus, 2011). Bosilj Vukšić (2004) opisuje procese kao niz logički povezanih aktivnosti koje koriste resurse poduzeća, a čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba kupaca za proizvodima i uslugama odgovarajuće cijene i kvalitete, u određenom vremenskom toku, te uz istovremeno ostvarenje neke vrijednosti. Pojmovi bitni za izvršenje procesa:

1. Procedure opisuju što treba napraviti u određenoj situaciji.
2. Funkcije su dijelovi organizacije kojima su pridružene određene odgovornosti.

3. Resursi izvode aktivnosti, koriste se u nekom procesu.
4. Entiteti (objekti) su elementi koji prolaze kroz proces i tom se prilikom transformiraju.

Postoje tri tipa poslovnih procesa (Drljača, 2009):

1. procesi upravljanja,
2. procesi podrške i
3. glavni procesi

Upravljački ili menadžment poslovni procesi u hotelu važni su za odvijanje glavnih poslovnih procesa kao i procesa potpore. Zbog sveobuhvatnosti i smjera njihova djelovanja na glavne poslovne procese oni se nazivaju okomitim procesima. U upravljačke ili menadžment poslovne procese spadaju: proces upravljanja hotelom, proces planiranja, proces razvoja, proces marketinga, proces upravljanja kvalitetom, proces upravljanja okolišem, proces upravljanja socijalnom odgovornošću i proces upravljanja sigurnošću.

Glavni poslovni procesi u hotelu usredotočeni su na postizanje zadovoljstva vanjskih korisnika, dakle gostiju hotela, te direktno dodaju novu vrijednost proizvodu i usluzi. Glavni poslovni procesi, su poslovni procesi čiji izlaz u obliku proizvoda i/ili usluge ima izravnu potvrdu na tržištu. Oni se još nazivaju vodoravnim procesima, a odnose se na:

1. proces prihvata gosta i pružanja usluge smještaja,
2. proces održavanja čistoće svih prostorija u hotelu,
3. proces proizvodnje jela i pića koja se posebno pripremaju,
4. proces posluživanja jela i pića.

Procesi potpore koje se još naziva logističkim ili resursnim poslovnim procesima, usmjereni su ka stvaranju zadovoljstva unutarnjih korisnika unutar organizacijskog ustroja hotela te predstavljaju servis glavnim poslovnim procesima. To su procesi: proces upravljanja ljudskim potencijalima i ljudskim kapitalom, proces upravljanja financijama, proces održavanja infrastrukture, proces upravljanja informacijama i proces nabave i proces prodaje.



### **3.2. Planiranje radnih procesa**

Planiranje radnih procesa u hotelu ključni je aspekt uspješnog poslovanja, koji uključuje razvoj strategija i ciljeva, planiranje smjena i rasporeda zaposlenika, te planiranje poslovnih aktivnosti u skladu sa sezonskim promjenama i zahtjevima tržišta. Dobro osmišljeni planovi omogućuju hotelima da optimiziraju svoje operacije, poboljšaju uslugu gostima, smanje troškove i povećaju profitabilnost.

Hotelska industrija često doživljava značajne sezonske varijacije u potražnji. Planiranje poslovnih aktivnosti treba uzeti u obzir ove promjene i prilagoditi ponudu i usluge. Na primjer, tijekom ljetne sezone može se ponuditi više aktivnosti na otvorenom, dok se zimi mogu nuditi posebni paketi za skijanje ili wellness usluge. Planiranje marketinških kampanja treba biti usklađeno sa sezonskim promjenama i posebnim događajima. To uključuje promocije za praznike, posebne ponude za obiteljske odmore, poslovne konferencije ili sportske manifestacije (Hsu, 2015.). Dobro osmišljene kampanje mogu privući veći broj gostiju i povećati popunjenost hotela.

U razdobljima visoke potražnje, važno je učinkovito upravljati kapacitetima kako bi se maksimalno iskoristili resursi. To uključuje optimizaciju cijena soba, upravljanje rezervacijama i osiguranje adekvatnog broja osoblja. U razdobljima niske potražnje, hotel može ponuditi posebne popuste i pakete kako bi privukao goste. Planiranje poslovnih aktivnosti također uključuje prilagodbu ponude prema zahtjevima tržišta. To može značiti uvođenje novih usluga, renoviranje i modernizaciju objekata ili prilagodbu gastronomske ponude prema preferencijama gostiju. Fleksibilnost i spremnost na inovacije ključni su za zadržavanje konkurentnosti na tržištu. (Landry, 2019.)

Planiranje radnih procesa u hotelu složen je zadatak koji zahtijeva pažljivo promišljanje i koordinaciju. Razvoj jasnih strategija i ciljeva, učinkovito planiranje smjena i rasporeda zaposlenika te prilagodba poslovnih aktivnosti sezonskim promjenama i zahtjevima tržišta ključni su za uspješno poslovanje hotela. Implementacijom ovih elemenata, hoteli mogu optimizirati svoje operacije, poboljšati zadovoljstvo gostiju, povećati profitabilnost i osigurati dugoročnu održivost na konkurentnom tržištu.

### **3.3. Izvršavanje radnih procesa**

Uspješno izvršavanje radnih procesa u hotelu ključan je faktor koji doprinosi visokoj razini zadovoljstva gostiju i efikasnosti operacija. Radni procesi u hotelu moraju biti standardizirani, praćeni i prilagođeni kako bi se osigurala kvaliteta usluge i operativna fleksibilnost. Svaki odjel unutar hotela ima specifične radne procese i standarde koji moraju biti dosljedno primijenjeni kako bi se osigurala kvalitetna usluga. Standardi su često dokumentirani u priručnicima i operativnim smjernicama koje služe kao referentni materijali za zaposlenike. (Morrison, 2013.) Izvršavanje radnih procesa u hotelu zahtijeva jasno definirane standarde usluge, učinkovite metode praćenja i prilagodbe, te kontinuiranu obuku i razvoj zaposlenika. Implementacija ovih elemenata omogućava hotelima da održavaju visoke standarde kvalitete usluge i operativne efikasnosti. U sljedećim potpoglavljima jasno će se i detaljno razraditi poslovni procesi unutar različitih hotelskih odjela.

### **3.4. Poslovni procesi odjela smještaja**

Recepcija je središnji dio svakog hotela, često smještena u predvorju, i predstavlja prvi kontakt između gostiju i hotela. Poslovni procesi koji se odvijaju na recepciji ključni su za stvaranje prvog dojma, pružanje visokokvalitetne usluge i osiguranje zadovoljstva gostiju (Pan, 2014.). Ovi procesi uključuju prijem gostiju, registraciju, upravljanje rezervacijama, pružanje informacija, rukovanje pritužbama i proces odjave.

Prijem gostiju počinje njihovim dolaskom u hotel. Recepcija mora biti spremna za brzu i učinkovitu obradu gostiju, što uključuje srdačan pozdrav, provjeru identifikacije i potvrdu rezervacije (Pan i Weed, 2011.). Registracija gostiju obuhvaća unos njihovih podataka u hotelski sustav, osiguravanje svih potrebnih dokumenata i pružanje osnovnih informacija o hotelu, kao što su pravila boravka, dostupne usluge i radno vrijeme različitih objekata unutar hotela.

Ključne aktivnosti prijema gostiju uključuju elemente (Pan i Weed, 2011.):

- Pozdrav i dobrodošlica: Srdačan i profesionalan pozdrav kako bi se gost odmah osjećao dobrodošlim.
- Provjera rezervacije: Potvrda podataka o rezervaciji, osiguravanje da su svi detalji točni.

- Unos podataka: Unos osobnih podataka gosta u hotelski sustav radi praćenja i evidencije.
- Informiranje gosta: Pružanje svih potrebnih informacija o hotelskim uslugama i sadržajima.

Upravljanje rezervacijama jedan je od najvažnijih poslovnih procesa recepcije. To uključuje primanje, potvrdu, izmjenu i otkazivanje rezervacija. Osoblje recepcije mora biti vješto u korištenju rezervacijskog sustava kako bi učinkovito upravljalo kapacitetima hotela i osiguralo optimalno popunjavanje soba. Recepcija često služi kao informativni centar za goste. Osoblje mora biti dobro informirano o svim aspektima hotela, kao i o lokalnim atrakcijama, događanjima i uslugama. Pružanje točnih i korisnih informacija može značajno doprinijeti zadovoljstvu gostiju i njihovom cjelokupnom iskustvu boravka. (Pan i Weed, 2011.)

Proces odjave gostiju iz hotela također je jedan od glavnih zadataka recepcije a on uključuje obračun troškova, plaćanje i osiguravanje da su sve usluge pravilno evidentirane. Recepcionari također trebaju prikupljati povratne informacije od gostiju i zahvaliti im na boravku. (Morrison i sur., 2013.)

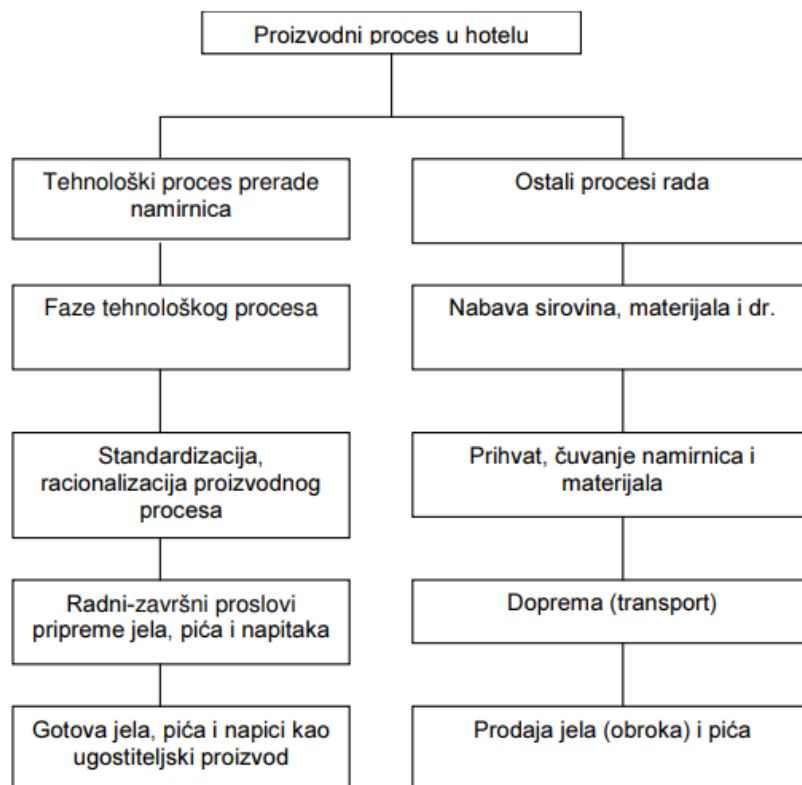
### **3.4. Poslovni procesi odjela hrane i pića**

Organizacija ugostiteljske djelatnosti, posebno u kontekstu restorana i bara, predstavlja kompleksan i višeslojan proces koji zahtijeva pažljivo planiranje, upravljanje resursima i stalnu prilagodbu tržišnim zahtjevima. Uspješan restoran i bar ne samo da pruža izvrsnu uslugu i hranu, već također stvara nezaboravno iskustvo za svoje goste. Kako bi se postigli ti ciljevi, neophodno je razumjeti i primijeniti ključne elemente organizacije ugostiteljske djelatnosti. (Riley et al., 2002.)

Svaki uspješan restoran i bar započinje s jasnim planom i definiranim ciljevima. Planiranje uključuje definiranje što restoran ili bar želi postići i kako će se razlikovati od konkurencije. Misija bi trebala biti usmjerena na pružanje vrhunske usluge, kvalitete i jedinstvenog iskustva gostima. Postavljanje konkretnih, mjerljivih i ostvarivih ciljeva, kao što su financijski rezultati, postotak zadovoljnih gostiju, kvaliteta usluge i druge metrike uspjeha. Ambijent uključuje dizajn interijera, uređenje, rasvjetu i glazbu, što sve zajedno doprinosi stvaranju ugodne atmosfere. (Ružić, 2006.)

Proces nabave hrane za hotelski restoran i bar od dobavljača uključuje nekoliko ključnih koraka kako bi se osigurala kontinuirana i kvalitetna opskrba potrebnim proizvodima. U nabavi je važna organizacija vanjskog i unutarnjeg transporta kako bi se održala optimalna kvaliteta namirnica, jer samo od kvalitetnih namirnica može nastati dobar obrok. Također, važni su i način skladištenja i čuvanja namirnica. Pravilno skladištenje i sva briga o namirnicama dio su osnovnog procesa nabave koji uključuje sirovine, meso, suhomesnate proizvode, polumliječne proizvode i dr (Pirija, 2003.).

Slika 1: Proizvodno – tehnološki uslužni procesi u organizaciji rada hotela



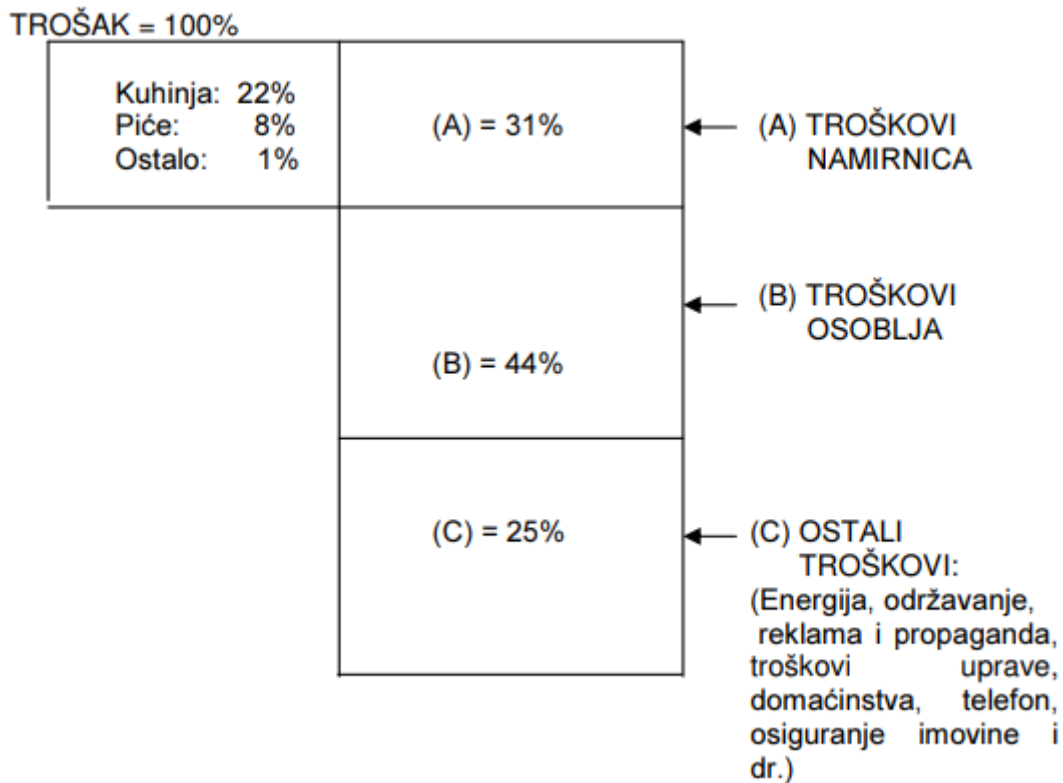
Izvor: Pirija, 2003., str. 96

Organizacija nabave životnih namirnica, sirovina i materijala naravno ovisi o vrsti, kategoriji i veličini ugostiteljskog objekta, kapacitetu, te o pitanju što i koliko treba nabaviti, a potom i po kojoj cijeni. Nepoznavanje tržišta i struke, posebice specifičnosti nabave namirnica za pripremu jela u hotelskoj kuhinji, te slabog poznavanja potreba za sirovinama (meso, povrće, riba) iz pravih izvora nabave, može nepovoljno utjecati na ekonomičnost obrtnog kapitala i nepotrebno pretvaranje likvidnih sredstava ne samo u veće izdatke, već i u „zamrznuti“ kapital (Pirija, 2003.). Međutim, u skladištu uvijek treba postojati određena zaliha materijala i hrane

zbog neizvjesnosti na tržištu, nemogućnosti transporta i nestašice u glavnoj sezoni, posebice u sezonskom ugostiteljstvu.

Nakon izvršenog najpovoljnijeg odabira dobavljača u hotelu u skladu s planom korištenja instaliranih kapaciteta, temeljna osnova za rad službe nabave je sljedeća - odabir i organizacija popisa dobavljača (naziv dobavljača, JMBG, adresa i žiro račun). (Pirija, 2003.)

Slika 2 Projekcija troškova nabave namirnica za restoran i bar hotela



Izvor: Pirija, 2003., str. 90

Sljedeći korak, nabava u užem smislu uključuje (Pirija, 2003.):

- a. Prethodni upit dobavljaču
- b. Ponuda dobavljača na zahtjev kupca (hotela).
- c. Narudžbenica kupca
- d. Prijem robe u hotel
- e. Skladištenje namirnica

f. Izdavanje namirnica za pripremu obroka.

U organizacijskoj strukturi ugostiteljskog sektora hotela kuhinja predstavlja temeljni proizvodni odjel. Tu se troše velike količine materijala i hrane, te troškovi osoblja i energije koji čine značajnu stavku u ukupnim troškovima poslovanja. U proizvodnji jela svakodnevno se kontrolira potrošnja sastojaka. U praksi se ti rashodi uspoređuju kroz vrijeme (dnevno, tjedno, mjesečno itd.) u odnosu na prihode. Ako postoji stalan (nepromijenjen) omjer između potrošnje hrane u kuhinji i ostvarenog prihoda, pod pretpostavkom da se cijene na jelovniku nisu mijenjale, to znači da je rad kuhinje unutar propisanih normativa (Pirija, 2003.). Postoje različiti načini pripreme hrane, pa tako govorimo o domaćoj, nacionalnoj, regionalnoj, stranoj ili internacionalnoj kuhinji (francuskoj, talijanskoj, belgijskoj, ruskoj, orijentalnoj, kineskoj itd.).

Proizvodni proces kuhinje u odjelu hrane i pića hotela ima zadaću poštivanja propisanih standarda i ključnih postupaka u proizvodnji obroka s ciljem postizanja visoke razine kvalitete i zadovoljstva gostiju te ostvarivanja povoljnog financijskog učinka (profit) (Pirija, 2003.). Ipak, ponekad gosti iz objekta odu nezadovoljni, a menadžment hotela toga nije svjestan.

Osoblje je srce svakog restorana i bara. Njihova motivacija, znanje i vještine izravno utječu na iskustvo gostiju. Razvijanje sustava nagrađivanja i priznanja za izvrsnost kako bi se održala motivacija i zadovoljstvo zaposlenika (Bahtijarević Šiber, 1999.). Upravljanje opskrbom i skladištem ključni je aspekt u održavanju kvalitete hrane i pića. Praćenje zaliha kako bi se izbjegli manjkovi ili prekomjerni viškovi, što može dovesti do financijskih gubitaka.

Jelovnik i karta pića ključni su elementi koji definiraju identitet restorana i bara. Njihovo kreiranje uključuje (Sigala i Lesley, 2013.):

- Raznolikost: Ponuda raznolikih jela i pića kako bi se zadovoljili različiti ukusi gostiju.
- Kvaliteta: Korištenje svježih i visokokvalitetnih sastojaka za pripremu jela i koktela.
- Inovacija: Redovito ažuriranje jelovnika i karte pića kako bi se uvelo nove i inovativne ponude koje privlače goste.

Organizacija ugostiteljske djelatnosti u restoranima i barovima složen je proces koji zahtijeva pažljivo planiranje, učinkovito upravljanje resursima i stalnu prilagodbu tržišnim trendovima i zahtjevima gostiju. Uspješan restoran i bar temelje se na kvaliteti usluge, inovativnosti i stalnom unapređenju svih aspekata poslovanja. Kroz pažljivu organizaciju i

upravljanje, restorani i barovi mogu stvoriti nezaboravna iskustva za svoje goste, osiguravajući njihov povratak i dugoročan uspjeh poslovanja.

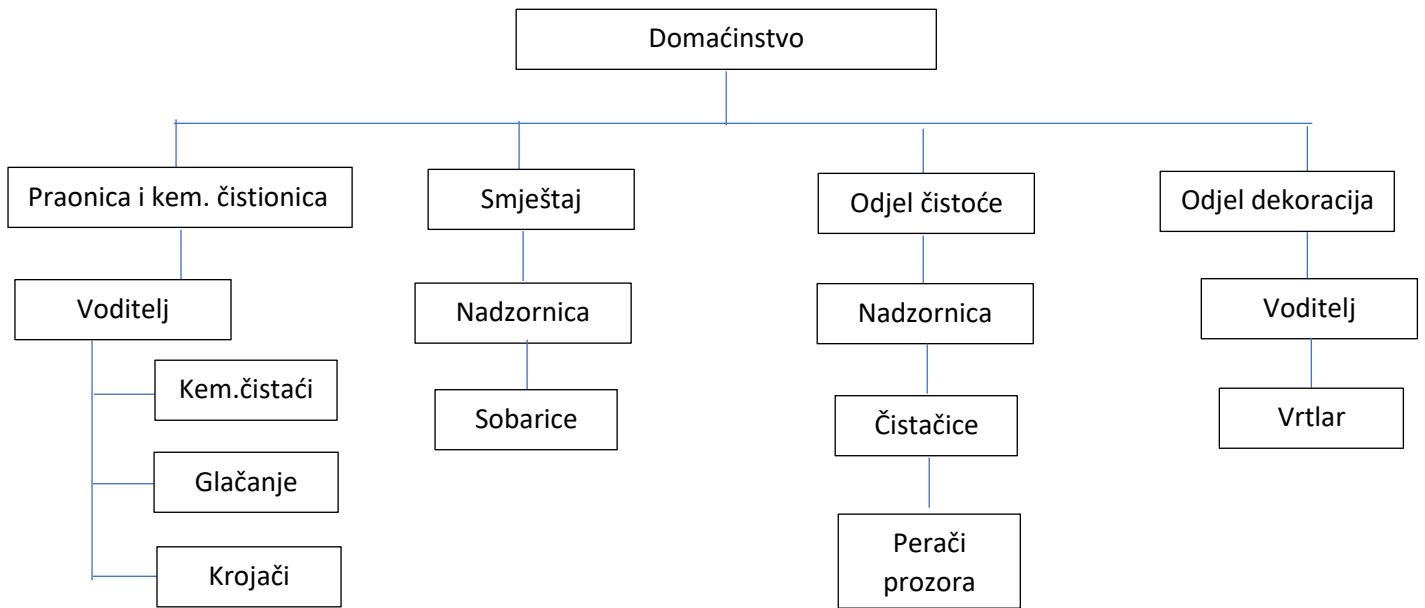
### **3.5. Poslovni procesi odjela domaćinstva**

Upravljanje domaćinstvom hotela i tehničkom službom ključno je za održavanje visokih standarda čistoće, udobnosti i sigurnosti, što direktno utječe na zadovoljstvo gostiju i njihovo ukupno iskustvo boravka. Ključni poslovni procesi za domaćinstvo hotela uključuju sobarice i čistačice te tehničku službu (Wolosz, 2017.).

Sobarice i čistačice su zadužene za svakodnevno održavanje čistoće i urednosti hotelskih soba i javnih prostora. Sobarice svakodnevno čiste sobe gostiju, uključujući mijenjanje posteljine, usisavanje tepiha, pražnjenje kanti za smeće, i čišćenje kupaonica (Hsu, 2015.). Ovaj proces osigurava da svaka soba bude uredna i spremna za nove goste. Redovita zamjena sapuna, šampona, ručnika i drugih potrošnih materijala ključno je za udobnost gostiju. Sobarice također provjeravaju mini-barove i dopunjuju ih prema potrebi. Osim osnovnog čišćenja, sobarice i čistačice provode detaljno sanitetsko održavanje kako bi spriječile širenje bolesti. To uključuje dezinfekciju svih površina, posebno onih koje se često dodiruju, kao što su kvake, prekidači i daljinski upravljači. Sobarice su često prve koje primijete bilo kakve kvarove ili oštećenja u sobama. Njihova je dužnost prijaviti te probleme tehničkoj službi kako bi se mogli brzo riješiti. Čistačice su odgovorne za održavanje čistoće u zajedničkim prostorima hotela, uključujući hodnike, predvorja, konferencijske sale, restorane i sanitarne čvorove. (Landrey i Barwell, 2019.)

Domaćinstvo u hotelima prati strogo definirane procese i standarde kako bi se osigurala dosljednost u kvaliteti usluge. Svaki aspekt rada sobarica i čistačica detaljno je opisan u SOP-ovima, koji služe kao vodiči za obavljanje svakodnevnih zadataka. Sobarice i čistačice prolaze kroz temeljite programe obuke kako bi naučile ispravne tehnike čišćenja, sigurnosne mjere i postupke u hitnim situacijama (Landrey i Barwell, 2019.). Menadžeri domaćinstva redovito provode inspekcije kako bi osigurali da sobe i javni prostori zadovoljavaju visoke standarde čistoće i urednosti (Sikavica, 2007.).

Slika 3: Organizacijska struktura domaćinstva u hotelu



Izvor: obrada autorice prema Sabol Opačić, 2010., str. 283

Odjel domaćinstva hotela osigurava ugodan boravak gostiju kroz čistoću, udobnost i sigurnost. U hotelima višeg ranga, poslovi su specijaliziraniji i angažirani su različiti stručnjaci poput voditeljice domaćinstva, nadzornica soba, sobarica i osoblja za čišćenje i pranje rublja. Odjel domaćinstva obično je najveći u hotelu i, iako se može činiti jednostavnim, posao je složen i zahtjevan, što može dovesti do nesporazuma ako se ne upravlja pravilno (Sabol Opačić, 2010.).

Odjel domaćinstva ima značajan utjecaj na troškove hotela, uključujući visoke troškove osoblja i materijala. Učinkovito upravljanje ovim odjelom uključuje racionaliziranje troškova i korištenje domaćinstva kao marketinškog faktora kroz kvalitetu usluge i zadovoljstvo gosta. Angažiranje kvalitetnog osoblja je ključno, ali često je teško pronaći radnike zbog fizičke težine posla i ograničenih mogućnosti napredovanja (Sabol Opačić, 2010.).

Tehnička služba hotela odgovorna je za održavanje i popravak tehničkih sustava i infrastrukture, uključujući HVAC sustave, električne instalacije, vodovod i liftove. Redovito održavanje i brza reakcija na kvarove ključni su za neometan rad hotela, dok održavanje sigurnosnih sustava osigurava sigurnost gostiju (Sabol Opačić, 2010.). Preventivno održavanje je ključno za smanjenje kvarova i osiguranje nesmetanog rada.

Učinkovito funkcioniranje hotela zahtijeva blisku suradnju između domaćinstva i tehničke službe. Jasna komunikacija između sobarica i tehničke službe omogućuje brzo rješavanje



problema i minimizira ometanje gostiju. Koordinacija radova u sobama, planiranje u vrijeme kada su sobe prazne, i zajednički standardi kvalitete osiguravaju visoke standarde usluge i zadovoljstvo gostiju (Wood, 2017.).

Suradnja između domaćinstva i tehničke službe ključna je za uspješno upravljanje hotelom, jer oba odjela doprinose čistoći, udobnosti i kvaliteti usluge koja je presudna za uspjeh hotela.

### **3.6. Poslovni procesi odjela marketinga i prodaje**

Poslovni procesi odjela marketinga i prodaje ključni su za poslovnu strategiju svake organizacije, usklađujući aktivnosti koje privlače, zadržavaju i zadovoljavaju kupce (Čačić, 2010.). Ovi procesi obuhvaćaju istraživanje tržišta, razvoj proizvoda, promociju, prodaju i postprodajne usluge. Ovi procesi su potporni procesi hotela.

Istraživanje tržišta pruža osnovu za sve daljnje aktivnosti, uključujući analizu potreba potrošača, tržišnih trendova i konkurencije. Na temelju tih informacija, razvija se novi proizvod kroz ideaciju, dizajn, testiranje i lansiranje (Ayes i sur., 2009.). Marketing tim, u suradnji s odjelom za razvoj proizvoda, kreira marketinšku strategiju koja uključuje ciljno tržište, ciljeve, marketinški miks (4P: proizvod, cijena, mjesto, promocija) i budžet. Strategija treba biti fleksibilna kako bi se prilagodila promjenama na tržištu i povratnim informacijama kupaca.

Promocija obuhvaća oglašavanje, odnose s javnošću, direktni marketing i digitalni marketing, s ciljem povećanja svijesti o proizvodu, stvaranja interesa i poticanja kupnje (Jones i Loockwood, 2019.). U digitalnom dobu, društvene mreže i SEO optimizacija igraju ključnu ulogu u promotivnim aktivnostima.

Proces prodaje usmjeren je na izravno zaključivanje prodaje uz upotrebu različitih prodajnih tehnika, pregovaranja i upravljanja odnosima s klijentima (CRM). Kvalitetna komunikacija i vrhunska usluga ključni su za osiguranje lojalnosti kupaca. Postprodajne aktivnosti uključuju korisničku podršku, upravljanje pritužbama, servisiranje proizvoda i pružanje dodatnih informacija. Kvalitetne postprodajne usluge pomažu u izgradnji dugoročnih odnosa i potiču ponovnu kupnju (Morrison, 2013.).

Kontinuirana analiza i optimizacija marketinških i prodajnih aktivnosti ključne su za dugoročni uspjeh. Alati za analitiku pomažu u praćenju performansi kampanja, razumijevanju

ponašanja kupaca i prilagodbi strategija za bolje rezultate. Integracija tehnologije i timski rad usmjereni su na stvaranje vrijednosti za kupce i osiguranje njihovog zadovoljstva.

### **3.7. Financijsko upravljanje hotelom**

Financijsko upravljanje hotelom je sustav podrške koji obuhvaća radnje usmjerene na povećanje profitabilnosti poslovanja. Upravljanje prihodima (revenue management) je proces optimizacije cijena i raspoloživosti smještajnih kapaciteta kako bi se maksimizirali prihodi (Pan, 2014.). Korištenjem alata za analitiku i predikciju, menadžeri mogu prilagoditi cijene u realnom vremenu, ovisno o potražnji, sezoni, konkurenciji i drugim faktorima. Cilj je postići optimalnu kombinaciju popunjenosti i prosječne cijene po sobi. Kontrola troškova je kritična za održavanje profitabilnosti. Menadžeri trebaju stalno pratiti i analizirati sve troškove, uključujući troškove rada, opskrbe, održavanja i energije. Uvođenje mjera štednje i optimizacija resursa mogu značajno smanjiti operativne troškove i povećati neto dobit. Upravljanje imovinom uključuje održavanje i poboljšanje hotelske infrastrukture (Morrison et al., 2013.).

Financijsko izvještavanje uključuje pripremu financijskih izvještaja kao što su bilanca, račun dobiti i gubitka, te izvještaj o novčanom toku. Ovi izvještaji pružaju uvid u financijsko stanje hotela i pomažu menadžerima u donošenju strateških odluka. Financijsko upravljanje hotelom zahtijeva kombinaciju strateškog razmišljanja, operativne učinkovitosti i financijske discipline. Uspješno vođenje hotela temelji se na razumijevanju tržišta, pružanju vrhunske usluge gostima, učinkovitoj kontroli troškova i maksimizaciji prihoda. Integrirani pristup koji obuhvaća sve ove aspekte omogućava hotelima da ostvare svoje poslovne ciljeve, izgrade snažnu tržišnu poziciju i osiguraju dugoročni uspjeh.

### **3.8. Menadžersko upravljanje hotelom**

Uspješno upravljanje hotelom zahtijeva integraciju strategija, operativnih procedura i financijskog planiranja, što omogućava optimalno iskorištavanje resursa i postizanje visoke razine zadovoljstva gostiju (Sikavica i sur., 2007.). Strateško planiranje je ključni element menadžerskog upravljanja hotelom. Menadžeri moraju definirati dugoročne ciljeve hotela, tržišne segmente koje žele ciljati, te uspostaviti strategije za povećanje tržišnog udjela i

konkurentne prednosti. To uključuje analizu tržišta, praćenje trendova u industriji i prilagođavanje poslovnog modela kako bi se iskoristile nove prilike.

Hotelski menadžment odgovoran je za ostvarivanje poslovnih rezultata. Upravo radi toga usmjerava svoju aktivnost na sljedeće četiri funkcije (Pirija, 2003.):

- Realizacija obujma prodaje usluga
- Ostvarivanje odgovarajućeg prihoda
- Ostvarivanje odgovarajućeg prinosa na akcionarski kapital
- Osiguravanje iznosa novčanih sredstava dostatnih za nesmetano obavljanje reprodukcijanskog ciklusa

U razmatranju problematike menadžerskih nivoa, značajno je istaknuti i problematiku "trošenja" radnog vremena, odnosno koliko je po strukturi svaki od nivoa angažiran na temeljnim funkcijama menadžmenta (Dobre, 2003.)

Tako top menadžeri najveći naglasak stavljaju na funkcije planiranja i organiziranja, a srednji menadžment na organiziranje i vođenje, dok niži nivo menadžmenta akcent stavlja na funkciju vođenja. Interesantno je da skoro na svim nivoima menadžmenta funkcija kontrole odnosi podjednako vremena, što nedvosmisleno govori o izuzetnom značaju ove funkcije.

Dobar tim može značajno utjecati na kvalitetu usluge i zadovoljstvo gostiju. Operativno upravljanje podrazumijeva svakodnevno vođenje hotelskih aktivnosti, uključujući recepciju, kućanstvo, održavanje, hranu i piće te dodatne usluge poput spa centara ili organizacije događaja. Cilj je osigurati nesmetano funkcioniranje hotela i pružiti gostima vrhunsko iskustvo.

Odgovornost menadžmenta obuhvaća koordinaciju svih odjela, donošenje financijskih i organizacijskih odluka, kao i postavljanje standarda kvalitete usluge. Osim toga, menadžment je zadužen za upravljanje ljudskim resursima, zapošljavanje, obuku te motivaciju zaposlenika, što direktno utječe na učinkovitost rada i zadovoljstvo gostiju. Važan segment njihove uloge odnosi se na razvoj marketinških strategija i održavanje pozitivnog imidža hotela, kao i osiguranje poštivanja zakonskih regulativa te sigurnosti gostiju i zaposlenika. U konačnici, menadžment pridonosi maksimiziranju prihoda i optimizaciji troškova, dok istovremeno kontinuirano unapređuje hotelsku ponudu kako bi se zadržala konkurentnost na tržištu.

### **3. ORGANIZACIJA RADA I POSLOVNI PROCESI NA PRIMJERU HOTELA ANTONIO**

Uvođenje u organizaciju rada i poslovnih procesa u hotelu Antonio pruža uvid u složenost upravljanja u hotelijerstvu. Hotel Antonio, smješten na periferiji grada, predstavlja jedan od primjera hotela visoke kategorije koji teži pružanju izvanrednog iskustva svojim gostima. U trećem poglavlju istražiti će se kako se organizacija rada i poslovni procesi oblikuju i implementiraju u kontekstu hotela Antonio. Podaci izneseni u daljnjem tekstu prikupljeni su metodom intervjua s prokuristom hotela Antonio uz vlasnikovo odobrenje.

#### **4.1. Hotel Antonio – poslovni profil**

Hotel Antonio, smješten na periferiji Makarske, predstavlja suvremeni mali obiteljski hotel poznat po personaliziranoj usluzi i visokom standardu gostoprimstva. Osnovan 2021. godine, hotel spaja mirno prirodno okruženje s blizinom urbanih sadržaja i turističkih atrakcija. S kapacitetom od 23 sobe, jednim apartmanom i luksuznim penthouseom, Hotel Antonio može ugostiti do 96 gostiju, pružajući intimnu atmosferu i individualizirani pristup svakom posjetitelju.

Raspored hotela pažljivo je dizajniran kako bi zadovoljio različite potrebe gostiju. Sobe i apartmani nude modernu udobnost, dok penthouse s privatnim jacuzzijem i prostranom terasom nudi dodatnu ekskluzivnost i spektakularan pogled. Hotel nudi bazen, teretanu i konferencijsku salu, što ga čini atraktivnim za turiste, poslovne putnike i organizatore događanja. U prizemlju hotela nalazi se soba za masažu, koju iznajmljuje vanjski partner, nudeći dodatnu pogodnost za goste u potrazi za opuštanjem i wellness uslugama. Hotelska ponuda hotela Antonio sastoji se od smještajnih kapaciteta gdje turisti mogu odabrati dvokrevetne sobe koje imaju mogućnost korištenja kauča kao dodatnog pomoćnog ležaja ovisno o veličini grupe koja boravi u hotelu. Osim toga hotel Antonio nudi i tzv. family rooms, dvije odvojene sobe spojene vratima za obitelji s djecom. Hotelske sobe su modularne, funkcionalne, sa moderno opremljenim krevetom, toaletom i malim dnevnim boravkom.

Kategoriziran s 4 zvjezdice, Hotel Antonio opravdava svoju ocjenu individualiziranim pristupom gostima. Doručak je uključen u cijenu sobe, a gosti mogu naručiti toplu jela direktno od konobara za poseban doživljaj. Hotel nudi polupansion i punu uslugu isključivo za grupe izvan sezone.

Popratni hotelski sadržaji koji uključuju hotelsku ponudu su mali hotelski restoran u kojem se služi doručak, čiji kapacitet iznosi 50 sjedećih mjesta. Doručak je koncipiran na način da se hladna jela poslužuju na švedskom stolu uz tople hrenovke, kobasice i povrće, dok se jaja na razne načine, palačinke i ostala toplu jela naručuju direktno iz kuhinje. Restoran u popodnevni satima postaje bar/kafić u sklopu hotela sa ponudom raznih vrsta pića i napitaka, kao i brzih snack obroka, poput kroasana, palačinki i malih tostova za brze međuobroke. Hotel omogućuje i privatni parking svojim gostima sa 25 parking mjesta.

Hotel Antonio ponosi se ekološkim certifikatom i posvećen je očuvanju okoliša. Opremljen je solarnim panelima za proizvodnju električne energije, nudi električne priključke za automobile te provodi politiku minimalnog korištenja plastike. Na ovaj način, hotel nastoji smanjiti svoj utjecaj na okoliš i pružiti održivi odmor svojim gostima.

Slika 4 : Hotel Antonio



Izvor: Hotels In Makarska, dostupno na <https://hotel-antonio.makarska-riviera.info/en/>, pristupljeno 25.07.2024.

Misija hotela Antonio je „pružanje hotelskih usluga visokog standarda koje će svakom gostu omogućiti jedinstveno i nezaboravno iskustvo boravka, naglašavajući autentičnost lokalne kulture i prirodnih ljepota.“

Vizija hotela Antonio usmjerena je prema postizanju statusa prepoznatljive destinacije koja će se izdvajati po kvaliteti usluge i inovativnosti u turističkoj ponudi, privlačeći širok spektar gostiju kako u sezoni, tako i izvan nje.

Poslovanje Hotela Antonio, kao i mnogih drugih objekata u Makarskoj, u velikoj mjeri ovisi o sezonskoj fluktuaciji turističke potražnje, što predstavlja izazov u pogledu održivosti i stabilnosti poslovanja. Kako bi se smanjila sezonalnost i rizik povezan s oscilacijama u popunjenosti i prihodima, potrebno je implementirati strategije diversifikacije ponude. Jedna od ključnih strategija uključuje razvoj ponude za poslovne goste kroz korištenje konferencijske sale za organizaciju seminara, radionica i drugih poslovnih događanja izvan glavne turističke sezone. Promocija hotela kao idealnog odredišta za opuštanje i bijeg od svakodnevnog stresa, naglašavajući mir i privatnost koje lokacija nudi, može privući različite segmente gostiju, uključujući one koji putuju izvan sezone. Hotel Antonio kontinuirano radi na unapređenju svojih usluga i proširenju ponude kako bi se prilagodio potrebama tržišta i povećao svoju konkurentnost u turističkom sektoru, istovremeno osiguravajući visoku razinu zadovoljstva gostiju i održivost poslovanja.

Tablica 1: Dugoročni i kratkoročni ciljevi hotela Antonio

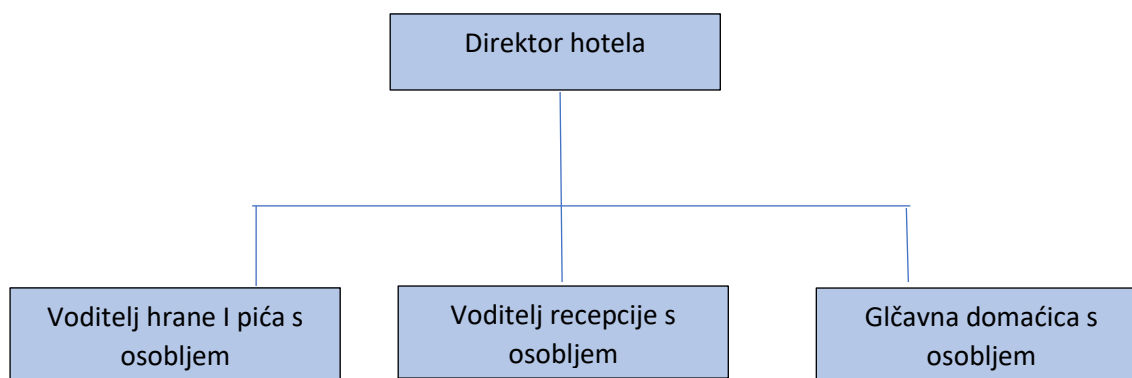
Dugoročni ciljevi (5+god)	Kratkoročni ciljevi (1-2god)
Stvaranje prepoznatljivog brenda	Optimizacija sezonske strategije
Proširenje usluga	Povećanje vidljivosti kroz lokalnu suradnju
Održivi razvoj i ekološki prihvatljivo poslovanje	Povećanje online prisutnosti i marketinških aktivnosti
Diversifikacija tržišta	Edukacija i razvoj osoblja
Proširenje poslovanja	Poboljšanje operativnih procesa

Ovakav koncept poslovanja tipičan je za male gradske hotele, no Hotel Antonio se ističe svojom ponudom i težnjom da se u gostu izazove osjećaj „kao kod kuće“ što se najviše primjeti gostoprivsvom i toplinom osoblja kao i sitnim detaljima kojima su posvećeni.

## 4.2. Organizacijska struktura hotela Antonio

Hotel Antonio ima hijerarhijsku organizacijsku strukturu, koja je prilagođena njegovoj veličini i specifičnostima poslovanja kao malog obiteljskog hotela s četiri zvjezdice. Ova struktura osigurava jasan lanac zapovijedanja i učinkovitu raspodjelu odgovornosti među zaposlenicima, čime se omogućava visok stupanj kontrole nad operativnim procesima i pružanjem usluga gostima.

Slika 5: Organizacijska struktura hotela Antonio



Izvor: izrada autorice prema Hayes, K. i Ninemeier, J.d. (2005): Upravljanje hotelskim poslovanjem, M plus, Zagreb, str. 27.

Na čelu hijerarhijske strukture hotela Antonio nalazi se direktor, koji je odgovoran za cjelokupno poslovanje hotela, donošenje strateških odluka i nadzor nad svim operativnim aspektima. Ispod direktora nalaze se tri organizacijske jedinice, svaka sa svojim voditeljem i osobljem:

- Odjel domaćinstva (housekeeping) - na čelu ovog odjela nalazi se glavna domaćica, koja je odgovorna za organizaciju i nadzor nad održavanjem čistoće i urednosti soba, javnih prostora i svih drugih dijelova hotela kao i za naručivanje potrebnih sredstava i alata za rad. Glavna domaćica upravlja timom sobarica i

pomoćnog osoblja te osigurava da svi standardi čistoće i higijene budu dosljedno ispunjeni.

- Recepcijski odjel - Voditelj recepcije ujedno je i voditelj prodaje. Upravlja recepcijskim osobljem, kontrolira ih te je odgovoran za pravljenje rasporeda smjena recepcije. Ovaj odjel igra ključnu ulogu u svakodnevnom kontaktu s gostima te osigurava visoku razinu korisničke usluge i zadovoljstva gostiju.
- Odjel hrane i pića - pod vodstvom voditelja hrane i pića, ovaj odjel odgovoran je za rad restorana, bara i svih ostalih usluga vezanih uz hranu i piće. Voditelj hrane i pića koordinira rad kuhinjskog i servisnog osoblja, upravlja nabavom namirnica i osigurava kvalitetu i raznovrsnost jela te visokog standarda usluge.

Odjeli računovodstva i odjel tehničke službe su eksternalizirani. Hotel Antonio koristi računovodstveni servis Ivero kao vanjskog suradnika. Odjel tehničke službe također ne postoji unutar hotela; umjesto toga, hotel surađuje s vanjskim kućnim majstorom, koji dolazi po pozivu za obavljanje svih potrebnih popravaka i održavanja.

Menadžerska struktura hotela Antonio sastoji se od direktora hotela kao vrhovnog menadžera te srednjeg menadžmenta koji obuhvaća voditelja restorana/bara (hrane i pića), voditelja recepcije te voditelja domaćinstva.

Uloga direktora ključna je za cjelokupno vođenje hotela i donošenje strateških odluka. Direktor je odgovoran za:

- Stratejsko planiranje - razvoj i implementacija dugoročnih poslovnih strategija kako bi se postigli ciljevi hotela
- Upravljanje resursima - osiguranje optimalnog korištenja svih resursa hotela, uključujući ljudske resurse, financije i infrastrukturu
- Nadzor nad operacijama - kontrola svakodnevnog poslovanja i osiguranje da svi odjeli funkcioniraju u skladu s postavljenim standardima
- Odnosi s gostima - usluživanje VIP gostiju i rješavanje bilo kakvih velikih pritužbi ili problema koji se ne mogu riješiti na nižim razinama
- Izvještavanje i komunikacija - izvještavanje vlasnika i investitora o poslovnim rezultatima i trendovima



Svaki voditelj odjela dužan je krajem svakog mjeseca predati izvještaj o poslovanju svog odjela direktoru hotela. Izvještaj uključuje ključne podatke o uspješnosti odjela, statistiku o uslugama, financijske rezultate, te sve izazove i predložene mjere za poboljšanje. Nakon predaje izvještaja, voditelj odjela obavlja razgovor s direktorom kako bi raspravio rezultate, planirao potrebne promjene i dobio povratne informacije.

Osim mjesečnih izvještaja, održavaju se grupni sastanci po potrebi, obično svakih 2 do 3 mjeseca, gdje se okupljaju svi voditelji odjela. Ovi sastanci služe za razmjenu informacija među odjelima, raspravu o strateškim pitanjima, rješavanje problema i planiranje budućih aktivnosti. Također, sastanci omogućavaju timovima da zajedno rade na koordinaciji i unapređenju ukupne operativne učinkovitosti hotela.

Hotel Antonio ima ukupno devet zaposlenika, a unutar sezone ih zapošljava još šestero. Broj proizvodno – uslužnog osoblja tijekom zimskih mjeseci uključuje jednog recepcionara, jednog kuhara, jednog konobara te dvije sobarice (ostalo osoblje su voditelji). Pomoćnog osoblja nema, odnosno kod uslužnog osoblja to su pomoćni kuhar i konobar koji rade sa glavnim kuharom i konobarom te mlađi asistent recepcionar. Administrativno osoblje uključuje računovodstveni servis Ivero kao vanjskog suradnika.

Hotel Antonio se ističe među sličnim hotelima u Makarskoj svojim jedinstvenim pristupom, jer želi stvoriti osjećaj udobnosti i topline vlastitog doma za svakog gosta. Posebno se fokusira na individualni pristup, gdje se svaka potreba gosta pažljivo sluša i ispunjava s maksimalnom posvećenošću što je implementirano u rad svih djelatnika hotela.

Organizacijska struktura hotela Antonio osigurava učinkovito upravljanje i visoku razinu usluge. Ključne prednosti ovakve organizacijske strukture su centralizirana kontrola te učinkovita komunikacija.

### **4.3. Poslovni procesi u organizacijskim jedinicama**

Poslovni procesi u hotelu Antonio vrlo su raznoliki i složeni, što predstavlja značajan izazov za menadžment i osoblje. Specifičnost poslovanja hotela Antonio leži u potrebi za pružanjem

visoke razine usluge koja se očekuje od hotela s četiri zvjezdice, ali i u nužnosti prilagodbe poslovnih procesa sezonskim fluktuacijama i turističkoj potražnji.

Tijekom ljetnih mjeseci, kada se Makarska transformira u užurbanu turističku destinaciju, Hotel Antonio suočava se s naglim porastom potražnje za smještajem i uslugama. Ovaj period zahtijeva povećanje kapaciteta i resursa, uključujući veći broj zaposlenika, intenzivnije održavanje i čišćenje soba, kao i proširenje ugostiteljskih usluga kako bi se zadovoljile potrebe većeg broja gostiju. Osim toga, potrebno je pažljivo upravljati rezervacijama i cijenama, koristeći dinamičke strategije koje se prilagođavaju promjenjivoj potražnji i konkurentskom okruženju.

S druge strane, izvan sezone, kada turistička aktivnost u Makarskoj znatno opada, Hotel Antonio mora optimizirati svoje poslovanje kako bi održao profitabilnost. To uključuje smanjenje operativnih troškova, prilagodbu radnog vremena osoblja te razvoj posebnih ponuda i promocija usmjerenih na privlačenje gostiju u mirnijim mjesecima. Upravljanje poslovnim procesima u ovom kontekstu nije nimalo jednostavno, posebno za manji hotel s ograničenim resursima, koji mora balansirati između očuvanja kvalitete usluge i efikasnog upravljanja troškovima.

Kao takav, hotel Antonio u Makarskoj predstavlja izvrstan primjer dinamičnosti i fleksibilnosti koje su potrebne za uspješno poslovanje u hotelijerskoj industriji na turističkom tržištu koje je izrazito sezonski orijentirano. Ova analiza poslovnih procesa u hotelu Antonio pružit će detaljan uvid u složenost i izazove upravljanja hotelom s četiri zvjezdice tijekom cijele godine, s posebnim naglaskom na prilagodbu sezonskim promjenama i održavanje visoke razine usluge za sve goste.

#### **4.3.1. Poslovni procesi odjela smještaja**

Recepcija hotela Antonio ključna je za stvaranje pozitivnog prvog dojma i ukupno poslovanje hotela. Kao hotel s četiri zvjezdice zahtijeva visoku razinu usluge i pažnju prema detaljima. Voditelj recepcije koordinira sve aktivnosti na recepciji i obavlja funkciju voditelja prodaje, što povećava složenost njegovih zadataka.

**1. Koordinacija i organizacija aktivnosti** - Recepcija organizira svakodnevne aktivnosti hotela, uključujući pripremu lista za sobarice i kuhinju o statusu soba, dolascima, odlascima i produženjima boravka.

**2. Upravljanje komunikacijom i rezervacijama** - Recepcija upravlja komunikacijom s gostima putem e-maila, telefona i rezervacijskog programa Rentlio. Ovaj program omogućuje praćenje statusa soba u stvarnom vremenu i koordinaciju sa sobaricama za pravovremeno čišćenje.

**3. Upravljanje prijavom i odjavom gostiju** - Recepcija je odgovorna za prijavu (check-in) i odjavu (check-out) gostiju. Provodi evidenciju identifikacijskih dokumenata, uvjeta boravka i specifičnih zahtjeva te obračunava troškove.

**4. Rješavanje žalbi i pritužbi** - Recepcija rješava sve žalbe i pritužbe gostiju, surađujući s drugim odjelima kako bi se pravovremeno i učinkovito odgovorilo na njihove zahtjeve.

**5. Pružanje dodatnih usluga i informacija** - Recepcija organizira prijevoz, rezervacije stolova, izlete i posebne zahtjeve gostiju. Također pruža informacije o lokalnim atrakcijama i pomaže u planiranju boravka.

**6. Administrativni zadaci i izvještavanje** - Voditelj recepcije vodi evidenciju dolazaka i odlazaka, izrađuje dnevne izvještaje o zauzetosti i prihodima te izvještava menadžment o operativnim aspektima hotela.

Poslovni procesi recepcije hotela Antonio zahtijevaju visoku koordinaciju i efikasnost kako bi se održala visoka razina usluge i zadovoljstvo gostiju, što je ključno za uspješno poslovanje hotela tijekom cijele godine.

#### **4.3.2. Poslovni procesi odjela hrane i pića**

Restoran i bar hotela Antonio ključni su za zadovoljstvo gostiju i reputaciju hotela. Organizacija poslovnih procesa u restoranu i baru zahtijeva pažljivo planiranje i koordinaciju kako bi se osigurala visoka kvaliteta usluge.

**1. Organizacija i usluživanje doručka** - Restoran nudi švedski stol s hladnim i toplim jelima te mogućnost naručivanja dodatnih jela. Doručak traje od 7 do 11 sati, a pripreme uključuju slaganje namirnica i čišćenje kuhinje. Namirnice se nabavljaju iz veleprodaje Apfel.

**2. Upravljanje operativnim procesima** - Voditelj hrane i pića nadzire restoran i bar, uključujući naručivanje robe, praćenje zaliha, kontrolu kvalitete usluge, edukaciju osoblja i izvještavanje direktoru o stanju zaliha i financijama.

**3. Operativni zadaci kuhinjskog osoblja** - Kuhinjsko osoblje priprema doručak, održava higijenu i pravilno skladišti namirnice. Fokus je na svježini i prezentaciji hrane na švedskom stolu, uz pridržavanje higijenskih standarda.

**4. Zadaci konobara** - Konobari održavaju čistoću prostora, nadopunjuju zalihe, uslužuju goste i upravljaju plaćanjem. Njihova uloga uključuje i suradnju s voditeljem hrane i pića te sudjelovanje u pripremi i čišćenju doručka.

**5. Dodatni zadaci i aktivnosti** - Restoran i bar organiziraju posebne događaje poput vinskih večeri ili tematskih događanja, osobito tijekom zimskih mjeseci kada su dostupni polupansion i pansion.

Poslovni procesi u restoranu i baru hotela Antonio zahtijevaju visoku razinu profesionalizma i koordinacije. Voditelj hrane i pića osigurava da svi procesi teku glatko, pružajući vrhunsko iskustvo boravka i održavajući reputaciju hotela.

#### **4.3.3. Poslovni procesi odjela domaćinstva**

Odjel domaćinstva hotela Antonio ključan je za održavanje visokih standarda čistoće i udobnosti. S kapacitetom od 23 sobe, apartmana i penthousea s jacuzzijem, hotel zahtijeva preciznu organizaciju i provedbu svakodnevnih zadataka.

- 1. Dnevno čišćenje soba** - sobarice obavljaju dnevno čišćenje soba dok su gosti na doručku, osiguravajući maksimalnu udobnost i diskreciju. Uključuje brisanje prašine, usisavanje, brisanje podova, zamjenu posteljine, održavanje kupaonica i nadopunu toaletnih proizvoda.
- 2. Generalno čišćenje** - generalno čišćenje obavlja se svakodnevno za sobe koje su napustili gosti. Ovaj detaljni postupak uključuje uklanjanje smeća, dubinsko usisavanje i brisanje

podu, dezinfekciju površina, čišćenje prozora i zavjesa, provjeru inventara, detaljno čišćenje kreveta i pomjena posteljine, detaljna definfekcija i čišćenje toaleta i tuša, provjetravanje sobe te završnu provjeru.

3. **Održavanje zajedničkih prostorija** - odjel domaćinstva brine o čistoći svih zajedničkih prostorija, uključujući restoran, stubište, liftove, teretanu, konferencijsku dvoranu, vanjske toalete i predvorje. Redovito čišćenje i dezinficiranje osiguravaju visoke standarde higijene.
4. **Održavanje bazena** - za bazen je odgovoran vanjski suradnik, firma Vaš bazen d.o.o. dok odjel domaćinstva brine o pranju ručnika i uključivanju robotskog čistača svakog jutra, kako bi bazen bio uvijek spreman za goste.
5. **Upravljanje zalihama** - glavna domaćica upravlja nabavkom i zalihama sredstava za čišćenje, kontrolira kvalitetu i izvještava direktora o stanju i potrebnim promjenama.

Efikasno vođenje ovih procesa omogućuje hotelu Antonio da održi svoju reputaciju kao hotel s četiri zvjezdice, pružajući vrhunsko iskustvo boravka.

#### **4.3.4. Poslovni procesi odjela financija**

Financijski odjel hotela Antonio, iako je vanjski, igra ključnu ulogu u osiguravanju financijske stabilnosti i održivosti poslovanja. Financijski poslovi povjereni su vanjskom knjigovodstvenom servisu Ivero d.o.o., koji je odgovoran za niz aktivnosti. Knjigovodstveni servis Ivero d.o.o. vodi glavnu knjigu hotela, što uključuje evidentiranje svih financijskih transakcija, kao što su prihodi od smještaja, hrane i pića, dodatnih usluga te troškova poslovanja. Osim toga, servis je odgovoran za izradu i slanje računa gostima i klijentima za usluge pružene od strane hotela te izradu otpremnica za robu i materijale nabavljene za potrebe hotela.

Obrada plaćanja prema dobavljačima jedan je od ključnih zadataka financijskog odjela. Upravljanje plaćanjima uključuje praćenje rokova plaćanja i osiguravanje da su svi računi plaćeni na vrijeme kako bi se izbjegle kamate ili kašnjenja. Kontrola troškova također je važna aktivnost koja uključuje praćenje budžeta i analizu troškova s ciljem optimizacije i smanjenja troškova gdje god je to moguće. Financijski odjel redovito izrađuje mjesečne, kvartalne i godišnje financijske izvještaje, uključujući bilance, izvještaje o dobiti i gubitku te izvještaje o novčanom toku. Ovi izvještaji pomažu menadžmentu u donošenju informiranih odluka o

budućem poslovanju. Analiza financijskih performansi omogućuje identifikaciju ključnih trendova i davanje preporuka za poboljšanje profitabilnosti hotela.

Knjigovodstveni servis Ivero d.o.o. također je odgovoran za pripremu i podnošenje svih potrebnih poreznih prijava, uključujući PDV, porez na dobit i druge relevantne poreze. Osim toga, pružaju porezno savjetovanje kako bi se osigurala porezna optimizacija i usklađenost s lokalnim zakonima i propisima. Upravljanje novčanim tokom ključan je zadatak financijskog odjela koji osigurava da hotel ima dovoljno sredstava za pokrivanje tekućih obaveza i operativnih troškova. Ovo uključuje praćenje dnevnih primitaka i izdataka te održavanje odgovarajućeg nivoa likvidnosti.

#### **4.3.5. Poslovni procesi odjela menadžmenta**

Kako bi hotel uspješno poslovao i ostvarivao svoju misiju i viziju, ključni poslovni procesi menadžmenta igraju značajnu ulogu. Ovi procesi obuhvaćaju sve, od zapošljavanja i upravljanja ljudskim resursima, preko istraživanja tržišta i strateškog planiranja, do odlučivanja o raspodjeli resursa.

Menadžment hotela Antonio odgovoran je za cjelokupno operativno upravljanje i strateško planiranje kako bi se osigurao uspjeh poslovanja i zadovoljstvo gostiju. Proces zapošljavanja u hotelu Antonio obuhvaća regrutaciju, selekciju, trening i razvoj zaposlenika. Direktor hotela, u suradnji s voditeljima pojedinih odjela, aktivno sudjeluje u odabiru kandidata kako bi se osiguralo zapošljavanje osoblja koje može ispuniti visoke standarde usluge. Trening i razvoj zaposlenika kontinuirano se provode kako bi se osiguralo da osoblje posjeduje potrebne vještine i znanja za pružanje vrhunske usluge gostima. Također, upravljanje performansama zaposlenika provodi se kroz redovite evaluacije i povratne informacije, pri čemu se naglašava važnost nagrađivanja izvrsnosti i postignuća u radu.

U cilju održavanja konkurentnosti i privlačenja novih gostiju, menadžment hotela Antonio provodi redovita istraživanja tržišta. Analiza konkurenata omogućuje menadžmentu da identificira nove prilike i prijetnje, kao i da prilagodi svoju ponudu u skladu s promjenama na tržištu. Uz to, analiza potrošačkih trendova i preferencija gostiju pomaže u unapređenju usluga i sadržaja hotela, čime se osigurava visok nivo zadovoljstva gostiju. Strateško planiranje ključan je aspekt upravljanja hotelom Antonio. Menadžment razvija dugoročne planove i ciljeve u skladu s misijom i vizijom hotela. To uključuje razvoj novih usluga, proširenje postojećih

sadržaja i poboljšanje operativne učinkovitosti kako bi se osigurala profitabilnost i održivost poslovanja. Financijsko planiranje također je sastavni dio strateškog procesa, pri čemu se izrađuju budžeti i financijski planovi u suradnji s financijskim odjelom.

Operativno upravljanje podrazumijeva koordinaciju svih dnevnih aktivnosti hotela, uključujući vođenje sastanaka s voditeljima odjela, praćenje operativnih performansi i rješavanje potencijalnih problema. Menadžment također upravlja sustavom rezervacija, nastojeći osigurati optimalnu popunjenost hotela, posebno izvan sezone. Ovaj proces uključuje implementaciju promotivnih akcija i posebnih ponuda kako bi se privukli gosti tijekom cijele godine. Kontrola kvalitete usluge jedan je od ključnih aspekata operativnog upravljanja. Menadžment redovito provjerava kvalitetu usluga i sadržaja koje hotel pruža, uključujući čistoću, kvalitetu hrane i pića te opće gostoprimstvo. Upravljanje gostima, uključujući brzo odgovaranje na pritužbe i sugestije te kreiranje pozitivnog iskustva, također je važno za održavanje visokog nivoa zadovoljstva gostiju.

Menadžment i financijski odjel hotela Antonio zajedno čine osnovu uspješnog poslovanja hotela. Dok menadžment fokus stavlja na operativne i strateške aspekte upravljanja, vanjski financijski odjel osigurava financijsku stabilnost i usklađenost s propisima. Ovi poslovni procesi omogućuju hotelu da ostvaruje svoje ciljeve, privlači goste tijekom cijele godine i pruža visoki standard usluge, istovremeno osiguravajući održivost poslovanja.

#### **4.4. Ograničenja organizacije rada i poslovnih procesa hotela Antonio**

Organizacija rada i poslovnih procesa u hotelu Antonio suočava se s različitim ograničenjima koja utječu na njegovu ukupnu učinkovitost i konkurentnost. Identifikacija ovih ograničenja ključna je za razumijevanje postojećih izazova i izradu strategija za njihovo prevladavanje. U ovom dijelu rada analizirat ćemo glavne aspekte koji ograničavaju poslovne procese i organizaciju rada u hotelu Antonio.

Tablica 2: SWOT analiza hotela Antonio

SNAGE (S)	SLABOSTI (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalizirana usluga</li> <li>• Ekološka održivost</li> <li>• Mirna lokacija s blizinom atrakcija</li> <li>• Iskustvo vlasnika</li> <li>• Ambijent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sezonalnost poslovanja</li> <li>• Nedostatak kvalificirane radne snage</li> <li>• Ograničena ponuda restorana</li> <li>• Ograničen kapacitet hotela</li> </ul>
PRILIKE (O)	PRIJETNJE (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proširenje wellness i rekreacijskih usluga</li> <li>• Uvođenje nove tehnologije</li> <li>• Razvoj poslovnog segmenta (konferencijska sala)</li> <li>• Proširenje usluge na polu i puni pansion</li> <li>• Obuka kadrova</li> <li>• Marketinške aktivnosti u predsezoni i posezoni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurencija na tržištu</li> <li>• Promjene turističkih trendova</li> <li>• Nestabilna ekonomija</li> <li>• Krize</li> <li>• Smanjenje životnog standarda gostiju emitivnog tržišta</li> <li>• Zakonska regulativa</li> </ul>

SWOT analiza hotela jasno prikazuje ključne aspekte poslovanja. Hotel Antonio ima izražene snage koje se temelje na njegovoj personaliziranoj usluzi, iskustvu vlasnika te posvećenosti ekološkoj održivosti. S obzirom na sve veću globalnu svijest o važnosti očuvanja okoliša, ekološki certifikati i korištenje solarnih panela predstavljaju značajan adut u tržišnom pozicioniranju hotela. Nadalje, mirna lokacija hotela, u kombinaciji s blizinom atrakcija, stvara jedinstvenu ponudu za goste koji traže opuštanje, ali i lak pristup turističkim sadržajima.

Ipak, unatoč jasnim prednostima, SWOT analiza ukazuje na određene slabosti. Sezonalnost poslovanja je uobičajen problem za hotele na obali, a Hotel Antonio nije iznimka. S obzirom na ovisnost o ljetnoj sezoni, hotel bi trebao usmjeriti svoje napore prema razvoju strategija za privlačenje gostiju tijekom cijele godine. Jedna od preporučenih mjera je razvoj poslovnog segmenta kroz kongresnu salu, što bi omogućilo hotelu da postane destinacija za poslovne seminare i događaje izvan glavne turističke sezone. Također, proširenje wellness i rekreativnih usluga može privući goste koji traže opuštanje, posebice izvan sezone.

Nedostatak kvalificirane radne snage predstavlja još jednu slabost koja može ugroziti kvalitetu usluge. Kako bi hotel smanjio taj rizik, nužno je ulagati u kontinuiranu obuku kadrova, ali i u suradnju s obrazovnim ustanovama i turističkim školama i faluktetima. Na taj način, hotel može stvoriti bazu lojalnih i obučениh zaposlenika, smanjujući troškove zapošljavanja i obuke



novog osoblja. Također, uvođenje fleksibilnih rasporeda i dodatnih stimulacija može pomoći u zadržavanju postojećeg kadra.

Kada su u pitanju prilike, Hotel Antonio ima značajan potencijal za proširenje svoje ponude. Wellness usluge i rekreativni sadržaji mogu privući specifične segmente gostiju, poput onih koji traže vikend odmore ili programe opuštanja. Uvođenje polupansiona i punog pansiona, posebice izvan sezone, može dodatno poboljšati ponudu i privući širi spektar gostiju. Također, uvođenje nove tehnologije u poslovanje, poput digitalnih platformi za rezervaciju ili mobilnih aplikacija za personalizirane usluge, može unaprijediti korisničko iskustvo i povećati učinkovitost operativnih procesa.

Međutim, kao i svaki poslovni subjekt, Hotel Antonio suočava se s prijetnjama iz vanjskog okruženja. Konkurencija na tržištu je neizbježna, osobito s obzirom na veliki broj sličnih smještajnih kapaciteta u regiji. Da bi ostao konkurentan, hotel mora nastaviti ulagati u svoje snage, poput personalizirane usluge i ekološke održivosti, dok istovremeno jača svoju prisutnost na tržištu kroz ciljane marketinške aktivnosti. Nestabilna ekonomija i promjene u turističkim trendovima također predstavljaju izazove, no prilagodba ponude kroz razvoj specijaliziranih paketa i fokusiranje na specifične niše, poput wellness turizma i poslovnih putnika, može pomoći hotelu da postane manje ovisan o ekonomskim oscilacijama.

Osim toga, potencijalne krize, poput pandemija ili promjena zakonske regulative, zahtijevaju od hotela da bude fleksibilan u svom poslovanju. Implementacija kriznih planova i osiguranje rezervnih scenarija može smanjiti utjecaj tih prijetnji na poslovanje hotela.

Zaključno, SWOT analiza Hotela Antonio jasno pokazuje snage i slabosti koje hotel može koristiti za svoj daljnji rast i razvoj. S obzirom na prepoznate prilike, važno je da hotel usmjeri svoje resurse prema proširenju ponude i optimizaciji poslovnih procesa, dok istovremeno razvija strategije koje će mu pomoći da prevlada izazove s kojima se suočava. Implementacijom predloženih strategija, hotel može poboljšati svoju konkurentnost na tržištu i osigurati dugoročno održivo poslovanje.

#### 4.5. Smjernice i preporuke za unapređenje poslovnih procesa u hotelu Antonio

Smjernice i preporuke za unapređenje poslovnih procesa u hotelu Antonio fokusirane su na optimizaciju operacija, poboljšanje kvalitete usluge i povećanje zadovoljstva gostiju. Evo ključnih strategija za postizanje tih ciljeva:

1. **Uvođenje modernog sustava upravljanja hotelskim operacijama (PMS)** - Implementacija naprednog PMS-a može znatno poboljšati učinkovitost hotela. Ovaj sustav omogućuje bržu obradu rezervacija, bolje upravljanje sobama, automatsko generiranje izvještaja i analizu podataka, čime se poboljšava integracija različitih funkcija hotela, uključujući recepciju, financije i upravljanje inventarom.
2. **Primjena sustava za upravljanje prihodima** - Uvođenje sustava za dinamičko prilagođavanje cijena omogućava hotelu da optimizira cijene soba prema potražnji, sezoni i događanjima. Ovo pomaže u maksimiziranju prihoda, povećanju popunjenosti soba i poboljšanju ukupne profitabilnosti.
3. **Implementacija CRM sustava** - CRM sustav omogućava personalizirano upravljanje odnosima s gostima. Praćenjem preferencija i prethodnih boravaka, hotel može pružiti posebne ponude i pogodnosti, čime se stvara dugoročne veze s gostima i poboljšava njihovo iskustvo.
4. **Kontinuirana edukacija i razvoj osoblja** - Organiziranje redovitih treninga i seminara o gostoprimstvu, komunikacijskim vještinama i upravljanju stresom ključno je za poboljšanje kvalitete usluge. Edukacija osoblja omogućuje pružanje izvrsne usluge i doprinosi većem zadovoljstvu gostiju.
5. **Prikupljanje i analiza povratnih informacija** - Redovito prikupljanje povratnih informacija putem anketa, recenzija i društvenih mreža pomaže u identificiranju područja za poboljšanje i rješavanju potencijalnih problema. Kontinuirana analiza podataka omogućuje prepoznavanje trendova i donošenje informiranih odluka za unapređenje poslovanja.
6. **Održavanje hotelske infrastrukture** - Redovito održavanje tehničkih sustava i renoviranje soba te javnih prostora ključno je za osiguranje sigurnosti, udobnosti i estetike. Praćenje trendova u industriji pomoći će hotelu da ostane konkurentan.
7. **Ulaganje u održive prakse** - Implementacija ekoloških mjera može poboljšati reputaciju hotela i smanjiti troškove energije. Uključivanje održivih praksi poput

recikliranja, smanjenja potrošnje energije i korištenja ekoloških proizvoda privući će ekološki osviještene goste i doprinosti održivom turizmu.

Primjenom ovih smjernica, hotel Antonio može unaprijediti svoje poslovne procese, poboljšati kvalitetu usluge i zadovoljstvo gostiju te osigurati dugoročni uspjeh u konkurentnom hotelskom tržištu.

## 5. ZAKLJUČAK

Organizacija rada u hotelskom poduzeću, poput hotela Antonio u Makarskoj, predstavlja složen, ali ključan proces za postizanje visokih standarda usluge, zadovoljstva gostiju i uspješnog poslovanja. Kroz pažljivo planiranje, učinkovito upravljanje resursima, kontinuiranu edukaciju osoblja i prilagodbu tržišnim trendovima, hotel Antonio pokazuje izvanredan primjer organizacije rada koji je ključan za njegov uspjeh. Organizacija rada u hotelu Antonio počinje s jasno definiranom vizijom i misijom koja postavlja smjer poslovanja. Hotel se fokusira na pružanje visokokvalitetnih usluga gostima, stvaranje ugodne atmosfere i kontinuirano unapređivanje iskustva boravka. Ovaj fokus postavlja temelje za sve poslovne procese unutar hotela. Planiranje je ključna komponenta organizacije rada u hotelu Antonio. Kroz strateško planiranje, hotel određuje ciljeve, identificira tržišne prilike i strategije za postizanje tih ciljeva. Osim toga, hotel pažljivo planira resurse, od ljudskih do financijskih, kako bi osigurao njihovu optimalnu upotrebu i maksimiziranje rezultata.

Tehnologija igra sve veću ulogu u organizaciji rada u hotelu Antonio. Uvođenje modernih softverskih rješenja, poput sustava za upravljanje hotelskim operacijama, rezervacijskih platformi ili sustava za upravljanje odnosima s gostima, omogućava hotelu da poveća učinkovitost, poboljša komunikaciju i pruži personaliziranu uslugu gostima.

Poslovni procesi u hotelu Antonio u Makarskoj predstavljaju vitalnu kariku u ostvarivanju visokokvalitetnog iskustva za goste i postizanju uspješnog poslovanja. Stanje trenutnih poslovnih procesa pokazuje da hotel uspješno funkcionira, pružajući gostima udoban smještaj, raznovrsne hotelske usluge te visoku razinu gostoprimstva. Kroz organizirane procese rezervacija, prijave, čišćenja, ugostiteljstva i suradnje s različitim dijelovima hotela, Antonio kontinuirano nastoji zadovoljiti potrebe i očekivanja svojih gostiju. Unatoč postignućima, hotel se suočava s određenim izazovima i ograničenjima, poput sezonske prirode turizma, nedostatka radne snage te konkurencije na tržištu. Međutim, perspektive za budućnost hotela su optimistične. Kontinuirano ulaganje u obuku zaposlenika, diversifikacija ponude, praćenje trendova u turizmu te prilagodba poslovnih strategija omogućuju hotelu Antonio da se prilagodi dinamičnim promjenama na tržištu i ostane konkurentan.

Ova kombinacija pruža hotelu Antonio jedinstvenu prednost na tržištu te privlači raznoliku klijentelu, uključujući poslovne putnike, turiste i obitelji. U skladu s tim, hotel Antonio u Makarskoj ima sjajne perspektive za daljnji rast i razvoj. Kroz kontinuirano unaprjeđenje

poslovnih procesa, prilagodbu tržišnim trendovima te održavanje visokih standarda kvalitete usluge, hotel Antonio će nastaviti pružati izvanredno iskustvo gostima te ostvarivati uspješne rezultate na tržištu hotelske industrije u Makarskoj i šire.

Kroz sve ove elemente organizacije rada, hotel Antonio uspješno upravlja svojim operacijama, osiguravajući besprijekoran rad svih odjela i pružanje visokokvalitetnih usluga gostima. Svojim angažmanom, profesionalnošću i posvećenošću postavlja standarde u hotelskoj industriji na Makarskoj Rivijeri, ističući se kao jedan od vodećih hotela ove vrste u regiji.

# LITERATURA

## Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
2. Baum, T. (2016). Human resource management for tourism, hospitality, and leisure: An international perspective. Cengage Learning EMEA.
3. Blažević, B. (2007), Turizam u gospodarskom sustavu, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
4. Bosilj Vukšić, V., Kovačić, A. (2004.), Upravljanje poslovnim procesima
5. Briscoe, D., Fawcett, L. (2010). Human resource management in the hotel industry: Strategy, innovation and performance. Routledge.
6. Brotherton, B. (2012). The Sage handbook of hospitality management. Sage.
7. Buble, M. (2006): Menadžment, Informator, Zagreb.
8. Cerović Z. (2010): Hotelski menadžment., Fakultet za turizam i ugostiteljstvo u Opatiji, Rijeka
9. Cerović, Z., Pavia, N., Galičić, V. (2013): Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata, Fakultet za turistički i ugostiteljski menadžment, Opatija.
10. Connell, J., Meyer, D. (2015). The international handbook on tourism and peace. Edward Elgar Publishing.
11. Čačić, K. (2010.): Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd.
12. Dobre, R. (2003). Menadžment ugostiteljstva, Visoka škola za turizam, Šibenik.
13. Drljača, M (2009.). Troškovi kvalitete, Zagreb
14. Galičić, V., Laškarin, M. (2016). Principi i praksa turizma i hotelijerstva, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Rijeka.
15. Hayes, D. K., Ninemeier, J. D. (2009). Human resources management in the hospitality industry. John Wiley & Sons.
16. Hsu, C. H. C. (2015). Tourism marketing: an Asia-Pacific perspective. Routledge.
17. Jones, P., Lockwood, A. (2019). Human resource management in the hospitality industry: A guide to best practice. Routledge.
18. Landry, M., Bardwell, M. (2019). Hotel operations management. Routledge.
19. Morrison, A. M. (2013). Marketing and managing tourism destinations. Routledge.

20. Morrison, A. M., Taylor, R., Douglas, A. (2013). Marketing and managing tourism destinations. Routledge.
21. Pan, S. (2014). The Routledge handbook of tourism and sustainability. Routledge.
22. Pan, S., Weed, M. (2011). Tourism in the city: Towards an integrative agenda on urban tourism. Emerald Group Publishing.
23. Pirija, D. (2003). Standardi u turističkom ugostiteljstvu, Visoka škola za turizma, Šibenik
24. Riley, M., Ladkin, A., Szivas, E. (2002). Tourism employment: analysis and planning. Channel View Publications.
25. Ružić, P. (2006): Vodič u ekonomiku i organizaciju ugostiteljskog poduzeća. Visoka poslovna škola, Višnjan, Poreč.
26. Sigala, M., Leslie, D. (2013). International handbook of tourism management. Routledge.
27. Sikavica, P. i sur. (2007): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb,
28. Sikavica, P., Bahtijarević Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2007): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb.
29. Wolosz, J. (2017): Hotel and Motel Sales, Marketing and Promotion: Strategies To Impact Revenue and Increase Occupancy, Infinite Corridor Publishing, Massachusetts, USA.
30. Wood, A. (2017): The Hotel and Resort Marketing Bible, Routledge, London.
31. Zekić, Z. (2007): Menadžment, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.

### **Znanstveni i stručni članci:**

1. Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.
2. Pavia, N. (2007): The procurement process in the hotel industry, *Tourism and hospitality management*, Vol. 13 No. 3, str. 637-642
3. Sabol Opačić, V. (2010). Značaj domaćinstva u hotelskom poslovanju, *Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu*, Vol. 1 No. 1, str. 280-28

**Internet poveznice:**

1. Hotels In Makarska (2024), dostupno na: <https://hotel-antonio.makarska-riviera.info/en/>



## POPIS SLIKA

Slika 1: Proizvodno – tehnološki uslužni procesi u organizaciji rada hotela.....	12
Slika 2 Projekcija troškova nabave namirnica za restoran i bar hotela .....	13
Slika 3: Organizacijska struktura domaćinstva u hotelu .....	16
Slika 4 : Hotel Antonio.....	21
Slika 5: Organizacijska struktura hotela Antonio .....	23

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Dugoročni i kratkoročni ciljevi hotela Antonio .....	22
Tablica 2: SWOT analiza hotela Antonio .....	32

