

**SVEUČILIŠTE U ZADRU  
ODJEL ZA INFORMATOLOGIJU I KOMUNIKOLOGIJU  
STUDIJ KULTURA I TURIZAM**

**dr.sc. Đani Bunja**

**Skripta predavanja iz predmeta  
Turističko poslovanje**

**Zadar, svibanj, 2007.**

## Sadržaj

1. TURIZAM .....	4
<i>Pojam turizma</i> .....	4
<i>Gospodarski aspekti turizma</i> .....	4
2. UGOSTITELJSTVO .....	7
<i>Pojam i klasifikacija ugostiteljstva</i> .....	7
<i>Zakonska regulativa ugostiteljske djelatnosti</i> .....	8
<i>Posebne uzance u ugostiteljstvu</i> .....	9
3. DJELATNOST TURISTIČKOG POSREDOVANJA .....	10
<i>Pojam turističkog posredovanja i putničke agencije</i> .....	10
<i>Funkcije putničkih agencija</i> .....	11
<i>Klasifikacija putničkih agencija</i> .....	12
<i>Turoperator</i> .....	13
<i>Zakonska regulativa turističkog posredovanja</i> .....	14
4. HOTELIJERSTVO .....	16
<i>Pojam hotelijerstva</i> .....	16
<i>Vrste hotela</i> .....	18
<i>Organizacijska struktura hotela</i> .....	19
5. OBILJEŽJA HRVATSKOG HOTELIJERSTVA .....	20
6. HOTELSKE USLUGE.....	23
7. HOTELSKO OSOBLJE.....	25
<i>Rad, poslovi i hotelski zaposlenici</i> .....	25
<i>Motivacija</i> .....	26
<i>Poslovna etika u hotelijerstvu</i> .....	27
<i>Pravilnici o radu</i> .....	28
8. OSOBLJE PUTNIČKIH AGENCIJA .....	29
<i>Turistički vodiči</i> .....	30
<i>Turistički vodič – pratitelj turističkih putovanja</i> .....	31
<i>Turistički zastupnik</i> .....	31
<i>Osoblje poslovnice</i> .....	32
9. ORGANIZACIJA .....	32
<i>Pojam organizacije</i> .....	32
<i>Organizacijsko komuniciranje</i> .....	33
10. FUNKCIONALNA ORGANIZACIJA HOTELSKOG POSLOVANJA .....	35
<i>Organizacija poslovanja</i> .....	35
<i>Hotelski menadžment</i> .....	36
<i>Proizvodna funkcija</i> .....	38
<i>Prodaja i marketing</i> .....	39
<i>Kontroling i financije</i> .....	40
<i>Kadrovska funkcija</i> .....	41
<i>Nabavna funkcija</i> .....	42
<i>Investicijska funkcija</i> .....	42
<i>Kapaciteti</i> .....	44
11. TURISTIČKI ARANŽMAN – PROIZVOD PUTNIČKE AGENCIJE .....	46
<i>Proizvod putničke agencije</i> .....	46
<i>Sadržaj programa aranžmana</i> .....	47
12. STVARANJE TURISTIČKOG ARANŽMANA .....	48
<i>Faze izrade aranžmana</i> .....	48
<i>Određivanje okvirnog programa</i> .....	49
<i>Izbor ponuđača usluga i sklapanje ugovora o uslugama s dobavljačima</i> .....	49
<i>Sastavljanje kalkulacije i utvrđivanje prodajne cijene aranžmana</i> .....	50
<i>Objavljivanje programa na tržištu i organizacija prodaje</i> .....	50
<i>Prodaja turističkog aranžmana</i> .....	50

<i>Buking (uknjižba) aranžmana</i> .....	51
<i>Realizacija (izvedba) turističkog aranžmana</i> .....	51
<i>Obračun turističkog aranžmana</i> .....	54
13. VRSTE TURISTIČKIH ARANŽMANA .....	54
<i>Klasifikacija turističkih aranžmana</i> .....	54
<i>Individualni i grupni turistički aranžmani</i> .....	54
<i>Naručeni i raspisani turistički aranžmani</i> .....	55
<i>Boravišni i akcijski turistički aranžmani</i> .....	56
<i>Posebne vrste turističkih aranžmana</i> .....	57
14. ODNOS PUTNIČKIH AGENCIJA I NJIHOVIH POSLOVNIH PARTNERA .....	63
<i>Ugovori između putničke agencije i izravnog korisnika usluga</i> .....	63
<i>Ugovori između putničkih agencija i davatelja usluga smještaja</i> .....	64
<i>Ugovori između putničkih agencija i prijevoznika</i> .....	64
15. VAUČER (TURISTIČKA UPUTNICA) .....	65
16. INSTRUMENTI PLAĆANJA U POSLOVANJU PUTNIČKE AGENCIJE .....	66
<i>Putnički ček</i> .....	66
<i>Kreditna kartica</i> .....	67
<i>Bankovni ček</i> .....	68
<i>Gotovinsko plaćanje</i> .....	69
17. IMOVINA, OBVEZE I KAPITAL .....	70
<i>Imovina</i> .....	70
<i>Obveze</i> .....	72
<i>Likvidnost i solventnost</i> .....	73
<i>Kapital</i> .....	74
18. PROIZVODNOST, PROFITABILNOST I EKONOMIČNOST .....	75
<i>Proizvodnost (produktivnost)</i> .....	75
<i>Profitabilnost</i> .....	76
<i>Ekonomičnost</i> .....	77
19. PRIHODI, UČINCI I PRIMICI .....	77
20. RASHODI, TROŠKOVI, IZDACI I UTROŠCI .....	78
21. TROŠKOVI .....	78
22. PRIRODNE VRSTE TROŠKOVA .....	80
23. OBUHVAĆANJE TROŠKOVA PREMA MJESTIMA I NOSITELJIMA .....	81
24. TROŠKOVI S OBZIROM NA PROMJENE STUPNJA ZAPOSLENOSTI .....	82
<i>Fiksni troškovi</i> .....	82
<i>Varijabilni troškovi</i> .....	85
<i>Analiza točke pokrića</i> .....	86
25. MARGINALNI (GRANIČNI) I STANDARDNI TROŠKOVI .....	87
<i>Marginalni troškovi</i> .....	87
<i>Standardni troškovi</i> .....	88
26. CIJENE .....	88
<i>Pojam i vrste cijena</i> .....	88
<i>Utvrdjivanje cijena</i> .....	89
27. KALKULACIJE .....	90
<i>Pojam i načela kalkulacija</i> .....	90
<i>Vrste kalkulacija</i> .....	91
<i>Metode kalkulacija</i> .....	92
<i>Marža</i> .....	93
<i>PDV</i> .....	93
28. KALKULIRANJE HOTELSKIH USLUGA .....	95
<i>Kalkulacija prodajnih cijena usluga smještaja (pomoću ekvivalentnih brojeva)</i> .....	95
<i>Kalkulacija prodajne cijene hrane i pića</i> .....	96
29. KALKULIRANJE USLUGA PUTNIČKIH AGENCIJA .....	97
<i>Kalkulacija prodajne cijene izleta</i> .....	97
30. UDRUŽIVANJE PUTNIČKIH AGENCIJA .....	98

<i>Poslovno udruživanje</i> .....	99
<i>Sektorsko udruživanje</i> .....	100
LITERATURA .....	102
<i>Literatura</i> .....	102
<i>Zakoni i propisi</i> .....	104
<i>Statistički izvori</i> .....	105

## 1. TURIZAM

### Pojam turizma

Pojam turizam izveden je iz riječi turist. Etimologija mu je u engleskim riječima *the tour* i *to tour* koje znače izlet, ekskurzija, putovanje koje obuhvaća posjet većeg broja mjesta i promjenu boravka radi zabave ili sklapanja poslova, odnosno provedba ili prakticiranja putovanja radi zabave ili obavljanja poslova.<sup>1</sup> Iz literature je poznato da se riječ turist prvi put pojavljuje na samom početku 19. stoljeća, tj. 1800. godine.<sup>2</sup> U početku se riječ turist upotrebljava u engleskoj anegdotskoj, a zatim u francuskoj putopisnoj literaturi, a tek je krajem 19. stoljeća taj izraz u općoj upotrebi te je poprimio današnje značenje.

Turizam je složena pojava i veže se uz određenje pojma turist. Turisti su osobe koje putuju u mjesta izvan svoje sredine, najviše na godinu dana, a glavni razlog putovanja ne smije biti obavljanje plaćene djelatnosti u mjestu koje posjećuju. To su oni posjetitelji nekog mjesta koji su ostvarili noćenje, za razliku od dnevnih posjetitelja ili osoba koje radi posla, studija i zbog sličnih razloga redovito putuju između mjesta prebivališta i mjesta rada ili učenja i osoba koje boraveći u posjećenome mjestu neprekidno dulje od godine dana praktički postaju njegovi stanovnici.

Turizam pokreću i održavaju potrebe suvremenoga čovjeka. Pojava i razvitak turizma temelje se na potrebama ljudi za odmorom, rekreacijom, zabavom i sličnim. Te se potrebe zadovoljavaju putovanjem i privremenim boravkom izvan mjesta stalnog prebivališta.

Sve veća mobilnost stanovništva, kao učinak rasta društvenog standarda, odnosno dohotka stanovništva kojim se otvaraju veće mogućnosti zadovoljenja i ostalih, a ne samo nužnih i osnovnih potreba; urbanizacija; želja da se na neko vrijeme promijene svakidašnji i monotoni uvjeti života; te razvoj prometa koji je ljudima omogućio znatno brže i ugodnije kretanje – rezultirali su masovnim turističkim putovanjima.

Turizam je skup gospodarskih i negospodarskih odnosa i pojava koji se temelji na putovanju i boravku posjetitelja u nekome mjestu te na njihovoj potrošnji sredstava po pravilu ostvarenih u mjestu stalnog prebivališta.

Turizam je društvena, ali i gospodarska pojava i gospodarski proces. Sadržaj gospodarske prirode turizma izvodi se iz potrošnje raspoloživih novčanih fondova subjekta turizma, odnosno turista. Međutim, turizam ne uključuje samo one ljude koji se pojavljuju kao kupci na turističkom tržištu nego i one koji proizvode i prodaju različite turističke proizvode.

### Gospodarski aspekti turizma

Turizam obuhvaća niz gospodarskih i, uvjetno rečeno, negospodarskih aktivnosti. To su u prvom redu ugostiteljstvo, turističko posredovanje, promet, trgovina, komunalne djelatnosti, zdravstvo i dr. Baveći se svojim osnovnim aktivnostima –

<sup>1</sup> Alfier, D., *Turizam, izbor radova*, Institut za turizam, Zagreb, 1994., str. 38-39.

<sup>2</sup> Riječ turist prvi put je zabilježena u Pageovim *Anecdotes of the English Language*: „A Traveller is now-a-days called a Tour-ist.” Izvor: Ogilvie, F.W., *The Tourist Movement*, Staples Press Limited, London, 1933., str. 4.

pružanjem usluga – te djelatnosti djeluju i na zadovoljavanje potreba turista, odnosno sudjeluju u turističkoj potrošnji. Onaj dio gospodarske strukture koji pruža izravno različite proizvode i usluge turistima zove se turistički sektor. Iako je relativno teško definirati taj sektor kao neovisnu gospodarsku cjelinu, ipak ga određuje struktura turističke potrošnje. Između turističke ponude i turističke potražnje, odnosno između turista uspostavlja se neposredni kontakt. Nužnost neposrednoga kontakta uvelike uvjetuje turizam.

Međunarodno turističko tržište je vrlo kompleksno i dinamično. Tržište je zasićeno (saturirano) ponudom što uzrokuje neprestano zaoštavanje konkurentskog natjecanja. Osim toga, na međunarodnom turističkom tržištu događaju se i sljedeće promjene u kretanju ponude i potražnje:<sup>3</sup>

- tendencija prema većem broju putovanja, ali s kraćim trajanjem
- porast broja putovanja unutar regija
- segmentacija potražnje
- porast potražnje za individualnim „paket aranžmanima“ prilagođenim posebnim željama gostiju
- tendencija prema „putovanju kao iskustvu“
- tendencija povećanja razine standarda i kvalitete ponude
- sve agresivnije promotivne i duge tržišne aktivnosti turističkih destinacija.

Jedino one turističke destinacije koje ponudu prilagode tendencijama u potražnji, odnosno profinjenim zahtjevima suvremenih turista, mogu računati na uspjeh. U takvim uvjetima, prema statističkim podacima, hrvatski turizam od 2000. godine kontinuirano bilježi dinamičan rast u kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima. To pridonosi njegovu oporavku i boljem pozicioniranju na međunarodnom turističkom tržištu.

Međutim, usprkos posljednjim pozitivnim rezultatima hrvatskog turizma, moguće je specificirati sljedeće nedostatke u ukupnoj turističkoj ponudi:<sup>4</sup>

- nezadovoljavajuća struktura ukupnih smještajnih kapaciteta (posebice nedostatni udjel hotela i drugih tzv. osnovnih smještajnih kapaciteta)
- tržišna neprilagođenost i nefleksibilnost dijela poslovnih organizacija u turističkom sektoru
- neorganiziranost plasmana dijela smještajnih kapaciteta, posebice tzv. privatnog smještaja, zbog čega su osjetljivi na tržišne i druge poremećaje
- nezadovoljavajuća komunalna infrastruktura koja na nekim područjima nije pratila povećanu izgradnju turističkih kapaciteta
- prekomjerna izgradnja soba za iznajmljivanje i turističkih apartmana bez izgradnje komunalnih i drugih pratećih sadržaja u turističkim mjestima, što dugoročno smanjuje njihovu tržišnu atraktivnost
- neusklađenost cijena i kvalitete dijela ponude
- nepravodobno obavljanje građevinskih radova, što ometa turiste i umanjuje njihovo zadovoljstvo
- nezadovoljavajuća uređenost i opremljenost dijela turističkih kapaciteta koja

<sup>3</sup> Program pripremnih aktivnosti za turističku godinu 2005., Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka, Zagreb, 2004., str. 1.

<sup>4</sup> Prilagođeno prema: *Analiza turističke 2004.*, Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka, Zagreb, 2004., str. 9.

onemogućuje njihovu konkurentnost.

Dostignuti stupanj razvoja određene turističke destinacije ovisi o učinkovitosti primijenjene turističke politike. Osnovna je zadaća turističke politike uspostaviti što povoljniji odnos atraktivnih čimbenika s turističkim kapacitetima.

Značenje turizma za gospodarski razvitak određene zemlje ogleda se u utjecaju na investicije, nacionalni proizvod i zaposlenost, a po pravilu i u porastu životnog standarda stanovništva. S druge strane, što je veći stupanj gospodarskog razvitka neke zemlje, to su veći i izdaci stanovništva te zemlje za turizam. Na rast ukupnoga turističkog tržišta utječu ova tri čimbenika:

1. kvalitativne i kvantitativne promjene u strukturi stanovništva,
2. promjene u visini BNP-a (bruto nacionalnog proizvoda),
3. cjenovna elastičnost potražnje.

Promjene u broju stanovnika nekog područja mogu znatno utjecati na intenzitet potražnje za određenim proizvodom. Valja pretpostaviti da će se promjene u broju stanovnika odraziti i na mijenjanje ukupne turističke potražnje. Dakle, ako se poveća broj stanovnika očito se poveća i broj potencijalnih turista. S druge strane, za intenzitet turističke potražnje nisu bitne samo kvantitativne promjene, već i kvalitativne, odnosno promjene u samoj demografskoj strukturi stanovništva.

Bruto nacionalni proizvod označava ukupnu godišnju tržišnu vrijednost proizvodnje, koja služi finalnoj potrošnji, neke zemlje odnosno nekog područja. Veličina BNP-a uvjetuje veličinu raspodjele u gospodarstvu, što onda znači da stanovništvo te zemlje ili područja ima na raspolaganju određene veličine kupovnih fondova. Kupovne fondove pojedinci troše na nabavu različitih vrsta proizvoda, dakle i na turističke proizvode. Visokorazvijene zemlje imaju visoke BNP-e i one su značajna područja turističke potražnje, a u nerazvijenim je zemljama suprotno.

Kako na turističku potražnju utječu promjene u visini kupovnih fondova potrošača pokazuju Engelovi zakoni. Njemački statističar Ernest Engel (1821 – 1896) analizirao je ovisnost između razine dohotka kućanstava i izdataka za pojedine skupine proizvoda. Nalazi njegove analize ubrajaju se u temeljne tržišne zakonitosti. Riječ je o sljedećim zakonima.

Ako se povećaju prihodi stanovništva:

- smanjuje se postotak prihoda koji se troši na prehranu
- ostaje nepromijenjen postotak prihoda za stanarinu, grijanje i rasvjetu
- ostaje uglavnom nepromijenjen postotak koji se troši za odijevanje
- naglo se povećava postotak za „ostalo”.

S obzirom na to da potrošnju namijenjenu korištenju turističkog proizvoda ubrajamo u ono što Engel naziva „ostalo”, iz toga proizlazi zakonitost bržeg povećanja izdataka za zadovoljavanje turističkih potreba od povećanja prihoda stanovništva.

U ekonomici je elastičnost mjera reagiranja jedne ekonomske veličine na promjene neke druge veličine, s kojom je u međuovisnosti. Elastičnost se mjeri koeficijentom elastičnosti, koji pokazuje za koliko se postotaka promijeni veličina  $y$  kad se veličina  $x$  poveća za 1%.

Razlikujemo cjenovnu i dohodovnu elastičnost. S obzirom na promjene cijena

proizvoda ili dohodaka pojedinca, za ona reagiranja, koja mijenjaju ponašanje potrošača kažemo da su elastična, a ako nema promjena u ponašanju, govorimo o neelastičnosti. U turizmu je osobito bitna cjenovna elastičnost. Povećanje cijena turističkog proizvoda znatno će smanjiti potražnju za njima, za razliku od povećanja cijena, na primjer, kruha ili mlijeka, kad se uopće neće smanjiti razina potražnje, a ako se i smanji bit će minimalna. To je posljedica iz same prirode čovjekovih potreba. Naime, za pojedinca je bitno da zadovolji primarne potrebe, a ostatak dohotka, odnosno diskrecijski dohodak tada raspoređuje na zadovoljavanje ostalih potreba, među koje pripadaju i turističke potrebe.

## 2. UGOSTITELJSTVO

### Pojam i klasifikacija ugostiteljstva

Ugostiteljstvo je gospodarska djelatnost koja se bavi pružanjem usluga smještaja i prehrane te pripreme hrane i pića. Zbog karaktera poslova, ugostiteljska se djelatnost općenito, svrstava u tercijarne djelatnosti. Međutim, dio je poslovnih aktivnosti ugostiteljstva proizvodnoga karaktera. Pripremanje hrane i pića pripada području proizvodnih djelatnosti, a pružanje usluga smještaja pripada području uslužnih djelatnosti. Stoga je ugostiteljstvo mješovita, proizvodnouslylužna djelatnost.

Ugostiteljski proizvodni procesi pokreću se potrošačevom narudžbom. Proizvodi se za neposrednu potrošnju i po pravilu je otežana mogućnost skladištenja gotovih proizvoda. Iako ugostiteljski proizvodni procesi dijelom rezultiraju materijalnim dobrima, ona se dugoročno ne mogu ni uskladištiti ni transportirati, jer se jela, slastice, napici i pića moraju što prije potrošiti kako bi zadržali zahtijevani stupanj kakvoće, odnosno kako ne bi postali neupotrebljivi.

Pružanje usluga počinje tek u momentu dolaska gosta. Iako se ugostiteljstvo neprestano treba prilagođavati zahtjevima potražnje, postoje i situacije kada se ne može udovoljiti zahtjevima potrošača. Na primjer, potražnja se može povećati iznad mogućnosti kapaciteta za pružanje usluga. Naime, ako su sve hotelske smještajne jedinice popunjene, to znači da se zahtjevi pristiglih gostiju za pružanjem hotelskih usluga smještaja moraju odbiti.

Osim uslugama smještaja, pripreme hrane i točenja pića ugostiteljstvo se bavi i poslovnim aktivnostima u svezi s rekreacijom, športom, zabavom, kulturom i drugim. U sklopu ugostiteljskih objekata mogu biti različiti sadržaji namijenjeni rekreaciji i bavljenju športom, kao što su bazeni, teniska i druga igrališta, staze za trčanje i slično, a mogu se organizirati i različita događanja zabavnoga karaktera, prigodni programi, koncerti ozbiljne glazbe, izložbe slika i slično.

Ugostitelji svoju ponudu, da bi potrošačima bila atraktivnija, dopunjavaju i različitim obrtničkim, trgovačkim, zdravstvenim, osobnim i drugim uslugama. Tako u sklopu ugostiteljskih objekata možemo obaviti kupovinu suvenira, tiskovina, pa i odjevnih predmeta i različitih drugih potrepština. Isto tako, u mnogim ugostiteljskim objektima možemo posjetiti frizere i kozmetičare, a često se koristiti i zdravstvenim uslugama (npr. različitim terapijama).

Osnovni je cilj ugostiteljskog poslovanja zadovoljavanje zahtjeva, želja i potreba potrošača. Ugostiteljstvo je gospodarska djelatnost koja usluge smještaja, prehrane i točenja pića te ostale usluge pruža domicilnom stanovništvu, turistima, izletnicima, poslovnim ljudima, sudionicima različitih znanstvenih, političkih i stručnih skupova i



drugima.

Postoji više oblika i načina pružanja usluga, odnosno obavljanja ugostiteljske djelatnosti. Heterogenost ugostiteljstva uvjetuje i različite načine poslovanja, pri čemu raznovrsnost usluga osigurava potpunije zadovoljavanje potreba gostiju. Ugostiteljsku djelatnost možemo klasificirati prema više kriterija:

prema tehnološkom procesu

- restoraterstvo – pod kojim razumijevamo pružanje usluga prehrane i točenja pića
- hotelijerstvo – dio ugostiteljstva koji se bavi pružanjem usluga smještaja;

prema razdoblju poslovanja

- stalni (cjelogodišnje) – posluje tijekom cijele godine
- sezonski – posluje samo u ljetnoj ili zimskoj sezoni
- povremeni – posluje samo prigodno, na primjer za blagdane, sajmove i sl.;

prema krugu korisnika ugostiteljskih usluga

- komercijalno ili profitno orijentirano – otvorenog tipa (za sve korisnike), koje posluje radi ostvarivanja dobiti
- nekomercijalno ili neprofitno orijentirano – zatvorenog tipa, koje obično ne posluje radi ostvarivanja dobiti, na primjer studentski restorani, odnosno oni objekti koji pružaju usluge određenim skupinama (npr. studentima) i po uvjetima koji su za članove te skupine obično vrlo povoljni;

prema mjestu pružanja usluga

- stacionarno – koje se obavlja u nepokretnim, tzv. čvrstim objektima
- mobilno – koje se obavlja u pokretnim ugostiteljskim objektima, to jest u prijevoznim sredstvima, u brodovima, željezničkim vagonima, autobusima i zrakoplovima;

prema duljini boravka gostiju

- prolazno ili tranzitno – koje se obavlja u ugostiteljskim objektima u kojima se gosti zadržavaju samo kratko vrijeme, kao u motelima
- boravišno – obuhvaća one objekte u kojima gosti borave dulje vrijeme, na primjer hotele ili pansione.

### **Zakonska regulativa ugostiteljske djelatnosti**

Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti definira načine i uvjete obavljanja ugostiteljske djelatnosti. Njime se određuje da ugostitelji mogu biti trgovačka društva, zadruge, trgovci pojedinci i obrtnici. Ugostiteljsku djelatnost također mogu obavljati javne ustanove koje upravljaju nacionalnim parkovima i parkovima prirode, ugostiteljske obrazovne ustanove, đачki i studentski domovi. Određene ugostiteljske usluge smiju

pružati i građani. Prema Zakonu o ugostiteljskoj djelatnosti

Ugostiteljskom djelatnošću smatra se pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i posluživanje pića i napitaka te pružanje usluga smještaja. Isto se tako ugostiteljskom djelatnošću smatra pripremanje hrane za potrošnju na drugome mjestu (u prijevoznim sredstvima, na priredbama i sl.) i opskrba tom hranom (catering).

Ugostiteljskom djelatnošću ne smatra se pružanje usluga prehrane i smještaja u objektima ustanova socijalne skrbi, zdravstva i sličnih ustanova, zatim Hrvatske vojske i MUP-a. Isto tako, ugostiteljska djelatnost nije pripremanje i posluživanje hrane, pića i napitaka koje tvrtke organiziraju za potrebe svojih zaposlenika u svojim poslovnim prostorijama.

Potrošači danas postavljaju raznovrsne zahtjeve, koji uvjetuju potrebu specijalizacije u ugostiteljstvu, odnosno prilagođavanja heterogenosti potražnje. U svim ugostiteljskim objektima moraju se poštovati određene norme ponašanja prema gostima, propisane zakonom, i one uobičajene u nekoj djelatnosti, te nuditi određene vrste usluga. Zakon propisuje da za obavljanje ugostiteljske djelatnosti trebaju biti ispunjeni minimalni uvjeti u pogledu usluga, uređenja i opreme ugostiteljskih objekata te zdravstveni uvjeti za rad u ugostiteljstvu.

Prema Zakonu o ugostiteljskoj djelatnosti, obveze su ugostitelja:

1. vidno istaknuti vrstu i kategoriju objekta na ulazu u ugostiteljski objekt
2. vidno istaknuti obavijest o radnom vremenu na ulazu u ugostiteljski objekt
3. utvrditi kućni red u ugostiteljskom objektu za smještaj (istaknuti ga na recepciji, a izvadke u svim smještajnim jedinicama)
4. utvrditi normative utroška namirnica, pića i napitaka, pružiti usluge u pogledu količine i kakvoće sukladno normativima, te na zahtjev normativ predočiti gostu
5. vidno istaknuti cijene usluga koje se nude, i to na način dostupan gostu, i pridržavati se objavljenih cijena, a pri pružanju usluga smještaja istaknuti i iznos boravišne pristojbe
6. izdati gostu račun, s naznakom vrste, količine i cijene pruženih usluga, a za usluge smještaja navesti u računu i iznos boravišne pristojbe
7. pridržavati se propisanoga radnog vremena (koje za svoje područje određuje jedinica lokalne samouprave)
8. dostaviti normative na ovjeru turističkoj inspekciji (najkasnije sedam dana prije primjene)
9. dostaviti cjenike na ovjeru turističkoj inspekciji (najkasnije sedam dana prije primjene)
10. voditi knjigu gostiju u ugostiteljskim objektima za smještaj
11. voditi knjigu žalbi, te u roku tri dana prigovor gosta dostaviti turističkoj inspekciji, a u roku petnaest dana od podnesenog prigovora na nj odgovoriti.

### **Posebne uzance u ugostiteljstvu**

Zbog prirode ugostiteljskog poslovanja, poslovna je praksa razvila brojne poslovne običaje. Poslovni običaji u sklopu neke djelatnosti nastaju kao rezultat poslovne prakse, a specifični su upravo za djelatnost za koju se donose. Poslovni običaji zovu se uzance. U Hrvatskoj ih donosi Hrvatska gospodarska komora.

Poslovni običaji u ugostiteljstvu u Hrvatskoj utvrđuju se Posebnim uzancama u ugostiteljstvu. One uređuju niz odnosa između korisnika i pružatelja ugostiteljskih usluga, čime uvelike olakšavaju odvijanje poslovanja, smanjuju nesporazume i sporove te time pridonose ukupnom unapređenju kvalitete ugostiteljskih usluga.

Prema Posebnim uzancama u ugostiteljstvu, smatra se da je ugovor o ugostiteljskim uslugama sklopljen ako su se stranke, odnosno s jedne strane gost, a s druge strane ugostitelj, sporazumjele o sljedećim bitnim sastojcima ugovora: vrsti i opsegu usluga, cijeni usluga te vremenu korištenja usluga. Ti se poslovni običaji primjenjuju na sve ugovore u ugostiteljstvu bez obzira na to jesu li sklopljeni u formalnom ili neformalnom obliku (ako su stranke subjekti trgovačkog prava).

Primjena uzanci pretpostavlja se i u svim slučajevima kad ih stranke ugovorom nisu izričito isključile. Posebne uzance u ugostiteljstvu ne primjenjuju se onda kada stranke nisu subjekti trgovačkog prava, osim u slučaju ako su ih stranke ugovorile.

Propisima se ne mogu urediti svi odnosi koji se uspostavljaju između brojnih subjekata ponude ugostiteljskih usluga i velikog broja njihovih korisnika. Njihovi se međusobni odnosi ne mogu urediti ni ugovorima, jer su zbog brojnosti i raznolikosti ugostiteljske ponude ugovori između davatelja i korisnika usluga po pravilu usmeni i neformalni, to jest svode se na usmeno izrečenu i prihvaćenu narudžbu.

### 3. DJELATNOST TURISTIČKOG POSREDOVANJA

#### **Pojam turističkog posredovanja i putničke agencije**

Turistički posrednici posreduju između turističke ponude i turističke potražnje, a imaju dvostruku obvezu – prema proizvođačima turističkih usluga i potrošačima, odnosno turistima. Turistima u njihovu domicilnom mjestu pružaju cjelovitu informaciju o turističkoj destinaciji (uz mogućnost usporedbe). Time oni uvelike pomažu ponudi, jer bi inače morala uspostavljati masovne kontakte s vrlo raspršenim potencijalnim potrošačima, pa joj štede vrijeme i novac. Za turizam je karakteristična izrazita prevlast posrednika u odnosu prema ponudi. Turističke, odnosno putničke agencije često posjeduju brojne podatke o tome što gosti misle, na primjer, o nekom hotelu, ali ih nisu dužne dati, već ih i kriju od hotelskog menadžmenta, kako bi ih učinili što je više moguće ovisnim. Posrednici su neovisni gospodarski subjekti koji imaju svoje interese, a koji se ne moraju podudarati s interesima proizvođača. Posrednici u turizmu uvijek su, u prvom redu kupci za svoje goste, a tek onda prodavači (npr.) hotelskih kapaciteta.

Putnička agencija je poslovna organizacija koja se bavi posredovanjem, čija je osnovna djelatnost organiziranje putovanja i boravka te pružanje različitih drugih usluga putnicima i turistima za vrijeme putovanja i u odredišnim mjestima. Također bismo mogli reći da putnička agencija u tuđe ime i za tuđi račun sklapa pravne poslove za drugog i pritom ostvaruje svoj interes – zaradu.

Putnička agencija gospodarski je subjekt, koji posreduje ili sam proizvodi usluge, kojima se podmiruju turističke potrebe potrošača – klijenta prilikom privremenog mijenjanja mjesta boravka, a te se usluge nude u obliku posredovanja, kao usluge drugih gospodarskih subjekata ili pak u novim kombinacijama kao vlastite usluge.

Predmet poslovanja putničkih agencija jesu usluge kojima se zadovoljavaju potrebe turističkih i drugih potrošača na putovanjima iz kojih proizlaze poslovi, odnosno zadatci koji se mogu sistematizirati ovako:

- usluge s područja prijevoza putnika, od prodaje svih vrsta karata za sve vrste prometnih sredstava (u kopnenome: cestovnom i željezničkom; zračnom i vodenom prometa), prijevoza vlastitim prometnim sredstvima, do iznajmljivanja vozila i plovila
- usluge s područja ugostiteljstva: u objektima za smještaj i prehranu (od hotela, kampova, apartmana, kuća i stanova za odmor, do restorana), kamo se ubrajaju sve vrste ugostiteljskih usluga izvan mjesta boravka turista
- usluge s područja raznolikih turističkih aranžmana, kod kojih agencija formira vlastiti proizvod, nudeći potencijalnom korisniku zajednički niz usluga u paketu
- ostale, komplementarne ili dopunske usluge, poput prodaje karata za različite priredbe, manifestacije i sportske događaje, prodaja trgovačke robe i suvenira, mjenjačkih poslova, posredovanje u pribavljanju viza i putovnica, dozvola za lov i ribolov, čuvanje prtljage i dr.

### **Funkcije putničkih agencija**

Prema obilježjima i sadržaju poslova i zadaća koje putnička agencija obavlja o funkcijama u kojima se putnička agencija pojavljuje na turističkom tržištu, i to u svojstvu<sup>5</sup>:

- savjetnika i informatora – informativno-savjetodavna funkcija
- posrednika – posrednička funkcija
- organizatora – organizatorska funkcija

U sklopu informativno-savjetodavne funkcije putnička agencija pruža informacije: obavijesti o činjenicama, izvješća o traženim podacima koji klijentima smanjuju ili otklanjaju neizvjesnost i neodređenost u vezi s budućim događajima, a uz to im omogućuje izbor aktivnosti ili putovanja, pruža korisne stručne savjete u vezi s putovanjem i tako utječe na klijentelu, a uz to ima priliku ponuditi vlastite usluge velikom broju potencijalnih klijenta. Mora brinuti i o točnosti i preciznosti informacija i kvaliteti savjeta, jer o istome ovisi krug interesenata i ponovni dolazak klijenata. Karakteristična i najstarija informativna savjetodavna funkcija putničke agencije, sastoji se u pružanju besplatnih informacija i korisnih savjeta potencijalnim klijentima, turistima i putnicima, koji se odnose na putnički promet, ugostiteljstvo, devizne i carinske propise; kulturne, sportske i sajamske priredbe; kulturne, prirodne, povijesne i dr. znamenitosti i atraktivnosti nekog mjesta i dr. Mogu se davati usmeno ili pismeno koristeći se propagandnim materijalom, biltenima, turističkim obavijestima, voznim redovima, brošurama, vlastitom dokumentacijom agencije i sl.

Posrednička jedna je od najvažnijih funkcija, jer je posredništvo egzistencijalni oblik rada agencije na turističkom tržištu, tj. agencija za račun trećih osoba u izravnom kontaktu s turističkom klijentelom prosljeđuje usluge turističke ponude neposrednim korisnicima. U vezi s putovanjima, tj. prodaja putnih karata, rezervacija mjesta za sve vrste prijevoznih sredstava (npr.: spavaća kola, kabine na brodovima i sl.). U vezi s boravkom, tj. rezervacija smještaja i prehrane, prodaja istih, rezervacija i prodaja karata za priredbe, koncerte, izlete i dr. U vezi s prodajom turističkih aranžmana detaljista za račun turoperatora. Ostali poslovi posredovanja pri osobnom osiguranju klijenta, njegove prtljage, protiv nesreće na putu, pribavljanje dozvole za

<sup>5</sup> Vukunić, B., *Turističke agencije*, Mikrorad, Zagreb 1998., str. 34.

lov, ribolov, iznajmljivanje vozila, plovila i dr. Putnička je agencija posrednik između pružatelja turističkih usluga: ugostiteljstvu, hotelijerstvu, prometu, trgovini (i u ostalim uslugama) i korisnika tih usluga – klijenata, tj. turista i putnika. Iz tog odnosa svatko ostvaruje niz prednosti.

Organizatorska funkcija uključuje samostalnu poduzetničku aktivnost kroz organizaciju turističkih putovanja. Pružanje turistima kompletnih usluga, koje nastaju kombinacijom vlastitih (turistički vodiči, pratitelji, transferi i dr.) i tuđih usluga (npr. hotelskih i prometnih). Tipično za putničku agenciju je paušalno putovanje, tj. turistički aranžman u koji je uključeno više vrsta različitih usluga (smještaj, prehrana, dolazak, odlazak, izleti itd.) po jednoj jedinstvenoj cijeni, tj. paušalnoj cijeni iz koje nije vidljivo koliko stoji pojedina usluga (nego samo paket).

### **Klasifikacija putničkih agencija**

Na turističkom tržištu djeluju brojne vrste putničkih agencija što je posljedica razvoja tržišta, tj. ponude i potražnje. Raznolikost putničkih agencija posljedica je različitih uvjeta rada u kojima djeluju, kao i specifičnost sadržaja njihove djelatnosti. Specifične materijalne uvjete i stručno osoblje propisuje i zakonodavac. Putničke agencije klasificiramo prema više kriterija.

prema karakteru poslovanja

- emitivne – organizirano iniciraju i omogućuju putovanja i boravak pojedinaca ili skupina, tj. na osnovi zakupa usluga dobavljača, formiraju i izrađuju vlastiti turistički proizvod – turistički aranžman, na osnovi vlastitih kriterija, mjerila i iskustava, odnosno vlastitog istraživanja turističkog tržišta poduzimaju aktivnosti animacije potencijalnih turističkih potrošača da se uključe u turističke aranžmane
- receptivne – bave se "pribavljanjem" turista iz emitivnih područja i organizacijom različitih usluga za vrijeme njihova boravka u turističkoj destinaciji. Obično su putničke agencije u turističkim destinacijama receptivnog karaktera poslovanja jer se najčešće brinu za prihvata i "servisiranje" turista u turističkoj destinaciji.
- kombinirane – bave se poslovima emitivne i receptivne. Na suvremenome turističkom tržištu najučestaliji tip agencija.

prema predmetu poslovanja

- grosističke – za grosističku putničku agenciju na međunarodnome turističkom tržištu rabi se specijalizirani naziv turoperator. Predmet poslovanja grosista je organiziranje turističkih putovanja, izrada programa putovanja, zakup smještajnih i prijevoznih kapaciteta te takav gotovi oblikovani turistički proizvod plasirati na tržište preko zainteresiranih turističkih posrednika detaljističkih putničkih agencija koje uz agencijsku proviziju obavljaju propagandu i prodaju.
- detaljističke – područje djelovanja je propaganda i prodaja turističkih aranžmana turoperatora.

- grosističko-detaljističke – djeluje kao organizator turističkih aranžmana i kao prodavač turističke usluge.

prema prostornom obuhvatu tržišta

- regionalne – lokalne ograničavaju poslove na područje neke regije ili grada – specijalizirane za mali – izletnički turizam
- nacionalne – djeluju unutar jedne države – zemlje
- međunarodne – većinom veće i ovlaštene su za obavljanje turističkog prometa s inozemstvom.

prema organizacijskom sastavu

- bez mrežne poslovnice – djeluju kao gospodarski subjekt s jednim prodajnim mjestom
- s mrežom poslovnica – imaju karakter velikih gospodarskih subjekata s podjelom rada.

prema načinu djelovanja

- samostalne – samostalni gospodarski subjekti
- zavisne – djeluju u sastavu nekog drugog gospodarskog subjekta.

## **Turoperator**

Turoperator je naziv za putničku agenciju u kojoj prevladava organizatorska funkcija, tj. turoperator su proizvođači posebnoga turističkog proizvoda. Predmet poslovanja putničke agencije, "trgovca na veliko" – turoperatora jesu turistički aranžmani, a to znači organiziranje, prodaja i provedba turističkih aranžmana.

Poslovanje turoperatora zasniva se na zakupu velikog broja smještajnih i prijevoznih kapaciteta u što većem broju turističkih odredišta, a zatim i drugih usluga potrebnih da se zadovolje turističke potrebe potrošača, tj. da se turistički aranžman kompletira. Pri tome turoperator osobito treba paziti da tržištu potražnje ponudi odgovarajući proizvod koji mora naći na tržištu turističke ponude i oblikovati ga, tj. kreirati ga prema zahtjevima potražnje, što znači da treba provesti dvostruko istraživanje tržišta, tj. i tržišta ponude i tržišta potražnje pa tek tada osmisliti vlastiti proizvod.

Zbog velike količine proizvoda, tj. turističkih aranžmana, turoperator kod dobavljača usluga može postići konkurentniju (nižu) cijenu, a zbog relativno niže cijene po jedinici proizvoda, prihvatljiviji je na turističkom tržištu većem broju potencijalne klijentele, pa se povećava opseg prodaje, a time i iskorištenost kapaciteta i konačni profit organizatora putovanja postaju veći.

S velikim brojem turista koji putuju u organizaciji turoperatora porasla je njihova uloga i značenje za receptivna turistička područja. Receptivna područja žele osigurati što veći broj posjetitelja, a upravo turoperator to omogućuju. Svjesni takvog položaja, turoperator postavlja konkretne zahtjeve glede strukture, oblika i cijene pojedinih vrsta usluga, pa tako izravno utječu na cjelokupnu ponudu pojedinih turističkih područja te određuju razvoj takvih područja.

Turoperatori u svojim turističkim aranžmanima – programima nude tisuće turističkih destinacija diljem svijeta, istodobno se pojavljujući kao kreatori, organizatori, proizvođači, prodavači i nositelji (izvršitelji – realizatori) kompletnih turističkih putovanja. Kupujući na veliko i kupujući masovno, turoperatori preuzimaju rizik plasmana (prodaje) zakupljenih kapaciteta, ali osiguravaju dva preduvjeta za stvaranje atraktivnoga turističkog aranžmana:<sup>6</sup>

- velik broj kapaciteta – masovnost, bez bojazni da će klijenti ostati bez željenog odmora
- jeftiniju nabavnu cijenu, što omogućuje i sniženje prodajne cijene cjelokupnoga turističkog aranžmana.

Tim pozitivnim prednostima suprotstavljaju se i negativnosti turističkih aranžmana koje organizira turoperator, npr.:

- problem jednoličnosti tzv. turističke konfekcije
- nemogućnost prilagodbe individualnim potrebama i željama korisnika.

Turoperatori su zadržali svoj vodeći posrednički položaj na turističkom tržištu, ali su tu svoju ulogu oplemenili vlastitim dodatnim kreativnim radom, pa su stekli posebno mjesto i značenje na međunarodnome turističkom tržištu kao kompanije turistički proizvođači. Danas veliki svjetski turoperatori postaju vlasnici hotelskih lanaca, zrakoplovnih kompanija, prijevoznika, brodara i sl.

Turoperatori su se najprije razvili u emitivnim zemljama svijeta, ali danas gotovo nema zemlje koja nema organizatora putovanja. Poznatiji su svjetski turoperatori: TUI AG, American Express Company, Thomas Cook, Thomson Holiday, Neckermann, Orbis, Touropa, Horizon, Kuoni, Club Méditerranée, Eurolines, Čedok, Kompas i mnogi drugi.

Najveći hrvatski turoperatori su Atlas Airtours d.o.o., Generalturist d.o.o. i ID Riva Tours s filijalama u Njemačkoj, Nizozemskoj, Austriji i dr. Govoreći o turoperatorima, nezaobilazno moramo spomenuti ADRIATICA NET, grupu koja objedinjuje vodeće hrvatske turooperatore, ali i neke strane.

### **Zakonska regulativa turističkog posredovanja**

Djelatnost turističkog posredovanja regulirana je Zakonom o turističkoj djelatnosti. Usluge turističkog posredovanja pružaju putničke, odnosno turističke agencije. Putnička agencija trgovačko je društvo ili trgovac pojedinac koji može obavljati djelatnost pružanja usluge putničke agencije radi ostvarivanja dobiti, ako ispunjava uvjete za pružanje usluga utvrđenih Zakonom.

Prema vrsti usluga koje pružaju razlikujemo:

1. putničke agencije organizatore putovanja i
2. putničke agencije posrednike.

Putnička agencija ne može započeti pružati usluge prije nego što pribavi rješenje

<sup>6</sup> B. Vukonić, *Turističke agencije*, Mikrorad, Zagreb 1998., str. 122.

županijskog ureda mjerodavnoga za poslove turizma.

U reklamnom i promidžbenom materijalu, kao i u svojim poslovnim dokumentima, putničke agencije obvezne su naznačiti identifikacijski kod. Identifikacijski kod sastoji se od četiri dijela međusobno odijeljena crticama.

*Prvi dio* je za sve putničke agencije jedinstven i sastoji se od velikih slova HR.

*Drugi dio* sastoji se od jednog ili od dva velika slova, ovisno o vrsti usluga koje pruža neka putnička agencija:

A – organizator putovanja

B – posrednik

C – posrednik koji pruža samo usluge posredovanja u svezi s turističkom asistencijom, ugostiteljskim uslugama u domaćinstvu, prodajom karata za izlete i priredbe, uslugama mjenjačnice ili pružanja turističkih informacija

AB – ujedno organizator putovanja i posrednik.

*Treći dio* sastoji se od dvoznamenkastog broja, koji se utvrđuje prema broju županije u kojoj je sjedište agencije (npr. Županija zagrebačka i Grad Zagreb – 01, Županija zadarska – 23, Županija istarska – 52, itd.).

*Četvrti dio* sadrži matični broj subjekta (MBS), koji putnička agencija dobiva prilikom registracije u trgovačkom sudu.

U usluge putničkih agencija ubrajamo:

- organizaciju, prodaju i provođenje turističkih paket-aranžmana
- prodaju i posredovanje u prodaji ugostiteljskih i turističkih usluga
- posredovanje u pružanju usluga putovanja i boravka te pružanje drugih usluga vezanih uz to
- organizaciju, prodaju i provođenje izletničkih programa
- prijevoz i prihvrat putnika (transferi)
- prodaju i posredovanje u prodaji karata ili rezervacije mjesta za sva prijevozna sredstva
- rezervacije smještaja i drugih usluga u ugostiteljskim objektima
- zastupanje domaćih i stranih putničkih agencija
- davanje turističkih obavijesti i promidžbenog materijala
- agencijsko-pomorske usluge za prihvrat i opremu turističkih plovnih objekata u zemlji i inozemstvu
- posredovanje u pribavljanju putnih isprava, viza i drugih isprava potrebnih za prijelaz granice i boravak u inozemstvu te isprava za lov, ribolov, ronjenje i drugih isprava potrebnih za organizaciju i provođenje različitih oblika turizma
- organizaciju i posredovanje u prodaji usluga nautičkoga, seoskoga, zdravstvenoga, kongresnoga, športskoga, lovnoga i drugih oblika turizma
- organizaciju službe turističkih pratitelja i službe asistencije (pri dolasku u mjesta turističke destinacije i odlasku iz njih)
- rezervaciju, nabavu i prodaju ulaznica za sve vrste priredaba, muzeja i dr., te prodaju robe vezane za potrebe putovanja (različitih putnih potrepština, suvenira, turističkih publikacija i sl.)
- organizaciju i pružanje usluga u svezi s poslovanjem karticama i putničkim čekovima te pružanje mjenjačkih usluga
- posredovanje u osiguranju putnika i prtljage.

Putničke agencije mogu još iznajmljivati i posredovati u iznajmljivanju vozila,



letjelica, plovnih objekata, te čuvati i održavati plovne objekte, pružati usluge skipera i drugo.

Putničke agencije moraju zaštititi korisnika usluga. One su obvezne pružiti usluge utvrđene ugovorom, a potrošača posebno osigurati za slučaj ozljeda, bolesti i smrti te gubitka prtljage tijekom putovanja i boravka u ugostiteljskim objektima.

Prijevoz putnika moraju obavljati vlastitim prijevoznim sredstvima ili u vlasništvu drugih fizičkih i pravnih osoba koje su u Hrvatskoj registrirane za obavljanje te djelatnosti.

*Putničke agencije organizatori putovanja* dužne su kod banke ili osiguravajućeg društva osigurati jamčevinu radi naknade šteta potrošačima, koje mogu nastati zbog lošeg poslovanja agencije, odnosno njezine insolventnosti. Putničke agencije nisu odgovorne za štete ako su za neispunjavanje ugovornih obveza krivi potrošači, treća osoba ili djelovanje više sile.

## 4. HOTELIJERSTVO

### Pojam hotelijerstva

Pojam hotel potječe od latinske riječi hospes koja znači gost, odnosno francuske riječi hôte koja znači gostoprimac (domaćin). U svjetskim okvirima postoji problem definirane definicije hotela, te se ne može sa sigurnošću utvrditi koji su sadržaji potrebni da neki smještajni objekt čine hotelom. S obzirom na to da hoteli mogu biti organizirani od malih, obiteljski vođenih poslova, pa sve do velikih, međunarodnih lanaca u vlasništvu velikog broja dioničara, Svjetska turistička organizacija (WTO) pri definiranju hotela (a za potrebe statistike) polazi od veličine samog objekta, od usluga koje nudi i od provedbe postupka kategorizacije.

Prema WTO-u, hotel je smještajni objekt u kojemu se usluge smještaja pružaju u određenom broju soba (većem od definiranog minimuma), koji pruža određene usluge, uključivši posluživanje u sobama (room service), dnevno čišćenje i pospremanje soba i prostorija za osobnu higijenu gostiju, koji je kategoriziran prema opremi i uslugama koje nudi, te kojim upravlja jedinstveni menadžment (što vrijedi za veće poslovne sustave, odnosno lance hotela).

Usluge smještaja hoteli pružaju u sobama, ali ih mogu pružati i u hotelskim apartmanima. Hoteli po pravilu nude dvokrevetne sobe, ali i jednokrevetne, te često pružaju mogućnost korištenja dodatnoga, odnosno pomoćnoga ili dječjega kreveta. Međutim, u svakom slučaju hoteli iznajmljuju sobe, a ne krevete, te je hotelska „mjerna jedinica” za utvrđivanje poslovnog rezultata iznajmljena soba, a ne ostvareno noćenje. U Republici Hrvatskoj hoteli moraju imati najmanje pet smještajnih jedinica.

Hotel je reprezentativni ugostiteljski objekt koji sjedinjuje sve posebnosti ugostiteljskog procesa proizvodnje. Osnovni je cilj hotelskog poslovanja ostvarivanje zadovoljavajuće razine dobiti kroz zadovoljavanje želja i potreba potrošača. Hotel je poslovna organizacija u vlasništvu određenih subjekata, koji su u nj uložili svoja novčana sredstva i koji od hotelskog poslovanja očekuju povrat ulaganja i određenu, obično materijalnu korist. Stoga je temeljni cilj hotelskog poslovanja ostvarivanje dobiti. Međutim, osim što nastoje ostvariti dobit, suvremene organizacije, pa tako i hoteli, nastoje biti i pozitivna snaga u društvenom i prirodnom okruženju u kojemu djeluju. Mogućnost ostvarivanja dobiti ovisi o orijentiranosti hotela na tržištu, što znači da hotel treba nuditi određenu uslugu (korisnost) potrošačima za vrijeme

njihova boravka u hotelskim objektima.

Hotelierstvo je djelatnost koja gostima pruža usluge smještaja, prehrane, točenja pića, rekreacije i raznovrsne druge usluge. Za vrijeme privremenog boravka u hotelskim objektima u izabranoj destinaciji turistima hotelijerstvo omogućuje odmor i relaksaciju, poslovnim ljudima ostvarivanje poslovnih kontakata, sudionicima kongresa, seminara i različitih drugih stručnih, znanstvenih i političkih skupova stvara uvjete za konstruktivan rad, izletnicima omogućuje upoznavanje s prirodnim atrakcijama i kulturno-povijesnim spomenicima, a domicilnom stanovništvu pruža usluge prehrane i točenja pića te različite zabavne sadržaje.

**STRUKTURA SVJETSKOG HOTELSKOG TRŽIŠTA U POSTOCIMA OD UKUPNOG BROJA POTROŠAČA**

Opis	1989.	1993.	1998.	2002.
<b>podrijetlo potrošača</b>				
domaći	53,6	48,0	48,9	59,4
strani	46,4	52,0	51,1	40,6
<b>struktura potrošača</b>				
turisti	37,4	40,5	49,9	44,9
poslovni ljudi	37,2	36,1	31,9	33,5
sudionici kongresa	13,2	10,3	9,8	11,3
vladini dužnosnici	3,1	2,9	1,8	3,2
ostali	9,1	10,2	6,6	7,1

Izvor: Horwath & Horwath International, Worldwide Hotel Industry, 1999, 2004.

Ekspanzija hotelijerstva neke zemlje rezultat je njezina gospodarskog rasta, osobito tercijarnog sektora, što stimulira putovanja domaćeg stanovništva i zbog poslovnih i zbog turističkih razloga, te rasta svjetskoga turističkog tržišta, odnosno povećanja međunarodnih turističkih putovanja.

Pružanjem usluga turistima hotelijerstvo ostvaruje znatan dio turističke potrošnje. Stoga tu djelatnost nazivamo i receptivnom turističkom djelatnošću.

Hotelierstvo je djelatnost koje je rezultat u vremenski relativno kratkim proizvodnim procesima raznovrsnost usluga i proizvoda kojima zadovoljava želje i potrebe potrošača. Iako dio poslovnih aktivnosti ima karakter materijalne proizvodnje (ponuda hrane i pića), hotelijerstvo bitno određuje upravo uslužni karakter:

- u hotelskim objektima potrošačima se pružaju usluge smještaja, pripreme hrane i pića te izvanpansionske usluge
- usluge je potrebno neprestano prilagođavati zahtjevima gostiju
- nužan je neposredni kontakt s gostom, jer se usluge ne mogu pružati kada nema gostiju
- zaposlenici moraju biti uvijek pripravnici na pružanje usluga;
- radno je vrijeme „elastično”
- teško je planirati i usklađivati potrebe za zaposlenicima s razinom zaposlenosti kapaciteta
- nejednak intenzitet poslovanja tijekom dana i tijekom godine određuje posebne uvjete rada – sezonski rad, s dugim stajanjem, hodanjem ili radom pri visokim temperaturama

- nefleksibilnost troškova i angažirane imovine
- u proizvodnom procesu rabe se relativno skupe vrste materijala (za prigrutavljanje jela i pića).

Hotelsko je tržište zasićeno ponudom, što potrošačima omogućuje da uvijek imaju na raspolaganju sve širu ponudu u granicama iste razine cijena. U takvim uvjetima utjecaj hotela na prodajnu cijenu ograničen je konkurencijom. Potrošače najčešće ne zanima na prvome mjestu cijena hotelskih usluga, već vrijednost koju dobivaju za svoj novac, što je osobito važno za turistički segment tržišta.

Gospodarski, tehnološki i kulturološki razvitak kroz fenomen globalizacije daje poticaj masovnosti putovanja i istodobnoj kvalitetnijoj prometnoj dostupnosti cjelokupne ponude za potencijalne potrošače. To dodatno povećava konkurenciju, jer se potrošači praktično za istu cijenu mogu koristiti hotelskim uslugama u različitim dijelovima svijeta.

### Vrste hotela

Na tržištu posluju hoteli raznih veličina i oblika. Zbog toga je teško razumjeti razlike među njima ako nije utvrđen standard pomoću kojeg ih se svrstava u grupe sličnih karakteristika. Hotele možemo klasificirati prema više kriterija: karakteru vlasništva, vremenu poslovanja, lokaciji, organizacijskoj strukturi, ili na neki drugi način.

Klasifikacija hotela s obzirom na odnos vlasništva i menadžmenta:

- obiteljski hoteli - vlasnici, odnosno njihove obitelji, vode cjelokupno poslovanje. Ograničavajući razvojni čimbenik u ovoj vrsti hotela je veličina obitelji pa se redovito radi o manjim objektima.
- hoteli kojima upravljaju vlasnici - vlasnici zapošljavaju dodatne zaposlenike izvan obiteljskoga kruga i povjeravaju im određene poslove, no upravljačke poslove obavljaju sami.
- neovisni hoteli - vlasnici nemaju nikakvu upravljačku ulogu, a niti sudjeluju u svakidašnjem poslovanju. Menadžer ili tim menadžera upravlja hotelskim poslovanjem i odgovara vlasniku, partnerima ili dioničarima glede poslovnih rezultata. Naziv neovisni proizlazi iz činjenice da hotel ne pripada niti jednom lancu hotela.
- hoteli koji posluju prema ugovoru o franšizi - vlasnici sklapaju ugovor o franšizi s određenim lancem hotela prema kojemu vlasnik plaća proviziju (*royalties*), u određenom postotku od visine prihoda, lancu hotela za pravo korištenja njihova imena. Hoteli koji posluju na ovaj način moraju zadovoljiti i standarde kvalitete koje propisuje lanac hotela. Prednosti tog načina poslovanja su što se smanjuju troškovi marketinga i omogućuje se pristup središnjem rezervacijskom sustavu određenog lanca hotela. Vlasnici često prepuštaju i upravljačke poslove lancu hotela s kojim su sklopili ugovor o franšizi.
- hoteli koji posluju prema ugovoru o menadžmentu - to je danas najčešći oblik poslovanja u hotelijerstvu. Ugovor o menadžmentu je sličan ugovoru o franšizi – razlikuje se u tome što lanac hotela preko svojih menadžera upravlja

poslovanjem i vlasnik nema utjecaja na donošenje poslovnih odluka. Na taj način je osigurana i stroža kontrola ispunjavanja standarda kvalitete. Visina provizije je, po pravilu, veća nego pri ugovoru o franšizi. U određenim slučajevima lanci hotela ulaze i u vlasničku strukturu tih hotela. Osim s lancima hotela, vlasnici mogu ugovor o menadžmentu sklopiti i s tzv. Poslovnim organizacijama za iznajmljivanje usluge menadžmenta. Iako u tom slučaju ne mogu računati na smanjenje troškova marketinga i prodaje, vlasnici se ipak često odlučuju upravo za takve poslovne organizacije, jer se radi o ekspertima za hotelsko poslovanje.

S obzirom na razinu usluge, tj. usklađenost kvalitete i cijena (vrijednost za novac) hotele je moguće razvrstati u sljedeća tri tipa:

- ekonomični - to su relativno skromni hoteli koji obično nude osnovne hotelske usluge po nižim cijenama, a po pravilu su locirani u gradskim četvrtima udaljenijima od središta.
- hoteli srednje kategorije - nude usluge srednje razine u kojima se posebna pozornost posvećuje detaljima.
- luksuzni - namijenjeni su elitnijim potrošačima složenijih zahtjeva i više platežne moći, a odlikuju se jedinstvenom arhitekturom i ugođajem. Visina cijena nije presudna jer su njihovi potrošači spremni platiti ekskluzivnost.

Prema položaju na tržištu, odnosno prema tržišnom segmentu na koji se orijentira određeni hotel, razlikujemo hotele za odmor i poslovne hotele. Orijentacija hotela na određeni segment tržišta uvjetuje njihovu heterogenost, počevši od projektiranja, gradnje i opremanja kapaciteta, veličine, lokacije, sezonskog poslovanja, cijena, politike prodaje, to jest cjelokupne poslovne politike.

Hoteli za odmor su u prvom redu hoteli koji u svojim objektima ponudu prilagođavaju zahtjevima turista. Oni su pretežno smješteni u turističkim središtima. Osim osnovnih hotelskih usluga, nude osobito rekreacijske, športske, zabavne i druge sadržaje. Suvremeni trendovi u razvitku turizma utječu na modifikaciju ponude te skupine hotela. Prije su to bili veliki hoteli, u znaku masovnog (dehumaniziranog) turizma, a danas su manji.

Poslovni hoteli obično se nalaze na atraktivnim gradskim lokalitetima, a često i blizu velikih robnih kuća (shopping centar). Tjednom služe poslovnom tržištu, a vikendom posebnom politikom cijena privlače ostale kategorije potrošača. Ti hoteli imaju mnogo sadržaja i osim radnih soba, dvorana za sastanke, kongresnih dvorana i slične ponude za poslovne ljude, nude atraktivno uređena i različitim sadržajima obogaćena predvorja, restorane visokih kategorija, uređen okoliš, s rekreacijskim sadržajima, itd.

Budući su to hoteli koji se grade u gradskim središtima, pretežno su vrlo velikih kapaciteta. Razlog je tomu visoka cijena građevinskog zemljišta u gradovima, te da bi se skratilo vrijeme povrata ulaganja (investicije u hotel) potrebno je sagraditi veći broj smještajnih jedinica.

### **Organizacijska struktura hotela**

Složenost poslovanja i veličina hotela određuju karakter poslova i broj zaposlenika. Poslovne jedinice u kojima se obavljaju istovrsni ili slični poslovi čine

organizacijsku strukturu hotela. Organizacijska struktura određenog hotela ne može se „krojiti” konfekcijski, već je ona uvjetovana brojnim čimbenicima.

S jedne strane, organizacijska se struktura, određuje vertikalno i horizontalno, a s druge strane, označava definirani tok odvijanja poslova i opise poslova u svim organizacijskim jedinicama.

Organizacijska se struktura prikazuje organigramima. Organigram je, na primjer, u obiteljskim hotelima organičen na vlasnika, koji zajedno s članovima obitelji vodi poslovanje. Ipak, i u takvim se hotelima preporučuje postavljanje organizacijske strukture, odnosno utvrđivanje opisa poslova. Što je veći hotel, to je važnije ispravno postaviti organizacijsku strukturu po pojedinim hotelskim funkcijama. Veliki i srednji hoteli imati će potrebu ustrojiti posebne službe za obavljanje određene funkcije, a u manjim hotelima isti djelokrug poslova može obavljati samo jedna osoba.

Osnovni su elementi organizacijske strukture (prema poslovnim funkcijama) hotela:

- menadžment – donosi odluke, odnosno vodi poslovne aktivnosti hotela;
- odjel smještaja (room division)
  - recepција* – prima, smješta i ispraća goste, te naplaćuje usluge
  - portirnica* – obavlja poslove vezane za dolazak, boravak i odlazak gostiju
  - hotelsko domaćinstvo* – brine se o čistoći soba i zajedničkih prostorija
- odjel hrane i pića (food and beverage)
  - kuhinja* – proizvodna jedinica za pripremu jela i slastica
  - restoran* – prodajna jedinica za usluživanje jela i pića
  - aperitiv-bar* – proizvodno-prodajna jedinica za pripremu i posluživanje pića i napitaka
- odjel rekreacije – sjedinjuje rekreacijske, športske i zabavno-kulturne hotelske sadržaje
- odjel prodaje i marketinga – obavlja poslove obrade tržišta, prodaje i promocije hotelskih kapaciteta
- kontroling i financije – prikuplja, obrađuje i prezentira podatke, odnosno informacije o hotelskom poslovanju, i obavlja druge financijske poslove
- tehnički odjel (održavanje) – brine se o ispravnosti opreme i uređaja, odnosno radi na održavanju hotela.

Ovisno o veličini, neki hoteli imaju posebno ustrojene odjele, odnosno službe kadrova, nabave i druge. Hotel može biti i u sastavu određene kompleksne organizacije (npr. lanca hotela), pa ga u tom smislu možemo smatrati jednom organizacijskom jedinicom unutar strukture većega poslovnog sustava.

## 5. OBILJEŽJA HRVATSKOG HOTELIJERSTVA

Hrvatsko hotelijerstvo karakterizira nedostatna razina kvalitete usluga, nepovoljna struktura i niska iskorištenost kapaciteta.

Hotelski objekti u Hrvatskoj uglavnom odgovaraju potrebama masovnog turizma, a nedostatna razina kvalitete usluga posljedica je nepostojanja standarda u projektiranju, gradnji i opremanju objekata. Zbog toga kapaciteti hrvatskog hotelijerstva postaju sve više nekonkurentni na međunarodnom tržištu. Kvaliteta hotelskih usluga ovisi i o održavanju samih objekata, o stupnju komfora i, osobito, o

motivaciji i stručnosti zaposlenika. Naime, gost može oprostiti nižu razinu opremljenosti hotela, ali ne može oprostiti neurednost objekta i negostoljubivost zaposlenika.

Tablica *Struktura i iskorištenost hrvatskih turističkih kapaciteta za 2005.g.*

opis	dolasci turista u 000	struktura u %	noćenja turista u 000	struktura u %	prosječni broj noćenja po dolasku	prosječni broj noćenja po ležaju
Hoteli i aparthoteli	3.700	37,0	14.960	29,1	4,0	118
Hotelska naselja	666	6,7	4.703	9,1	7,1	72
Kampovi	1.970	19,7	13.359	26,0	6,8	64
Privatne sobe	1.982	19,8	13.859	27,0	7,0	51
Lječilišta	22	0,2	203	0,4	9,2	68
Radnička odmarališta	88	0,9	552	1,1	6,3	46
Odmarališta za djecu i mladež	89	0,9	334	0,6	3,8	56
Luke nautičkog turizma	773	7,7	1.139	2,2	1,5	20
Ostalo	500	5,0	1.527	3,0	3,1	11
Nekategorizirani objekti	205	2,1	785	1,5	3,8	79
<b>Ukupno</b>	<b>9.995</b>	<b>100,00</b>	<b>51.421</b>	<b>100,00</b>	<b>5,1</b>	<b>57</b>

Izvor: Hrvatski turizam u brojkama 2006, Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka, Zagreb, 2006., str. 16.

Stupanj iskorištenosti hrvatskih smještajnih kapaciteta je nedovoljan. Njihova glavnina locirana je u primorskim mjestima, a pretežno posluju isključivo za vrijeme ljetne sezone. To je jedan od razloga tako niskog stupnja iskorištenosti kapaciteta. Ostale razloge možemo tražiti u neprepoznatljivosti Hrvatske kao destinacije, odnosno neatraktivnosti naše ponude da privuče turiste izvan glavne sezone.

Tablica *Struktura smještajnih kapaciteta po vrstama turističkih mjesta u 2005.g.*

opis	smještajni kapaciteti	struktura u %
primorska mjesta	865.206	95,16%
ostala mjesta	44.004	4,84%
ukupno	909.210	100,00%

Izvor: Hrvatski turizam u brojkama 2006, Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka, Zagreb, 2006., str. 7.

Glavnina hrvatskih smještajnih kapaciteta (oko 95%) locirana je u primorskim mjestima, dok je tek njihov manji dio lociran u kontinentalnim mjestima. Struktura geografske distribucije smještajnih kapaciteta ukazuje na činjenicu da su dosadašnje

hrvatske turističke politike zanemarivale potencijale kontinentalne Hrvatske.

Tablica *Distribucija turističkog prometa po vrstama turističkih mjesta u 2005.g.*

opis	dolasci turista u 000	struktura u %	ostvarena noćenja u 000	struktura u %
primorska mjesta	8.711	87,1%	48.776	94,8%
ostala mjesta	1.284	12,8%	2.645	5,14%
ukupno	9.995	100,0%	51.421	100,0%

Izvor: Hrvatski turizam u brojkama 2006, Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka, Zagreb, 2006., str. 14.

Glavnina hrvatskog turističkog prometa ostvaruje se u primorskim turističkim mjestima – oko 87% turističkih dolazaka i gotovo 95% ostvarenih noćenja turista. Struktura geografske distribucije turističkog prometa ukazuje na činjenicu neadekvatne valorizacije potencijala kontinentalne Hrvatske.

Tablica *Distribucija turističkog prometa po mjesecima za 2005. godinu*

opis	dolasci turista u 000	struktura u %	ostvarena noćenja u 000	struktura u %	prosječan broj noćenja po dolasku turista
Siječanj	98	0,98	259	0,50	2,64
Veljača	111	1,11	285	0,55	2,57
Ožujak	217	2,17	593	1,15	2,73
Travanj	416	4,16	1.168	2,27	2,81
Svibanj	851	8,52	3.090	6,01	3,63
Lipanj	1.271	12,72	6.037	11,74	4,75
Srpanj	2.533	25,35	15.100	29,37	5,96
Kolovoz	2.630	26,32	17.108	33,27	6,50
Rujan	1.140	11,41	5.666	11,02	4,97
Listopad	436	4,36	1.427	2,78	3,27
Studeni	153	1,53	371	0,72	2,42
Prosinac	138	1,38	315	0,61	2,28
ukupno	9.994	100,00	51.419	100,00	

Izvor: Hrvatski turizam u brojkama 2006, Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka, Zagreb, 2006., str. 11-12.

Glavnina hrvatskog turističkog prometa ostvaruje se u srpnju i kolovozu, tj. za vrijeme tzv. visoke sezone. U ta dva mjeseca 2005.g. zabilježeno je 51,67% od ukupnih dolazaka turista, odnosno 62,64% od ukupnih ostvarenih noćenja. U razdoblju lipanj – rujan, odnosno za vrijeme sezone – predsezone, visoke sezone i posezone, u istoj godini, zabilježeno je 75,80% od ukupnih dolazaka turista, odnosno 85,40% od ukupnih ostvarenih noćenja. Vremenska distribucija turističkog prometa ukazuju na činjenicu da hrvatsku turističku ponudu karakterizira izrazita sezonalnost.

## 6. HOTELSKE USLUGE

Hotelsko poslovanje sastoji se od proizvodnih i uslužnih procesa. Svrha je proizvodnih procesa ponuda materijalnih dobara. To su dobra koja se nude u obliku pružanja usluga pripreme jela, slastica, napitaka i pića. Svrha je uslužnih procesa pružiti različite usluge potrošačima. To su usluge smještaja, rekreacije, raznovrsne trgovačke i obrtničke usluge, usluge telefoniranja, buđenja, pranja i glačanja rublja, čuvanja vrijednosti i sl.

Hotelsko poslovanje, odnosno širinu asortimana usluga uvjetuje kategorija objekta, veličina kapaciteta, lokacija, vremenski aspekt poslovanja (je li poslovanje sezonsko ili cjelogodišnje), složenost organizacijske strukture i sama poslovna politika nastupa na tržištu.

Osnovne ili pansionske usluge:

- *usluge smještaja* – pružaju se u hotelskim smještajnim jedinicama, u sobama ili u hotelskim apartmanima;
- *usluge pripreme hrane i pića* – ovisno o vrsti i kategoriji hotela, pružaju se u hotelskim blagovaonicama, banketnim dvoranama, salonima, prostorijama za zajutak, prostorijama za doručak, tzv. grill-roomu, kavanama, aperitiv-barovima, a gosti se mogu posluživati i u sobama (room service).

Hoteli gostima po pravilu iznajmljuju sobe sa zajutakom, a gosti se mogu odlučiti i za usluge polupansiona, odnosno pansiona. Polupansion je složena usluga koja se sastoji od smještaja u sobi, zajutraka i ručka ili večere, a pansion je vrsta usluge koja uključuje smještaj u sobi i sva tri glavna obroka (zajutak, ručak i večeru).

Dopunske ili izvanpansionske usluge:

- *izvanpansionske usluge pripreme hrane i pića* – pružaju se izvan pansiona, u restoranima á la carte, a odnose se i na različite gastronomske priredbe (npr. dani dalmatinske kuhinje, tjedan šparoga, dani tartufa);
- *usluge rekreacije i športa* – gostima se stavljaju na raspolaganje bazeni, tereni za tenis i golf, različite vrste igrališta, trim-kabineti, kuglane, pješačke i staze za trčanje, a mogu se organizirati i različita natjecanja (npr. otvorenog tipa – bez ulaznica) i drugo;
- *kulturno-zabavne usluge* – odnose se na koncerte ozbiljne glazbe, odnosno nastupe popularnih izvođača, izložbe, knjižnice, salone za zabavu i društvene igre, a osobito za vrijeme lošeg vremena gostima nude posebno pripremljene zabavne programe (animacija);
- *trgovačke usluge* – odnose se na mogućnost kupnje suvenira, tiskovina, različitih osobnih potrepština, uključivši butike visoke mode i slično;
- *obrtičke usluge* – često se u sklopu hotela nalaze frizerski, kozmetički i pedikerski saloni, fotografiji, urari i dr.;
- *zdravstvene i ostale usluge* – hoteli gostima nude i mogućnost dijagnosticiranja, terapije, rehabilitacije i dr.

Osim tih usluga, hoteli u sklopu pojedinih organizacijskih jedinica gostima nude i usluge pranja i glačanja rublja, čišćenja obuće, čuvanja vrijednosti, garažiranja



automobila, usluge fotokopiranja, buđenja, usluge u svezi s poštanskim pošiljkama, informacijske usluge, usluge čuvanja djece, odnosno usluge koje moraju pružati hoteli određene kategorije.

S aspekta strukture *hotelskih prihoda* mogu se posebno izdvojiti ove usluge:

- *telekomunikacijske usluge* – uključivši i usluge telefaksa, e-maila i sl.;
- *usluge iznajmljivanja poslovnih prostora* – hoteli često raspolažu dodatnim prostorima koje mogu iznajmiti za obavljanje nekih poslovnih aktivnosti subjektima izvan hotela, a to je način na koji se može proširiti asortiman hotelskih usluga i ponuda učiniti atraktivnijom. Naime, za pružanje nekih usluga hotel ne može uvijek raspolagati takvim kadrovskim rješenjima da može osigurati usluge vrhunske kvalitete, a osim problema kadrova iznajmljivanje poslovnih prostora smanjuje troškove i rizik poslovanja (jer ga preuzima najmoprimatelj). Iznajmiti se mogu osobito prostori za pružanje trgovačkih ili obrtničkih usluga.

STRUKTURA PRIHODA EUROPSKOG HOTELIJERSTVA PO VRSTAMA USLUGA (u postocima)		
Opis	1998.	2002.
sobe (usluge smještaja)	51,3	56,7
usluge prehrane i točenja pića	41,3	37,1
telekomunikacijske usluge	1,6	1,3
najamnine i drugi prihodi	5,8	4,9

Izvor: Horwath & Horwath International, Worldwide Hotel Industry, 1999, 2004.

Možemo zaključiti da su osnovne ili pansionske usluge najvažniji dio hotelske ponude jer u ukupno ostvarenim prihodima prosječnoga europskog hotela sudjeluju s više od 90%. Međutim, hotel se ne može osloniti samo na ponudu smještaja, pripreme hrane i pića, već treba neprestano širiti ponudu i uključivati različite dodatne usluge, ali i sadržaje iz okruženja. Takva ponuda onda karakterizira hotel i čini ga prepoznatljivim na tržištu.

Hoteli često nude neke izvanpansionske usluge na osnovi kojih ne ostvaruju pozitivnu razliku između prihoda i rashoda, ili pak i ne naplaćuju njihovo konzumiranje jer je interes hotela potaknuti potrošače na trošenje osnovnih usluga. Polazi se od pretpostavke da je za hotel, s kratkoročnog aspekta, korisnije da posluje s cijenama koje će pokrivati varijabilne troškove i dio fiksnih troškova nego da uopće ne posluje (opširnije o tome u sljedećim poglavljima). Dakle, ponuda izvanpansionskih usluga u funkciji je maksimalizacije potrošnje osnovnih hotelskih usluga, odnosno usluga smještaja i usluga pripreme hrane i pića.

## 7. HOTELSKO OSOBLJE

### Rad, poslovi i hotelski zaposlenici

Hotelierstvo je radno intenzivna djelatnost i rad zaposlenika je kritičan čimbenik uspješnosti poslovanja određenog hotela. Rad je svjesna i svrhovita aktivnost čovjeka kojoj je cilj dobivanje novih proizvoda i pružanje usluga čime se neposredno ili posredno zadovoljavaju ljudske potrebe. Među osnovnim elementima svakoga proizvodnog procesa rad je najvažniji, a osobito u hotelijerstvu i u drugim uslužnim djelatnostima. U svakom slučaju, bez obzira na veličinu udjela rada u nekom proizvodnom procesu, rad je nužna pretpostavka ostvarenja svakoga gospodarskog cilja.

Hotelsko osoblje ulaže znanje, sposobnosti i talent u pripremu i pružanje hotelskih usluga. Rad zaposlenog osoblja najvažniji je čimbenik kvalitete pruženih usluga što znači da osoblje nekom hotelu daje identitet ili prepoznatljivost. Poslove što ih obavlja hotelsko osoblje nikad neće moći potpuno zamijeniti rad strojeva jer je nužan neposredan kontakt zaposlenika i gosta. Zaposlenici trebaju znati predvidjeti, prepoznati i ponuditi ono što gost želi i očekuje, i to je ključ poslovnog uspjeha hotela. Prema vrsti radnih zadaća hotelski se poslovi mogu podijeliti na:

- upravljačke poslove;
- izvođačke poslove – spremanje, uređivanje i izdavanje namještenih soba, odnosno hotelskih apartmana, pripremanje i posluživanje jela, slastica, napitaka i pića, poslovi u svezi s pružanjem izvanpansionskih usluga, obavljanje pomoćnih poslova;
- administrativne poslove.

Da bi se utvrdio najpovoljniji broj i struktura potrebnog osoblja, treba izraditi analizu poslova. Rezultat analize poslova treba biti povećanje učinkovitosti rada. Analiza poslova određuje potrebe za zaposlenicima, uvjete selekcioniranja novog osoblja, načine motivacije i nagrađivanja zaposlenika, trening, obrazovanje i usavršavanje. Čimbenici su broja i strukture zapošljavanja hotelskog osoblja:

- Obujam poslovanja hotela u smislu učinaka čini količina i kvaliteta pruženih usluga. Kvaliteta usluga jedan je od elemenata kojim se hoteli razlikuju te razvrstavaju u neku od kategorija. Veća razina kvalitete (kategorija) pretpostavlja više zaposlenika i kadrovsku strukturu na višoj razini.
- U uskoj vezi s mogućnošću ostvarivanja dobiti nekog hotela jest veličina i struktura imovine koja se iskorištava u proizvodnom procesu. Angažirana imovina posredno utječe na hotelske potrebe za osobljem. Naime, zaposlenici se mogu s više ili manje uspjeha koristiti imovinom hotela, što ovisi o njihovoj stručnosti, odnosno znanju i sposobnosti. Pri tome vrijedi da je najskuplji jeftin rad. Naime, visokostručnog zaposlenika treba dobro platiti, ili se u protivnome koristiti radom manje stručnog osoblja.
- Fleksibilna organizacija rada omogućuje mobilnost osoblja u skladu s potrebama i prioritetima hotela. Hotelsko poslovanje karakterizira nejednak intezitet rada tijekom dana i godine, te je u vrijeme najviših opterećenja neke organizacijske jedinice osoblje potrebno „pojačati” zaposlenicima iz drugih hotelskih jedinica. Učinkovitost organizacije rada izravno utječe na

- produktivnost, a time i na potreban broj zaposlenika.
- Što je iskorištenost radnog vremena veća, to su potrebe za zaposlenicima manje, odnosno, ako se raspoloživo radno vrijeme loše iskorištava, potrebno je to više zaposlenika za istu količinu pruženih hotelskih usluga. Dakle, nije važna formalna nazočnost na radnome mjestu, već je važna učinkovitost osoblja. Zaposlenici u hotelu obavljaju raznovrsne poslove, čiji karakter ovisi o vrsti i kategoriji hotela.

Pružanje kvalitetnih usluga u hotelijerstvu izravno ovisi o razini i kvalifikacijskoj strukturi osoblja. Posebnost je te djelatnosti rad s ljudima različitih kultura što zahtijeva od zaposlenika višu razinu opće kulture, stručne osposobljenosti i znanja jezika. Međutim, hotel će teško raspolagati kvalitetnim osobljem ako se ono dostatno ne motivira.

Ljudi su najvrjedniji dio svake, dakle i hotelske organizacije, te je osobito bitno da su im poslovi što ih obavljaju privlačni i prihvatljivi, znači motivirajući, a ne da im budu izvor nelagode, nezadovoljstva ili otpora.

Stručno osoblje najsnažniji je pokretač rasta svakog hotela. Potrebna stručnost može se postići obrazovanjem i neprestanim usavršavanjem. Ovisno o kvalifikaciji i vrsti zanimanja, hotelsko se osoblje osposobljava u specijaliziranim srednjim, višim i visokim školama ugostiteljskoga, hotelijerskoga i turističkoga smjera. Međutim, da bi netko mogao stručno obavljati povjerene poslove, nije dovoljno samo obrazovanje, već i neprestano dopunjavanje znanja i vježbanje, odnosno usavršavanje.

Hoteli trebaju dvije vrste zaposlenika – stalne i povremene (sezonske). Stalni su oni zaposlenici koji su u stalnom radnom odnosu i nužni su za nesmetano funkcioniranje hotela, a povremeni su oni koji se angažiraju ovisno o potrebama hotela, to jest ovisno o intenzitetu poslovanja tijekom godine ili dana u tjednu. Povremeni su sezonski hotelski zaposlenici i oni koji se angažiraju, na primjer, za posebne programe, prigodne večere, prijame i slično.

S obzirom na to da se većina naših hotela nalazi u primorskim središtima, odnosno da posluju za ljetne sezone, postoji velika potreba za povremenim zaposlenicima. Tijekom sezone često se radi dvokratno, a radno vrijeme nerijetko traje 12 ili više sati. Zbog relativno niskih plaća i nedostatka kvalificiranog osoblja u sezonskom hotelskom poslovanju znatna je fluktuacija zaposlenih. Zaposlenici mijenjaju radna mjesta u potrazi za boljim radnim uvjetima i većim plaćama. S druge strane, izvan sezone, kada nema gostiju i kada nema potrebe za zapošljavanjem, mnoge hotelske kuće stalne zaposlenike angažiraju na održavanju objekata i okoliša.

U hotelijerstvu, dakle, nije moguće stalno usklađivati broj zaposlenih s razinom zauzetosti kapaciteta. Međutim, nedostatak osoblja ne smije biti uzrok neprihvaćanja ili nezadovoljavanja potražnje gostiju. Bilo bi apsurdno da zbog manjka zaposlenika hotel ne iskorištava kapacitete na razini koju može ostvariti jer usluga koja se propusti pružiti više se ne može nadoknaditi. Hotel u svakom trenutku treba imati onoliko angažiranog osoblja koliko je potrebno za nesmetano obavljanje svih poslovnih funkcija.

## **Motivacija**

Pod motivacijom razumijevamo poticanje zaposlenika da u radnom okruženju postižu takve učinke koji će omogućiti djelotvornije postizanje poslovnih ciljeva hotela.

Učinci zaposlenika (tj. priprema i pružanje hotelskih usluga) ovise o tri čimbenika:

- motivaciji (želji za obavljanjem posla)
- mogućnostima (obavljanja određenog posla)
- radnom okruženju (opremi, uređajima, pomagalicama, materijalu i sl.).

U slučaju ograničene sposobnosti zaposlenika za obavljanje određenih hotelskih aktivnosti potrebno je usmjeriti pozornost na vježbanje, odnosno razmjestiti zaposlenika na ono radno mjesto na kojemu će biti najkorisniji.

Postoje li problemi s radnim okruženjem, treba osigurati bolje radne uvjete.

Ako je motivacija zaposlenika onaj kritični čimbenik koji umanjuje poslovni rezultat, tada se hotel, to jest hotelski menadžment susreće sa složenijim problemom. Naime, individualno je ponašanje vrlo složena pojava i izuzetno je teško proniknuti u problem i pronaći način njegova rješavanja. Stoga, da bi se zaposlenici motivirali, u prvom je redu potrebno definirati specifične potrebe svakog pojedinca, a zatim načine na osnovi kojih se one mogu zadovoljiti. Ako su rezultati motivacijske podloge zadovoljavajući, zaposlenik će na najbolji način obavljati povjerene mu radne zadaće.

Za postignute rezultate zaposlenici očekuju i određenu nagradu, koja nužno ne mora biti novčana, ali treba biti djelotvorna kako bi zaposlenika potaknula na dalje ostvarivanje boljih rezultata. Manje obrazovane osobe, na primjer, daju prednost zaradi i uvjetima rada, a obrazovanije osobe daju prednost mogućnosti napredovanja u hotelskoj strukturi. U vrijeme gospodarske krize (recesije) prioritet je i za jedne i za druge zadržavanje stalnoga radnog mjesta.

Vrlo je važno da zaposlenici budu unaprijed upoznati s kriterijima po kojima će biti nagrađivani ili kažnjavani zbog eventualnih lošijih učinaka. Da bi se motivacijska podloga mogla valjano provesti, u svakom hotelu treba odgovoriti na ova pitanja: što, gdje, kada, kako i zašto pojedini zaposlenik treba učiniti.

### **Poslovna etika u hotelijerstvu**

Etika se može definirati kao skup individualnih uvjerenja o tome što je pravedno, a što nepravedno, odnosno dobro ili loše.

S aspekta određenog hotela, treba naglasiti da je etika definirana individualno, odnosno da se svaki pojedini hotelski zaposlenik ponaša pod utjecajem vlastitih uvjerenja. Dakle, ako se određeni pojedinac ponaša etički, smatramo da se njegovo ponašanje uklapa u općeprihvaćene društvene norme ponašanja. S druge strane, neetičko je ono ponašanje koje ne pripada u te općenito prihvaćene norme. Etiku svakog pojedinca određuje ovih pet čimbenika:

1. utjecaj obitelji
2. situacijski čimbenici
3. sustav vrijednosti i moral
4. očekivanja
5. položaj u društvu.

Etička svijest počinje se oblikovati u djetinjstvu, u skladu s uvjerenjima i ponašanjem roditelja. Čovjek tijekom školovanja stječe određena znanja, a zatim i sposobnosti, što mu omogućuje zauzimanje određenog položaja u društvu, a to mu

nameće odgovorniji nastup u odnosu spram društva. Na oblikovanje etičke svijesti uvelike utječu i iskustva svakog pojedinca, koja ga upućuju kako da se ponaša u određenim, već proživljenim situacijama, zatim osobni sustav vrijednosti i moral te različite situacije, sa svojim posljedicama.

Etika uvelike utječe na hotelsko poslovanje, a najčešće u slučajevima koji izvire iz odnosa:

hotel – zaposlenici  
zaposlenici – hotel  
hotel – drugi gospodarski subjekti.

Hotelski menadžment treba usmjeriti pozornost osobito na ponašanje prema zaposlenicima. Naime, ako neka osoba očajnički traži posao, pa je određen hotel zaposli, a rad plati vrlo niskom plaćom, koja nije odraz stanja na tržištu rada, tada ne možemo reći da se konkretni hotel prema toj osobi ponio etički.

Postoji vrlo velik broj etičkih pitanja koja izvire iz odnosa između zaposlenika i hotela, kao što su sukob interesa, povjerenje, iskrenost i slično, a koja mogu negativno utjecati na hotelsko poslovanje ako postupci zaposlenika nisu etični. Na primjer, ako dvoje zaposlenika očekuju promaknuće, jedan ili oboje mogu pokušati naškoditi interesima drugoga, čime se stvara nepovjerenje i loši međuljudski odnosi u radnom okruženju.

U interakciji s okruženjem menadžment i hotelsko osoblje dolaze u različita etička iskušenja. Riječ je o odnosu spram potrošača, dobavljača, konkurenata i drugih. Etički je da potrošačima prodamo kvalitetne usluge, a ne da, na primjer, obroci budu spravljeni od namirnica kojima je istekao rok valjanosti ili su sumnjive higijenske ispravnosti, odnosno da obroci budu manji od onih što su određeni normativima, itd. Dobavljači su vrlo bitni za nesmetano poslovanje hotela jer oni hotel opskrbljuju potrebnim namirnicama, pićima, higijenskim potrepštinama, uredskim materijalom, energentima i drugim bez čega hotel gostima ne bi mogao pružati usluge. Pregovori i poslovna suradnja s dobavljačima mora se temeljiti na iskrenosti i poštenju. Naposljetku, iako je cilj hotela nadmašiti konkurente, to ne znači da se u tržišnoj utakmici za potrošače može nastupati nepošteno, to jest neetično. Blaćenje drugih ili određivanje cijena ispod cijene koštanja primjeri su neetične poslovne prakse.

Dio poslovne politike svakoga hotela, dakle, trebaju biti i etička načela ponašanja zaposlenika. Mnogi hoteli imaju tzv. etičke kodekse ponašanja, pisane dokumente koji sadrže vrijednosti i etičke standarde kojima se trebaju voditi zaposlenici hotela u obavljanju radnih zadaća. U svakom slučaju, ni jedan pisani dokument ne može utjecati na individualnu prosudbu zaposlenika o tome što je dobro ili loše u određenoj situaciji. Takva pomagala mogu hotelskom osoblju objasniti što treba učiniti, ali po pravilu ne mogu pomoći prilikom suočavanja s posljedicama njihovih postupaka. Ako netko u konkretnom slučaju postupa etički, to mu može donijeti i različite neugodnosti, kao odbojnost nekih kolega, propuštanje veće novčane zarade i slično.

### **Pravilnici o radu**

Pravilnici o radu uređuju uvjete radnih odnosa i djelokrug poslova a usto su i svojevrсни hotelski etički kodeksi. Pravilnici o radu zaposlenike obvezuju da radne zadaće koje su im povjerene obavljaju savjesno i marljivo, da usavršavaju svoja znanja i vještine, štite poslovne interese hotela i poštuju pravila struke.

Ti pravilnici definiraju načine zaključivanja ugovora o radu, pokusni rad, dodatno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika, radno vrijeme i prekovremeni rad, odmore (stanke, dnevne odmore, tjedne odmore i godišnji odmor) i dopuste (plaćene dopuste zbog važnih osobnih potreba i neplaćene dopuste), visinu plaća, nagrade zaposlenicima, poklone djeci zaposlenika, prestanak ugovora o radu, otkaze i otkazne rokove. Na primjer, puno radno vrijeme tjedno iznosi 40 sati. U slučaju više sile, izvanrednog povećanja opsega rada i u sličnim slučajevima prijeke potrebe zaposlenik na zahtjev poslodavca (hotela) mora raditi dulje od punoga radnog vremena (prekovremeni rad), ali najviše do 10 sati tjedno.

Drugi dio pravilnika o radu uređuje organizaciju rada, pravila o redu i etičke norme ponašanja. Hoteli obavljaju svoju djelatnost na temelju određenih organizacijskih rješenja koja su u funkciji racionalnog poslovanja. Strukturna organizacija hotela jest oblik povezivanja poslova kojima se omogućuje nesmetano i svrsishodno obavljanje djelatnosti. Stoga je bitno da se sva značajna pitanja o poslovanju hotela, o pojedinostima organizacije i o poslovnoj politici smatraju poslovnim tajnom. Tim se dijelom pravilnika regulira i odnos zaposlenika prema hotelskoj imovini i, općenito, poželjan način ponašanja.

Osobito su važni tzv. postulati ponašanja: uvijek na pitanja gosta odgovarati sa smiješkom (riječ „hvala” može značiti više od zahvalnosti ako je izrečena gostoljubivo i s primjerenim naglaskom); oslovljavati gosta ljubazno i pažljivo; nikad ostaviti gosta da dugo čeka; na pitanja odgovarati uljudno i točno; izbjegavati sva mjesta u hotelu namijenjena gostima; izbjegavati glasan govor, žvakanje žvakačkih guma i slično, okupljanje i raspravljanje u skupinama; strogo pridržavanje odredbi o zabranjenom pušenju; radna odjeća i obuća mora biti čista i uredna, a razina osobne higijene žena i muškaraca visoka; muškarci moraju biti obrijani, čiste i podšišane kose, podrezanih noktiju; žene moraju imati urednu i njegovanu kosu, biti diskretno našminkane, izbjegavati nošenje nakita i slično. Mnogi hoteli zbog psihologije gosta strogo zabranjuju nošenje bilo kakvog nakita osim vjenčanog ili zaručnickog prstena. Naime, nakit se smatra luksuzom, njegovo isticanje iritira, a može asociirati i na nepoštenje i mogućnost potkradanja.

## 8. OSOBLJE PUTNIČKIH AGENCIJA

Uspješnost poslovanja putničke agencije ovisi o kvalitetnom i profesionalnom kreiranju, prodaji i realizaciji agencijskih usluga. Za razliku od drugih djelatnosti, u putničkim agencijama poželjno je imati osoblje koje ima viši stupanj obrazovanja na svim razinama.

Pravilnikom o radu i Statutom, agencije utvrđuju sistematizaciju, popis i opis poslova te osnovne uvjete za realizaciju radnih zadataka. U praksi obično postoji podjela na:

- komercijalno osoblje
- specijalizirano osoblje
- pomoćno osoblje.

Komercijalno osoblje zaposleno je na komercijalnim poslovima u agenciji. Takvo osoblje mora poznavati opću turističku problematiku, sve turističke usluge i njihove karakteristike, prilike na turističkom tržištu, plasman turističkih usluga te načine

prodaje turističkih usluga itd.

Putnička se agencija u svom poslovanju oslanja na zaposlenike koji imaju specijalizirana znanja. Posebno se naglašava poznavanje ekonomike i organizacije poslovanja. Specijalizirano osoblje pretežito je zaposleno na poslovima formiranja, prodaje i realizacije turističkih usluga. Ovo osoblje temeljito mora poznavati:

- ugostiteljsku djelatnost općenito, a osobito hotelijerstvo
- različite vrste putničkog prometa.

Također u specijalizirana znanja pripadaju znanja iz zemljopisa, povijesti, kulturne baštine, običaja pojedinih naroda i sl. Ipak se na poseban način izdvajaju prema osobitostima svojeg rada:

- turistički vodiči
- turistički vodiči – pratioci turističkih putovanja
- turistički zastupnici.

### **Turistički vodiči**

Informiraju i vode turiste unutar utvrđenog, već pokrenutog turističkog programa. Zakon o turističkoj djelatnosti definira turističkog vodiča: "To je osoba koja ima odobrenje koje regulira Zakon. Turistima pruža usluge pokazivanja i stručnog objašnjenja prirodnih ljepota i rijetkosti, kulturno-povijesnih spomenika, umjetničkih djela, etnografskih i drugih znamenitosti, povijesnih događaja, ličnosti, legendi o događajima i ličnostima, gospodarskih i političkih zbivanja te pojedinih mjesta i zbivanja".

Turistički vodiči obično predvode grupu turista i pružaju im navedene informacije na nekom od svjetskih jezika, ili na jeziku grupe, ako njime vladaju. Moraju se doimati sigurnima i suvereno vladati podacima koje pružaju te biti spremni na dodatna pitanja. Turistički vodiči često rade i poslove turističkih pratilaca.

Glede djelovanja turističkih vodiča u Hrvatskoj Zakonodavac je donio i određene Pravilnike kao: Pravilnik o upisniku turističkih vodiča, Pravilnik o stručnom ispitu za turističke vodiče i ispitnom programu za turističke pratitelje i Pravilnik o iskaznici turističkog vodiča. Dakle, poslovima turističkog vodiča ne može se baviti osoba koja ne zadovoljava uvjete propisane u gore navedenim Pravilnicima.

Turistički vodiči, polaganjem stručnog ispita, dobivaju licenciju (dozvolu) vođenja za određeno područje, grad ili za određena mjesta.

Turistički vodič nije osoba koja samo informativno obavještava turiste o određenoj zemlji, regiji, gradu – već je to osoba koja komunikativnom sposobnošću propagira dotično odredište ili okolicu u kojoj se turisti kreću. Bilo bi poželjno kada bi turistički vodič imao visoku naobrazbu. Također, ove bi osobe morale biti snalažljive, okretne, komunikativne te i poznavatelji više svjetskih jezika.

Budući da putnička agencija turističke vodiče u pravilu ne zapošljava tijekom cijele godine, a i kad ih zapošljava (pretežito u sezoni), daje im i druge obveze: doček i ispraćaj gostiju, transferi i vođenje izleta u receptivnim područjima.

Bitno je naznačiti da Zakonodavac regulira i osobe koje vode turiste, a ne smatraju se vodičima. Naime, članak 30. Zakona o turističkoj djelatnosti kaže: "Ne smatra se turističkim vodičem stručni djelatnik koji radi poslove vodiča unutar prostora u kojem radi (muzej, galerija, nacionalni park i sl.), stručni djelatnik putničke

agencije koji prati skupinu turista iz mjesta u mjesto, vodič u planinama i jamama, u lovu i ribolovu, kao i pratitelj ekskurzija i izleta”. Za pružanje usluga turističkog vodiča turistički vodič mora imati odobrenje koje mu izdaje nadležni ured na čijem području djeluje.

### **Turistički vodič – pratitelj turističkih putovanja**

Turistički pratitelj je osoba koja ima položen ispit za turističkog pratitelja. Obavlja operativno-tehničke poslove u vođenju i praćenju turista te daje turistima osnovna priopćenja o svrsi putovanja. Agencija ne smije povjeriti poslove turističkog pratitelja osobi koja ne ispunjava uvjete propisane Zakonom o turističkoj djelatnosti. Svakako je važna uloga turističkih pratitelja u realizaciji turističkih aranžmana. Ove osobe obično asistiraju pri grupnim putovanjima, a njihova briga se svodi na sljedeće:

stručno vođenje grupe	obično daju informacije o specifičnostima područja koja se prolaze, a posebice se pridaje važnost informacijama o krajnjem cilju putovanja.
tehnička asistencija	vode računa o funkcioniranju svih tehničkih detalja na putovanju (posebice je važna njihova uloga u rješavanju nepredviđenih situacija).

Za ove djelatnike veoma je bitno iskustvo koje se stječe na putovanjima, a koje se prenosi u praksu djelovanja na turističkom tržištu. Posebice je bitno da osobe koje se žele baviti ovom aktivnosti saslušaju iskustva “starijih pratitelja”, te prije uključivanja u ovakve poslove hospitira na putovanjima koja će ubuduće pratiti.

Za agenciju nisu sva putovanja ista pa prema tome moramo voditi računa o pratnji koja ovisi o vrsti aranžmana kao i vrsti klijentele na putovanju. Primjerice, kada organiziramo stručna putovanja, posjete izložbama, kongrese i sl., stručni vodiči i pratitelji ne mogu biti bilo koje osobe. U takvim okolnostima obično agencija angažira posebne visokokvalificirane osobe (najčešće iz područja tematike koja se vodi). Uputno je angažirati takve zaposlenike na specifičnim aranžmanima kod kojih se traži detaljno poznavanje tematike.

### **Turistički zastupnik**

Zakon o turističkoj djelatnosti definira turističkog zastupnika: “To je građanin koji zastupa domaćeg, odnosno stranog organizatora putovanja ili posrednika u odredištu putovanja. Obveze i poslovi turističkog zastupnika jesu: štititi interese i prava putnika i organizatora putovanja, odnosno posrednika kod davatelja usluga, pružati obavijesti i upute putnicima u realizaciji programa putovanja i dodatnih usluga, naručivati dodatne usluge u ime organizatora putovanja, odnosno posrednika prema dobivenim ovlastima, posredovati u pribavljanju dodatnih usluga za putnike (izleti, kulturne i sportske priredbe i sl.), obavljati i druge poslove potrebne za zaštitu interesa putnika i organizatora putovanja, odnosno putnika.”

Turistički zastupnik (a ranije turistički predstavnik) jest osoba koja za račun neke putničke agencije obavlja određeni dio poslova u mjestu trenutačnog boravka turista.

Turistički zastupnik je osoba koja je privremeno stacionirana u turističkom odredištu. On neposredno povezuje organizatora putovanja s realizatorom usluga iz



tog programa u turističkom odredištu. Štiti interese organizatora putovanja i turista koji su na aranžmanu. Vodi brigu o kvaliteti svih usluga koje su sadržaj turističkog aranžmana, a pružaju se u turističkom odredištu te neposredno utječu na njih.

Glavne su dužnosti zastupnika: prihvata klijenata, organizacija sastanaka dobrodošlice, svakodnevne informacije klijenata, prodaja izleta itd. Zastupnik mora voditi i propisane evidencije koje mu je zadala putnička agencija koju zastupa, a dostavlja ih agenciji.

Turistički zastupnik je osoba koja je 24 sata na usluzi svojim gostima. Prema tome osobe koje se žele baviti ovim poslom moraju biti zdrastveno, psihički i fizički jake, jer inače ne mogu izdržati dnevna opterećenja koja im se postavljaju. To su zapravo „kontrolori” realizacije obećanih usluga u aranžmanu agencije kojima je zadatak osigurati klijentu usluge za koje je uplatio svoj novac.

### **Osoblje poslovnice**

Poslovnica je sastavni dio putničke agencije i upravo je osoblje poslovnice ono koje dolazi u neposredni kontakt s turističkom klijentelom. Agencije moraju posebnu pozornost posvećivati poslovnici, tj. osoblju koje je ondje zaposleno. U poslovnici susrećemo više osoblja, a to ovisi o nizu čimbenika, među kojima su: veličina agencije i same poslovnice, karakter poslovanja, lokacija, obuhvat poslova s kojima se bavi agencija i poslovnica itd.

Obično u poslovnici susrećemo: voditelja poslovnice, šaltersko osoblje, operativno osoblje i pomoćno osoblje.

Voditelj poslovnice osoba je koja mora ispunjavati uvjete propisane Zakonom o turističkoj djelatnosti. Često ga u praksi nazivamo šef poslovnice. Glavni mu je zadatak organiziranje rada poslovnice i kontrola realizacije rada poslovnice. Bitno je da ova osoba u određenim trenucima preuzima na sebe dio poslova koje u dotičnom trenutku ne mogu realizirati njezini djelatnici. Tako ona često preuzima specijalističke i operativne poslove svoje poslovnice.

Šaltersko osoblje je izravno “na udaru” turističke klijentele i ono dolazi prvo u kontakt s njima. U praksi se na šalterima poslovnica daju informacije i savjeti, prodaju turistički aranžmani, prodaju prijevoznice karte, iznajmljuju automobili, plovila, skuteri, mijenja valuta, prodaju suveniri itd.

Operativno osoblje je koje realizira doček i ispraćaj gostiju, transfere, izlete, razgledavanje grada, a često preuzima prateću i vođenje.

Pomoćno osoblje obavlja poslove dostave, čišćenja i sl.

## **9. ORGANIZACIJA**

### **Pojam organizacije**

Organizaciju možemo definirati kao skupinu ljudi koji su udruženi radi ostvarenja nekoga zajedničkog cilja. Hotel koji potrošačima nudi ugostiteljske usluge, kao i sveučilište koje studentima nudi usluge obrazovanja ili neko industrijsko postrojenje, jesu primjeri organizacija. Organizaciju čine ljudi, a ne fizički kapital. Dakle, hotelska zgrada nije organizacija, već organizaciju čine hotelski zaposlenici koji u hotelsko

poslovanje ulažu svoj rad radi ponude hotelskih usluga potrošačima.

Organizacijska je svrha ostvarenje određene dobiti. Sve organizacije nemaju isti cilj – za neke je to ostvarenje određene dobiti u procesu proizvodnje, a za druge to može biti pružanje humanitarnih usluga (npr. Društvo dobrovoljnih davalaca krvi), estetskih doživljaja (npr. simfonijski orkestar) ili administrativnih, odnosno vladinih usluga (npr. održavanje javnog reda i mira, što čini MUP).

S obzirom na cilj razlikujemo dvije vrste organizacija:

- profitne organizacije – čiji je cilj poslovnim aktivnostima ostvariti dobit (npr. hotel)
- neprofitne organizacije – čiji je cilj neka druga vrijednosna kategorija, makar svojom djelatnošću ostvaruju određene prihode (npr. Crveni križ).

Hoteli su poslovne organizacije u koje su njihovi vlasnici uložili određene svote novca s namjerom da ostvare povrat ulaganja. Stoga je glavni cilj hotelskog poslovanja ostvarivanje dobiti. Međutim, taj je cilj povezan i s drugim ciljevima, jer hoteli nastoje doći na „dobar glas”, u poslovanju biti poštteni, pouzdani, odnosno biti pozitivna snaga u društvenom i prirodnom okruženju.

Vlasnici, po pravilu, nisu uključeni u sve svakodnevne hotelske poslove, osim u malim obiteljskim hotelima. Oni definiraju skup ciljeva i odabiru one menadžere koji će nadgledati provedbu postavljenih ciljeva. Iako o dobiti ovisi opstanak hotela na tržištu, hotelsko poslovanje mora se voditi i s osjetljivošću na druge ciljeve što ih nastoji doseći hotelska organizacija.

Organiziranje je proces smišljenog strukturiranja ljudskih, financijskih, materijalnih i informacijskih resursa u funkciji postizanja organizacijskih ciljeva. U hotelijerstvu organiziranje uključuje pretvaranje hotelskih ciljeva u konkretne poslove, odabir kadrova i menadžmenta te optimaliziranje poslova za pojedine hotelske odjele. U tom je smislu hotelska organizacija ustanovljenje pojedinih poslovnih aktivnosti, grupiranje aktivnosti nužnih za postizanje ciljeva, dodjeljivanje aktivnosti pojedinom hotelskom zaposleniku i njihova koordinacija, odnosno komuniciranje unutar organizacijske strukture. Organizaciju čine ljudi koji koordiniranim radom na temelju podjele poslova pokušavaju ostvariti što bolje proizvodne učinke. Kad god rezultati hotelskih poslovnih pothvata krenu neželjenim smjerom, uzrok problema može se potražiti u organizacijskoj strukturi. To mogu biti konflikti između različitih hotelskih odjela, teškoće u koordinaciji, loša prilagodba na promjene, loša podjela poslova i drugo.

### **Organizacijsko komuniciranje**

Komunikacija je proces prijenosa poruka (informacija) od pošiljatelja do primatelja, uz uvjet da primatelj razumije informaciju. Najveći dio uobičajenih hotelskih poslova uključuje komunikaciju, a ona uvijek uključuje dvoje ili više ljudi. Da bi se ispunila svrha komunikacije ona treba biti učinkovita, što znači da i pošiljatelj i primatelj poruci moraju pridati isto značenje, odnosno razumjeti je na isti način. Vrlo je bitan element komunikacije medij, jer je medij njezin sastavni dio. Usto, ona uvelike utječe na način formuliranja i razumijevanja poruke.

S obzirom na sudionike i njihovu interakciju, razlikujemo sljedeće razine komunikacije u hotelijerstvu:

- intrapersonalnu razinu – komunikaciju „unutar” osobe, odnosno percepciju i mentalne procese koji se odvijaju u čovjeku, dakle intimna razmišljanja svakoga hotelskog zaposlenika, koja uvelike utječe na njegove radne učinke;
- interpersonalnu razinu – komunikaciju između dvije ili više osoba, dakle komunikaciju koja se uspostavlja između hotelskog zaposlenika i gosta ili na relaciji menadžment – zaposlenici, zaposlenik – zaposlenik, itd. Riječ je o kritičnoj razini komunikacije za hotelsko poslovanje, jer poslovni rezultat hotela izravno ovisi o učinkovitosti, na primjer, komunikacije između zaposlenika i gosta;
- multipersonalnu razinu – komunikaciju unutar skupine, između skupina i većih organizacijskih cjelina, dakle komunikaciju između pojedinih hotelskih organizacijskih jedinica (npr. između recepcije i kuhinje), koja je nužna za pravilno posluživanje gostiju, odnosno međusobnu suradnju osoblja i slično;
- razinu otvorenog sustava – komuniciranje neke skupine ili organizacije sa svojom okolinom. Hoteli su, među ostalim, otvoreni poslovni sustavi, što znači da komuniciraju sa svojom okolinom, odnosno s posrednicima, dobavljačima, poreznim i drugim državnim institucijama itd.;
- tehnološku razinu – komuniciranje primjenom informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Danas je suvremeno hotelsko poslovanje nemoguće zamisliti bez računala, komunikacijskih mreža (a osobito Interneta). U ovu komunikacijsku razinu uključujemo i telekomunikacije i drugo.

Postoji više vrsta hotelske komunikacije. Vertikalna komunikacija obavlja se preko hijerarhijskih razina (npr. šef recepcije – recepcionar); horizontalna je komunikacija unutar iste hijerarhijske razine (npr. recepcionar – portir), a komunikacijska mreža uključuje članove tima i njihovu interakciju (osobito je važno da se ta vrsta komunikacije postigne unutar hotelskog menadžmenta).

Za hotelsko poslovanje osobito je bitna ona komunikacija koja se očituje u odnosu osoblja spram gostiju i ona unutar hotelske organizacijske strukture.

Organizacijsko je komuniciranje moguće definirati kao oblike izražavanja i predodžbe kojima se hotel predstavlja tržištu, odnosno skupu potrošača i potencijalnih potrošača. Bavi se identitetom, imidžem, ugledom, oglašavanjem, zastupništvom, internim komunikacijama, odnosima s ulagačima, vladom (i regionalnom i lokalnom samoupravom) i medijima, te komuniciranjem u kriznim situacijama. Hotel rabi procese organizacijskog komuniciranja kako bi raznim korisnicima prenosio informacije. Pri tome se služi memorandumima, dopisima, elektroničkom poštom, izvješćima, web stranicama, govorima, novinskim člancima, promidžbenim materijalima, itd. Takve poruke hoteli plasiraju internim i eksternim korisnicima. Prilikom upravljanja komunikacijskim procesima menadžment nužno treba procijeniti granice učinkovitosti. Komuniciranje utječe na sve odnose koje hoteli ostvaruju – njihov opstanak ovisi o sposobnosti upravljanja komuniciranjem s hotelskim gostima, zaposlenicima, poslovnim partnerima i ulagačima.

## 10. FUNKCIONALNA ORGANIZACIJA HOTELSKOG POSLOVANJA

### Organizacija poslovanja

Organizacija hotelskog poslovanja smišljena je integracija rada zaposlenika i imovine hotela radi izvršenja poslovnih zadataka. Organizacija poslovanja određuje se zato da bi se za postizanje poslovnih ciljeva potrošilo što manje energije, radnog vremena i materijalnih dobara, odnosno da bi se uz što manje utroške proizvodnih resursa postigli što bolji poslovni rezultati. Svaka gospodarska djelatnost odlikuje se određenim posebnostima u svezi s uvjetima rada, što uvjetuje i specifične organizacije poslovanja.

Preduvjet je djelotvorne organizacije poslovanja u pojedinom hotelu temeljito poznavanje ugostiteljske djelatnosti, odnosno hotelijerstva, uključivši poznavanje funkcija hotelijerstva i tehnoloških procesa, stručnost zaposlenika, strukturu potrošača i njihove zahtjeve. Organizaciju hotelskog poslovanja određuje:

1. asortiman usluga
2. tržišni uvjeti, koji ovise o strukturi potrošača, njihovoj kupovnoj moći, sezonsko poslovanje i sl.
3. lokacija, veličina i opremljenost hotela, struktura zaposlenika, njihova stručnost i odnos prema radu.

Tehnološki aspekt organizacije hotelskog poslovanja u prvom se redu odnosi na raspolaganje hotela takvom imovinom koja je nužna za nesmetano odvijanje procesa pružanja usluga. Imovina treba biti pravilno iskorištena tako da se postigne puna zaposlenost osoblja i zadovoljavajuća kvaliteta usluga te da se iskorištavaju tržišne mogućnosti. Rezultat je takve organizacije poslovanja viša razina prihoda, dakle bolji poslovni rezultat.

Hoteli su složeni i otvoreni poslovni sustavi čiji su vidljivi oblici funkcioniranja – poslovne funkcije.

Među poslovnim funkcijama osobito se ističe proizvodna funkcija, odnosno procesi pripreme i pružanja usluga smještaja, pripreme hrane i pića i izvanpansionskih usluga. Poslovne funkcije čini hotelski izvođački poslovni sustav. Izvođenjem poslovnih funkcija mora se upravljati da bi ono bilo učinkovito.

Hotelima, kao i svakom drugom tvrtkom, upravljaju menadžeri. Donošenje odluka temeljna je i osnovna zadaća menadžmenta koja se može ispuniti samo na osnovi relevantnih informacija. Informacije moraju biti pravodobne i precizne te imati razumljiv, ali dotad nepoznat sadržaj. Važnost poslovne informacije povećava se s njezinom uporabnom vrijednošću, a s takvim informacijama menadžment treba opskrbljivati hotelski informacijski sustav. Taj sustav, koji je ustrojen u sklopu odjela kontrolinga i financija, prikuplja, obrađuje i analizira podatke o izvođenju poslovnih funkcija, a rezultate obrade, odnosno informacije dostavlja menadžmentu.

Organizacija hotelskog poslovanja ima svoje posebnosti koje proistječu iz posebnosti hotelskih poslovnih funkcija – proizvodne, prodajne, kadrovske itd. Osnovna je svrha hotelskog poslovanja zadovoljavanje zahtjeva, želja i potreba potrošača i ostvarivanje zadovoljavajuće dobiti. To se postiže pružanjem usluga smještaja, pripreme hrane i pića te pružanjem ostalih usluga kojima se povećava kvaliteta i sadržajnost boravka u hotelskim objektima.

## Hotelski menadžment

Hoteli su otvoreni i složeni poslovni sustavi kojima treba upravljati da bi se mogli usmjeriti prema zacrtanim ciljevima. Upravljanje razumijeva donošenje odluka kojih rezultat trebaju biti željeni učinci. Odgovornost za donošenje odluka snosi menadžment hotela.

Postoji vrlo velik broj definicija menadžmenta, od kojih su neke vrlo koncizne, kao na primjer definicija koja kaže da je menadžment točno poznavanje onoga što se očekuje da djelatnici učine, te zatim provjeravanje jesu li oni to učinili na najbolji i najjeftiniji način.

Ipak, menadžment je kompleksniji pojam, koji možda, najšire obuhvaćamo s aspekta teorije sustava. Ona nam sugerira da se organizacije koriste resursima iz okruženja, i to ljudskima, financijskima, materijalnim i informacijskima. Ljudske resurse čine znanja i sposobnosti zaposlenika, odnosno njihov rad. Financijske resurse čini novčani kapital koji se upotrebljava za financiranje poslovanja. Materijalni resursi uključuju zgrade, opremu, uređaje, aparate, materijal izrade i druga proizvodna materijalna dobra. Informacijski resursi jesu upotrebljivi podaci (informacije) u procesima proizvodnje, a osobito u upravljanju.

Menadžment se može definirati kao skup aktivnosti (planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja) u svezi s korištenjem i transformacijom resursa radi djelotvornog i učinkovitog ostvarivanja ciljeva organizacije. Proces menadžmenta uključuje ovih pet komponenata:

1. dinamičnu okolinu – koja je glavni izvor problema; kad okruženje ne bi bilo dinamično, upravljanje hotelima bilo bi rutinski posao
2. ljude – koje menadžeri angažiraju radi obavljanja poslova kao oruđe, ali poštujući njihove značajke, potrebe i sposobnosti (menadžeri koji ne znaju komunicirati s ljudima, koji su neosjetljivi, arogantni, nefleksibilni, nepouzdana ili netolerantni neće moći djelotvorno obavljati svoj posao)
3. ostvarenje ciljeva – organizacija je temeljni razlog zbog kojega menadžeri dobivaju mandate da upravljaju
4. učinkovitost – zadaća je menadžera obaviti posao uz minimum utrošenih resursa
5. ograničene resurse – stalno prisutan čimbenik upravljanja, jer je svaki hotel neprekidno suočen s nedostatkom financijskih sredstava, vremena, ljudi, materijala itd.

Proces menadžmenta jednak je bez obzira na to o kojoj je djelatnosti riječ, ali se razlikuje u naglašavanju i provedbi pojedinih faza. Osnovne su funkcije menadžmenta:

- planiranje – uključuje definiranje hotelskih ciljeva i načine njihova postizanja, a odnosi se na odlučivanje u svim fazama
- organiziranje – tj. oblikovanje organizacijske strukture, što uključuje i dodjeljivanje proizvodnih zadaća konkretnim zaposlenicima koji će ih najbolje izvršavati
- vođenje – razumijeva ujedinjavanje svih hotelskih zaposlenika u zajedničkom djelovanju radi ispunjavanja ciljeva hotela
- kontroliranje – tj. praćenje hotelskih poslovnih aktivnosti kroz prizmu

željenih rezultata.

Menadžeri u hotelijerstvu, kao i u drugim djelatnostima, organizacijske ciljeve ostvaruju pomoću ljudi. Dakle, menadžment se bavi ljudima. Osnovna je zadaća svakog menadžera ljude učiniti sposobnima za zajednički rad, postići da njihove kvalitete budu pravilno iskorištene, a njihove slabosti nevažne. To je, zapravo, bit organizacije poslovanja i to je razlog što je u svakom hotelu menadžment kritični i odlučujući čimbenik poslovnog uspjeha. Svaki pothvat zahtijeva zajedničku angažiranost, bez koje nema poslovne organizacije. Ni hotel ne bi mogao funkcionirati kad ciljevi ne bi bili sažeti, jasni i ujedinjujući. Ciljevi moraju biti jasni, a posao je menadžmenta da osmisli njihovo ostvarivanje. Ostvarenje ciljeva hotela složen je proces koji se dijeli na više razina.

Menadžment također možemo podijeliti na više razina. Razlikujemo sljedeće razine menadžmenta:

- vrhovni – strateški (top) menadžment
- srednji – taktički, (middle) menadžment
- niži – operativni (first-level) menadžment.

*Vrhovni menadžment* čini relativno mala skupina upravljača koji kontroliraju hotel. Oni postavljaju strateške ciljeve i definiraju poslovnu politiku, donose odluke o investicijama, nastupima na tržištu i sličnome. Hotel predstavljaju u kontaktima s vladinim organima, drugim tvrtkama i ostalima. Ovisno o veličini i vrsti hotela, poslove vrhovnog menadžmenta obavljaju generalni direktor hotela, pomoćnik generalnoga direktora, voditelj odjela smještaja, voditelj odjela hrane i pića, financijski direktor i drugi.

*Srednji menadžment* odgovoran je ponajprije za provođenje poslovne politike i planova hotela koje je razvio vrhovni menadžment, te za nadgledanje i koordiniranje aktivnostima menadžera nižih razina. To su menadžeri koji samostalno vode određene hotelske organizacijske jedinice ili poslove koji su po obujmu vrlo složeni. Tu razinu u hotelima čine šef recepcije, šef kuhinje, šef sale, glavna domaćica, šef održavanja, šef rekreacije, šef nabave, odnosno svi oni djelatnici koji u obavljanju svojih zadaća moraju imati više podređenih izvršitelja.

*Niži menadžment* nadgleda i koordinira aktivnosti hotelskog osoblja. To je razina menadžmenta (još se nazivaju i predradnicima ili nadglednicima) koja neposredno rukovodi zaposlenicima u određenim fazama obavljanja postavljenih zadaća. Ovdje uključujemo tajnika ureda generalnog menadžera, šefa smjene recepcije, šefa smjene kuhinje, šefa slastičarnice, šefa kavane i druge.

Kako bi mogli upravljati hotelom, menadžeri trebaju raspolagati određenim sposobnostima. Te su im sposobnosti potrebne da bi mogli uspješno definirati ciljeve hotela, utvrđivati poslovnu politiku, motivirati zaposlenike i razvijati veze i odnose hotela s njihovim okruženjem. Menadžeri trebaju raspolagati:

1. tehničkim sposobnostima
2. pozitivnim ljudskim osobinama
3. konceptualnim sposobnostima
4. sposobnošću dijagnostike i analitike.

*Tehničke sposobnosti* odnose se na poznavanje djelatnosti, procesa rada i komunikacije hotela s okruženjem. Te se sposobnosti stječu obrazovanjem i praksom,

a potrebnije su nižim razinama menadžmenta.

*Pozitivne ljudske osobine* pomažu menadžerima da uspostave kvalitetne odnose sa suradnicima, poslovnim partnerima i zaposlenicima.

*Konceptualne sposobnosti* ogledaju se u mogućnosti menadžera da osmisle poslovne ciljeve, da koordiniraju rad suradnika i integriraju sve zaposlenike radi ostvarivanja ciljeva hotela.

Poput liječnika, i menadžeri trebaju znati *ustanoviti* i *analizirati* poslovne probleme i konfliktne situacije, te utvrditi njihov uzrok, kako bi se mogle uspješno riješiti ili izbjeći.

### **Proizvodna funkcija**

Priprema i pružanje usluga smještaja proces je koji u širem smislu obuhvaća prodaju smještajnih kapaciteta te primanje i smještaj gostiju. U pružanje usluga smještaja ubrajamo sve poslove koji se obavljaju od trenutka najave gosta do trenutka njegova odlaska iz hotela, uključivši i vođenje evidencija o gostima. Usluge se mogu pružati samo ako su već prodane. Pod prodajom usluga smještaja razumijeva se provedba rezervacija i suradnja s posrednicima (putničkim agencijama).

Priprema i pružanje usluga smještaja sastoje se od sljedećih poslova:

- primanja gosta
- smještaja gosta
- praćenja boravka gosta
- odjave gosta
- naplate potraživanja.

Usluge pripreme hrane i pića, uz usluge smještaja, osnovne su hotelske usluge. Priprema i pružanje tih usluga uključuju poslove planiranja potrebnih namirnica i pića, njihovu nabavu i uskladištenje, obradu namirnica, pripravu jela, slastica, napitaka i pića, posluživanje na ugostiteljski način i naplatu konzumacija. Te se usluge po pravilu pružaju unutar jednog objekta, a proizvodni proces traje relativno kratko.

Priprema i posluživanje hrane i pića sastoje se od sljedećih poslova:

- nabave namirnica i pića te njihova uskladištenja
- pripreme hrane i pića
- posluživanja na ugostiteljski način
- naplate potraživanja.

Izvanpansionske hotelske usluge smatraju se dopunskom ponudom. Iako u ukupnim prihodima hotela ta ponuda sudjeluje s vrlo niskim postotkom, njezina se važnost ne smije zanemariti. Izvanpansionske usluge, bez obzira na to nude li se povremeno ili stalno, dopunjavaju hotelsku osnovnu ponudu i čine je atraktivnom. Prilikom projektiranja, gradnje i opremanja hotelskih objekata u prvom se redu vodi računa o osnovnim uslugama. Međutim, to je samo nužan minimum, a poslovni uspjeh tada se temelji na proširenju ponude. Doista je teško zamisliti hotel koji u svoju ponudu ne uključuje nikakve dodatne sadržaje, osim možda garni-hotela.

Cilj je izvanpansionske hotelske ponude potaknuti goste da iskoristavaju osnovne

hotelske usluge. U izvanpansionske usluge ubrajaju se i one usluge prehrane i pića koje se pružaju izvan pansiona, usluge s područja zabave, kulture, športa, rekreacije, prodaje različite trgovačke robe i suvenira, sve vrste osobnih usluga, zdravstvene usluge i usluge održavanja različitih vrsta znanstvenih, poslovnih, stručnih, političkih i drugih skupova.

U europskom hotelijerstvu tim se uslugama posvećuje vrlo velika pozornost zbog njihove uloge u postizanju što boljšega poslovnog rezultata hotela. Tim se uslugama gostima želi pružiti što raznovrsniji sadržaji. Kako bi unaprijedio poslovanje, hotel mora ispuniti ove uvjete:

- goste treba informirati o pješačkim stazama, izletima, kružnim putovanjima po okolici
- za lošeg vremena gostima treba osigurati posebno pripremljen program aktivnog provođenja slobodnog vremena ili zabavu
- za potrebe gostiju treba organizirati i stalno dopunjavati hotelsku knjižnicu
- priredbe koje se ciklički ponavljaju tijekom godine treba uvrstiti u svoju ponudu te od njihovih organizatora rezervirati odgovarajući broj mjesta ili ulaznica
- dane određenih gastronomskih manifestacija (npr. dane dalmatinske kuhinje) treba posebno planirati jer hotelu osiguravaju imidž, ali i povećanje prihoda
- gostima treba pružiti mogućnost korištenja različitih informatičkih i telekomunikacijskih uređaja
- u povodu nekih proslava gosta (kao što su rođendani, obljetnice i slično) treba organizirati male svečanosti (uz cvijeće, tortu, pjenušac ili poziv na posebno pripremljeni obrok)
- treba organizirati priredbe i natjecanja otvorenog tipa (bez ulaznica)
- redovito anketirati goste da bi se saznale njihove želje i zamjerke, što je osobito važno.

Izvanpansionska ponuda treba istaknuti posebnosti određenog hotela u odnosu prema drugim hotelima te njegovu ponudu zaokružiti u privlačnu cjelinu.

### **Prodaja i marketing**

Osnovna je zadaća te poslovne funkcije ne samo prodati nego i osmisliti (prema zahtjevima tržišta) hotelske usluge. Prodaja se u hotelijerstvu razlikuje od prodaje, na primjer, u industriji time što je prodaja hotelskih usluga neposredno vezana uz njihovu proizvodnju. Da bi se neka hotelska usluga prodala, nužno je da bude naručena kako bi se pokrenuli procesi njezine pripreme i pružanja. U industriji proizvode možemo uskladištiti, a prodaju opskrbljivati sa skladišta, što u hotelijerstvu nije moguće. Isto tako, u industriji proizvode možemo i transportirati, što u hotelijerstvu nije moguće, već potrošač mora doći na mjesto proizvodnje usluga kako bi ih konzumirao. Naposljetku, hotelske se usluge ne mogu niti testirati (nije moguće kreirati prototip), za razliku od industrijskih proizvoda. S druge strane, hotelijerstvo je djelatnost koja djeluje u uvjetima zasićenosti tržišta ponudom, što znači da je potrošač u privilegirano položaju (the consumer is a king – potrošač je kralj) jer može birati između velikog broja ponuđača hotelskih usluga.

Prodaja se u sklopu te poslovne funkcije obavlja na dva načina:



- na temelju rezervacija i
- na temelju ugovora s putničkim agencijama.

Da bi hotel mogao ponuditi i prodati usluge, potrebno je da pravodobno objavi cijene te da ih ne mijenja. Naime, cijene koje su jednom objavljene za određeno razdoblje ne mogu se mijenjati naviše. Cijena sobe sa zajutrkom (room rate) osnovna je cijena koju treba utvrditi svaki hotel. Ta je cijena tada osnova formiranja cijena ostale hotelske ponude (npr. polupansiona).

Poslovna funkcija prodaje može se organizirati u sklopu prijamnog odjela hotela, ako je posrijedi samostalna hotelska organizacija, ili u sklopu središnjeg odjela prodaje, ako je riječ o većem poslovnom sustavu.

Veliki hotelski poslovni sustavi imaju posebno organizirane odjele kojima je zadaća istraživanje tržišta, obavljanje propagande i uspostavljanje suradnje s putničkim agencijama. U takvim sustavima ta poslovna funkcija zapošljava i do 20 osoba, a u manjim hotelima te poslove obavlja jedna osoba. Ti se poslovi svrstavaju u marketinške aktivnosti.

Hotel se bavi istraživanjem tržišta kako bi se koncentrirao na određeni segment potrošača kojemu će ispuniti zahtjeve, dakle ponuditi i prodati svoje usluge. Promocijom hotel informira tržište o sebi i o karakteru svoje ponude kako bi potencijalne goste zainteresirao za potrošnju usluga što ih nudi. Budući da je izuzetno teško kontaktirati s vrlo raspršenim potencijalnim potrošačima, hotel se služi posrednicima, odnosno putničkim agencijama, te preko njihove prodajne mreže nastoji na tržište plasirati svoju ponudu.

Ciljeve marketinških aktivnosti treba odrediti na osnovi realne procjene pozicije određenog hotela na tržištu. To se može postići tako da se utvrdi koliki je intezitet potražnje za konkretni hotel, a koliki za konkurenciju, procijeni veličina segmenata potrošača s kojim se posluje, procijeni snaga konkurenata i slično.

## **Kontroling i financije**

Kontroling je suvremeni koncept čija je zadaća opskrbljivati menadžment upravljačkim informacijama i osigurati dokumentacijsku podlogu ocjene financijskog aspekta hotelskog poslovanja. Pod kontrolingom razumijevamo aktivnosti koje služe kao podrška pri odlučivanju, pri ostvarivanju zadane proizvodnosti i pri istraživanju učinkovitosti hotelskog poslovanja.

Financijska funkcija odgovorna je za ukupan financijski položaj hotela i sustav informiranja menadžmenta, a uključuje poslove financiranja poslovanja i računovodstveno praćenje poslovnih promjena. Osnovne financijske aktivnosti hotela mogu se promatrati s obzirom na tri glavne odluke što ih mora donijeti hotel: odluku o investiranju, odluku o financiranju i odluku o distribuciji dobiti.

Temeljne financijske aktivnosti možemo svrstati u četiri skupine: financijsko planiranje, financiranje, financijsku analizu i financijsku kontrolu.

*Financijsko planiranje* uključuje procjenu budućih financijskih tokova (odnos između primitaka i izdataka), pri čemu treba izbjeći nerealni optimizam.

Financiranje razumijeva pribavljanje financijskih sredstava, njihovo korištenje i vraćanje izvorima. *Financijska analiza* odnosi se na analizu računovodstvenih bilježaka i izvješća. Vrlo je bitna jer menadžmentu pomaže u razumijevanju ostvarenih poslovnih poteza i tekućih financijskih prilika. *Financijska se kontrola*

sastoji od ispitivanja prethodnih i tekućih financijskih aktivnosti i, osobito, gotovinskih isplata. Bitna je da bi se utvrdilo kako financijski tokovi slijede planirane tokove te jesu li uklonjene eventualne devijacije. Među ostalim, takva je kontrola bitna i zbog onih sklonosti ljudi koje mogu negativno utjecati na planirane financijske aktivnosti.

Prilikom donošenja odluka o financiranju pozornost je potrebno usmjeriti na visinu potrebnih financijskih sredstava, na dinamiku njihova pribavljanja i vraćanja, na moguće izvore i uvjete financiranja, na stupanj rizika i slično. Ako je na raspolaganju previše financijskih sredstava, moguće je njihovo neracionalno trošenje, a premalo sredstava može otežati normalno odvijanje procesa pripreme i pružanja hotelskih usluga. Posebnu pozornost ta poslovna funkcija treba usmjeriti na raspodjelu ostvarene dobiti hotela.

Sve se financijske aktivnosti evidentiraju u računovodstvenim izvješćima, putem kojih se o poslovanju hotela informiraju vlasnici, menadžment, porezni organi, banke i druge financijske institucije, poslovni partneri, konkurenti i drugi. S obzirom na karakter korisnika razlikujemo interno i eksterno računovodstvo. *Interno* je okrenuto korisnicima unutar hotela, u prvom redu menadžmentu, i nazivamo ga menadžerskim računovodstvom. *Eksterno* je računovodstvo okrenuto vanjskim korisnicima i nazivamo ga financijskim računovodstvom. Za razliku od internoga, vođenje eksternog računovodstva propisano je zakonom.

U računovodstvu se knjiže sve poslovne promjene. U međunarodnom hotelijerstvu, a sve više i u nas, primjenjuje se granski kontni plan (Uniform System of Accounts for Hotels and Restaurants), tj. jedinstveni računovodstveni sustav za ugostiteljstvo. Taj sustav računovodstva, osim evidentiranja poslovnih promjena, omogućuje uspoređivanje rezultata poslovanja s prosjekom grupacije, ocjenu boniteta poslovanja i primjenu jedinstvenih načela sastavljanja računovodstvenih izvješća. Na taj se način mogu točno odrediti prihodi i rashodi svih organizacijskih jedinica, odnosno pratiti profitabilnost svakog odjela, što je djelotvoran instrument u upravljanju hotelom.

Mjesečna usporedba ostvarenih poslovnih rezultata s planiranim rezultatima, kao i s podacima iz protekloga vremenskog razdoblja omogućuje praćenje oscilacija u troškovima i pravodobnu reakciju hotelskog menadžmenta. Uvođenjem suvremenoga informacijskog sustava u hotelsko poslovanje znatno se olakšava dnevno i mjesečno praćenje poslovnih rezultata hotela, i to bez povećanja broja zaposlenih.

### **Kadrovska funkcija**

Ljudi, odnosno kadrovi najvrjedniji su dio hotela. Stoga je svrha kadrovske funkcije pravilno popunjavanje i održavanje potrebnih radnih mjesta kako bi se osiguralo nesmetano odvijanje proizvodnih procesa, odnosno kvalitetno zadovoljavanje zahtjeva, želja i potreba gostiju za uslugama smještaja, prehrane i pića te za izvanpansionskim uslugama.

Zadaće su kadrovske funkcije određenog hotela:

- planiranje potrebnih kadrova
- izbor kadrova
- procjena kvalitete obavljenoga posla
- usavršavanje i dalja izobrazba djelatnika
- utvrđivanje i rješavanje problema u međuljudskim odnosima.

Ta se poslovna funkcija brine i o ispunjavanju ugovora o radu i pravima zaposlenika. Hotelska poslovna politika neka je vrsta filtra koji propušta u hotel određeni tip ljudi koja su znanja, osobine i sustav vrijednosti sukladni ciljevima takve politike.

Kadrovska funkcija treba odgovoriti na pitanja: odgovara li postojeći broj i kvaliteta zaposlenika potrebama postojećih poslova, jesu li svi zaposlenici iskorišteni na najbolji mogući način, postoji li točan uvid u buduće kadrovske potrebe i tko su i odakle će se dobiti ljudi koji će zadovoljiti buduće potrebe. Ako se ne odgovori na ta pitanja, hotel se neće moći razvijati, ili će čak dospjeti u poslovne teškoće.

Izbor i zapošljavanje kadrova jedna je od najvažnijih poslovnih funkcija hotela jer o kvaliteti kadrova ne ovisi samo kvaliteta pruženih usluga već i međuljudski odnosi i sama organizacija poslovanja hotela. Razvitak, dodatno osposobljavanje i neprekidno obrazovanje zaposlenika najvažniji su pokretači rasta i unapređivanja svakog hotela.

### **Nabavna funkcija**

Pravodobna i najpovoljnija nabava potrebnih količina različitih vrsta materijala, opreme i uređaja koji su nužni za redovito pružanje kvalitetnih usluga zadaća je te funkcije. Racionalna nabava u hotelijerstvu je vrlo važna jer troškovi materijala imaju velik udio u tekućim troškovima poslovanja, osobito odjela hrane i pića.

Organizacija te funkcije u hotelima ovisi o mnogim čimbenicima, na primjer o veličini hotela, lokaciji, karakteru usluga itd. Ovisno o navedenim i drugim čimbenicima, funkcija nabave određenog hotela može se organizirati kao:

- centralizirana
- decentralizirana
- kombinirana.

Organizacija nabave je *centralizirana* ako se sva nabava hotelskog sustava povjerava jedinstvenom odjelu, a *decentralizirana* ako svaka organizacijska jedinica hotelskog sustava ima svoj odjel nabave.

Pri *kombiniranoj* organizaciji nabave poslovi su podijeljeni tako da zajednička služba nabavlja, na primjer, investicijsku opremu, inventar, pića i namirnice kao što su ulje, šećer, brašno, konzerve, a svježe namirnice, specijalne i hitne nabavke obavljaju same organizacijske jedinice prema svojim potrebama.

Prednost je decentralizirane organizacije nabave što se svaka organizacijska jedinica može opskrbiti potrebnim materijalom iz najbližih izvora i što ne zahtijeva velike skladišne prostore. S druge strane, prednost je centralizirane organizacije nabave opskrba uz najpovoljnije uvjete (kupnja veće količine materijala uz popust), niži troškovi i kontrola zaliha.

### **Investicijska funkcija**

Zadaća je investicijske poslovne funkcije transformiranje financijskih sredstava u oblike koji omogućavaju povećanje hotelskih prihoda.

U hotelijerstvu pod investicijama mislimo na ulaganja u gradnju novoga

hotelskog objekta, u rekonstrukciju i osuvremenjivanje postojećih kapaciteta. Odluka o investiranju jedna je od najvažnijih odluka što ih donosi menadžment određenog hotela, a uključuje i određivanje kategorije i veličine objekta. Obično su vrlo veliki financijski izdaci, pa ako nisu pravilno analizirani, mogu uzrokovati velike poslovne teškoće. Pod rekonstrukcijom hotela razumijevamo intervencije u građevinske objekte, a osuvremenjivanje se odnosi na nabavu nove opreme i uređaja.

Investicije se mogu definirati kao sadašnja ulaganja radi postizanja budućih efekata. Hoteli ulažu sredstva da bi osigurali svoj razvitak. Međutim, investicijska ulaganja ne moraju biti i nisu uvijek izraz razvojne politike. To se osobito odnosi na ona ulaganja čiji su efekti vrlo slabi, a koja nazivamo promašenim investicijama. Neracionalne investicije ne samo što ne utječu na razvitak hotela već redovito dovode do sužavanja njegova opsega poslovanja. Iz odnosa željenog efekta i ulaganja u njegovo ostvarenje izračunava se efikasnost investiranja. Kad se stavi u omjer poslovni rezultat (dobit) i vrijednost investicije, dobiva se stupanj efikasnosti. Dakle, cilj je hotela investirati u što kraćem vremenu i uz što manje troškove.

Investicijska politika hotela može se definirati kao dio ukupne poslovne politike kojom se planira, ostvaruje i kontrolira razvitak hotela. Investicije nisu same sebi svrha, već one trebaju rezultirati određenim proizvodnim i financijskim učincima. S druge strane, investicije su i ograničavajući čimbenik razvitka, jer jednom realizirane ne pružaju mogućnost da se izvrše neke druge koje bi mogle biti racionalnije i efikasnije od prošlih. Stoga se investicije mogu poduzimati tek nakon pomnih istraživanja, koja će osigurati izbor najpovoljnije alternative.

Učinci investicija mogu biti primarni i sekundarni. Primarni su oni učinci što nastaju proizvodnošću same investicije, kao na primjer povećanje dobiti, a sekundarni učinci nastaju utjecajem određenih investicija na rezultate u drugim tvrtkama.

S obzirom na izvore sredstava, investicije dijelimo na:

- bruto investicije.
- neto investicije.
- nove investicije.

Bruto investicije čine ukupna ulaganja iz amortizacije (deprecijacije) i akumuliranog ostatka prihoda. Ako se od ukupnih investicija odbije iznos amortizacije, dobivaju se neto investicije. Budući da se sva amortizacija ne iskorištava samo za zamjenu postojećih kapaciteta, nego i za njihovo povećanje, a dijelom i za potpuno novu izgradnju, unapređenje hotelskog poslovanja može biti i veće nego što bi to proizlazilo iz visine neto investicija. Nove su investicije ona ulaganja koja su upotrijebljena za nabavu nove stalne imovine (npr. gradnju novih kapaciteta) i povećanje tekuće imovine.

Pri investiranju razlikujemo aktivizacijsko i aktivno razdoblje. Aktivizacijsko razdoblje traje od trenutka donošenja investicijske odluke pa do dovršetka investicijskog dobra, a aktivno razdoblje počinje od trenutka dovršetka investicijskog dobra, kada više ne govorimo o investiranju, već o stalnoj ili o tekućoj imovini.

Kada se gradi novi hotel, uvijek je važno odgovoriti na pitanje za koga se gradi. Naime, investicijska odluka sadrži i izbor lokacije, koja je bitan čimbenik uspješnosti poslovanja. Lokacija određuje način poslovanja, širinu ponude i kategoriju. Izbor određene lokacije posljedica je opredjeljenja za određeni tržišni segment, kojemu hotel prilagođava asortiman i kvalitetu usluga, politiku cijena i druge elemente poslovne politike. Ako je odlučeno da hotel bude u blizini željezničke postaje, zrakoplovne luke ili uz autocestu, to znači da će u strukturi gostiju prevladavati

poslovni ljudi i putnici u tranzitu, pa će hotel svoje sadržaje prilagoditi njihovim potrebama.

## Kapaciteti

Kapacitet u hotelijerstvu označava sposobnost proizvodnje određenog obujma prometa, odnosno pružanja određenog obujma usluga. Budući da hotelijerstvo razumijeva obavljanje djelatnosti angažiranjem odgovarajućih sredstava (zgrade, oprema, itd.), a da su proizvodni procesi i obilježja ponude pri pružanju usluga smještaja te prehrane i pića različiti, razlikujemo:

- smještajni kapacitet i
- konzumni kapacitet.

*Smještajni* kapacitet označava sposobnost hotela da prihvati određeni broj gostiju, a izražava se brojem smještajnih jedinica (soba i/ili apartmana), a često i brojem hotelskih kreveta.

*Konzumni* kapacitet označava sposobnost odjela hrane i pića da pripremi i proda određenu količinu jela, slastica, napitaka i pića. Taj se kapacitet izražava brojem sjedećih mjesta.

Veličina kapaciteta uvelike određuje veličinu poslovnog rezultata hotela. Kapacitet određenog hotela određen je s obzirom na vrstu i kategoriju objekta, ciljne tržišne skupine, karakter potražnje za objektima takve vrste i konkurenciju.

Stupanj iskorištenosti kapaciteta pokazatelj je hotelskog poslovanja, a predstavlja omjer stvarnog i mogućeg korištenja. Izražava se u postotku od raspoloživoga kapaciteta, a često i brojem dana potpune zauzetosti. Iskorištenost kapaciteta po pravilu se izračunava za konkretnu poslovnu godinu (365 dana, ako je posrijedi cjelogodišnje poslovanje, ili stvarni broj dana kad je hotel otvoren, ako je posrijedi sezonsko poslovanje). Kako bi se mogle pratiti sezonske oscilacije u iskorištenosti kapaciteta, taj se poslovni pokazatelj osim na godišnjoj razini izračunava i na razini pojedinog mjeseca.

*Stupanj iskorištenosti kapaciteta mjeren brojem soba (%)*

$$\frac{\text{broj iznajmljenih soba} \times 100}{\text{broj raspoloživih soba}}$$

*Dani puni zauzetosti*

$$\frac{\% \text{ iskorištenja} \times \text{broj dana poslovanja}}{100}$$

*Stupanj iskorištenosti kapaciteta mjeren brojem ostvarenih noćenja (%)*

$$\frac{\text{broj ostvarenih noćenja} \times 100}{\text{mogući broj noćenja}}$$

### *Dani pune zauzetosti*

$$\frac{\% \text{ iskorištenja} \times \text{ broj dana poslovanja}}{100}$$

U hotelijerstvu se upotrebljavaju dva načina izračunavanja stupnja iskorištenosti kapaciteta, ovisno o tome prati li se prodaja kapaciteta na temelju broja iznajmljenih soba ili broja ostvarenih noćenja:

Broj raspoloživih soba (maksimalni kapacitet) = ukupan broj hotelskih soba x broj dana poslovanja.

Mogući broj noćenja = broj hotelskih kreveta x broj dana poslovanja.

Kako bi se stupanj iskorištenosti kapaciteta izračunan na temelju broja iznajmljenih soba mogao preračunati u stupanj iskorištenosti prema broju kreveta, upotrebljava se tzv. faktor višestruke iskorištenosti, koji predstavlja prosječni broj noćenja po iznajmljenoj smještajnoj jedinici. Faktor višestruke iskorištenosti izračunava se pomoću sljedeće formule:

$$\frac{\text{broj ostvarenih noćenja}}{\text{broj iznajmljenih soba}}$$

Pomoću faktora višestruke iskorištenosti stupanj iskorištenosti na temelju broja iznajmljenih soba može se preračunati u stupanj iskorištenosti kreveta po sljedećoj formuli:

$$\begin{array}{l} \text{stupanj} \\ \text{iskorištenosti} \\ \text{kreveta} \end{array} = \begin{array}{l} \text{faktor} \\ \text{višestruke} \\ \text{iskorištenost} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{stupanj iskorištenosti kapaciteta} \\ \text{na temelju} \\ \text{broja soba} \end{array}$$

Stupanj iskorištenosti kapaciteta hotelskog odjela hrane i pića može se izračunati kao postotak broja posluženih gostiju izračunan na temelju broja sjedećih mjesta. Broj gostiju koji se mogu poslužiti utvrđuje se tako da se broj sjedećih mjesta pomnoži s koeficijentom broja gostiju koji mogu biti posluženi po jednome sjedećem mjestu tijekom radnog vremena ili za pojedini obrok. Ovisno o primijenjenom načinu posluživanja i kvaliteti usluge, prethodni koeficijent po pravilu, u normalnim uvjetima poslovanja, iznosi između 2 i 4.

Pokazatelj iskorištenosti kapaciteta osobito je važan za hotele za odmor, odnosno za hotele smještene u našim primorskim središtima. Zbog izrazitoga sezonskoga karaktera poslovanja takvi su hoteli u nepovoljnu položaju jer su sredstva uložena u njihove kapacitete obično vrlo velika, a iskorištenost nije dovoljna i iznosi samo dvije trećine prosječne iskorištenosti naših konkurenata (40% u odnosu prema 60%).

S obzirom na razinu iskorištenosti razlikujemo sljedeće tri vrste kapaciteta:

- *maksimalni kapacitet* – najveći mogući kapacitet ili stopostotna iskorištenost
- *realni ili radni kapacitet* – što je ona razina iskorištenosti kapaciteta koja se ostvaruje u normalnim uvjetima poslovanja, pri čemu su uračunati vremenski gubici koji nastaju pri smjenama gostiju, odnosno smanjena razina uporabe kapaciteta u izvansezonskom razdoblju, ili pak vremenski gubici koji nastaju

- zbog održavanja hotela, godišnjeg čišćenja i sl.
- *optimalni kapacitet* – što je razina iskorištenosti kapaciteta koja osigurava maksimalnu razliku između prihoda i rashoda poslovanja, odnosno maksimalnu dobit uz normalno opterećenje. To je razina kapaciteta pri kojoj se postižu najniži troškovi po jedinici usluge. Kapacitet nije optimalno iskorišten ako hotel ostvaruje stopostotnu zauzetost, jer takva zauzetost uvjetuje povećano opterećenje svih hotelskih resursa, a optimalno je iskorišten ako je hotel godišnje zauzet između 80 do 90%.

## 11. TURISTIČKI ARANŽMAN – PROIZVOD PUTNIČKE AGENCIJE

### Proizvod putničke agencije

Turistički je aranžman (paket aranžman, paušalno putovanje) proizvod putničke agencije. Turistički aranžman skup je dvije ili više usluga koje se nude na tržištu zajednički po jedinstvenoj cijeni i te usluge podmiruju turističku potrebu u cijelosti ili u nekom njezinu dijelu. Kod turističkog aranžmana pojavljuju se dvije vrste potrošača:

- krajnji korisnik usluga (aranžmana) - turist
- poslovni partner – kupac – putnička agencija

U svome turističkom proizvodu (aranžmanu) agencija može nuditi više pojedinačnih usluga raznih proizvođača kao jedan proizvod po jedinstvenoj cijeni. Turistički aranžman organizator putovanja pripravlja na bazi prethodnog poznavanja zahtjeva na konkretnom tržištu i plasira ga putem odgovarajuće mreže distributera (detaljističkih putničkih agencija) uz jedinstvenu paušalnu cijenu. Aranžman se prodaje po utvrđenoj cijeni koja ne predstavlja zbroj pojedinačnih cijena usluga uključenih u aranžman, nego je niža od toga zbroja. To agencija može učiniti, jer postoje posebni odnosi između nje i partnera unutar kojih se posebno utvrđuje cijena. Agenciji mogu biti odobreni popusti i provizije (to je razlika između cijene dobavljača i prodajne cijene tog proizvoda).

Paušalna cijena ne omogućava kupcu paket – aranžmana utvrđivanje cijena pojedinačnih usluga iz aranžmana (smještaj, prehrana, prijevoz, transfer i sl.) ili ostalih troškova koje je imao organizator putovanja (promidžbene aktivnosti, administrativni troškovi i organizacija prodaje) kao i njegovu dobit za cjelokupnu aktivnost. Osnovni princip formiranja cijene aranžmana jest da zbroj prodajnih cijena po kojima bi klijent dobio pojedinačne usluge iz aranžmana, kad bi ih tražio izravno od njihovih realizatora, ne smije biti manji od cijene agencijskog aranžmana. Prekršajem se smatra prodavati pojedinačnu uslugu uključenu u aranžman po cijeni višoj nego što je dobivena od dobavljača. Primjerice, ako je zrakoplovna karta 1.000 kuna, mora se prodavati po toj ili nižoj cijeni, ali nikako po višoj.

Posebna pozornost mora se posvetiti kvaliteti aranžmana koja bi trebala omogućiti potrošaču da dobije *value for money*.

U turističkom aranžmanu jako je važna vremenska usklađenost između usluga. Dakle, moramo detaljno utvrditi budući aranžman, tj. budući itinerar, kako bismo u oblikovanju i stvaranju aranžmana realno ocijenili razmak između usluga u našem aranžmanu. Svaka vremenska neusklađenost, odnosno preuranjenost ili kašnjenje, za

sobom povlači niz problema u izvedbi aranžmana. Na primjer, ako smo kasnili u dolasku u destinaciju, za toliko nam se skraćuje vrijeme boravka i obilaska iste (to je jako bitno kod proputovanja i obilazaka usputnih destinacija na putovanju do krajnje).

Organizatori putovanja kao “proizvođači”, nastoje zadovoljiti svoje interese i interese klijentele. Oni ponajprije plasiraju svoje kapacitete, a zatim angažiraju kapacitete dobavljača u inicijativnim područjima gdje oni organiziraju svoju aktivnost (prijevoznici, putničke agencije koje obavljaju prodaju, masovni mediji) ili u receptivnim područjima – (kapaciteti za smještaj i prehranu, putnička agencija receptivnoga karaktera koje organiziraju transfere turista i organiziraju njihov boravak u turističkoj destinaciji).

Uspješnost poslovanja putničke agencije ovisi o mogućnostima plasmana njezinih “proizvoda” i usluga. Zbog toga neprestano moramo prilagođavati agencijske usluge uvjetima tržišta i zadovoljavati potrebe potrošača. Dobro poznavanje tržišta postiže se istraživanjem tržišta. To je najsigurniji način da se doznaju potrebe, želje i mogućnosti potrošača, utvrdi asortiman, uvjeti i cijena dobavljača i sl. Istraživanje turističkog tržišta za potrebe posrednika (agencija) je postupak, temeljen na primjeni znanstvenih metoda, kojima se prikupljaju, analiziraju i interpretiraju podatci radi dobivanja informacija koje su potrebne za donošenje odluka u poslovanju.

### Sadržaj programa aranžmana

Kako izabrati iz velikog broja usluga one prave i kako ih inkorporirati u turistički aranžman koji će se plasirati na tržištu ispravnom cijenovnom politikom? Sigurno je da će plasman, odnosno prodaju, aranžmana određivati njegov sadržaj. Uostalom, njihov sastav – sadržaj, jedan je od odlučujućih elemenata uspjeha proizvoda na tržištu. U svrhu utvrđivanja sadržaja turističkog aranžmana potrebno je donijeti sljedeće odluke.

**Izbor cilja putovanja** – (odredišta / destinacije(a)) – preduvjet je uspješnog aranžmana. Cilj može biti svaka točka u prostoru koja ima određenu turističku atraktivnost. Izabrana odredišta moraju odgovarati željama i potrebama mase potencijalnih korisnika. Nekada je taj cilj bio samo odredište, a danas je i put do njega (ITINERAR) dio ukupnog zadovoljstva. Itinerar je uvjetovan izborom poslovnih partnera. Ako je putnička agencija surađuje s nekim hotelskim lancem to nam određuje mjesta koja će se posjećivati. Često sjedište turoperatora utječe na itinerar. Ako se radi o kružnom putovanju, nema krajnje destinacije kao cilja, već su jednako važne sve točke na tome putu.

**Izbor atraktivnosti** određuje koje ćemo atrakcije obuhvatiti aranžmanom, kao i to koju ćemo atraktivnost staviti u prvi plan nekog aranžmana što ovisi o segmentu tržišta kojem se obraćamo. “Stupanj atraktivnosti neke destinacije u turizmu u proporciji je s rangiranjem odluke za turističko putovanje. Što je destinacija atraktivnija, prije će se donijeti odluka o putovanju upravo u tu destinaciju. Rangiranje pojedinačnih atraktivnih čimbenika na skali atraktivnosti stvar je subjektivne ocjene svakog pojedinog turista. U turizmu je ponašanje mase podređeno individualnoj psihologiji – psihologiji pojedinca.”<sup>7</sup>

**Izbor pojedinačnih usluga** (prijevoz, smještaj, prehrana, rekreacija i sl.) temelji se na strukturi turističke klijentele za koju moramo imati adekvatnu uslugu, a čiji sadržaj određujemo na temelju analize istraživanja turističkog tržišta. Kriteriji pri

<sup>7</sup> Vukonić, B., *Turizam i razvoj*, Školska knjiga, Zagreb, 1987., str. 60.



izboru tuđih usluga jesu kvaliteta i cijena usluge. Ostale usluge (transfer, usluge receptivnih agencija i sl.) također ulaze u osnovne elemente turističkog aranžmana. Najčešće, zbog boljeg poznavanja situacije u receptivnom odredištu, agencija prepušta usluge transfera, izleta i sl. domaćoj receptivnoj agenciji. Bitno je odabrati relevantnu receptivnu agenciju koja će realizirati takve usluge za našu agenciju. Osnovno je odabrati one sadržaje u ponudi koji odgovaraju dobi pretežnih posjetitelja, kako boravak ne bi prešao u monotoniju.

**Vrijeme u kojem se aranžman realizira** odnosi se na vrijeme trajanja turističkog aranžmana.

**Cijena aranžmana** čimbenik je koji često kod klijentele ima odlučujuću ulogu u svezi s kupnjom dobara, pa tako i turističkog aranžmana. Upravo zbog toga agencija mora znati kojoj klijenteli namjenjuje koje aranžmane.

Putnička agencija mora zaštititi sebe i svoju klijentelu. Radi toga agencija daje pismeno uvjete pod kojima se aranžman realizira te navodi prava i obveze obje strane. Agencija tu obično navodi: prijavu za putovanje, sadržaj aranžmana, posebne usluge, plaćanje, cijene, putni dokumenti, otkazivanje putovanja od putnika, osiguranje od otkaza, carinske i devizne propise, otkazivanje putovanja od organizatora putovanja ili promjenu programa, reklamacije, zdravstvene propise, prtljagu, priključene letovi, gubitak dokumenata, informacije, upozorenja. Posebice u uvjetima putovanja moramo navesti “rizične trenutke” dotičnog aranžmana, primjerice uporabe: “*bungee jumpinga*”, unajmljivanje skutera, penjanje na ograde balkona i preskakanje, uništavanje imovine, ponašanje na ulici i ostalim javnim mjestima i sl. (zavisno od odredišta i zemlje u kojoj se boravi).

## 12. STVARANJE TURISTIČKOG ARANŽMANA

### Faze izrade aranžmana

Svaka agencija ima svoj model izrade aranžmana koji primjenjuje u praksi. Stvaranju aranžmana pridaje se velika pozornost jer je to zahtjevan posao za svaku ozbiljnu agenciju. Nakon što smo istražili tržište prodaje i tržište nabave, konkurenciju i medije, pristupamo temeljitoj analizi podataka dobivenih istraživanjem. Na temelju analiziranih podataka s turističkog tržišta prilazimo utvrđivanju sadržaja budućeg aranžmana. Sam proces stvaranja turističkog aranžmana sastoji se od više faza:

- određivanje okvirnog programa
- izbor ponuđača usluga i sklapanje ugovora o uslugama s dobavljačima
- sastavljanje kalkulacije i utvrđivanje prodajne cijene aranžmana
- objavljivanje programa na tržištu
- organizacija prodaje
- buking (uknjižba)
- realizacija aranžmana
- obračun aranžmana

## Određivanje okvirnog programa

faza je u kojoj se koristimo svim izvorima informacija koji su nam na raspolaganju, posebno o cijenama aranžmana koji su dani na tržištu u promidžbenim materijalima, cjenicima i sl. U ovoj fazi stvorili smo itinerar i predodžbu koliko takav aranžman može stajati.

## Izbor ponuđača usluga i sklapanje ugovora o uslugama s dobavljačima

faza je u kojoj se putnička agencija određuje za konkretnog dobavljača usluga koje će sadržavati budući aranžman. Na temelju istraživanja tržišta ponuđača prilazimo odabiru dobavljača budućih usluga. Izbor ponuđača usluga ovisi o više elemenata: obilježjima klijentele za koju želimo formirati buduće aranžmane, njezinim željama i potrebama, kupovnoj moći, očekivanjima od aranžmana i sl. Realno je očekivati da će putnička agencija u izboru ponuđača poći od ekonomskih načela, ali nikako ne zanemarujući kvalitetu budućih usluga u turističkom aranžmanu s ciljem da se zadovolje želje i potrebe turističke klijentele. Kod odabira ponuđača vrlo je bitno voditi računa o odabiru pouzdanih poslovnih partnera koji će moći kvalitetno pružiti ugovorene usluge. To je bitno u svim aspektima dobavljanja usluga jer je prema turističkoj klijenteli za svaki dio realizacije aranžmana odgovorna putnička agencija. Uostalom, u ugovoru o organiziranju putovanja točno stoje navedene obveze u svezi s pružanjem usluga klijenteli, a isto tako i kod drugih vrsta ugovora koji se pojavljuju u poslovanju putničkih agencija s dobavljačima njihovih usluga.

Kod sklapanja ugovora s dobavljačima usluga mora se voditi računa da je cijena bitna sastavnica ugovora. Putnička agencija i davatelji usluga utvrđuju u ugovoru vrijeme plaćanja usluga (rokove) i uvjete plaćanja. Obje strane u svezi s realizacijom naplate ugovorom utvrđuju kako treba postupiti. Svrha svih oblika plaćanja unaprijed jest pokriće štete koju bi mogao pretrpjeti hotelijer ne ispuni li putnička agencija svoje obveze preuzete ugovorom ili ako pravodobno ne otkáže rezervaciju, a tek je u drugom planu osiguranje ispunjenja njezinih obveza, odnosno financiranje hotelijera.

Predujam (avans) novčani je iznos koji jedna strana pri sklapanju ili tijekom ispunjenja ugovora daje drugoj strani na ime djelomičnog ispunjenja svoje ugovorne obveze. Osnovni cilj plaćanja predujma je da se primatelju predujma olakša, a katkad uopće omogući ispunjenje njegove obveze. Cilj je predujma da omogući primatelju ispunjenje obveze, ali je i sredstvo osiguranja ispunjenja ugovora.

Rezervacijska pristojba (*“reservation fee”*) iznos je koji se putničkoj agenciji odbija od konačnog računa za hotelske usluge, tj. vraća joj se ako je ispunila svoje obveze, a ne vraća joj se u slučaju otkaza rezervacije ili nedolaska gosta. U situacijama kada hotelijer osim putničkih agencija s kojima stalno posluje želi početi poslovati i s kojom drugom, a nije do kraja siguran u njezinu pouzdanost, u receptivnim turističkim zemljama (posebice u Španjolskoj) počeo se primjenjivati novi način plaćanja unaprijed prema kojem putnička agencija, ako ne ispuni svoje obveze u slanju gostiju, gubi unaprijed uplaćeni iznos.

Jamstveni polog (*guarantee deposit*) je unaprijed plaćeni iznos koji putnička agencija plaća na ime potpune ili djelomične cijene usluga koje pruža hotelijer, a koja se oduzima od hotelskog računa ili se vraća putničkoj agenciji ako ona pravodobno otkáže agencijski ugovor o hotelskim uslugama. Jamstveni polog se vraća, odnosno

uračunava ako putnička agencija ispuni ugovor, a ne vraća se ako ugovor nije pravodobno otkazan. Visinu jamstvenog pologa određuje hotelijer. Ako u ugovoru nije naznačen iznos jamstvenog pologa, taj polog odgovara vrijednosti zatraženih usluga (smještaj, pansion, polupansion) za jednodnevni boravak, a u objektima sa sezonskim poslovima jednak je cijeni naručenih usluga za tri dana boravka (isto vrijedi i za plaćanje predujma).

### **Sastavljanje kalkulacije i utvrđivanje prodajne cijene aranžmana**

obavlja se putem ostvarenih poslovnih kontakata s poslovnim partnerima (dobavljačima usluga) pri čemu za svaku uslugu dobivamo potvrđenu pojedinačnu cijenu, na temelju koje stvaramo stvarnu, konačnu kalkulaciju takvog aranžmana. Kad smo dobili potvrđene cijene usluga od dobavljača, pristupamo izradi kalkulacija.

### **Objavljivanje programa na tržištu i organizacija prodaje**

predstavlja plasman aranžmana na tržište. U ovoj fazi putnička agencija mora odrediti na koji će način upoznati tržište s postojanjem konkretnog aranžmana i sugerirati njegovu kupnju. To obično činimo promidžbenim aktivnostima na turističkom tržištu, koje imaju svrhu da pobude zanimanje, interes, želju i potaknu na potrošnju. Agenciji nije lako povezati turističku ponudu s disperziranom turističkom potražnjom. Povezivanje je moguće samo promidžbom. Zbog toga agencije, koristeći se različitim medijima, sredstvima i tehnikama promidžbe, posreduju između ponude i potražnje, i udaljene sudionike jedne i druge strane tržišta međusobno povezuju. Svaka putnička agencija ima svoju poslovnu politiku na temelju koje postupa na turističkom tržištu te ima izrađen plan i osigurana sredstva za promidžbu. U tom planu bitno je definirati medij (medije) preko kojeg će poruke biti upućene odabranom tržišnom segmentu. Usto agencija želi dio troškova "prebaciti" i na druge – u pravilu na dobavljače svojih usluga koje su sadržane u dotičnim aranžmanima. Tako dio troškova promidžbe često snose hotelijeri, ugostitelji, prijevoznici, osiguravajuće kuće, banke, zabavni centri i drugi. Ova je faza jako bitna i upravo često o njoj ovisi kako će na tržištu proći određeni aranžman. Agencija ima više mogućnosti plasmana svojih aranžmana. Redovito sredstvo je katalog aranžmana. U novije vrijeme sve više ga potiskuju, web-stranice putničke agencije.

### **Prodaja turističkog aranžmana**

obuhvaća organizaciju prodajne mreže, odnosno punktova koji će prihvatiti prodaju naših aranžmana. Putnička agencija mora odrediti kanale distribucije za prodaju svojih aranžmana. Pri izboru kanala treba imati na umu prednosti i nedostatke pojedinih oblika prodaje. Agencije s razvijenom mrežom poslovnica sigurno će posegnuti za izborom vlastite prodajne mreže, jer ionako je kod njihova osnivanja cilj bio da potrošačima što više približe svoje usluge. Normalno je u tim okolnostima rabiti i tuđu prodajnu mrežu. Također je poznato da u pravilu turoperatori ne prodaju aranžmane koje su formirali, već to za njih obavljaju detaljističke agencije. Prodajna mjesta moramo opskrbiti određenim materijalom bez kojeg nema plasmana. Prodajni

priručnici, tzv. “manuali” – tiskane edicije, objašnjavaju na koji način treba prodavati aranžmane i pod kojim uvjetima ih plasirati. Ti prodajni punktovi moraju biti opskrbljeni i raznim evidencijama kako bi se prodaja mogla točno evidentirati. Tu često evidentiramo samo interes, a ne stvarnu kupnju, i na temelju takvih lista određujemo i način kako ćemo plasirati takav proizvod.

### **Buking (uknjižba) aranžmana**

je faza u kojoj se evidentiraju rezervacije i prodaja aranžmana. Evidencija prijavljenih putnika radi se na odgovarajućem obrascu – “prijava za putovanje”. Potpisivanjem ove prijave putnik je sklopio ugovor o putovanju. U evidenciji bukinga rabe se različiti podatci: ime i prezime klijenta ili naziv tvrtke, vrste prijevoznih kapaciteta, vrste smještajnih kapaciteta, datum polaska i povratka s putovanja, trajanje aranžmana, vrste ostalih usluga koje je klijent naručio i rezervirao, način i rokovi plaćanja aranžmana, ostale primjedbe u svezi s klijentom (VIP, invalid, posebne želje i sl.). Što god je više podataka u evidenciji bukinga, to ćemo ispravnije pristupiti realizaciji turističkog aranžmana. Pri tome je vrlo važno izbjeći situaciju prebukiranja (overbookinga). Praksa pokazuje da su posljedice prebukiranja (“prekapacitiranosti”) mnogo gore u agencijskom poslovanju nego što je to slučaj u hotelijerstvu. U hotelijerstvu ako se pojavi slučaj prebukiranja hotelijer može uputiti gosta u drugi objekt iste kategorije (iako ni time nismo idealno riješili problem za gosta). To u poslovanju putničkih agencija nije moguće, jer se u aranžmanu koristimo s nizom usluga različitih dobavljača, pa overbooking osim što uzrokuje štetu samom kupcu aranžmana, uzrokuje i različitim dobavljačima koje smo angažirali u svrhu formiranja aranžmana. Uobičajeno je kod ispravne prodaje aranžmana voditi tzv. *waiting listu* – listu čekanja, u kojoj bilježimo rezervacije koje još nisu potvrđene. Agencije se u svom poslovanju koriste trima osnovnim sustavima bukinga:

- sustav središnjeg bukinga – prodajno mjesto rezervacije za turističke aranžmane prijavljuju izravno (bez posrednika) u službu centralnog bukinga.
- sustav alotmanskog bukinga - prodajna mjesta raspolažu određenim brojem aranžmana i unutar tog odobrenog broja (alotmana) prodaju samostalno, bez konzultacija sa službom središnjeg bukinga tijekom prodaje.
- sustav regionalne organizacije bukinga - koristi se kad se između prodajnog mjesta i središnjeg bukinga formira jedno međumjesto, a to je najčešće unutar regije, pa odatle i naziv regionalni buking.

Uplata turističkog aranžmana čin je kojem se pristupa kada je klijent na prodajnome mjestu prihvatio kupnju određenog turističkog aranžmana. Uplata se obavlja polaganjem predujma, uplatama u obrocima i cjelovitom uplatom. Agencija vlastitom poslovnom politikom utvrđuje i sredstva plaćanja kod uplate aranžmana. Svakako vodi računa o prednostima i nedostacima pojedinih vrsta plaćanja.

### **Realizacija (izvedba) turističkog aranžmana<sup>8</sup>**

faza je kojoj agencija mora pristupiti veoma pažljivo ako želi kvalitetno realizirati

<sup>8</sup> Preneseno prema: Vukonić, B., *Turističke agencije /reprint/*, Mikrorad, Zagreb, 2003., str.196 – 197.

turistički aranžman i pružiti obećane usluge u sadržaju aranžmana klijenteli koja ga je kupila. Realizacija turističkog aranžmana obuhvaća dvije faze: pripremnu i fazu realizacije ili provedbe turističkog aranžmana.

Pripremna faza je faza koja nastupa nakon završenog bukinga, a obuhvaća nekoliko poslova:

- određivanje izvođača putovanja (vodiča, odnosno pratitelja putovanja).
- sastavljanje popisa putnika - obično sadržava ime i prezime putnika, vrste usluga i posebne želje. Za granične i carinske formalnosti postoji poseban obrazac koji ispunjava vodič na temelju putovnica. Kad se putovanje organizira zrakoplovom, sastavljamo tzv. *“flight-listu”*.
- sastavljanje *“rooming liste”* - prema kojoj će gosti biti smješteni u hotelu po sobama.
- osiguravanje putnih dokumenata - još u realizaciji prodaje aranžmana klijenta moramo obavijestiti o dokumentaciji (npr. vizama) koja mu je potrebna za određeni aranžman.
- osiguravanje prijevoznih dokumenata (putnih karata)
- osiguravanje plaćanja naručenih usluga - izdavanjem vaučera poslovnom partneru (kao jamstva plaćanja navedenih usluga u njemu), plaćanjem unaprijed naručenih usluga i pripremom čekova ili gotovine ako je ugovoreno plaćanje u trenutku realizacije usluge.
- davanje konačnih informacija putnicima - uputno ih je davati u pismenom obliku.

Faza realizacije (izvođenja) turističkog aranžmana faza je u kojoj se putnik počinje koristiti aranžmanom. Smatra se da izvođenje turističkog aranžmana počinje dolaskom putnika na mjesto polaska (sat koji je naveden kao termin za okupljanje putnika na polaznome mjestu). Aranžman završava povratkom putnika na za to određeno mjesto. U realizaciji turističkog aranžmana agencija počinje realizirati obećane usluge (obvezu) koje su sadržane u aranžmanu, a mora ih pružiti putniku. Obveze putničke agencije i putnika definirane su u programu putovanja. Kod realizacije agencija mora:

- realizirati itinerar koji je u “programu putovanja”; ako iz objektivnih razloga mijenja itinerar u izvedbi, mora pribaviti suglasnost svih putnika u aranžmanu. Bez suglasnosti putnika može učiniti manje promjene, ako se to ne odražava na kvalitetu usluga i na raspored vremena u programu putovanja.

- cijeli aranžman realizirati prijevoznim sredstvom koje je ponuđeno u programu putovanja; promjena prijevoznog sredstva također zahtijeva suglasnost svih korisnika aranžmana usto agencija vodi računa i o udobnosti putnika (nastoji pružiti jednake uvjete putovanja); primjerice, ako su jedni putnici u polasku imali bolja mjesta, omogućiti to isto drugim putnicima u povratku). Sama realizacija se razlikuje i prema uporabi prijevoznog sredstva; u tome je specifičan zrakoplov kao prijevozno sredstvo, jer postoji prijava putnika za let (točno vrijeme dolaska prije odleta), otprema prtljage i njezina težina, posebne evidencije, prava i obveze prigodom kašnjenja na odlet i sl.

- goste smjestiti u objekt vrste i kategorije prema “programu putovanja”; ako ima nedostataka u sadržaju razine kvalitete obećanog smještaja, gosti imaju pravo na nadoknadu štete.

- potpuno realizirati obećane usluge prehrane koje je istaknula u svom programu.
- ako je u svoj program uvrstila i ostale usluge kao sadržaj paketa realizirati ih prema sadržaju i vremenu kako je navedeno u programu putovanja; manjih odstupanja – promjena može biti ako je cjelokupna klijentela za te promjene; primjerice, zbog jačine vjetra i nemogućnosti kupanja odgađamo izlet za sutra, a danas realiziramo sutrašnji program, zbog blagdana je tog dana u svetištu prevelika gužva – idemo sutradan i sl.

U realizaciji turističkog aranžmana pojavljuju se redovito još usluge transfera, razgledavanja grada i izleta.

U agencijskom poslovanju transfer podrazumijeva prijevoz osoba od neke dolazne postaje (zračne luke, željezničkog kolodvora, autobusne postaje, broskog pristaništa) do konkretnoga turističkog odredišta i odabranoga smještajnog objekta te obrnuto. Usluge transfera u odabranom odredištu turista obavlja lokalna receptivna agencija na temelju poslovnog ugovora s organizatorom putovanja. Ovom poslu potrebno je pristupiti oprezno, jer je to prvi kontakt klijenta s uslugama agencije. U organizaciji transfera moramo izabrati adekvatno prijevozno sredstvo koje će primiti sve putnike u dolasku i odlasku, vodiča ili pratitelja ili prevoditelja koji će dočekati/ispratiti goste (ako je u odredištu predstavnik agencije, uputna je njegova nazočnost u dolasku i odlasku na polaznim postajama/terminalima).

Razgledavanje grada često je sastavni dio aranžmana, a obavlja se uz stručno vođenje za to ovlaštenog vodiča. Vodič mora sastaviti plan razgledavanja. Nije samo bitno pokazati povijesne i kulturne spomenike, već dočarati i određene specifičnosti i ozračje grada. U velikom gradu nemoguće je obuhvatiti sve danosti, zbog toga dio tumačenja dajemo u autobusu kad prolazimo uz određene atraktivnosti, ako je neka od atrakcija specifična za tu sredinu, zaustavljamo se i obiđemo je uz tumačenje. Isto tako ako grad ima svoje tzv. vidikovce – možemo tumačiti i pokazivati koristeći se njima. Ako u gradu postoje određene specifičnosti koje se mogu doživjeti samo tog dana u određeno vrijeme, poželjno je to iskoristiti. U većim gradovima ovo je redovita ponuda matičnih agencija, kod kojih možemo kupiti uslugu “razgledavanje grada” na recepcijama hotela, agencijama i drugim prodajnim mjestima lociranim u frekventnim pješačkim zonama.

Izlet može biti sastavni dio sadržaja boravišnih aranžmana ili ga se nudi kao fakultativnu uslugu. Agencije nude poludnevne ili cjelodnevne boravke na izletu. Obično je to izlet na neku atraktivnu lokaciju izvan mjesta njihova boravka u određenom odredištu. Cilj izleta je u upotpunjavanju sadržaja boravišnog aranžmana. Ove izlete po pravilu agencija realizira za vlastitu klijentelu u odredištu, ali ako je izlet fakultativan, agencija prodaje takve izlete na ugovorenim mjestima i za drugu klijentelu. Ako se radi o izletu koji je sastavni dio turističkoga boravišnog aranžmana, agenciji je olakšana organizacija, jer unaprijed zna broj korisnika, vrijeme realizacije, prijevozno sredstvo, posebne želje klijenata i sl. Znači da ima dovoljno vremena za dobru organizaciju. Kod fakultativnih izleta, agencija teži da animira klijentelu koju već poznaje i proda takvu uslugu. Problem organizacije kod takvih izleta jest što agencija u zadnji trenutak saznaje broj izletnika. Agencije dolaze u još veći problem organizacije ovakvih izleta ako im je klijentela “razasuta” u više objekata na različitim točkama grada ili područja. U tom slučaju agencija mora dobro organizirati tzv. prikupljanje gostiju – izletnika i planirati vrijeme.

U fazi realizacije aranžmana mogu se pojaviti i određeni problemi koji mogu

otežati ili onemogućiti njegovo izvršenje. Agenciji stoje na raspolaganju dvije mogućnosti: provesti izmjene u aranžman ili ga otkazati. U tom slučaju agencija može putniku vratiti do tada uplaćen iznos za aranžman ili mu ponuditi neki drugi aranžman. U slučaju promjena cijena pojedinačnih usluga agencija može ili povećati cijenu aranžmana ili smanjiti maržu.

### **Obračun turističkog aranžmana**

Završna je faza u radu na turističkom aranžmanu. Turistički aranžman ne treba shvatiti završenim kad su se turisti vratili na polaznu točku. Tek tada je pred agencijom niz poslova vezanih za analizu aranžmana. Na temelju pruženih usluga našim gostima, dobavljači – davatelji usluga nam dostavljaju fakture s originalnim vaučerima. Taj postupak često se naziva i “Obavijest o realiziranom aranžmanu”, čime davatelj usluge dokazuje da je pružio ugovorene usluge za naše goste. Nakon toga pristupamo kompletiranju zaprimljene dokumentacije, na temelju koje izrađujemo konačni obračun provedenog aranžmana. Konačni obračun zapravo je interni obračun agencije. Utvrđuju se stvarni iznosi s dobivenih faktura i uspoređuju s planiranim. Nakon toga slijedi analiza uspješnosti aranžmana, odnosno utvrđuje se koliko je aranžman učinkovit za profitabilnost na razini cijele agencije. Dobiveni podatci služe nam kao temelj za stvaranje i provođenje budućih aranžmana. Putničke agencije često provode anketu s poslovnim partnerima i korisnicima aranžmana. Na temelju dobivenih podataka dobivaju informaciju o propustima kod realiziranih aranžmana, što im je osnova za izbjegavanje problema u budućim aranžmanima. Neke naše agencije provode istraživanja s pomoću anketa (obično nakon završetka određenog aranžmana agencija dijeli upitnike svojim putnicima). Po pravilu aranžman je završen kad agencija na osnovi prispjelih faktura podmiri obveze realizatora usluga.

## **13. VRSTE TURISTIČKIH ARANŽMANA**

### **Klasifikacija turističkih aranžmana**

Podjela turističkih aranžmana može se obaviti s obzirom na više kriterija. Prema broju putnika razlikujemo individualni i grupni (skupni) aranžman; prema nastanku naručeni i raspisani aranžman; prema načinu izvođenja ili prema načinu putovanja boravišni i akcijski aranžman (ture). Bez obzira na kriterij podjele postoji i više posebnih oblika aranžmana.

### **Individualni i grupni turistički aranžmani**

Individualni aranžmani karakteristični su po tome što se kao kupci/klijenti pojavljuju pojedinci. Kao pojedinac možemo udovoljiti svojim potrebama individualno ili se priključiti drugim sudionicima i tako putovati grupno. Ti se aranžmani stvaraju “po narudžbi” – tek kada ih klijentela zatraži. Usto je pristup gostu i odnos spram njega drukčije nego kod grupnih aranžmana. Posebice do izražaja dolazi savjetodavna funkcija jer nastojimo udovoljiti željama gostiju uzimajući u

obzir najbolju moguću opciju. U pravilu su ovi aranžmani skuplji od grupnih.

Grupni aranžmani izvode za određenu grupu turista koje potiče zajednički motiv za putovanje.

Organizirana grupna (skupna) putovanja s obzirom na način izvođenja mogu se razvrstati ovako:<sup>9</sup>

- skupna putovanja koja se organiziraju jedanput i više se ne pojavljuju prema istom itineraru, skupine *ad hoc*,
- skupna putovanja koja se ponavljaju prema istom itineraru u isprekidanoj seriji – klasične skupine
- skupna putovanja koja se pojavljuju prema istom itineraru u neprekidnoj vremenskoj seriji (*back to back*), alotmanske skupine.

Kod organizacije ovakvih aranžmana agencija mora pronaći motive koji će pobuditi zajednički interes (športske manifestacije, vjerski događaji, kulturne i zabavne manifestacije, izložbe, sajmovi i sl.). Za agenciju kao organizatora *ad hoc* putovanja uputno je iskoristiti posebne događaje u određitu, primjerice karnevale, festivale, športska natjecanja i sl., kako bi tim događajima samo u tome trenutku i u tome određitu pobudila interes što više korisnika. Ovakvim aranžmanima lokalnom stanovništvu i članovima određenih klubova omogućuje se jeftinije putovanje od onoga koje bi mogli sami organizirati. Tako agencija poboljšava svoj položaj i sliku o sebi.

### **Naručeni i raspisani turistički aranžmani**

Naručeni turistički aranžman agencija stvara na zahtjev, odnosno prema narudžbama svojih klijenata. Klijent agenciji priopćava želje u svezi s određitu, a ona ga savjetuje glede njegovih želja. Na temelju iskustva i raspoloživih informacija agencija će dogovoriti s klijentom sadržaj aranžmana. Zatim agencija stupa u kontakt s receptivnom agencijom i prijevoznikom te od njih traži rezervaciju traženih usluga. Nakon dobivene potvrde rezervacije i utvrđenog itinerara slijedi kontakt s receptivnom agencijom koja će realizirati taj aranžman u odabranom određitu. Receptivna agencija može sugerirati i promjenu itinerara jer bolje poznaje uvjete na svojem "terenu" nego naručitelj. Nakon toga receptivna agencija stvara itinerar prema želji emitivne agencije. Odmah pristupa rezervaciji usluga drugih dobavljača prema itineraru, kako bi osigurala realizaciju preuzetih obveza. U stvaranju itinerara receptivna agencija je iskalkulirala cijenu koja vrijedi za emitivnu agenciju, a ne za njezine klijente - naručitelje. Nakon toga receptivna agencija šalje ponudu u pismenom obliku emitivnoj agenciji-naručitelju. U ponudi obvezno naglašava uvjete polaganja predujma te uvjete i rokove plaćanja. Dobivenom uplatom predujma receptivna agencija počinje daljnje aktivnosti iz aranžmana. Nakon primitka ove ponude, emitivna agencija obavještava klijenta – naručitelja te mu daje uvjete o realizaciji aranžmana uz isticanje rokova. Ako je klijent prihvatio ponudu, emitivna agencija pismeno obavještava receptivnu agenciju o prihvaćanju ponude, uplaćuje predujam i šalje potrebne dokumente. U ugovoru su naglašeni rokovi te ako emitivna agencija ne odgovori u roku, podrazumijeva se njezino odustajanje. Poslovni običaji nalažu da se, bez obzira na neprihvatanje ponude, receptivna agencija o odluci

<sup>9</sup> Rešetar, M., *Turističke agencije*, Informator, Zagreb, 1996., str. 39.



obavijesti pismenim putem.

Karakterizira ga da agencija odlučuje o prihvatu uvjeta klijenta, jer klijent odlučuje o njihovu sadržaju, itineraru, strukturi usluga itd. Na temelju ovih karakteristika agencija – organizator se odlučuje na temelju raspoloživih resursa (ponajprije sposobnosti osoblja i prijašnjih iskustava) prihvatiti ili ne organizaciju ovog aranžmana. Na tržištu se uglavnom male agencije orijentiraju na naručene aranžmane, iako je ekonomski učinak mnogo veći kod raspisanih aranžmana, ali tu agencija preuzima na sebe rizik prodaje raspisanih aranžmana.

Ovi se aranžmani u praksi pojavljuju kao individualni i kao grupni. Kod individualnih naručenih aranžmana pojavljuje se obično klijentela više kupovne moći kako bi izbjegla sve teškoće i neugodnosti u svezi s samoorganiziranjem putovanja. Zbog toga se obraćaju putničkoj agenciji koja za njih prema njihovim uputama organizira individualno putovanje. Naručeni grupni aranžmani nastaju na osnovi traženja pojedine grupe klijenata. Ovi aranžmani obično imaju zajednički motiv putovanja. Naručuju ih razni gospodarski subjekti, ustanove, klubovi, udruge i dr. Turoperatori u pravilu izbjegavaju ovakve aranžmane. Kombinirani oblik individualnih i grupnih naručenih aranžmana nastaje kad se grupa ili pojedinac prijavljuju pojedinačno, a u realizaciji aranžmana putuju u grupi. Obično se ovdje radi o klijenteli koja putuje s istim ciljem, npr. stručni skupovi, izložbe i sl.

Raspisani aranžmani namijenjeni su slobodnoj prodaji na tržištu. Na temelju vlastitih znanja i iskustva putnička agencija formira aranžman i plasira ga na tržište (koji turisti prihvaćaju ili ne prihvaćaju). Ovi su aranžmani unaprijed pripremljeni i takvi se prodaju na tržištu, što znači da uvjete ponude iz aranžmana prihvaća turist bez mogućnosti promjene. Danas na turističkom tržištu prevladavaju pretežito raspisani aranžmani, zato što su isplativiji u poslovanju putničkih agencija-turoperatora. Agencija u pravilu, ponajprije nastoji ugraditi i plasirati u ovakvim aranžmanima vlastite usluge, npr. vlastiti prijevoznički park, vlastite ugostiteljske kapacitete i sl. Raspisani aranžman ima uvijek grupno obilježje pa je i odnos prema klijentu uopćen, obraćamo se cijelom tržišnom segmentu, a ne pojedincu. Kod prijava za ovaj aranžman pojavljuju se i grupe i individualci, a jedni i drugi kupnjom ovakvog aranžmana putuju zajednički kao grupa. Po pravilu se ovi aranžmani uvijek realiziraju uz pratnju turističkog vodiča. Već stvoreni raspisani aranžman mora doći do potrošača te agencija izabire kanale kojima će distribuirati raspisani turistički aranžman. Po pravilu se prodaju preko prodajnih mjesta koja se i inače na turističkom tržištu bave prodajom aranžmana. Raspisani aranžmani mogu se plasirati preko drugih agencija. Znači, mora postojati unaprijed planirana mreža prodaje, kako bi pokrili što veće tržište.

### **Boravišni i akcijski turistički aranžmani**

Boravišni aranžman možemo definirati kao vrstu aranžmana čije je osnovno obilježje duži boravak u nekom odabranom odredištu. Izbor cilja (odredišta) putovanja odlučujući je element uspješnosti aranžmana, jer na temelju cilja turist donosi odluku o putovanju. Postoji više elemenata koje moramo uzeti u obzir pri odabiru odredišta boravka kao što su tip odredišta i predodžba o njemu, tip turista kojem je namijenjen aranžman, bogatstvo sadržaja ponude u odredištu, njegova pristupačnost i sl.. Agencije se na temelju ranijih iskustava i analize tržišta, redovito kod formiranja i plasiranja boravišnih aranžmana koriste “starim” iskušanim

odredištima, koja su već provjerena na tržištu. Izbor prijevoznog sredstva ovisi o udaljenosti odabranog odredišta u aranžmanu, karakteristikama prijevoznog sredstva, troškovima prijevoznog sredstva i sl. Također je poznata činjenica da ovakve aranžmane kupuje klijentela srednjih i nižih kupovnih mogućnosti, pa tako i pri izboru prijevoznog sredstva vodimo računa o tome. To ne može ugrožavati kvalitetu prijevoza, već moramo vodimo računa o boljoj iskorištenosti prijevoznog sredstva. Prodajna cijena boravišnog aranžmana ponajprije ovisi o kupovnoj moći turista na turističkom tržištu te o ponuđenoj kvaliteti i kvantiteti usluga u sadržaju aranžmana. Prema tome, strukturu boravišnog aranžmana činimo na temelju orijentacije prema potrošačima. Tako će agencija za različite klijente imati i različitu kvalitetu i sadržaj ponude, što će utjecati na cijenu koštanja određenog aranžmana. U praksi tako postoji poznato staro pravilo izuzimanja pojedinih usluga iz strukture aranžmana (snižavanje varijabilnih troškova), kako bi se postigla povoljnija cijena. Isto tako agencija se može koristiti posebnim terminima polazaka, tzv. “povoljniji termini” kada joj davatelj usluga daju posebni popust kako bi na neki način popunili “rupe” u iskorištenosti kapaciteta u tom razdoblju (poznata smjena gostiju u sezoni, kada jedni odlaze sa godišnjeg odmora, a drugi tek trebaju stići). Usto, nisu iste cijene u predsezoni i sezoni. Utvrđivanje vremena bitna je odrednica turističkog aranžmana. Vrijeme kao termin promatra se iz više aspekata. U boravišnom aranžmanu klijentu je cilj što prije stići do turističkog odredišta kako bi ondje boravio što duže, zbog toga je i te kako važan izbor prijevoznog sredstva koje skraćuje putovanje, a produžuje boravak. Također, vrijeme kao termin pojavljuje se u realizaciji aranžmana pa su tako i najčešći boravišni aranžmani upravo ljetovanja i zimovanja, kada se masovno uzimaju godišnji odmori. Isto tako postoji i vremenska granica boravišnog aranžmana. Tako se boravišnim aranžmanom u praksi smatraju oni koji obuhvaćaju minimalno četiri dana boravka, a gornje granice nema. Utvrditi minimalnu granicu kvalitete znači ugraditi sve potrebne usluge u ovakav aranžman vodeći računa o isplativosti za agenciju. Posebice je tu važno utvrditi minimalni broj putnika odnosno stupanj iskorištenosti kapaciteta.

Akcijski aranžmani još se nazivaju i kružnim putovanjima. Glavna mu je karakteristika kretanje turista po zadanom itineraru, koji u sebi mora sadržavati točke posjeta koje su interesantne za potencijalnu klijentelu, neprekidan pokret, kratko trajanje putovanja i bogat – pomno izabran sadržaj. Za razliku od ostalih aranžmana, u ovim aranžmanima i samo je putovanje atrakcija. Važno je temeljito poznavanje atraktivnosti svakog mjesta u itineraru koje ćemo uvrstiti u sadržaj akcijskog putovanja kako bismo obuhvatili najzanimljivije detalje, a koji će u konačnici biti i prodajni motivi putovanja. Motiv ovih putovanja je i potreba čovjeka za kretanjem i upoznavanjem naroda i običaja. Agencije također često organiziraju ovakva tematska putovanja, a obuhvaćaju povijest, kulturu, umjetnost i sl.

### **Posebne vrste turističkih aranžmana**

#### *IT (inclusive tour) aranžmani*

Ovo je specifična vrsta turističkog aranžmana koja je pretežno vezana za zračni promet. Naziv ovog aranžmana u praksi se pojavljuje u skraćenom obliku *IT* (kratica engleskih riječi *inclusive tours*). Ovaj aranžman temelji se na povlaštenoj tarifi prijevoza, a uz prijevoz u aranžmanu mora biti uključena još neka usluga (ugostiteljska usluga, transfer i sl.). Osim zrakoplovnih *IT*-aranžmana, rjeđi su

željeznički, brodski i autobusni (tada aranžman nosi naziv prema prijevoznom sredstvu). Ipak, u pravilu se radi o kombinaciji zračnog prijevoza i neke druge turističke usluge.

Pojavu IT-aranžmana potaknule su zrakoplovne kompanije da bi povećale stupanj iskorištenosti kapaciteta svojih zrakoplova. U pravilu se IT-aranžmani izvode redovitim zračnim linijama. Da izbjegnju međusobnu nelojalnu konkurenciju zrakoplovne su se kompanije dogovorile na razini IAAT-e o primjeni IT-tarifa. IT-tarife primjenjuje organizator putovanja ili zrakoplovna kompanija u slučaju da se osim zračnog prijevoza u aranžmanu pojavljuje najmanje još jedna usluga: noćenje, transfer, itd. IT-aranžman može organizirati ili zračni prijevoznik ili putnička agencija koja ima licenciju IAAT-e za izdavanje međunarodnih prijevoznčkih karata, ali uvijek mora zatražiti odobrenje od nacionalne zrakoplovne kompanije. Organizator koji se želi koristiti povlaštenom IT-tarifom mora tražiti odobrenje (engl. *APPROVAL* – odobrenje) od nacionalnoga zračnog prijevoznika. Taj zahtjev sadržava:<sup>10</sup> detaljni opis itinerara, opis svih usluga u turističkom aranžmanu, naziv organizatora aranžmana te onoga tko će se koristiti IT-aranžmanom.

Razlikujemo više IT-tarifa prema kojima IT-aranžmani nose naziv:<sup>11</sup>

1. individualne IT-tarife – aranžmani – dobiva se određeni popust na određenoj relaciji jer se osim usluge prijevoza koristi još jedna usluga.

2. grupne IT-tarife – primjenjuje se kod grupa. Što je grupa veća, to je cijena aranžmana niža.

3. *Bulk* IT-tarife – primjenjuje se na ograničenom broju relacija. Zakupljuje se određeni kapacitet, ali ga ne možemo otkazati dva mjeseca prije polaska zrakoplova.

4. *Fly and drive* IT-tarife – kombinacija je dvaju prijevoznih sredstava, i to zračnog i cestovnog. Kupuje se zračni i zemaljski prijevoz. Danas je vrlo popularan jer imamo popust uz prijevoz zrakoplovom i na automobil te noćenje.

5. *Fly & cruises* IT-tarifa – kombinacija je zračnog i pomorskog prijevoza. Zrakoplovom dolazim do odredišta u kojem nas čeka brod te nastavljamo kružno putovanje brodom. Poseban popust na kružna putovanja brodom. Organizator putovanja dobiva popust 10 % samo za zrakoplovne karte u sklopu takvog putovanja.

6. *Rail & fly* IT-tarifa – kombinacija je zračnog i željezničkog prijevoza. Aranžman uključuje prijevoz zrakoplovom između mjesta boravka i područja čiji pregled aranžman uključuje, prijevoz vlakom, neograničeni broj zaustavljanja, ograničeni broj dana, hotelski smještaj, transfere između zračne luke i željezničke postaje.

Kod primjene IT-tarifa pravilo je da se ne zbrajaju dvije IT tarife, jer bi se dobio dvostruki popust. Uvijek se primjenjuje jedna IT-tarifa prema pravilu IAAT-e, koja je najpovoljnija za putnika. IT-tarifu odobrava zrakoplovni prijevoznik putničkoj agenciji, ali za primjenu ovakvih tarifa zahtijeva se i primjena sljedećih posebnih uvjeta:

Minimalni boravak (*Minimum Stay*), kojim se određuje minimalni broj dana (točnije noćenja) koje putnik-turist mora provesti na putu da bi se koristio povlaštenom cijenom prijevoza. Utvrđeno je minimalno šest noćenja.

Maksimum boravka (*Maximum Stay*), kojim se određuje maksimalna dužina takvog putovanja (posebice vrijedi za interkontinentalne letove). Ograničen je propisima koji uređuju boravak stranaca u određenoj zemlji.

Prekidi putovanja (*Stop Over*), kojima se omogućuje (ograničeno) prekidanje putovanja, što i jest turistička osnovica primjene ovih tarifa kod formiranja IT-

<sup>10</sup> Vukonić, B., *Turističke agencije*, Mikrorad, Zagreb, 2003., str. 180.

<sup>11</sup> Preneseno prema: Rešetar, M., *Turističke agencije*, Informator, Zagreb, 1996., str. 77.

turističkih aranžmana. Na jednoj relaciji može postojati nekoliko međupostaja. Koliko je takvih stajanja moguće, ovisi o području na kojem se određuju tarife (četiri zone). Može se uključiti i noćenje, ali izvan IT-aranžmana.

Minimalna prodajna cijena (*Minimum Selling Price*) – kojom se uvjetuje minimalni iznos potrošnje po danu što se pribraja cijeni prijevoza, a ispod kojeg se ne priznaje konzumiranje dodatnih usluga (ugostiteljskih prije svega) koje su uvjet za primjenu IT-tarife.

Minimalni broj putnika – uvjet koji se odnosi samo na grupna IT-putovanja, a razlikuje se od relacije do relacije; najčešće se grupom smatra minimalno 9 osoba.<sup>12</sup>

IT-aranžmani mogu biti kružni (CT – *Circle trip*), povratni (RT – *Round Trip*), oko svijeta (RW – *Round the World*) i otvoreni (OJ – *Open Jaw*). Karakteristika otvorenih je da mjesto polaska i dolaska nije identično, a u međudipostajama se rabe druga sredstva prijevoza.<sup>13</sup> IT-tarife primjenjuju se i u čarter prijevozu. Takvi aranžmani (odnosno tarife) dobili su naziv ITC (*Inclusive Tours Charter*).

### *Incentive – aranžmani*

Na međunarodnom se tržištu ova vrsta aranžmana uobičajeno naziva engleskim terminom *incentive* (engl. poticati, pobuđivati, rasplamsavati), pa se taj naziv, isto tako, koristi i u nas. Temelji se na ideji da ljude treba stimulirati na bolji i kvalitetniji rad. Management se koristi *incentive*-putovanjima kao jednim od oblika motivacije svojih zaposlenika.

Prvo *incentive* – putovanje veže se za američku tvrtku *National Cash Registers of Dayton*, koja je 1906. g. nagradila svojih 70 prodavača ukrasnim kopčama za kravate ukrašenu dijamantima, a to je uključivalo i posjet glavnoj poslovnicu.<sup>14</sup>

Svaka tvrtka ima određena pravila nagrađivanja svojih zaposlenika. Tako nagrađeni zaposlenik putuje potpuno besplatno, plaća djelomičnu cijenu, putuje s obitelji ili bez nje.

Interes poduzetnika proizlazi iz činjenice da nagrađujući ih ovakvim putovanjem potiče zaposlenike na veću učinkovitost. Osim toga poboljšava se interna organizacijska komunikacija, razvijenija je povezanost između ljudi, stvoren je natjecateljski duh, postiže se lojalnost prema organizaciji, motiviraju se zaposlenici koji još nisu bili na ovakvom nagradnom putovanju, jer im doživljaje prepričavaju nagrađeni itd.

Interes zaposlenika je u doživljaju nečeg posebnog, što inače ne bi mogao priuštiti, i to često s cijelom obitelji. Bilo koja nagrada koja nudi mogućnost posebnog priznanja tvrtke korisniku takvog putovanja, pruža dugotrajan, pozitivan stimulans, koji je jedan od motivirajućih čimbenika za njegov/njezin daljnji rad. Još jedna prednost za nagrađenog dobitnika *incentive*-putovanja jest veće prihvaćanje od partnera ili ostalih članova obitelji; oni počinju više cijeniti vrijeme i trud koji se morao uložiti da bi se dobilo to nagradno putovanje. Kada se i članovi obitelji pridruže dobitniku na nagradnome putovanju, postiže se i njihov veći stupanj tolerancije glede njegova dugotrajnog izbivanja iz kuće i napornog rada koji su doveli do *incentive*-putovanja.<sup>15</sup>

Interes davatelja usluga je ponajprije u dobiti koju ostvaruje realizacijom ovih aranžmana. Velike agencije obično imaju u organizacijskoj strukturi odjel *incentive*-

<sup>12</sup> Vukonić, B., *Turističke agencije*, Mikrorad, Zagreb, 2003., str. 181.

<sup>13</sup> Vukonić, B., *Turističke agencije*, Mikrorad, Zagreb, 2003., str. 180.

<sup>14</sup> Davidson, R. i Cope, B., *Business travel*, FT Prentice Hall, 2001., str. 164.

<sup>15</sup> Davidson, R. i Cope, B., isto djelo, str. 166.

putovanja koji je specijaliziran za organizaciju programa nagradnog putovanja.

Za agenciju je najbitnije odrediti odredište koje će biti poticajno za buduće nagrađene zaposlenike određene tvrtke. Radi toga agencija unaprijed nudi moguća odredišta surađujući sa zainteresiranom klijentelom. Organiziranje ovakvoga nagradnog putovanja u ranoj fazi uključuje istraživanje potencijalnih sudionika unutar tvrtke koji radi svoje izuzetne motivacije dolaze u obzir za stjecanje prava na nagradno putovanje. Kada se napokon utanači konkretan program nagradnog putovanja, agencija kreće u promotivnu kampanju unutar tvrtke u cilju oglašavanja natjecanja i nagrade. Pravila tog natjecanja najave se onim organizacijskim članovima koji su odabrani za sudjelovanje u natječaju. Tijekom *incentive*-programa agencija promatra kvalitetno obavljanje posla zaposlenika i povremeno im šalje poruke, podsjećajući ih na poželjnost nagrade da bi ih tako nastavila poticati na veće radne doprinose. To može biti u obliku brošura ili slika destinacije koje se mogu slati zaposlenicima na radnome mjestu ili na kućnu adresu.<sup>16</sup> Završni je zadatak prije samog putovanja izabrati konkretne dobitnike putovanja. Za to vrijeme u agenciji teku pripreme detaljiziranja konkretnog putovanja.

Karakteristične osobine *incentive*-putovanja su:<sup>17</sup>

- jedinstvenost - itinerar ne smije biti predvidljiv već bogat iznenađenjima i posebnim događanjima i nezaboravno iskustvo za nagrađene sudionike.
- uporaba mašte ili egzotičnog iskustva - organizator putovanja treba osmisлити neke aktivnosti koje sudionici putovanja dotad nisu imali priliku iskusiti, npr. bavljenje nekim novim sportom i sl.
- ekskluzivnost - na kraju putovanja očekuje se da sudionici steknu dojam da su imali privilegirani pristup nekim ekskluzivnim mjestima ili ljudima. Npr. razgledavanja destinacija postaju nezaboravna ako je vodič poznata filmska zvijezda ili sportaš koji živi u tome kraju.
- aktivnosti - znajući da su sami sudionici takvog nagradnog putovanja često po svojoj prirodi osobe natjecateljskog duha, vrlo dobra ideja su nagrade i timske igre, npr. olimpijada na plaži.

Vrlo je bitno da dobavljač nagradnog putovanja ispuni vrlo visoka očekivanja klijenata – besprijekornom kvalitetom usluga i obratiti pozornost na svaki, i najmanji detalj aranžmana. Dakle, kod *incentive*-aranžmana mora postojati atraktivno odredište u kojem će nagrađeni provesti 3 – 5 dana, s bogatim sadržajima ponude izleta, manifestacija i sl., i to sve uz vrhunsku uslugu.

Danas se u izvedbi *incentive*-putovanja često javlja i *team building* koji je postao važan sadržaj takvih putovanja ili modni trend. *Team building* (izgrađivanje tima) intenzivno su počele primjenjivati još 80-ih godina 20. st. vodeće tvrtke u SAD-u. Praksa je pokazala da su takve aktivnosti vrlo učinkovite. *Team building* može se definirati kao skup edukativno-rekreativnih aktivnosti čiji je cilj stvaranje pouzdanoga i efikasnog tima. Od članova tima zahtijeva se snalaženje u novom okruženju, različite od radnog mjesta. Moraju se snalaziti u novoj situaciji i zajedno pronalaziti rješenja problema. Timova može biti više, pa se oni mogu međusobno natjecati za što bolje rezultate. Ipak, pri koncipiranju programa *team buildinga* treba imati na umu kako to nije samo organiziranje nekakvih igara, npr. turnira u malom nogometu ili kartanju. Svrha *Team buildinga* je razvoj poželjnih karakteristika

<sup>16</sup> Davidson, R. i Cope, B., *Business travel*, FT Prentice Hall, 2001., str. 168.

<sup>17</sup> Davidson, R. i Cope, B., isto djelo, str. 168.

pojedince ili tima, smanjivanje akumuliranog stresa, poboljšanje komunikacije među zaposlenicima odnosno organizacijskim jedinicama, upravljanje konfliktima, donošenje odluka, kreativno rješavanje problema itd. *Team building* nije jeftin, ali je svakako isplativa investicija. Program se osmišljava i organizira prema potrebama tima te željama i mogućnostima pojedine organizacije. Trajanje i mjesto *team buildinga* nisu ograničeni, a preporučljivo je da traje dva dana, u mjestu udaljenome od radne sredine. Sadržaj takvog programa ovisi o broju sudionika, lokaciji na kojoj će se program održavati, trajanju programa, dobi i fizičkoj spremnosti sudionika, te o nizu drugih čimbenika. U suradnji s organizacijom definiramo cilj koji želimo postići programom, te na osnovi toga i prethodno navedenih čimbenika odabiremo aktivnosti koje će program obuhvatiti. Aktivnosti se kreću u rasponu od isključivo zabavnih, preko aktivnosti za bolje upoznavanje i zbližavanje sudionika, do aktivnosti za timsko rješavanje problema, rješavanje konflikata, objašnjavanje timskih uloga itd. Športske aktivnosti ne zahtijevaju prethodno iskustvo, a realiziraju se pod stručnim nadzorom koji jamči sigurnost nazočnih. Obično se uključuju i neke od ovih aktivnosti: *paint ball*, *trekking*, *abseil*, *speleoavantura*, *adrenalinski park* (engl. *High Ropes Course*) i sl. Organizator mora definirati osnovna obilježja tima kako bi na osnovi toga sustav vježbi u programu prilagodio razvoju osobina koje sudionicima nedostaju i vježbi za usavršavanje kvaliteta koje imaju. Pri realizaciji programa potrebno je stalno nadgledati razvoj tima, kao i pojedinaca unutar njega. Za tu svrhu potreban je angažman psihologa, koji će na pravi način znati ocijeniti ponašanje tima i pojedinaca. Na kraju je potrebno ocijeniti rezultate, prezentirati ih i predložiti eventualne sljedeće korake koje treba poduzeti radi postizanja ciljeva *team buildinga*.

### *Studijski aranžman*

Studijski se aranžmani na tržištu javljaju u dva oblika – kao komercijalni i nekomercijalni studijski aranžman. Komercijalno studijsko putovanje agencija formira radi plasmana i prodaje na tržištu kao svaki drugi aranžman, a ono obuhvaća odlaske na razne skupove, izložbe i sl. Korisnici tih aranžmana uske su skupine ljudi. Nekomercijalno studijsko putovanje – agencija organizira da svoje zaposlenike (osobito prodajno osoblje) i poslovne partnere informira o svom programu. Zapravo, svoje prodajno osoblje kao i tuđe zaposlenike koji će prodavati njezine aranžmane vodi na upoznavanje odredišta sa svim njihovim sadržajima kako bi učinkovitije mogli pristupiti poslovima prodaje budućih aranžmana. Trošak takvih aranžmana ubraja se u troškove promidžbe i kalkulira se u cijenu aranžmana.

### *Kongresni aranžman*

Klijentela na kongresnim aranžmanima ima određene stručne ili znanstvene ciljeve pa su tako putovanje, kao i kulturno-zabavni i športsko-rekreacijski sadržaji, samo dio kongresnog aranžmana. Za planiranje kongresnog aranžmana važno je znati o kakvom kongresu, konferenciji ili skupu je riječ, što organizator ističe kao bitno za taj kongres, predviđeno trajanje kongresa, koliko se vremena u sklopu kongresa izdvaja za tzv. društveni program i kojeg tipa i sl., te očekivan broj sudionika.

Za razliku od klasičnih aranžmana, kod kongresnog aranžmana hotel mora raspolagati kongresnom dvoranom za plenarni rad i više manjih dvorana za rad u sekcijama i pultom za registraciju sudionika i podjelu radnih materijala te prostorijama za odlaganje kongresnog materijala te omogućiti prijam svih ili glavnine

sudionika kongresa. Hotel je dužan osigurati - simultano prevođenje, ozvučenje radnih prostora, tonsko i videosnimanje, usluge profesionalnih tehničara, projekcijsku opremu, (LCD projektor, dijaprojektor, grafoskop i sl.) i ostalu tehniku i opremu (*Flip charta*, PC-uređaji i printeri, videorekorderi, interne kamere, TV monitori), različiti panoe, štandove i dr. Tijekom održavanja kongresa radno vrijeme ne postoji.

#### *Afinitetni turistički aranžmani ili Affinity – aranžmani*

Afinitetni aranžmani su oni kod kojih za njihov sadržaj postoji interes pojedinih skupina ljudi. Kod ovih putovanja klijent zadovoljava ponajprije drugi interes, a usto i turistički. Obično se radi o aranžmanima koji su sadržajem namijenjeni određenom krugu interesenata koji imaju zajedničke razloge za putovanje. Postoji više motiva na temelju kojih dobivaju naziv. Ovdje ubrajamo aranžmane motivirane zdravstvenim razlozima, religijske aranžmane (hodočašća) i hobističke aranžmane.

#### *“Last minute” aranžmani – putovanja u posljednji trenutak*

Putnička agencija mora unaprijed osigurati (ugovoriti) prijevoznike i smještajne te ostale kapacitete koje će sadržavati budući aranžman. Međutim, praksa je pokazala da se ti zakupljeni kapaciteti ne iskorištavaju u planiranom opsegu, a radi toga agencija može imati ozbiljne teškoće s financiranjem planiranih poslovnih aktivnosti. Dakle, “*Last-minute*” aranžmani nastaju jer putničke agencije raspolažu s određenim dijelom neiskorištenih kapaciteta, a zahvaljujući njima mogu prodati unaprijed ugovorene sobe, charter-letove, mjesta u zrakoplovu ili kabine na krstarenjima brodom. Zapravo, putničke agencije preko “*Last minute*” – aranžmana nude preostale slobodne kapacitete po posebnim – povoljnim cijenama. Ponuda “*Last minute*” -aranžmana oglašava se u novinama, na internetu, letcima, na oglasnim pločama poslovnica putničkih agencija u obliku svojevrsne “burze” i na druge načine.

Ovi su aranžmani namijenjena putnicima koji putovanje ne planiraju mjesecima unaprijed, već žele jednostavno i brzo, a poglavito povoljno otputovati u sklopu aranžmana. Porastom ovakve vrste ponude na turističkom tržištu, turisti su se navikli na očekivanje sniženja cijena. Određene skupine potrošača donose odluku o putovanju prije samog odlaska, čak i nekoliko sati prije npr. polijetanja zrakoplova. Ako bi se *last minute* uspoređivao s modnom industrijom i trgovinom, ovakva sniženja slična su onim poslije božićnih i novogodišnjih blagdana kada se trgovci, pripremajući se za novu sezonu, rješavaju zaliha.

Putničke agencije pojeftinjenim aranžmanima ostvaruju niže prihode, dok rashodi u pravilu ostaju isti. Ako klijenti već prije početka sezone računaju s pojeftinjenjem, oni ne rezerviraju pravodobno. Radi toga se smanjuje promet u djelatnosti turističkog posredovanja. Isto tako, budući da klijent koji je ranije rezervirao, za isto putovanje plati znatno više nego njegov „susjed“ npr. u zrakoplovu ili u hotelu, koji je kasnije rezervirao, to može prouzročiti njegovu ljutnju prema putničkoj agenciji. Naposljetku, znatno sniženje cijena aranžmana može dati povoda mnogim klijentima da pretpostave kako su oni prije bili precijenjeni, što se loše odražava na imidž određene putničke agencije.

## 14. ODNOS PUTNIČKIH AGENCIJA I NJIHOVIH POSLOVNIH PARTNERA

Samo suradnjom s poslovnim partnerima na turističkom tržištu putnička agencija može realizirati svoje usluge, posebice turistički aranžman. Većina poslovnih odnosa na turističkom tržištu regulirana je ugovorima, ali postoje i uzance koje se međusobno poštuju u poslovanju putničkih agencija. Putničke agencije u svrhu nesmetanog odvijanja poslovanja uspostavljaju poslovne odnose i s poslovnim bankama, osiguravajućim kućama (u vezi s ugovorima o osiguranju za vrijeme putovanja i boravka gosta u turističkom odredištu), trgovačkim i ostalim gospodarskim organizacijama - sportskim, kulturnim, zabavnim, obrazovnim institucijama, crkvom, nacionalnim parkovima, parkovima prirode i sl. Dakle, potrebna je aktivna suradnja putničke agencije i sa svim organizacijama koje posredno sudjeluju u gospodarstvu ili stvaraju uvjete za turističku aktivnost. Posebnu pozornost agencija mora posvetiti uspostavljanju odnosa s turističkim zajednicama i tijelima državne uprave.

### **Ugovori između putničke agencije i izravnog korisnika usluga**

**Ugovor o organizaciji putovanja** sklapa putnik s agencijom koja organizira putovanja. Putnička agencija kao organizator turističkog putovanja prodaje klijentu aranžman kao cjelinu “paket” i putnik kupuje sve usluge sadržane u tom “paketu”. Sukladno Zakonu o turističkoj djelatnosti agencija je dužna putniku predati program putovanja ili katalog, koji sadržavaju specificirane usluge iz tog aranžmana. Ako se putnik odlučio za putovanje, pri sklapanju ugovora mora dobiti potvrdu o putovanju, usto putnik potpisuje i “prijavu za putovanje”. Ako ima traženih slobodnih mjesta, agencija potvrđuje prijavu i o tome obavještava klijenta i posrednika putovanja. Ako je ugovor sklopljen između agencije i klijenta, agencija je dužna izdati putniku “potvrdu o putovanju”. Ta potvrda zapravo je dokaz o tome da je ugovor zaključen. Agencija odgovara za štetu koju bi pretrpio putnik zbog neizdavanja ili netočnosti podataka u potvrdi o putovanju. Ugovorom se određuju prava i obveze ugovorenih strana.

**Posrednički ugovor o putovanju** ugovor je kojim se putnička agencija obvezuje pribaviti putniku, za određenu cijenu u njegovo ime i za njegov račun, organizirano putovanje, ili jednu ili više odvojenih usluga koje omogućavaju ostvarenje određenog putovanja ili boravka. Ovaj se ugovor smatra sklopljenim kada su se obje strane suglasile o bitnim elementima ugovora u ime i za račun putnika uz navedene uvjete u ugovoru. Dakle, posrednik zaključuje pravne poslove – dobavljanje usluga u ime i za račun klijenta. To je razlog za izbor kvalitetnog davatelja usluge. Ako je posrednik preuzeo obvezu sklapanja ugovora o organizaciji putovanja, mora o tome izdati potvrdu. U potvrdi je vidljiva usluga i plaćeni iznos. Prije polaska na putovanje klijent mora dobiti od posrednika dokumente s pomoću kojih će realizirati kupljene usluge (prijevoznike karte, turističke uputnice i sl.). I kod ovog ugovora putnik je dužan pružiti agenciji sve točne podatke, kako bi ona za njega osigurala potrebnu dokumentaciju i uvjete propisane zakonom. Putnik obično pri sklapanju ovog ugovora posredniku daje avans, koji agencija uplaćuje davatelju usluge ako to traži u ime potvrđivanja rezervacije za njezina klijenta. Posrednik ostvaruje svoj interes iz ovog ugovora posredničkom provizijom koju mu odobrava davatelj usluge s kojim je zaključio ugovor o pribavljanju određenih usluga za “svog” klijenta.



## Ugovori između putničkih agencija i davatelja usluga smještaja

**Agencijski ugovor o hotelskim uslugama** (ugovor o rezervaciji) – ugovor je kojim se hotelijer obvezuje na zahtjev putničke agencije, a za njezine klijente na osnovi cjenika hotelskih usluga rezervirati određeni traženi kapacitet smještaja te usluge prehrane i točenja pića i ostale usluge. Agencijskim ugovorom hotelijer se obvezuje rezervirane usluge pružiti određenoj skupini ili pojedincu u točno određeno vrijeme (od – do). Kad agencija primi potvrdu hotela o rezervaciji, tek tada izdaje turističku uputnicu (vaučer) klijentu i upućuje ga u hotel. Agencija je dužna platiti hotelijeru samo one usluge koje su navedene u vaučeru. Prema ovom ugovoru hotelijer se obvezuje da će se pridržavati cijena utvrđenih cjenikom i odobrava agenciji posredničku proviziju. Ugovorom se posebno tretiraju gosti individualci i skupine gostiju. U praksi se ovaj ugovor često naziva “ugovor na temelju zatražene i potvrđene rezervacije”, iako posebne uzance rabe naziv “agencijski ugovor o hotelskim uslugama”.

**Ugovor o angažiranju ugostiteljskih kapaciteta** (ugovor o alotmanu) – najčešći je ugovor koji se rabi u poslovanju između putničkih agencija i hotelijera. Ovim ugovorom hotel se obvezuje određeni dio svog kapaciteta (postelja, odnosno soba) u određenom vremenu i uz utvrđenu cijenu i ostale uvjete staviti agenciji na raspolaganje. S druge strane, agencija se obvezuje pokušati popuniti ugovorene kapacitete i za pružene usluge platiti ugovorenu cijenu. Ovaj ugovor obično se potpisuje na jednu godinu, a u pravilu ga sklapaju velike agencije, i to za veći broj skupina koje kontinuirano šalju hotelijeru. Ugovorom je predviđena i provizija koju hotel priznaje agenciji na ugovorene cijene. Ugovor o alotmanu strogo je formalan i mora biti sklopljen u pismenom obliku. Ako agencija ne može ispuniti obvezu iz ovog ugovora (popuniti kapacitet), obvezna je u utvrđenom roku isti otkazati, kako bi hotelijer mogao dati kapacitete u prodaju na turističkom tržištu. Ako ne otkaže kapacitete, hotel ima pravo na nadoknadu štete. S druge strane postoje i obveze hotelijera iz ovog ugovora, a to su: u ugovorenom roku staviti na raspolaganje ugovorene kapacitete i realizirati usluge koje su navedene na vaučeru, pridržavati se ugovorenih cijena i platiti agenciji proviziju.

Inačica ovoga ugovora je ugovor o alotmanu s “jamstvom punjenja”. Radi se o ugovoru prema kojem agencija hotelu ne može otkazati ugovor niti djelomice niti u cjelini. Ako ležaj ostane neiskorišten, agencija je to dužna platiti hotelijeru po danu. U praksi se uobičajio iznos 50 – 75 % od vrijednosti neiskorištenih usluga.

## Ugovori između putničkih agencija i prijevoznika

**Ugovor o prodaji prijevoznčkih karata** je ugovor prema kojem se agencija obvezuje da će prodavati prijevoznčke karte različitih prijevoznika, a prijevoznik za to agenciji plaća ugovorenu proviziju. Putničkoj je agenciji u interesu da ima potpisani ugovor sa svim vrstama prijevoznika. Ugovorom su regulirane obveze agencije i prijevoznika. Obje strane moraju poštovati utvrđene cijene, vozni red, uvjete za prijevoz putnika itd. Prijevoznik opskrbljuje agenciju voznim redovima, cjenicima, prijevoznim kartama, evidencijama i sl. Ugovorom se utvrđuje rok obračuna za prodane karte i plaćanje provizije.

**Ugovor o prijevozu osoba** pojavio se u agencijskom poslovanju u trenutku kada je agencija u svojoj organizacijskoj funkciji počela stvarati svoje glavne “proizvode”

– turističke aranžmane. Ako agencija ne raspolaže vlastitim prijevoznim parkom, obično zakupljuje prijevoznike kako bi osigurala obećanu uslugu prijevoza svojim klijentima. Agencija prema potrebi potpisuje ugovor s različitim prijevoznicima (željezničkim prijevoznicima, brodarima, autobuserima, zrakoplovnim kompanijama). Dakle, prema ovom ugovoru naručitelj prijevoza (putnička agencija) je osoba koja s prijevoznikom u svoje ime, a za račun putnika, sklapa ugovor o prijevozu putnika. U agencijskoj praksi poznat je ugovor o zakupu kapaciteta ili čarter prema kojem agencija zakupljuje dio ili cijeli prijevozniki kapacitet s posadom ili bez nje. Poznat je tako *time* čarter (prema kojem se određeno prijevozno sredstvo zakupljuje na određeno vrijeme) i *voyage* čarter (prema kojem se prijevozno sredstvo zakupljuje samo za točno utvrđeno putovanje). Prema ovom ugovoru agencija se obvezuje prijevozniku platiti zakupninu, a prijevoznik se obvezuje staviti u ugovorenom vremenu, uz ugovorenu cijenu na ugovorenom mjestu prijevozno sredstvo na raspolaganje agenciji. Posebnu pozornost prijevoznik mora obratiti na vozni red, a u prijevozu zrakoplovima i hidrokrilcima na broj mjesta (smije prodati samo onoliko mjesta za koliko je prijevozno sredstvo registrirano) te prtljagu gostiju. Putnik mora poštovati prijevoznikova pravila.

## 15. VAUČER (TURISTIČKA UPUTNICA)

Vaučer (turistička uputnica) je isprava koju izdaje putnička agencija (trasant), kojom se ona obvezuje davatelju usluga (trasatu) platiti njegove usluge pružene donositelju-klijentu agencije (remitentu).

Vaučer je prije svega svojstven turističkom tržištu. Nastao je na turističkom tržištu radi nekih prednosti što ih osigurava potražnji i ponudi. Turist se želio osloboditi nošenja ne samo gotova novca nego i ostalih platežnih sredstava (čekova i sl.); turist je želio unaprijed osigurati određene usluge i osloboditi se briga glede neizvjesnosti za vrijeme putovanja. Davatelj usluge želio se osigurati da će ono što je kod njega rezervirano biti sigurno i da će osoba koja će kod njega odsjesti biti upravo ta koja je platila uporabu (pravna sigurnost). Za davatelja usluge nema samo pogodnosti. Uostalom, vaučer je u praksi u velikom broju slučajeva bio uzrok nelikvidnosti i insolventnosti hotelijera. Zapravo se hotelijer (davatelj usluge), prihvatom vaučera često pretvara u kreditora agencije.

Naziv ovog dokumenta potječe od engleskoga glagola *to vouch*, što znači: jamčiti, svjedočiti, dokazivati, odnosno imenice *voucher*, što znači svjedok, jamac, dokaz. Ovaj se dokument različito naziva: u Njemačkoj *Gutschein*, Italiji *Buono d'agenzia*, u Francuskoj *Bon de voyage*, Engleskoj *Exchange Order*, a u nas *turistička uputnica*. Vaučer se izdaje na temelju pravnog posla (npr. agencijski ugovor o hotelskim uslugama). Tako se u ugovoru između putničke agencije s drugim agencijama ili izravno s davateljima usluga ugovara da će im agencija korisnike usluga – turiste slati s vaučerom.

Za realizaciju turističkih usluga, vaučer mora biti predan davatelju usluge. Davatelj usluga odmah nakon dolaska uzima od turista *originalni vaučer*, te mu na temelju toga pruža usluge koje su navedene na vaučeru. Original vaučera, davatelju usluge služi kao financijski instrument, kao potvrda da je usluga ostvarena i prilaže ga nakon realizacije navedenih usluga fakturi kojom naplaćuje svoju uslugu od agencije. Klijent se može zbog nezadovoljstva obratiti agenciji – jer je ona odgovorna za realizaciju usluga navedenih na vaučeru (agencija je odgovorna za to je li usluga

dobra ili loša). Njezino je poslovno pravo izabrati poslovnog partnera koji će dobro realizirati uslugu).

Na vaučeru pišu sve usluge kojima će se turist koristiti u određenom razdoblju. Vaučer je dokument koji glasi na ime i druga se osoba ne može njime koristiti. U praksi putnička agencija ispostavlja vaučer kao:

- ispravu koja u sebi sadržava razne turističke usluge u obliku jednog lista, tzv. “kumulativni vaučer”
- dokument u obliku knjižice (svežnja) u kojoj su vaučeri ispostavljeni za svaku pojedinačnu uslugu i složeni prema redoslijedu koji je utvrđen programom putovanja, tj. redoslijedom kako bi se korisnik trebao koristiti predviđenim uslugama.

Vaučer nije vrijednosni papir, jer ako se vaučer izgubi, ošteti, zaboravi i sl., korisnik (remitent) nije izgubio samo pravo iz papira, tj. pravo na usluge, koje se može dokazati pozivom na glavni ugovor, uvidom u neku od kopija vaučera i sl. Vaučer je zapravo legitimacijski papir<sup>18</sup> i ponajprije služi kao dokaz da je osoba koja ga prezentira klijent putničke agencije. Na turističkom tržištu susrećemo se s više vrsta vaučera pa tako imamo vaučere prema financijskim obvezama koje preuzima agencija ili klijent i posebne oblike vaučera. Vaučeri prema financijskim obvezama koje preuzima agencija ili klijent su:

potpuno pokriveni vaučer	vaučer kojim agencija preuzima na sebe obvezu plaćanja svih usluga koje su u njemu navedene.
djelomice pokriveni vaučer	vaučer kojim se agencija ograđuje glede plaćanja u vaučeru navedenih usluga na samo jedan dio ili ograničeni iznos, a ostalo plaća klijent (npr. rabi se u lovnom i ribolovnom turizmu, tj. kad ne možemo unaprijed izravnati količinu usluga koje će gost dobiti).
nepokriveni vaučer	agencija miče sa sebe svaku obvezu plaćanja jer gost direktno plaća usluge davatelju. To je zapravo rezervacija određene usluge.

Po pravilu u vaučeru nema vrijednosti usluga, a posebice ne u originalu. Vrijednost može biti na kopijama kako bi davatelj usluge vidio što je platila stranka. Iznos obično stoji na vaučeru ondje gdje se ne može izravnati količina usluge (lov, ribolov).

## 16. INSTRUMENTI PLAĆANJA U POSLOVANJU PUTNIČKE AGENCIJE

### Putnički ček

Na međunarodnome turističkom tržištu pojavljuje se pod različitim nazivima: engl. *Traveller's cheque*, f. *Cheque de voyage*, njem. *Reisescheck* i tal. *Assegno di viaggio*.

<sup>18</sup> Vukonić, B. i Čavlek., N., *Rječnik turizma*, Masmedia, Zagreb, 2001., str. 191.: “Legitimacijski papiri su pisane isprave koje sadržavaju određenu obvezu za njihova izdavatelja; obaviti prijevoz, izdati hranu i sl.”

Izdaje ga putnička agencija ili banka kao bezuvjetni nalog za isplatu određene gotovine ili pružanja neke usluge. U oba slučaja moramo ga prezentirati davatelju, koji će nam zauzvrat dati novac (mjenjačnica ili banka) ili pružiti uslugu. Danas ga u inozemstvu izdaju putničke agencije i banke, a kod nas samo banke zaduživanjem deviznog računa kupca čeka. Kupiti ga u svijetu može fizička osoba, i to za gotovinu kod preuzimanja. Glasi na ime i na okrugli iznos. Bitni elementi putnikova čeka su:

- serija i broj čeka
- mjesto i datum unovčenja čeka
- naziv novčarske ustanove koja je izdala ček
- mjesto na kojem se ček rabi (plaćanje usluge)
- naziv valute i iznos
- potpis vlasnika čeka kod preuzimanja (tzv. prvi potpis)
- potpis vlasnika čeka pri njegovoj uporabi na prodajnome mjestu ili u mjenjačnici.

U svijetu su poznati turistički čekovi koje izdaju velike agencije kao: American Express Company, New York i Thomas Cook and Son Ltd, London. Međutim, danas se u turističkom prometu koristi sve manje, a zamjenjuju ga drugi instrumenti plaćanja, osobito kreditne kartice.

### **Kreditna kartica**

Kreditna kartica legitimacijski je papir na osnovi kojeg vlasnik kartice od davatelja usluge ili trgovca traži uslugu ili robu, a ovaj je obvezan pružiti uslugu ili prodati robu. To je isprava kojom se dokazuje ovlast zakonskog vlasnika kartice da od fizičkih ili pravnih osoba koje su sklopile ugovor s izdavateljima kartice zahtijeva ispunjavanje usluge ili prodaju robe. Izdavatelj kreditne kartice snosi punu odgovornost za plaćanje robe ili usluge koja je takvom karticom plaćena. Kreditne kartice često su nazvane i “plastični novac”. Kreditnom karticom se koristi platitelj (dužnik) kao zamjenom za gotovinu kad plaća primatelju (kreditoru) robu ili uslugu. Kartica uvijek glasi na ime i neprenosiva je. Kartica služi za višekratnu uporabu. Uvijek je u vlasništvu izdavatelja kartice, odnosno kreditne institucije koja ju je izdala. U poslovanju s kreditnom karticom na tržištu se susrećemo s tri subjekta:

kreditna organizacija	izdavatelj je kartice, ima interes u sredstvima koja se akumuliraju iz članarine, sredstvima od provizije prodajnih mjesta, nizu dodatnih poslovnih aranžmana te “zadržavanju” uplata prema prodajnim mjestima.
vlasnik kartice	ima sigurnost i kredit (odgoda plaćanja).
prodajno mjesto	interes je u privlačenju kupaca veće platežne mogućnosti i u povećanju prometa. Koristi se psihologijom kupnje, tj. klijent lakše i brže troši kad kupuje “na potpis” nego kad mora izdvojiti gotovinu.

#### *Vrste kreditnih kartica*

prema prihvatu (akceptiranju):                      kartice koje vrijede        u zemlji izdavanja i

internacionalne kreditne kartice koje vrijede i prihvaćaju na međunarodnom tržištu, prema kriteriju računa uz koji je debitne, kreditne kartice, pretplatničke kartice kartica vezana: osobne, poslovne, osnovne i dodatne, bankovne (financijske), kartice ostalih tvrtki

Debitne kartice mogu biti i osobne i poslovne kartice, a računi se plaćaju trajnim nalogom poslovnoj banci koja je partner izdavatelja kartice i banaka korisnika. U poslovnoj praksi često ih nazivaju “plati sada – (*pay now*)”. Ta kartica vrijedi samo u Hrvatskoj i vezana je uz tekući račun građanina. Osnovna karakteristika ove kartice je da korisnik plaća svoje troškove odmah nakon kupnje ili realizacije određene usluge.

Kreditne kartice vezane su uz kreditnu liniju (budući novac). U poslovnoj praksi često se nazivaju “plati poslije (*pay later*)”. U trenutku transakcije korisnik ne mora imati novac na računu, nego u trenutku dospijeca koji nastupa odgodom, koju određuje izdavatelj kartice. Ako je uz karticu određen i revolving kredit, na dan dospijeca korisnik plaća samo određeni postotak dospjelih troškova, a ostatak nastavlja plaćati u jednakim obrocima pri sljedećim dospijecima s obračunanom kamatom. Ako nije ugovoreni kredit, na dan dospijeca korisnik podmiruje ukupan iznos dospjelih obveza. Tržišni segment ovih kartica su klijenti koji se odlikuju određenom platnom sposobnosti, financijskom disciplinom i sklonošću uporabi suvremenih sredstva plaćanja.

Pretplatničke kartice - “plati prije”. Karticom (*pay before*) korisnik unaprijed osigurava sredstva, prije nego što dođe do transakcije.

### **Bankovni ček**

Putnička agencija u svom radu obično prima kao sredstva plaćanja i ove čekove. Međutim, stvar je agencije s kojom će izdavateljima čekova (bankama) potpisati ugovor o reguliranju obveza u radu s tim čekovima. Rabi se samo u domaćem platnom prometu. Glasi na ime i neprenosiv je. Uz njega klijent redovito dobiva čekovnu iskaznicu u banci izdavatelja te popis serije i brojeva izdanih čekova. Svaka banka ima svoje limite koje propisuje u svezi s akceptiranjem tog čeka na prodajnim mjestima.

To je ček kojim vlasnik tekućeg računa u banci raspolaže sredstvima na tom računu – za podizanje gotovine ili za plaćanje roba i usluga. Taj je ček neprenosiv na drugu osobu. Ne može se indosirati, jer se ta odredba nalazi na čeku. Ček u trenutku izdavanja mora imati pokriće na tekućem računu. Ovim čekom izdavatelj daje nalog banci da s njegova računa čekovni iznos prenese na račun korisnika čeka (remitenta). Ne postoji obveza primitka čekova za podmirivanje obveza s osnove kupljene robe ili realizirane usluge. To praktički znači da gospodarski subjekti i druge pravne osobe za naplatu svojih potraživanja nisu dužni primiti ček izdan na teret tekućeg računa građana. O tome hoće li primiti ček ili ne će odlučuju te pravne osobe, a to reguliraju međusobnim sporazumom.

Vlasnik ovog čeka mora prezentirati uredan i valjan ček (na čeku ne smije biti ispravljavanja, precrtavanja, mrljanja i sl., ujedno fizički ne smije biti oštećen), čekovnu garantnu iskaznicu i osobnu iskaznicu.

Zaposlenik na prodajnome mjestu mora provjeriti sve bitne elemente tog čeka (posebice treba pripaziti da nije upisan veći iznos od dopuštenog ograničenja).

Uspoređuje podatke upisane na čeku s podacima otisnutim na garantnoj čekovnoj iskaznici i provjerava vlasnikov identitet. Često se traži i upis osobnih podataka vlasnika na poledini ovog čeka. U pošti ili banci klijent na temelju ovog čeka dobiva protuvrijednost isplate u kunama, a prodajna mjesta smiju njime samo naplaćivati robe ili usluge, a ne isplaćivati gotovinu. Dakle, na prodajnim mjestima ček smije glasiti na točan iznos koji je klijent dužan platiti davatelju robe ili usluge.

### **Gotovinsko plaćanje**

U domaćem platnom prometu pojavljuje se skup pojedinačnih plaćanja koja se obavljaju u nacionalnoj novčanoj jedinici. Tako se i putničke agencije u poslovanju koriste mogućnošću rada s gotovinom. Gotovina je zapravo kovani i papirnati novac koje kod nas emitira Narodna banka Hrvatske (NBH). Taj novac cirkulira u gospodarskom prometu i zakonsko je sredstvo plaćanja u zemlji koja ga je izdala. To znači da su ovu vrstu novca, u skladu sa zakonskim odredbama, dužni primiti svi sudionici domaćega platnog prometa: fizičke i pravne osobe.

Gotovinom se danas, prema tome, ostvaruju konačna plaćanja (i u putničkim agencijama), zbog čega ovu vrstu novca nazivamo i definitivnim novcem, tj. sredstvom plaćanja sa svojstvom primarne likvidnosti.

Gotovinom – novčanicama i kovanicama – kao novčanom formom i instrumentom plaćanja, podmiruju se dugovi u gospodarskom prometu između fizičkih i pravnih osoba – predajom novca od stranke dužnika vjerovniku.

U našem domaćem platnom prometu, primjerice, gotovinu čini još znatan dio novčane mase, što znači novca koji se rabi kao sredstvo prometa i plaćanja. U svijetu je situacija drukčija, posebice zato što u razvijenim zemljama sve više prevladava bezgotovinsko plaćanje, a kartične institucije teže sve većoj eliminaciji gotovine. U praksi putničkih agencija, posljednjih godina i kod nas, sve se više uočavaju pri plaćanju agencijskih usluga bezgotovinska sredstva u odnosu na gotovinu.

Kunu kao zakonsko sredstvo plaćanja u Hrvatskoj, u obliku novčanica i kovanica, izdaje u svojstvu emisijske banke, a prema zakonskim odredbama NBH. Ovo znači da su svi sudionici domaćega kuskog platnog prometa dužni primiti spomenute novčanice i kovanice radi naplate svojih potraživanja i njima definitivno plaćati novčane obveze.

U radu agencije kao gospodarskog subjekta potrebna je i blagajnička gotovina koja udovoljava potrebama svakodnevnoga novčanog optjecaja, a nalazi se u trezorima poslovnih banaka i FINA-e. Ovom gotovinom opskrbljuju se i putničke agencije u svom poslovanju. Zakonodavac propisuje da svi korisnici, pa tako i agencije sva svoja novčana sredstva vode na računima kod poslovne banke ili FINA-e. Korisnik ovih sredstava (putnička agencija) ima obvezu da gotovinu primljenu tijekom dana na vlastitoj blagajni (dnevni utržak) uplati istog dana ili najkasnije sutradan na blagajni poslovne banke, FINA-e ili pošte u korist svog žiro-računa. Također je regulirana mogućnost obavljanja isplata gotovine za određene namjene i u manjim iznosima. Određen je tzv. “blagajnički minimum”, tj. iznos gotovine koju agencije mogu dnevno držati u blagajnama i njom plaćati raznovrsne nabave i usluge, ako pojedinačne isplate ne premašuju određeni (dopušteni) iznos.

## 17. IMOVINA, OBVEZE I KAPITAL

### Imovina

Kako bi ispunio svrhu zbog koje je osnovan, hotel mora zaposliti ljude koji u određenoj organizaciji obavljaju dodijeljene im poslove. Uz to, hotel mora raspolagati i određenom imovinom, koja se iskorištava u procesu pripreme i pružanja različitih hotelskih usluga. Ljudski čimbenik, koji se u ekonomici označava pojmom ljudski kapital, obuhvaća znanja, sposobnosti i talente svakoga pojedinog zaposlenika. Imovina koja se pritom iskorištava označava se pojmom fizički kapital.

Fizički kapital, odnosno imovina hotela vrijednost je kojom hotel raspolaže da bi ostvario planirani poslovni pothvat i tako ostvario određenu dobit. Vrijednost i struktura imovine ovise o veličini hotela, organizacijskoj strukturi, postignutom stupnju tehnološkog razvitka i ostalim čimbenicima. Imovina hotela može imati fizički oblik, kao što su hotelske zgrade ili oprema. Dio imovine je i gotovina kojom hotel raspolaže kako bi financirao svoje poslovne aktivnosti. Imovina može imati i nefizički pojavni oblik, na osnovi kojega hotel ostvaruje potraživanje ili neki drugi oblik prava.

U računovodstvu se imovina prikazuje određenim novčanim vrijednostima, i to prema nabavnoj vrijednosti umovine. Imovina se vrednuje prema tržišnoj cijeni u trenutku pribavljanja (jer hotel ne bi pristao platiti više). U bilanci stanja imovina se – prikazuje na lijevoj strani i označava se pojmom aktiva, a obveze i kapital za pribavljenu imovinu prikazuju se na desnoj strani i označavaju se pojmom pasiva. Imovina se prikazuje po istoj vrijednosti kao i vrijednost dugova koji rezultiraju pribavljanjem imovine, te se utvrđuje matematička jednakost između aktive i pasive, odnosno tzv. bilančna jednakost. Aktiva daje podatke o načinima korištenja imovine, a pasiva o izvorima imovine.

Efikasnost ulaganja u imovinu može se precizno izmjeriti povratom uložених novčanih sredstava, za razliku od efikasnosti ulaganja u ljude, koja se ne može izmjeriti. Hotelsko poslovanje nije moguće bez ljudskog čimbenika, a ulaganjem u kvalitetno osoblje osigurava se dugoročna perspektiva poslovanja svakog hotela.

Neovisno o pojavnom obliku, imovina se u hotelu iskorištava na različite načine, to jest obavlja različite funkcije. Imovina u tom smislu poprima različite funkcionalne oblike. Karakteristike imovine koja se iskorištava u određenom hotelu ovise o vrsti hotela, asortimanu ponude i kapacitetima, o organizacijskoj strukturi, o hotelskoj poslovnoj politici i o drugim čimbenicima.

Prema pojavnom obliku imovina se može razvrstati u ove osnovne skupine:

- gotovina
- materijalna dobra
- potraživanja i ostala prava
- aktivna vremenska razgraničenja (unaprijed plaćeni troškovi).

Sa stajališta funkcioniranja imovine u poslovnom procesu imovinu dijelimo na:

- stalnu imovinu i
- tekuću imovinu.

Podjela imovine na stalnu i tekuću posljedica je potrebe određivanja mjera

solventnosti gospodarskog subjekta, odnosno njegove sposobnosti da iz dana u dan izvodi sve poslovne aktivnosti bez vanjske financijske pomoći.

Stalna i tekuća imovina mogu se razgraničiti s obzirom na vremenski i funkcionalni kriterij. Prema vremenskom kriteriju odlučujuće je vrijeme u kojemu se imovina zadržava u određenom pojavnom obliku, odnosno vrijeme u kojemu se imovina transformira iz jednog pojavnog oblika u drugi oblik. Prema funkcionalnom kriteriju, za identifikaciju karaktera imovine odlučujuće je to je li imovina utrošena u jednom proizvodnom ciklusu ili nije.

Stalna imovina može se definirati kao onaj dio imovine koji će ostati nepromijenjen dulje od godine dana i koji se neće potrošiti u jednom normalnom proizvodnom ciklusu. To je imovina koja uvjetuje odvijanje hotelskog poslovanja.

Tekuća imovina je onaj dio imovine za koji se očekuje da će biti prodan u roku godine dana ili utrošen u jednom normalnom proizvodnom ciklusu, ako ciklus traje dulje od godinu dana.

Međutim, dio se imovine ne može izravno uključiti ni u stalnu ni u tekuću imovinu, kao na primjer plaćene premije osiguranja, unaprijed plaćene usluge koje još nisu realizirane, goodwill i slično.

*Stalna imovina* razvrstava se u ove skupine:

- nematerijalna imovina
- materijalna imovina
- financijska imovina
- potraživanja.

U hotelijerstvu stalnu imovinu čine:

- koncesije (npr. na pomorskim dobrima), patenti, licencije, zaštitni znaci i ostala slična prava, izdaci za istraživanje i razvoj, osnivačka ulaganja, goodwill i slično
- zemljište, zgrade, tehnička oprema, uredski inventar, namještaj, prijevozna sredstva, plaćeni predujmovi za različitu materijalnu imovinu i drugo
- dionice, obveznice i drugi vrijednosni papiri, dani zajmovi, dugoročni depoziti i ostala dugoročna ulaganja
- potraživanja vezana uz prodaju na kredit i druga potraživanja.

Hotelijerstvo karakterizira prevladavajući udio stalne imovine, koja čini od 80 do 90% ukupne vrijednosti hotelske imovine (a u ukupnom gospodarstvu udio stalne imovine iznosi oko 40% ukupne vrijednosti imovine).

Od stalne imovine najveći dio pripada materijalnoj imovini, oko 90%. To je posljedica velike vrijednosti hotelskih zgrada, koje su osnovni dio imovine svakog hotela. Hotelsku materijalnu imovinu čine:

- hotelske zgrade, garaže, praonice i druge graditeljske cjeline
- električne instalacije, vodovodne instalacije i instalacije centralnoga grijanja, kotlovi, dizalice, kolica i druge različite vrste internih vozila, klimatizacijski uređaji, telekomunikacijski uređaji, različite vrste alata i slično
- strojevi za čišćenje i uređivanje prostorija, za pranje i sušenje posuđa, aparati za napitke, oprema za točenje i miješanje pića i slično



- inventar, namještaj u smještajnim jedinicama, restauracijski namještaj, zavjese, pokrivači, tepisi, pribor za jelo, kancelarijski namještaj i uredska oprema
- prijevozna sredstva, putnička i teretna vozila, autobusi, plovni objekti i slično.

Struktura stalne imovine razlikuje se ovisno o kategoriji pojedinog hotela. Hoteli visokih kategorija moraju ulaganja usmjeriti ponajprije u zgrade i u tehničku opremu, jer visoka kategorija razumijeva stavljanje na raspolaganje gostima mnogo većih smještajnih jedinica i zajedničkih prostorija te više opreme, za razliku od hotela niskih kategorija. To poskupljuje projektiranje, gradnju i opremanje takvih hotela. Visina poslovnog rezultata izravno ovisi o veličini stalne imovine. Zato bi, na primjer, povećanje hotelskih kapaciteta (ako se utjecaj drugih čimbenika na poslovni rezultat može zanemariti) redovito trebalo rezultirati povećanjem poslovnog rezultata.

*Tekuća imovina* razvrstava se u sljedeće skupine:

- materijalna dobra
- gotovina
- potraživanja i ostali oblici prava
- financijska imovina.

U hotelijerstvu tekuću imovinu čine:

- namirnice, pića i drugi materijal što se upotrebljava za pripremu hrane i pića, trgovačka roba, sitan inventar, rezervni dijelovi, predujmovi i slično
- potraživanja od potrošača, potraživanja od zaposlenika, potraživanja od državnih i drugih institucija i druga potraživanja te drugi oblici prava
- dionice i drugi vrijednosni papiri, dani kratkoročni zajmovi, depoziti i kaucije, otkup vlastitih dionica i ostala kratkoročna ulaganja
- gotovina u banci i u blagajni, kratkoročna oročenja gotovine, sredstva na deviznom računu i na ostalim vrstama računa.

Početni je oblik svake vrste imovine gotovina, to jest novac, koji predstavlja svojevrsnu „energiju” jer omogućuje pokretanje procesa proizvodnje i njegovo normalno odvijanje. Novac je nužan za stavljanje u funkciju stalne imovine i angažman zaposlenika, a nedostatak novca može uzrokovati teškoće ili pak zaustavljanje cjelokupnoga proizvodnog procesa. Da bi proces proizvodnje bio kontinuiran, cirkulacija tekuće imovine mora biti stalna: čim iz početne faze (gotovina) uđe u drugu fazu (zalihe potrebnog materijala), već u prvu fazu treba ući nova količina imovine, tako da se tekuća imovina neprestano pojavljuje u svim fazama i pojavnim oblicima, u obujmu i strukturi koje definira specifičnost poslovnih zadaća određenog hotela.

## **Obveze**

Kao i svaka tvrtka tako i svaki hotel ima dugove. Bez obzira na to jesu li posrijedi najveći i najuspješniji hoteli i neovisno o imovini kojom raspoložu, kupnjom različitog materijala, opreme, gradnjom dodatnih kapaciteta ili primanjem usluga i

mnogim drugim poslovnim aktivnostima stvaraju se dugovi, odnosno obveze prema dobavljačima. Obveze tih dugova hoteli imaju sve dok ih ne podmire. Pa ipak, hoteli ni sve druge tvrtke ne samo što ne izbjegavaju dugove već nastoje kupovati različite proizvode na kredit jer je takva kupnja uglavnom povoljnija od kupnje za gotovinu (stoga se korištenje kredita još naziva financijskom polugom).

Da bi osigurali kontinuitet i unaprijedili poslovanje, hoteli vrlo često, povrh imovine koju su u nj uložili vlasnici, posuđuju gotovinu od banaka ili drugih financijskih institucija koje se bave posuđivanjem novca. Posuđivanjem novca, tj. zajmovima za bilo koju namjenu, hotel stvara dugove koji se zovu kreditne obveze, a posuđivač gotovine postaje kreditor. Za razliku od kreditnih obveza, dugovi nastali kupnjom, na primjer, namirnica i pića za potrebe svakodnevnog odvijanja poslovanja, koje će hotel platiti u roku uobičajenome za takva plaćanja, ne ugovaraju se formalnim ugovorima.

Obveze hotela korespondiraju s imovinom hotela, pa se mogu razvrstati jednako kao i imovina, odnosno kao:

- dugoročne obveze
- tekuće obveze.

Dugoročne obveze uključuju sve obveze koje dospijevaju na naplatu u vremenskom roku od godine dana. Uglavnom obuhvaćaju dugoročne zajmove što ih hotel može dobiti od banaka.

Tekuće obveze uključuju sve one za koje se očekuje da će biti podmirene u određenom, kratkom roku, koji nije dulji od godine dana.

Vrijednost tekuće imovine smanjene za tekuće obveze u ekonomici se označava pojmom radni kapital, a ukupna vrijednost imovine smanjena za ukupnu vrijednost dugova daje vrijednost vlasništva ili neto vrijednost hotela.

### **Likvidnost i solventnost**

Pojam likvidnost potječe od latinske riječi liquidus, koja znači tekući, koji teče, a pojam solventnost od latinske riječi solvere, što znači raščistiti, platiti, namiriti.

Likvidnost je sposobnost tvrtke da u roku podmiri sve svoje tekuće obveze, a solventnost je sposobnost tvrtke da u roku podmiri svoje dugoročne obveze.

S obzirom na to da ulaganja u proces proizvodnje počinju s gotovinom, raspolaganje dovoljnim količinama gotovine bitan je preduvjet održavanja likvidnosti određenog hotela. Isto je tako mogućnost nesmetane transformacije gotovine u negotovinske pojavne oblike imovine i nesmetana isplata plaća zaposlenicima bitan uvjet održavanja likvidnosti. Likvidnost još ovisi o karakteru proizvodnih procesa, odnosno o njihovom količinskom i vrijednosnom obujmu, te o naplati potraživanja realiziranih hotelskih usluga. Zadovoljavajuća likvidnost pretpostavlja i pravodobnu „eliminaciju” viškova gotovine koji mogu nastati u poslovanju kao posljedica izrazite kvalitete zaposlenika.

Pojam likvidna sredstva rabi se za opis gotovine i imovine koja je odmah zamjenjiva za gotovinu. Za različite pojavne oblike imovine može se reći da pokazuju različite stupnjeve likvidnosti. Gotovina, sukladno definiciji, sama po sebi najlikvidnija je imovina, a njezini drugi pojavni oblici imaju različite stupnjeve likvidnosti, ovisno o tome koliko ih je lako zamijeniti za gotovinu. Likvidnost imovine ima dvije dimenzije – vrijeme potrebno za njezino konvertiranje u gotovinu i

stupanj izvjesnosti konverzije (u svezi s cijenom koja se može postići za konkretni pojavni oblik imovine).

Što je vrijeme potrebno za cirkulaciju imovine kraće, to za isti poslovni rezultat (dobit) treba angažirati manje gotovine. Dakle, brža cirkulacija imovine rezultira većom likvidnošću hotela.

Hotel se može naći u određenim tipičnim situacijama, tj. može biti likvidan i nelikvidan.

#### Likvidnost

- prekomjerna – uzrokuje nepotrebne gubitke, smanjuje ekonomičnost i profitabilnost poslovanja, te je zbog štetnosti treba izbjegavati
- optimalna – optimalna brzina i obujam cirkulacije imovine
- nezadovoljavajuća – sporija ili pak cirkulacija imovine u užem obujmu od potrebnoga za nesmetano funkcioniranje hotela.

#### Nelikvidnost

- privremena – zastoj u cirkulaciji imovine za određeno, kraće razdoblje, ali koja se ponovno uspostavlja
- trajna – nastaje kada hotel trajno ne može uspostaviti ponovnu cirkulaciju imovine.

Solventnost je poslovna kategorija koja je u svezi s tokovima gotovine. Odljev gotovine iz hotela ne može biti veći od ukupne raspoložive količine gotovinskih sredstava. Međutim, može biti manji od dospjelih obveza plaćanja, čime nastaje stanje insolventnosti.

Solventnost je uvjetovana odnosom raspoložive gotovine i obveza plaćanja. Pokazatelj je solventnosti iznos do kojega se hotel financira preko zaduživanja. Mjeri se na jedan od ova dva načina:

$$\begin{aligned} \text{početno stanje gotovine hotela} + \text{priljevi gotovine} - \text{dospjele obveze} > \text{ ili } = 0 \\ \text{početno stanje gotovine hotela} + \text{priljevi gotovine} / \text{dospjele obveze} > \text{ ili } = 1 \end{aligned}$$

Solventnost je optimalna kad hotel raspolaže dovoljnim količinama gotovine, koje premašuju dospjele obveze plaćanja za tzv. sigurnosnu solventnu rezervu. Kao i kod likvidnosti, hotel može biti prekomjerno ili pak nezadovoljavajuće solventan. Prekomjerna solventnost negativno utječe na profitabilnost poslovanja jer nepotrebno blokira financijska sredstva, pa se ona ne mogu upotrijebiti u kvalitetniju svrhu. Nezadovoljavajuća solventnost znači da hotel ne raspolaže sigurnosnom solventnom rezervom.

Insolventnost se može pojaviti kao privremeni zastoj u plaćanjima dospjelih obveza hotela, što se može ukloniti primjenom određenih mjera u financijskom poslovanju ili pak kao obustava plaćanja. U slučaju obustave plaćanja za hotel se, u skladu sa zakonom, primjenjuju mjere sanacije, stečaja ili likvidacije.

## Kapital

Kapital hotela pripada njegovim vlasnicima. Neovisno o obliku vlasništva, kapital je matematički jednak ukupnoj vrijednosti imovine smanjenoj za sve dugove hotela.

Ukupna vrijednost imovine hotela povećava se sa svakom kupnjom imovine do

trenutka podmirenja duga za kupljeno ili sa svakim posuđivanjem novca od banke. Kako se istodobno s kupnjom ili posuđivanjem novca povećavaju i dugovi hotela, kapital vlasnika ostaje nepromijenjen.

Vlasnički se kapital može povećati na dva načina:

- dodatnim ulaganjem vlasnika i
- dobiti ostvarenom poslovanjem.

Način vlasničkog ulaganja, uz ostalo, ovisi i o načinu poslovne organizacije hotela. Sa stajališta vlasništva pravo u Republici Hrvatskoj razlikuje nekoliko tipova poslovnih organizacija:

- pojedinačno vlasništvo
- partnerstvo
- društvo kapitala

Za razliku od pojedinačnog vlasništva, pri partnerstvu se udružuju dvije ili više osoba koje su kao vlasnici nositelji poslovnog pothvata i kojima, stoga, pripada ostvarena dobit hotela. Vlasnici društava kapitala su dioničari, koji svoje vlasništvo dokazuju dionicama.

Društva kapitala, odnosno dionička društva ili korporacije, dominantni su organizacijski oblik suvremenog hotelijerstva, i to zato što sjedinjavaju mnoge pojedinačne iznose kapitala. Zapravo su svi veliki hotelski poslovni sustavi organizirani kao društvo kapitala.

Iako po broju tvrtki prevladavaju one u pojedinačnom vlasništvu i partnerstvu, društva kapitala donose oko 90% ukupne proizvodnje u razvijenim zemljama. Korporacije su „nevidljive” i „nedodirljive”, a postoje samo kao pravne osobe. Vrlo su važne karakteristike korporacija da funkcioniraju potpuno odvojeno od vlasnika i da ih može ukinuti samo državni autoritet.

## 18. PROIZVODNOST, PROFITABILNOST I EKONOMIČNOST

### **Proizvodnost (produktivnost)**

Proizvodnost (produktivnost) temeljni je pokazatelj uspješnosti poslovanja, a u širem smislu označava odnos ostvarene proizvodnje i utrošenih resursa (outputa i inputa). U užem se smislu proizvodnost, odnosno produktivnost rada definira kao odnos između količine proizvedenih dobara ili usluga i radnog vremena utrošenoga za njihovu proizvodnju, odnosno količine radne snage koja je, uz normalno naprezanje sudjelovala u proizvodnji.

Proizvodnost se može sagledavati sa stajališta konkretnog zaposlenika, gospodarskog subjekta ili gospodarskog sustava kao cjeline. Određuje visinu dobiti (nekoga gospodarskog subjekta) preko utjecaja na visinu troškova proizvodnje. Svaki zaposlenik (npr. recepcionar) na svome radnome mjestu postiže određene proizvodne rezultate. Skup je tih rezultata izraz proizvodnje određenoga gospodarskog subjekta (npr. hotela), a vrijednost ukupne proizvodnje određenoga nacionalnoga gospodarstva, odnosno zemlje, u konačnici čini bruto nacionalni proizvod (BNP).

Za proizvodnost u hotelijerstvu karakteristično je da je, primjerice, niža nego u industriji, jer je u hotelijerskim proizvodnim procesima manji utjecaj strojeva i, općenito, tehnologije na konačan poslovni rezultat. Rad kao čimbenik proizvodnje u hotelijerstvu u praksi mjerimo količinom vremena utrošenoga za pružanje usluga. Međutim, pri analizi proizvodnosti pojavljuje se problem razlika između količine rada koja je na raspolaganju i količine rada koja se stvarno utroši. U hotelijerstvu je proizvodni proces isprekidan, što je posljedica utjecaja specifičnosti tržišta, ali i organizacije i tehnologije proizvodnje (načina pripreme i pružanja hotelskih usluga).

Zaposlenost izražena brojem osoblja ili radnih sati tijekom godine odražava veličinu iskorištenog rada, a proizvodnost, pak, izražava veličinu proizvodnje ostvarene po jedinici iskorištenog rada.

U hotelijerstvu pojam proizvodnje nije određen samo količinom pruženih usluga već i njihovom kvalitetom. Iz toga slijedi da se povećanje proizvodnosti ostvaruje onda kada se poveća količina pruženih usluga, i to određene kvalitete, uz manji ili jednaki utrošak rada. Ako je smanjena kvaliteta pruženih usluga, a povećana je njihova količina, ne može se govoriti o povećanju produktivnosti jer je smanjena tržišna vrijednost proizvodnje, odnosno nije se vodilo računa o ravnoteži između djelotvornosti i učinkovitosti.

Stoga se proizvodnost u hotelijerstvu definira kao odnos količine i kvalitete pruženih hotelskih usluga i utrošenog rada.

To je važno zato što se rad zaposlenika u hotelijerstvu ne smije mjeriti prema radnom učinku, već se treba vezati uz ostvarivanje poslovnog rezultata. Ako se kao zadaća zaposlenicima postavi samo količina pruženih usluga, odnosno obavljanje posla, to može utjecati na nominalno povećanje proizvodnosti, ali posljedica može biti smanjenje kvalitete. Na primjer, ako je kuhar plaćen po broju pripremljenih obroka, to može promijeniti njegovo ponašanje i narušiti standardni postupak pripremanja obroka na štetu njihove kvalitete. Pretpostavka je povećanja proizvodnosti neprestano olakšavanje rada, uz povećavanje životnog standarda zaposlenika, što znači veće plaće, povećanje kvalitete života i slobodnog vremena. Naime, osoblje je najznačajniji čimbenik razvitka, a znanje i sposobnost osoblja elementi su o kojima ovisi visina proizvodnosti.

Proizvodnost se u hotelijerstvu mjeri omjerom broja zaposlenika i broja hotelskih smještajnih jedinica (soba). U svijetu se željena proizvodnost, među ostalim, postiže i propisivanjem minimalnoga broja zaposlenih s obzirom na broj soba, što je norma koju određeni hotel mora ispuniti da bi dobio željenu kategoriju.

Proizvodnost se iskazuje fizički (količinski) i vrijednosno (financijski). U hotelijerstvu se za izračun proizvodnosti mogu upotrijebiti veličine učinaka kao što su ostvareni prihodi ili broj iznajmljenih soba i drugo, a rad se može iskazati brojem zaposlenika ili utrošenim radnim satima i drugim.

### **Profitabilnost**

Pokazatelji profitabilnosti ili rentabilnosti iskazuju financijsku učinkovitost hotelskog poslovanja s obzirom na prihode, u odnosu na vlastiti kapital i s obzirom na ukupnu imovinu hotela. Načelo je profitabilnosti ostvarenje što veće dobiti uz što manji utrošak financijskih sredstava. Profitabilnost se izračunava ovako:

*ostvarena dobit / uložena sredstva*

Pokazatelj profitabilnosti pokazuje koliko dobiti otpada na jednu novčanu jedinicu uloženi sredstava. Na profitabilnost hotelskog poslovanja izravno utječu proizvodnost i ekonomičnost, ali i vrijednost, struktura i uporaba uloženi sredstava te kretanje cijena hotelskih usluga na tržištu.

### Ekonomičnost

Načelo ekonomičnosti zahtijeva da se određeno poslovanje obavi uz što manje trošenje resursa. U hotelskom poslovanju postoje brojne mogućnosti ušteda. Međutim, one se ne smiju ostvarivati na način da uzrokuju sniženje kvalitete pruženih usluga. Ekonomičnost se obično izračunava ovako:

*prihodi (broj pruženih usluga × prodajne cijene) / rashodi (vrijednost utrošeni resursa)*

## 19. PRIHODI, UČINCI I PRIMICI

Pod prihodima se razumijeva priljev gotovine, potraživanja ili drugih naknada koji proizlazi iz redovitih poslovnih aktivnosti hotela.

Prihodi se mjere potraživanjima od gostiju za pružene im usluge, a iz prihoda se isključuju sve naplaćene svote gotovine na ime trećih osoba.

Na primjer, naplaćeni PDV (porez na dodanu vrijednost) nije prihod određenog hotela, već je to prihod proračuna Republike Hrvatske.

Prihodi utječu na ostvareni poslovni rezultat hotela neovisno o uzroku njihova nastanka. Naime, prihodi mogu, ali ne moraju, nastati u skladu s ciljem poslovanja. Uz poslovne prihode mogu se pojaviti i tzv. neutralni prihodi, koji nisu rezultat obavljanja osnovnih zadaća u hotelskim procesima pružanja usluga. Prihodi su pozitivna komponenta hotelskoga poslovnog uspjeha jer uvjetuju povećanje imovine i kapitala, neovisno o tome je li to bilo u funkciji stvaranja učinaka.

Prihodi razumijevaju ulazak novih vrijednosti u hotelski poslovni sustav. Ovisno o karakteru prihoda i o njihovom pojavnom obliku razlikujemo:

- *prihode poslovanja* – koji su u normalnim uvjetima poslovanja najzastupljeniji prihodi hotela
- *prihode financiranja* – koji nastaju plasiranjem vlastitoga kapitala na tržište (npr. prihode od kamata što se ostvaruju od odobrenoga kratkoročnog zajma nekoj tvrtki iz okruženja)
- *izvanredne prihode* – koji nastaju neplanski, a rezultiraju povećanjem imovine ili smanjenjem obveza.

*Učinci su svi, na odgovarajući način procijenjeni, rezultati poslovnih aktivnosti koji imaju karakter hotelske usluge.*

Učinak je pojam koji se prije svega vezuje uz interni obračun rezultata poslovanja. Menadžment određenog hotela podaci o prihodima ne zanimaju onoliko koliko ga zanimaju podaci o učincima, jer se učinci smatraju aktivnošću radi ostvarenja hotelskih ciljeva, koji rezultiraju prodajom određenih usluga potrošačima. Učincima se, količinski i vrijednosno, mogu smatrati samo ona ostvarenja koja se

tijekom istog razdoblja mogu suprotstaviti istovrsnim količinskim i vrijednosnim ulaganjima.

Primici su dotok gotovine u hotel. Prema karakteru naplate mogu biti primici u gotovini i obračunski primici. Najvećim dijelom nastaju prodajom usluga, ali mogu nastati i neovisno o tome.

## 20. RASHODI, TROŠKOVI, IZDACI I UTROŠCI

*Rashodi su zapravo, resursi „žrtvovani” radi stvaranja određenih hotelskih prihoda.*

Osim ulaganjem radi stvaranja učinaka, rashodi mogu nastati i kao neutralna potrošnja povezana s nastankom izdataka. Dakle, rashodi mogu, ali ne moraju, nastati u skladu s ciljem poslovanja, jer se u rashode ubrajaju i različiti neposlovni utrošci i gubici. Rashodi su negativna komponenta poslovnog rezultata hotela jer rezultiraju povećanjem obveza ili smanjenjem imovine i kapitala.

Nastajanje rashoda uvijek je povezano sa stvarnim utroškom određene količine pojedinog resursa. Najveći dio rashoda nastaje u osnovnom poslovnom procesu prilikom stvaranja učinaka. Taj dio rashoda nazivamo troškovima.

Ovisno o njihovu karakteru i pojavnom obliku razlikujemo sljedeće vrste rashoda:

- rashode poslovanja – koji su najzastupljeniji u normalnim uvjetima poslovanja
- rashode financiranja – koji nastaju zbog nedostatka vlastitoga kapitala ili zbog visoke inflacije (npr. kamate na zajam)
- izvanredne rashode – koji se ne mogu predvidjeti.

*Troškovi su resursi „žrtvovani” radi postizanja cilja. Oni čine najveći dio hotelskih rashoda, a nastaju u skladu s ciljem poslovanja.*

Troškovi su zapravo vrijednosno izraženi utrošci rada, stalne i tekuće imovine te tuđih usluga uloženi u hotelske procese pripreme i pružanja različitih usluga.

Pod izdacima mislimo na izdavanje, odnosno smanjenje gotovine hotela. Izdaci, kao i primici, mogu biti gotovinski ili obračunski. Nastaju prilikom stvaranja učinaka, ali mogu nastati i neovisno o tome, tako da mogu, ali ne moraju, imati karakter troška.

Utrošci su fizičko ulaganje materijalnih vrijednosti u svezi sa stvaranjem učinaka. Oni se najčešće izražavaju fizikalnim mjernim jedinicama, dakle u gramima, litrama itd.

## 21. TROŠKOVI

Da bi se uopće mogao pokrenuti bilo koji proces proizvodnje, potrebno je u nj uložiti određene količine resursa. Pod ulaganjem mislimo na trošenje, jer se resursi „žrtvuju” kako bi se postigli definirani ciljevi poslovanja, a to je u hotelijerstvu ostvarivanje zadovoljavajuće razine dobiti kroz zadovoljavanje zahtjeva, želja i potreba potrošača. Cilj trošenja u hotelijerstvu jest dobivanje novih usluga, pri čemu treba nastojati da one budu još vrjednije i još korisnije od resursa utrošenih za njihovu proizvodnju.

Troškovi su pretpostavka poslovanja i ne smiju se promatrati u negativnom kontekstu. Naime, svaki se trošak isplati ako su njegov rezultat veće dugoročne koristi od vrijednosti utrošenih resursa. Međutim, mogućnost trošenja resursa nije neograničena, pa njihova ulaganja u proizvodne procese ne smiju premašiti ograničene okvire. Ograničenje potrošnje radi proizvodnje određenih hotelskih usluga sadržano je u cijeni koja se za njih može postići na tržištu. S obzirom na to da su prodajne cijene hotelskih usluga tržišne kategorije koje se formiraju u uvjetima konkurencije veličina hotelske dobiti izravno ovisi o veličini troškova za proizvodnju određenih usluga. Kako povećanje prodajne cijene tržište može vrlo loše primiti, hotelski menadžment treba posvetiti pozornost kontroli troškova, jer se zbog snažne konkurencije dobit povećava samo uštedama na troškovima.

Za svaki je hotel u dugoročnom smislu bitno da bude jeftiniji od konkurencije, uz jednaku razinu kvalitete ponude, ili da nudi višu po istoj cijeni. To znači da konkretni hotel, želi li ostati konkurentan, troškove poslovanja u relativnom iznosu treba neprestano smanjivati. Povećanje obujma proizvodnje razumijeva i povećanje ukupnih troškova. Međutim, ako se u relativnom iznosu smanje troškovi poslovanja, to znači da se po jedinici učinka (pruženoj usluzi) angažira manja količina i vrijednost resursa nego u prethodnom razdoblju. Stoga cilj svakog hotela, treba biti kontinuirano smanjivanje troškova po jedinici učinka. Bilo koji hotel može računati na dugoročan uspjeh samo ako nije skuplji ili ako je jeftiniji od konkurentskih hotela. Nuditi jeftinije usluge nužno ne znači da treba imati najniže troškove, jer se određeni hotel može opredijeliti za takvu politiku tržišnog nastupa po kojoj će poslovati s višim troškovima i usluge nuditi po višim cijenama, ali uz veću kvalitetu.

Troškovi se mogu sagledavati s različitih stajališta te se mogu i razvrstati prema različitim kriterijima.

Prema pojavnom obliku razlikujemo sljedeće prirodne vrste troškova:

- troškove materijala
- troškove usluga
- troškove osoblja
- amortizaciju
- nematerijalne troškove
- troškove financiranja.

Prema mjestima nastanka (koja mogu biti glavna i pomoćna, a riječ je o organizacijskim jedinicama u kojima nastaju troškovi, na primjer o kuhinji, aperitiv-baru i sl.) razlikujemo:

- proizvodne troškove
- neproizvodne troškove.

Prema nositeljima, odnosno sa stajališta uračunavanja troškova u cijenu hotelskih usluga, razlikujemo:

- izravne (direktne ili neposredne) troškove
- neizravne (indirektne ili posredne) troškove.

S obzirom na promjene stupnja zaposlenosti kapaciteta razlikujemo:



- fiksne (stalne) troškove
- varijabilne (promjenjive) troškove

Za potrebe usporedbe i predviđanja troškove dijelimo na:

- stvarne troškove – koje dijelimo na one prošlog razdoblja i tekuće
- planske troškove
- standardne troškove
- marginalne (granične) troškove
- ukupne troškove (čini ih zbroj troškova koji su nastali u određenom razdoblju, pa tako možemo govoriti o ukupnim troškovima određenog mjeseca, tromjesečja, godine, sezone i sl.)
- prosječne troškove (troškove po jedinici učinka, koji se dobiju kad ukupne troškove podijelimo s brojem učinaka).

Troškove prema mogućnosti kontrole možemo podijeliti na one koji se mogu kontrolirati i na one što se ne mogu kontrolirati; prema kalkulativnom obuhvatu na apsorbirane, preapsorbirane i neapsorbirane; prema svrsi donošenja odluka menadžera možemo razlikovati opravdane i neopravdane, troškove koji se mogu izbjeći i one koji se ne mogu izbjeći, oportunitetne (ili troškove „neizabrane alternative”), transakcijske i druge vrste troškova.

## 22. PRIRODNE VRSTE TROŠKOVA

Osnovna je podjela troškova prema načinu njihova nastanka. Riječ je o podjeli troškova na prirodne vrste, odnosno prema pojavnim oblicima, koja omogućuje utvrđivanje svrhe zbog koje su određeni troškovi nastali. Ta se podjela u formaliziranom obliku rabi u financijskom računovodstvu za evidenciju i praćenje troškova. Razlikujemo šest skupina prirodnih vrsta troškova.

U hotelijerstvu u prvu skupinu – *troškove materijala* – svrstavamo troškove materijala izrade (namirnice i pića), troškove energije, troškove rezervnih dijelova (npr. za hotelski vozni park) i troškove sitnog inventara.

U drugu skupinu – *troškove usluga* – svrstavamo troškove hotelske promidžbe, troškove prijevoznih usluga, troškove sajмова, troškove najamnina, troškove komunalnih usluga, troškove vanjskih usluga reprezentacije (znači, izvan hotela), troškove intelektualnih i osobnih usluga (npr. za izradu investicijske elaboracije), troškove usluga održavanja (npr. bojenja hotelske zgrade) i slično.

U treću skupinu – *troškove osoblja* – svrstavamo troškove plaća zaposlenicima te poreze i doprinose koji se isplaćuju na plaće i iz plaća zaposlenika.

U četvrtu skupinu – *amortizaciju* – svrstavamo amortizaciju nematerijalne imovine i amortizaciju (deprecijaciju) materijalne imovine. Amortizacija je vrijednosno trošenje stalne imovine. Svrha je amortizacije osigurati pravodobnu zamjenu pojedinih dijelova stalne imovine. Može se obračunavati po vremenskoj, funkcionalnoj ili kombiniranoj metodi. Vremenska metoda polazi od utvrđivanja prosječnog vijeka trajanja elemenata stalne imovine. Pomoću stope amortizacije dobije se iznos godišnje amortizacije. Na primjer, stopa amortizacije za zgrade iznosi 2,5%, a za uređaje i opremu iznosi 10%. To znači da se zgrada „vrijednosno potroši”

za 40, a uređaji i oprema za 10 godina, te da se uplaćena amortizacija tada može upotrijebiti za njihovu zamjenu. Funkcionalna metoda polazi od količine proizvoda i usluga koje određena stalna imovina može „proizvesti”, pri čemu se zanemaruje vremenska komponenta njezina korištenja. Svrha je kombinirane metode obračuna vrijednosno obuhvaćanje stvarno utrošene imovine i u slučaju njezina nedostatnog korištenja.

U petu skupinu – *nematerijalne troškove* – svrstavamo dnevnice za službena putovanja, troškove nadoknada menadžmentu (tzv. fee), troškove osiguranja (premije osiguranja), troškove platnog prometa, različite pristojbe, članarine i slično.

U šestu skupinu – *troškove financiranja* – svrstavamo troškove kamata na zajmove, tečajne razlike i sl.

### 23. OBUHVAĆANJE TROŠKOVA PREMA MJESTIMA I NOSITELJIMA

Pošto se troškovi obuhvate prema prirodnim vrstama, oni se obračunavaju prema mjestima njihova nastanka i nositeljima ili učincima radi kojih su nastali.

Obračun troškova počinje na pomoćnim mjestima njihova nastanka (npr. u računovodstvu, odjelu nabave, kotlovnici i sl.), koji se preraspoređuju na glavna mjesta nastanka troškova (restoran, aperitiv-bar i sl.), kojima se zaračunavaju kao sekundarni troškovi. Dakle, ukupne troškove pojedinog mjesta nastanka troška čine primarni (izvorni troškovi glavnog mjesta) i sekundarni troškovi. Ukupni troškovi glavnih mjesta tada se prenose na nositelje.

S aspekta podjele troškova prema mjestima njihova nastanka uobičajena je podjela troškova na proizvodne i neproizvodne troškove, pri čemu vrijedi sljedeće:

$$\text{proizvodni troškovi} + \text{neproizvodni troškovi} = \text{ukupni troškovi}.$$

Ukupni troškovi čine zbroj svih troškova nastalih u određenom razdoblju. Ukupne troškove obično svrstavamo u tri osnovne skupine:

- troškove materijala izrade
- troškove plaća izrade
- troškove režije (proizvodne i opće režije).

*Proizvodne troškove* čine troškovi materijala i plaća za izradu i troškovi proizvodne režije. Troškovi materijala i plaća za izradu primarni su troškovi određenog mjesta troška, a troškovi proizvodne režije ne mogu se povezati s određenom hotelskom uslugom, već nastaju kao posljedica pratećih aktivnosti vezanih za procese pripreme i pružanja hotelskih usluga. Troškovi opće režije ili neproizvodni troškovi zapravo su troškovi ostalih poslovnih funkcija hotela. U hotelijerstvu ih obično svrstavamo u troškove administracije (uprave) i troškove prodaje (marketinga).

Kako bismo troškove obuhvatili prema nositeljima, nužno je da ih rasporedimo na:

- *izravne* (direktne ili neposredne) – koji se mogu izravno povezati s određenom hotelskom uslugom (npr. troškove namirnica i pića).
- *neizravne* (indirektne ili posredne) – koji se ne mogu prenijeti na određenu hotelsku uslugu, već se po posebnom ključu raspoređuju na nositelje troškova (npr. amortizacija, premije osiguranja, administrativni troškovi i sl.).

Nositelj troška u hotelijerstvu može biti:

- pojedina usluga – na primjer usluge smještaja, usluge točenja pića
- skupina usluga – na primjer pansionске usluge, izvanpansionске usluge
- segment djelatnosti – na primjer odjel smještaja, odjel hrane i pića i slično.

## 24. TROŠKOVI S OBZIROM NA PROMJENE STUPNJA ZAPOSLENOSTI

S obzirom na promjene stupnja zaposlenosti troškove dijelimo na: fiksne (stalne) troškove i varijabilne (promjenjive) troškove.

Za raščlanjivanje troškova na fiksne i varijabilne primjenjujemo sljedeće metode:

*logičku metodu* – koja se temelji na ekonomskoj logici zakonitosti ponašanja pojedinih vrsta troškova s obzirom na promjene stupnja zaposlenosti

*iskustvenu metodu* – koja se temelji na podacima o troškovima iz prethodnih razdoblja poslovanja hotela (tj. na analizi računovodstvene evidencije troškova)

*matematičku metodu* – koja se temelje na pretpostavci da se razlika u ukupnim troškovima za dva različita stupnja zaposlenosti odnosi na varijabilne troškove, jer se fiksni troškovi ne mijenjaju.

### Fiksni troškovi

*Fiksni su oni troškovi koji u svom ukupnom iznosu ostaju nepromijenjeni bez obzira na promjenu stupnja zaposlenosti na koji se oni odnose.*

Ti su troškovi pretežno rezultat postojanja stalne imovine, što znači da ovise o veličini smještajnih kapaciteta i o pripremljenosti hotela za iskorištenje. U hotelijerstvu u fiksne troškove ubrajamo plaće stalnih zaposlenika, amortizaciju, troškove najamnine, premije osiguranja, kamate na zajmove itd. Oni uobičajeno čine oko 60 do 70% ukupnih troškova hotela. Hotel u cijelosti mora obuhvatiti te troškove neovisno o stupnju zaposlenosti. Na primjer, ako amortizacija na godišnjoj razini za hotel koji posluje sezonski iznosi 100.000 kuna mjesečno, ona se neće promijeniti ni u sezoni, kada hotel posluje, ni izvan sezone, kad je hotel zatvoren.

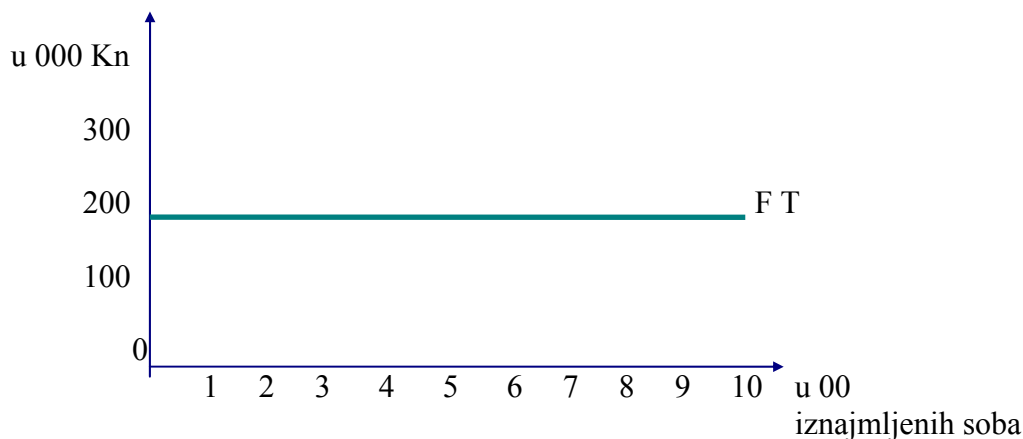
Dakle, fiksni se troškovi u ukupnom iznosu ne mijenjaju s promjenama stupnja zaposlenosti kapaciteta. S druge strane, raspoređeni po jedinici učinka, fiksni se troškovi smanjuju s povećanjem proizvodnje. Budući da ti troškovi prevladavaju i da se s povećanjem proizvodnje po jedinici učinka smanjuju, zadovoljavajući poslovni rezultat treba pokušati postići povećanjem prometa, a ne povišenjem cijena, kao što se često čini.

*Fiksni troškovi (u Kn)*

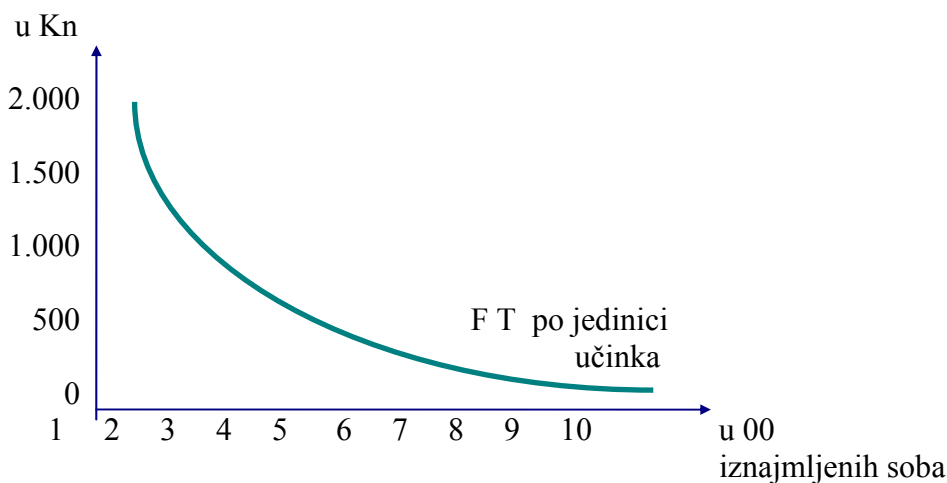
broj najma soba	ukupni fiksni troškovi	fiksni troškovi po jedinici učinka (iznajmljenoj sobi)
100	180.000	1.800,00
200	180.000	900,00
300	180.000	600,00
400	180.000	450,00

500	180.000	360,00
600	180.000	300,00
700	180.000	257,14
800	180.000	225,00
900	180.000	200,00
1000	180.000	180,00

#### *Ukupni fiksni troškovi*



#### *Fiksni troškovi po jedinici učinka*



Ovi jednostavni grafički prikazi pokazuju da nedostatna iskorištenost hotelskih smještajnih kapaciteta uzrokuje visoke troškove po jedinici usluge, jer su usluge po jedinici opterećene većim iznosom fiksnih troškova. S druge strane, to znači da se s povećanjem iskorištenosti kapaciteta fiksni troškovi po jedinici usluge smanjuju, pa se postižu uštede koje pridonose boljem poslovnom rezultatu hotela.

Fiksni troškovi mogu se podijeliti na apsolutno i relativno fiksne troškove.

Apsolutno fiksni troškovi ne mijenjaju se s povećanjem ili sa smanjenjem stupnja zaposlenosti kapaciteta. U hotelijerstvu su apsolutno fiksni troškovi amortizacija (obračunana po vremenskoj metodi), troškovi održavanja, plaće (stalnih) zaposlenika, premije osiguranja, najamnine, veći dio administrativnih i troškova prodaje.

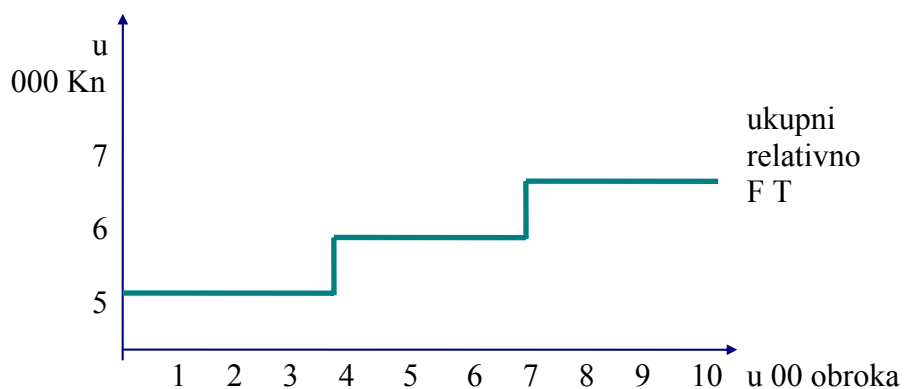
Relativno fiksni troškovi nepromjenjivi su samo u okviru pojedinih razina zaposlenosti, to jest iskorištenosti kapaciteta. Prelaskom razina niže iskorištenosti u razinu više iskorištenosti kapaciteta skokovito se povećavaju. To znači da se razlikuju

visine fiksnih troškova pri iskorištenosti kapaciteta od 40% od onih pri stupnju iskorištenosti od 80%. U hotelijerstvu su relativno fiksni troškovi plaće sezonskih zaposlenika, dio troškova grijanja i rasvjeta, dio administrativnih i troškova prodaje i drugi.

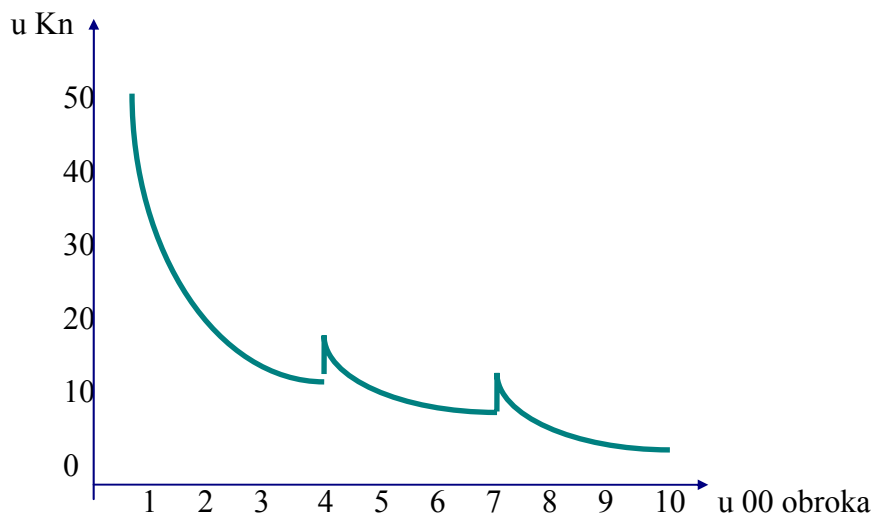
*Relativno fiksni troškovi (u Kn)*

stupanj zaposlenosti (broj obroka)	ukupni relativno fiksni troškovi	prosječni relativno fiksni troškovi
100	5.000	50,00
200	5.000	25,00
300	5.000	16,67
400	5.000	12,50
401	6.000	14,96
500	6.000	12,00
600	6.000	10,00
700	6.000	8,57
701	7.000	9,98
800	7.000	8,75
900	7.000	7,78
1000	7.000	7,00

*Ukupni relativno fiksni troškovi*



*Prosječni relativno fiksni troškovi (po jedinici učinka)*



## Varijabilni troškovi

*Varijabilni su oni troškovi koji se mijenjaju ovisno o promjenama stupnja zaposlenosti kapaciteta.*

U hotelijerstvu je jedan od glavnih predstavnika varijabilnih troškova trošak materijala – namirnica i pića. Na primjer, hotelski restoran treba imati normative o utrošku namirnica i pića za svaku pojedinu uslugu prehrane i pića. Ako želimo pripremiti obroke za 10 gostiju tada normative jednostavno pomnožimo sa 10 i dobijemo potrebne količine materijala izrade. Dakle, s povećanjem stupnja zaposlenosti hotelskog restorana povisuju se i troškovi materijala.

U hotelijerstvu se u varijabilne troškove mogu ubrojiti troškovi materijala izrade (namirnica i pića), troškovi potrošnog materijala (npr. za čišćenje, različiti dodaci jelima i sl.), amortizacija obračunana po funkcionalnoj metodi, troškovi energenata (električne energije, plina, goriva, loživog ulja i sl.) i drugi. Oni obično čine oko 30 do 40% strukture ukupnih troškova hotela.

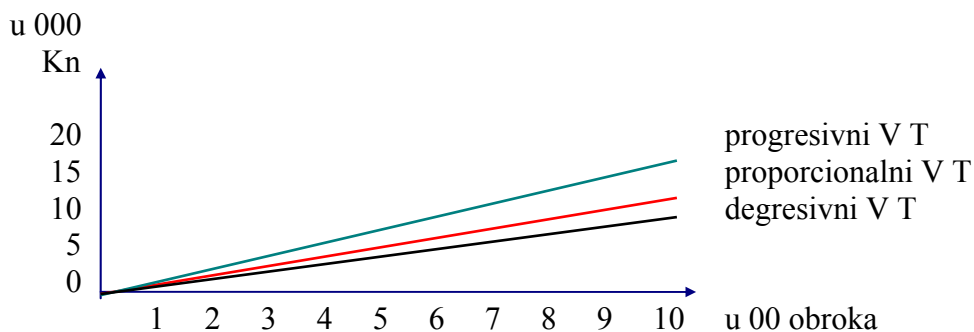
Varijabilni se troškovi povećavaju s povećanjem stupnja zaposlenosti kapaciteta. S obzirom na brzinu njihova povećanja u odnosu prema povećanju stupnja zaposlenosti razlikujemo:

1. proporcionalno varijabilne troškove – koji se povećavaju ili smanjuju sukladno povećanju ili smanjenju stupnja zaposlenosti kapaciteta
2. progresivno varijabilne troškove – koji se povećavaju brže nego što se povećava stupanj zaposlenosti (često povećanje zaposlenosti kapaciteta rezultira i većim „škartom” ili gubicima u proizvodnji)
3. degresivno varijabilne troškove – koji se povećavaju sporije nego što se povećava stupanj zaposlenosti kapaciteta (troškovi potrošnog materijala u hotelskoj kuhinji povećavaju se sporije nego što se povećava količina pripremljenih obroka, čime se ostvaruju određene uštede).

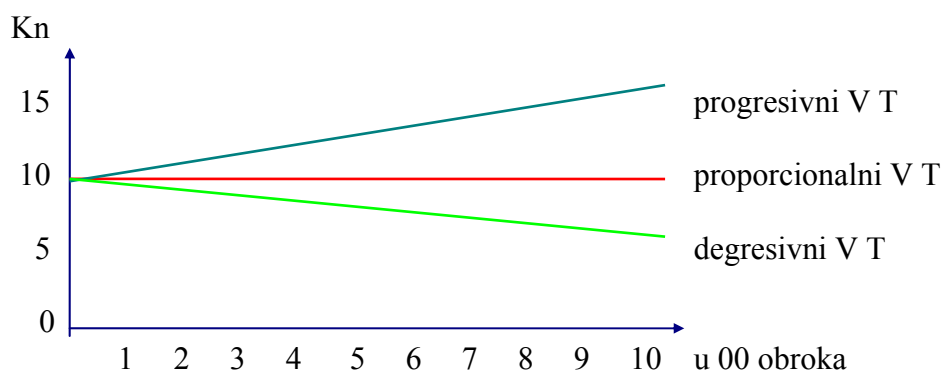
### *Varijabilni troškovi (u Kn)*

broj obroka	ukupni troškovi			prosječni troškovi		
	<i>proporcionalni</i>	<i>progresivni</i>	<i>degresivni</i>	<i>proporcionalni</i>	<i>progresivni</i>	<i>degresivni</i>
100	1.000	1.000	1.000	10,00	10,00	10,00
200	2.000	2.100	1.900	10,00	10,50	9,50
300	3.000	3.305	2.710	10,00	11,02	9,03
400	4.000	4.630	3.430	10,00	11,58	8,58
500	5.000	6.080	4.070	10,00	12,16	8,14
600	6.000	7.660	4.640	10,00	12,77	7,73
700	7.000	9.380	5.145	10,00	13,40	7,35
800	8.000	11.255	5.145	10,00	14,07	6,43
900	9.000	13.300	5.590	10,00	14,78	6,21
1000	10.000	15.515	6.300	10,00	15,52	6,30

### Ukupni varijabilni troškovi



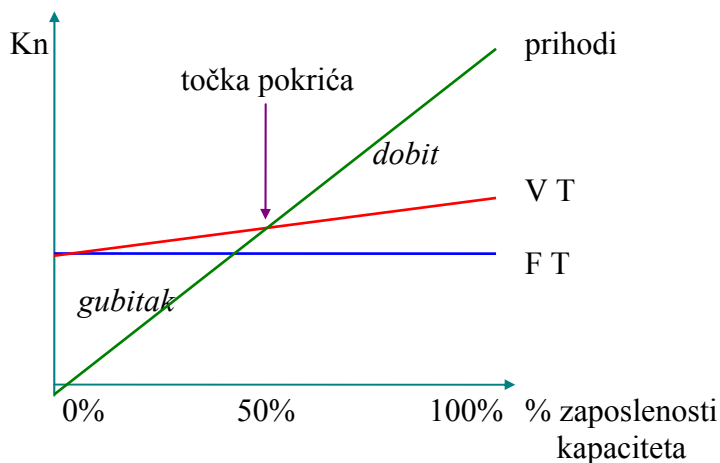
### Prosječni varijabilni troškovi (po jedinici učinka)



### Analiza točke pokrića

Pomoću te analize utvrđuje se odnos između troškova, stupnja zaposlenosti i dobiti pri različitim razinama aktivnosti. Osobito se upotrebljava za potrebe kratkoročnog planiranja. Pri analizi točke pokrića uzimaju se u obzir različita ponašanja troškova s obzirom na prihode. Naime, neki se troškovi s obzirom na prihode ponašaju neutralno, a neki su proporcionalni ili neproporcionalni. Promjene u strukturi prihoda uvjetuju različite udjele pojedinih vrsta troškova u prihodima.

### Točka pokrića







Za svaku hotelsku uslugu vrijede drukčiji odnosi između troškova i cijena. Temeljna je pretpostavka te metode ovakva: ako su prodajne cijene više od varijabilnih troškova, povećanje stupnja zaposlenosti – pruženih hotelskih usluga omogućuje povećanje u pokriću fiksnih troškova i, eventualno, ostvarivanje dobiti.

To znači da se i u onim razdobljima kada nema znatnijeg intenziteta potražnje isplati poslovati jer je rezultat svake prodane usluge smanjenje gubitaka, to jest povećanje dobiti.

Točka u kojoj se ukupni troškovi izjednačavaju s prihodima naziva se *točkom pokrića* (break even point).

U toj točki hotel ostvarenim prihodima podmiruje troškove poslovanja, a dobit je jednaka ništici. Dosezanje točke pokrića s obzirom na povećanje stupnja zaposlenosti kapaciteta ovisi o razlici između prodajne cijene hotelskih usluga i ukupnih troškova (fiksni troškovi + varijabilni troškovi).

#### *Utjecaj troškova, stupnja zaposlenosti i cijena na razinu ostvarenog dobitka*

<i>1% poboljšanja u</i>	povećanje dobiti	%
stupnju zaposlenosti		3,3
varijabilnim troškovima		7,8
fiksni troškovima		2,3
prodajnoj cijeni		11,1

Izvor: prilagođeno prema Vinko Belak: *Menadžersko računovodstvo*, (Zagreb: RRIF, 1995.), str. 139.

Prema podacima iz tablice vidi se da povišenje cijena hotelskih usluga najviše utječe na povećanje razine dobiti. Međutim, potražnja za hotelskim uslugama izrazito je elastična, pa stoga takva poslovna politika može biti vrlo opasna za dugoročne ciljeve hotela jer po pravilu izaziva smanjenje prodaje, ali i reakcije konkurenata. Sniženje troškova i povećanje stupnja zaposlenosti (zapravo prodaje hotelskih usluga) u tom se smislu smatraju ispravnim poslovnim potezima.

## 25. MARGINALNI (GRANIČNI) I STANDARDNI TROŠKOVI

### **Marginalni troškovi**

Marginalni ili granični troškovi jesu troškovi posljednjeg stupnja zaposlenosti. Nastaju kao rezultat povećanja proizvodnje za još jedan, posljednji učinak, kada se stupanj iskorištenosti kapaciteta poveća za jednu jedinicu (uslugu), zbog čega se za određeni iznos povećaju ukupni troškovi. Taj iznos označava vrijednost marginalnih troškova.

Vrijednost marginalnih troškova dobivamo omjerom između povećanja ukupnih troškova u odnosu prema povećanju stupnja iskorištenosti kapaciteta. Formula je za izračunavanje marginalnih troškova:

$$\text{povećanje ukupnih troškova} / \text{povećanje stupnja iskorištenosti kapaciteta}$$

Kao približna vrijednost marginalnih troškova u praksi se obično uzimaju varijabilni troškovi. Naime, svaka dodatna hotelska usluga izaziva dodatne troškove i



donosi dodatne prihode. Dodatni troškovi po jedinici učinka mogu biti samo prosječni varijabilni troškovi, jer se samo oni ne mijenjaju s promjenom stupnja zaposlenosti.

### Standardni troškovi

Standardni su troškovi proračunani troškovi pružanja određene hotelske usluge. Ti se troškovi utvrđuju po jedinici učinka i svrha im je odrediti koliki bi trebali biti stvarni troškovi u normalnim uvjetima poslovanja.

Ako se stvarni troškovi razlikuju od standardnih troškova (tj. ako su viši), standardni se troškovi neće mijenjati naviše, kao u slučaju kad na primjer, hotelska kuhinja krivnjom zaposlenika poveća potrošnju namirnica za spravljanje određenog broja obroka.

*Standardni troškovi u hotelijerstvu pokazuju koliki bi trebali biti troškovi materijala izrade, troškovi plaća i troškovi proizvodne režije.*

Razlikujemo ove standardne troškove:

- temeljne standardne troškove – dugoročne standarde koji se ne mijenjaju tijekom niza godina
- idealne standardne troškove – najpovoljnije standarde koji ne uključuju zastoje u radu, smanjenje stupnja zaposlenosti i rasipanje materijala izrade, već se temelje na idealnim utrošcima vremena i materijala
- dostižne standardne troškove – koji se temelje na učinkovitim, ali ne idealnim uvjetima poslovanja
- tekuće standardne troškove – kratkoročne standarde koji se temelje na tekućim uvjetima poslovanja.

## 26. CIJENE

### Pojam i vrste cijena

*Cijena je vrijednost proizvoda izražena u novcu.* Budući da su cijene bitan element tržišta, njihove funkcije proistječu iz funkcija tržišta. Cijene nam pružaju i određene podatke, na primjer o standardu hotelskih usluga. Gospodarske subjekte (hotele) cijene potiču na uvođenje manje skupih metoda proizvodnje, odnosno na korištenje resursa u najvrednije svrhe. Cijene su funkcija raspodjele prihoda jer proizvođačima osiguravaju financijsku podlogu poslovanja, a potrošači, ovisno o mogućnostima, raspoređuju raspoložive kupovne fondove na određene proizvode.

Dakle, cijene, imaju različita značenja za potrošača i proizvođača. Cijena je za potrošača iznos novca koji on želi ili može potrošiti za određeni proizvod (npr. hotelske usluge). Potrošač među različitim proizvodima na tržištu bira one proizvode koji za nj imaju određenu vrijednost. Za proizvođača je pak cijena izvor prihoda, odnosno dobiti. Cijena treba pokriti sve troškove proizvodnje i još osigurati određenu dobit, jer je to cilj proizvođača, pri čemu treba voditi računa i o tržištu, odnosno pratiti cijene konkurencije, kupovnu moć potrošača, odnose ponude i potražnje i drugo.

U hotelskom poslovanju razlikujemo ove vrste cijena:

*fakturnu cijenu* – koju dobavljač ispostavlja u fakturi (računu) radi naplate robe prodane kupcu (npr. radi naplate namirnica, pića, potrošnog materijala i sl.)

*nabavnu cijenu* – koja se dobije kada se fakturnoj cijeni dodaju svi zavisni troškovi nabave (troškovi utovara, prijevoza, istovara, osiguranja i sl.)

*prodajnu cijenu* – po kojoj se proizvodi prodaju potrošačima, a dobije se kada se nabavnoj cijeni doda razlika u cijeni – marža i PDV.

Cijene su izuzetno važne za konkurentnost svakog hotela i u konačnici određuju uspješnost poslovanja. Naime, ako cijene jednog hotela znatno premašuju cijene konkurentskih hotela, tada će potencijalni potrošači hotelske usluge potražiti kod konkurencije, dakle, ondje gdje su cijene povoljnije.

### Utvrđivanje cijena

Cijene hotelskih usluga mogu se formirati na različite načine. Bitno je da cijene određenom hotelu omoguće što više prihode i dobit. Način formiranja cijena ovisi o brojnim čimbenicima. Na visinu cijena, s jedne strane, utječu troškovi proizvodnje, a s druge strane intenzitet potražnje (elastičnost potražnje), konkurencija, tržišna pozicioniranost ponude (ciljna tržišna skupina kojoj je usmjerena ponuda) i državna regulativa. Intenzitet potražnje na tržištu za određenom hotelskom uslugom određuje gornju granicu cijene, a visina varijabilnih troškova određuje donju granicu cijene. Stupanj konkurencije i položaj na tržištu rezultiraju formiranjem različitih cijena za iste hotelske usluge. Svi hoteli, iako u biti nude istovrsne usluge, određuju im različite cijene. Ako neki hotel djeluje u uvjetima vrlo razvijene konkurencije, bitno će biti ograničen njezinim djelovanjem u svojim nastojanjima da odredi one cijene koje želi. Hotel svoju ponudu obično namjenjuje određenoj skupini potencijalnih potrošača, tzv. ciljnoj tržišnoj skupini, te ovisno o njihovim sklonostima i o njihovoj kupovnoj moći usklađuje standarde usluga i cijene.

Cijene hotelske ponude ne mogu se temeljiti ponajprije na troškovima proizvodnje već se moraju temeljiti na njihovu vrednovanju od strane potrošača. Potrošače ponajprije zanima vrijednost koju dobiju za svoj novac (value for money), što znači da se hoteli prilikom određivanja cijena trebaju voditi vrednovanjem atraktivnosti ponude.

Osnovni je cilj utvrđivanja cijena ostvarivanje takvih prihoda koji će omogućiti kontinuirani proces proizvodnje. Stoga poslovni ciljevi hotela i cijene ne smiju biti u proturječju.

Za utvrđivanje cijena primjenjuju se:

- troškovni pristup i
- tržišni pristup.

Ako se cijene utvrđuju na temelju troškova, mogu se primijeniti ove metode:

*metoda određivanja marže* – cijena se određuje na temelju troškova, kojima se dodaje postotak zarade – marža

*metoda temeljnih cijena* – određuje se ona razina cijena pri kojoj su podmireni ukupni troškovi (dobit = 0), te se ona uzima kao osnovica od koje se cijene povisuju, a koja istodobno pokazuje koliko se cijene mogu povisiti kako bi se osigurala profitabilnost poslovanja

*metoda povrata uloženoga kapitala* – cijena se određuje polazeći od postavljene ciljne dobiti, a ne uzima se u obzir tržište i potražnja

*metoda obrnutog reda* – temelji se na utvrđivanju cijena polazeći od konkurentskih cijena s obzirom na troškove, pa se one temelje na određenoj tržišnoj cijeni i tako stečenoj dobiti, prema čemu se smanjuju troškovi i prilagođuju hotelske usluge

*metoda marginalnih troškova* – temelji se na činjenici da se svaka cijena sastoji od određene kombinacije prihoda i troškova, pa hotel ostvaruje maksimalne prihode uz uvjet da su marginalni troškovi jednaki marginalnom prihodu.

Ako se cijene utvrđuju tržišnim pristupom, određuju se one cijene koje prihvaća tržište. Pri tome se uzimaju u obzir cijene koje primjenjuje konkurencija, struktura troškova, ciljevi politike prodaje i poslovna politika hotela. U hotelijerstvu ti ciljevi uvjetuju utvrđivanje različitih cijena, koje se primjenjuju za različite ciljne skupine, te prema sezoni i obujmu potražnje. U hotelijerstvu, stoga, postoje ove vrste cijena:

- cijene koje se primjenjuju u izravnoj prodaji – objavljuju se u cjeniku hotelskih usluga, i to su najviše cijene koje se primjenjuju u razdobljima visoke potražnje (u tzv. špici sezone), odnosno niže razine cijena što se primjenjuju u razdobljima smanjenog intenziteta potražnje (izvan sezone)
- cijene koje se primjenjuju u neizravnoj prodaji – ugovorene su cijene i uvijek su niže od cijena objavljenih u cjeniku. Te se cijene ugovaraju s putničkim agencijama – organizatorima putovanja, koje prodaju turističke aranžmane. Razlikujemo alotmanske cijene i cijene po fiksnom zakupu.

Cijena nije jednom zauvijek dana veličina, već ima svoju donju i gornju granicu. O rasponu cijena ovisi manja ili veća sposobnost hotela da akumulira određenu količinu financijskih sredstava. Mogućnost kretanja cijena u određenom rasponu upućuje na zaključak da nije ispravno utvrđivati cijene samo na osnovi jednog mjerila, na primjer troškova, već da je potrebno uzeti u obzir više mjerila, primjerice troškove, potražnju, konkurenciju, karakteristike hotelskih usluga i slično.

## 27. KALKULACIJE

### **Pojam i načela kalkulacija**

Riječ kalkulacija potječe od latinske riječi *calculatio*, što znači izračunavanje. *Kalkulacija je računski postupak pomoću kojega se izračunavaju proizvodne i prodajne cijene proizvoda.* U hotelijerstvu se izračunavaju cijene usluga smještaja, usluga prehrane i točenja pića te drugih usluga.

Osim zakona ponude i potražnje, prodajnu cijenu u hotelijerstvu određuje i niz drugih čimbenika. Da bi se odredila ispravna politika cijena, treba utvrditi koje su najniže moguće cijene hotelskih usluga po kojima se određenom hotelu još isplati poslovati, najpovoljnije cijene koje se mogu postići na tržištu i koliku dobit treba ostvariti u određenim tržišnim uvjetima.

Pravilna izrada kalkulacija uključuje poštovanje načela točnosti, ekonomičnosti, prilagodljivosti i usporedivosti podataka.

Načelo točnosti razumijeva pravilno uključivanje svih troškova prema

odgovarajućim učincima – hotelskim uslugama, istinsko razgraničenje neizravnih troškova na pojedine hotelske usluge kao nositelje troškova i slično.

Načelo ekonomičnosti razumijeva primjenu one metode kalkulacije koja iziskuje najmanje troškove njezine izrade.

Načelo prilagodljivosti razumijeva primjenu metode kalkulacije koja najbolje odgovara određenom tipu proizvodnje. Za usluge smještaja prikladna je metoda pomoću ekvivalentnih brojeva, a za usluge prehrane i točenja pića dodatna metoda kalkulacije.

Bez obzira na metodu kalkulacije, bitno je osigurati usporedivost podataka, jer bi u protivnome bila onemogućena, na primjer, analiza planske i obračunske kalkulacije.

Svrha je kalkulacije u hotelijerstvu svaku uslugu opteretiti odgovarajućim dijelom troškova te u cijenu uračunati i odgovarajući dio dobiti. Pri kalkuliranju se uzima u obzir ova struktura cijene:

nabavna cijena  
+ dobit  
 prodajna cijena (prije oporezivanja)  
+ PDV  
 prodajna cijena

Cijena dobivena kalkulacijom ne treba predstavljati i onu cijenu po kojoj će se neka hotelska usluga prodati. U hotelijerstvu je takvo odstupanje uobičajeno, jer se prilikom utvrđivanja cijena ne može ignorirati utjecaj tržišta. Razlog je to što cijena svoju funkciju može ispunjavati samo ako je gost prihvati, odnosno ako određenu hotelsku uslugu plati po toj cijeni.

### Vrste kalkulacija

Kalkulacija s obzirom na vrijeme kada se izrađuje može biti:

1. *planska* – kojom se određuje cijena koštanja i pretpostavljena prodajna cijena usluge, sastavlja se prije početka poslovne godine, na temelju obračunske kalkulacije za proteklo razdoblje, planskih pokazatelja i normativa (za usluge hrane i pića)

2. *obračunska* (naknadna) – sastavlja se na kraju poslovnog razdoblja, na temelju računovodstvenih podataka. Ta vrsta kalkulacije služi za utvrđivanje stvarnih troškova i kontrolu planske kalkulacije. Pri sastavljanju obračunske kalkulacije obično se primjenjuje metoda usporedbe planiranih i ostvarenih troškova. Svrha je usporedbe utvrditi eventualna odstupanja od plana i prvi je korak u analizi tih odstupanja.

Kalkulacije u hotelijerstvu još razlikujemo prema vrsti usluge na koju se odnose, pa govorimo o kalkulaciji cijene smještaja, kalkulaciji cijene hrane, kalkulaciji cijene pića, itd.

U hotelijerstvu je kalkulacija otežana zbog raznovrsnosti usluga, sezonskog poslovanja, oscilacija intenziteta potražnje i sličnoga.

## Metode kalkulacija

Metode sastavljanja kalkulacija ovise o brojnim čimbenicima i mogu biti vrlo različite. Osnovni su čimbenici koji uvjetuju primjenu konkretne metode kalkulacije tehnološki proces proizvodnje i organizacija rada. U hotelijerstvu se obično primjenjuju ove vrste kalkulacije:

- djelidbena kalkulacija
- dodatna kalkulacija
- kalkulacija pomoću ekvivalentnih brojeva.

Djelidbena metoda kalkulacije primjenjuje se kada nema potrebe da se troškovi razvrstavaju na izravne i neizravne zato što se cijena kalkulira samo za jedan proizvod (samo za jednu hotelsku uslugu), koji automatski sve troškove preuzima na sebe. Ta se metoda sastoji u tome da se ukupan iznos troškova i ostali elementi cijene (dobit) podijele s brojem učinaka, tj. pruženih hotelskih usluga. Dobiveni rezultat jest cijena po jedinici usluge. Cijena hotelske usluge dobiva se po sljedećoj formuli:

ukupni troškovi + dobit / broj usluga

Dodatna metoda kalkulacije temelji se na dodavanju neizravnih troškova (u postotnom iznosu) na izravne troškove hotelske usluge, odnosno troškove materijala izrade i plaća izrade. Neizravni se troškovi obračunavaju njihovim raspoređivanjem putem određenih ključeva. Uz neizravne troškove na određenu uslugu prevaljujemo i iznos dobiti koji se želi ostvariti. Ta je metoda vrlo slična metodi marže (s tim što marža u ugostiteljstvu kao neizravan trošak obuhvaća i plaće izrade), a cijena hotelske usluge dobiva se po sljedećoj formuli:

cijena po jedinici usluge = izravni troškovi + % neizravnih troškova

pa

% neizravnih troškova =  $\frac{\text{ukupni troškovi} - \text{izravni troškovi}}{\text{izravni troškovi}} \times 100$

Kalkulacija pomoću ekvivalentnih brojeva upotrebljava se za izračunavanje cijena povezanih proizvoda, odnosno u slučaju proizvodnje istovrsnih proizvoda koji se razlikuju kvalitetom, pa se troškovi ne mogu rasporediti primjenom jednostavne djelidbene metode. U tom se slučaju uvode ekvivalentni brojevi koji odgovaraju različitom angažiranju troškova po proizvodima. U hotelijerstvu se ta metoda primjenjuje za izračunavanje cijena usluga smještaja tako da se pojedinim vrstama soba i/ili hotelskim apartmanima dodjeljuju ekvivalentni brojevi (smještajne jedinice mogu se razlikovati komforom, opremljenošću, pogledom, npr. na more ili park, i sl.).

Da bi se cijene smještaja mogle određivati po toj metodi, potrebni su podaci o kapacitetima (broju smještajnih jedinica), godišnji planovi prihoda i iskorištenosti kapaciteta te godišnji plan prodaje (za usluge smještaja).

## Marža

*Marža je u hotelijerstvu razlika između nabavne i prodajne cijene neke usluge. Izračunava se u postotnom iznosu od vrijednosti utrošenog materijala po nabavnoj cijeni za određenu uslugu.*

Visina marže ovisi o nabavnoj cijeni namirnica i pića, dobiti koja se nastoji ostvariti, o visini neraspoređenih troškova, o vrsti i kategoriji hotela, o sezoni poslovanja, o konkurenciji i sličnome.

Marža treba pokrivati troškove koji opterećuju prodajnu cijenu određene usluge i osigurati ostvarivanje dobiti. Naravno, jednaka marža neće se odrediti za sve vrste usluga. Postotak marže s kojim će se poslovati utvrđuje se poslovnim planom hotela, i to po ovoj formuli:

prodajna cijena – nabavna vrijednost materijala x 100 / nabavna vrijednost materijala

Na primjer, nabavna cijena materijala za pripremu jednoga naravnog odreska iznosi 20 kn, a prodajna cijena 60 kn. Postotak marže izračunava se ovako:

$$\% \text{ marže} = (60 - 20) \times 100 / 20 = 200 \%$$

Marža se može povećati ili smanjiti i bez promjene prodajne cijene. To se obično događa kada se promijene nabavne cijene materijala ili kada se smanje troškovi (kada se poveća marža bez promjene prodajne cijene). Maržu, stoga, treba pratiti, to jest nadzirati ostvarenje marže tijekom određenog vremena, na primjer dnevno, sedmično ili mjesečno.

Što je hotel više kategorije, po pravilu ima i više troškove, što znači da će poslovati s većom maržom, odnosno s višim cijenama. Hoteli nižih kategorija pak imaju niže troškove, to jest mogu poslovati s manjom maržom, odnosno s nižim cijenama.

## PDV

Zakonom o porezu na dodanu vrijednost propisano je da se PDV plaća po stopi od 10% na usluge smještaja ili smještaja s doručkom, polupansiona ili punog pansiona u svim vrstama komercijalnih ugostiteljskih objekata i usluge agencijske provizije za naprijed navedene usluge.

Komercijalnim ugostiteljskim objektima smatraju se: hoteli, apart-hoteli, turistička naselja, turistički apartmani, pansioni, guesthouse, kampovi, kamp naselja, kampirališta, kuće za odmor, sobe za iznajmljivanje, apartmani i studio-apartmani, prenoćišta, odmarališta, hosteli, planinarski domovi, lovački domovi, objekti za robinzonski smještaj i plovni objekti - brodovi ili brodice koji su prilagođeni za prijevoz osoba na krstarenjima i kružnim putovanjima i opremljeni za višednevni boravak posade i turista.

Sukladno navedenim zakonskim odredbama stopa PDV-a od 10% primjenjuje se samo na izričito propisane usluge. Ako se u okviru aranžmana izdvojeno iskazuje usluge smještaja (noćenja) ili smještaja s doručkom, polupansiona ili punog pansiona uz priloženi račun poreznog obveznika koji je tu uslugu pružio u svome komercijalnom ugostiteljskom objektu, u tom slučaju se te usluge oporezuju po stopi

od 10%. Ostali dio usluge podliježe oporezivanju po stopi od 22%.

U smislu navedenih odredbi aranžmani načelno podliježu oporezivanju porezom na dodanu vrijednost po stopi od 22%. Iznimno, aranžmani «all inclusive» u koje je uključena usluga smještaja, hrane, pića, upotrebe sportskih terena i slično oporezuju se stopom od 10%.

Usluge smještaja turista na plovnim objektima – brodovima ili brodicama koji su prilagođeni za prijevoz osoba na krstarenjima i kružnim putovanjima i opremljeni za višednevni boravak posade i turista (u trajanju duljem od 24 sata) načelno se oporezuje po stopi 10%. Međutim, navedeno se odnosi na pružanje usluga smještaja na plovnim objektima za višednevna krstarenja. Odredbama Pravilnika o uvjetima koje mora zadovoljavati plovni objekt te fizička ili pravna osoba koja obavlja djelatnost iznajmljivanja plovila (Narodne novine, br. 41/05), propisano je između ostalog da charter tvrtka može iznajmljivati vlastita plovila ili plovila u vlasništvu druge domaće fizičke ili pravne osobe pod uvjetom da su plovila upisana u *očevidnik brodica* za gospodarske namjene u RH ili da su upisana u *upisnik jahti kao jahta* za obavljanje gospodarske djelatnosti u RH. Upisnici se vode odvojeno po posebnim propisima. Radi određivanja obavljanja gospodarske djelatnosti tvrtka koja obavlja charter u smislu Pomorskog zakonika (Narodne novine, broj 181/04) i spomenutog Pravilnika mora se upisati u propisani očevidnik, prema vrsti plovila i namjeni obavljanja djelatnosti, što određuje i porezni status u svrhu oporezivanja porezom na dodanu vrijednost. U skladu s navedenim zakonskim odredbama razvidno je da primjena porezne stope 10% ili 22% ovisi o vrsti ugovorenog i obavljenog posla. Stoga ako domaća pravna ili fizička osoba koja je vlasnik plovila daje ta plovila u najam (sa posadom ili bez posade), agenciji ili charter tvrtki na određeno vrijeme, riječ je o usluzi najma koja se oporezuje po stopi 22%. Samo na usluge smještaja turista na plovilima obračunava se porez na dodanu vrijednost po stopi 10%.

Odredbama Zakona o porezu na dodanu vrijednost nije propisano što se smatra kampom i koje uvjete on mora ispunjavati. Međutim, odredbama Pravilnika o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji smještajnih objekata kampova i skupine «kampovi i druge vrste objekata za smještaj» (Narodne novine, br. 175/03, 106/04 i 12/06) propisano je da je kamp smještajni objekt u kojem se gostima pružaju usluge: kampiranja (smještaja na uređenom prostoru na otvorenom – na kamp mjestu i/ili kamp parceli, smještaj u građevinama (kućicama u kampu, bungalovima i sl.), druge ugostiteljske i ostale usluge u funkciji turističke potrošnje, te mogućnost bavljenja športom i/ili drugim oblicima rekreacije na prostoru na otvorenom u kampu. Kamp mjesto je uređena, označena smještajna jedinica, određene minimalne površine na otvorenom prostoru, dok je kamp parcela označena smještajna jedinica određene minimalne površine na otvorenom prostoru koja je uređena i omeđena, u pravilu ima priključke za električnu energiju, vodu i odvod. Prema navedenom, pojam «smještaj u kampu» podrazumijeva sve usluge koje kamp mora pružati da bi udovoljio općim minimalnim uvjetima propisanim Pravilnikom o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji smještajnih objekata kampova iz skupine «kampovi i druge vrste objekata za smještaj», pa se stopom PDV-a od 10 % oporezuje smještaj u kampu koji među ostalim obuhvaća priključak struje i vode, odvod, parcelu za šator odnosno kamp prikolicu i slično. Pod zakupom mjesta u kampovima podrazumijeva se kada pravna ili fizička osoba (zakupodavac) daje u zakup mjesto u kampu drugoj pravnoj ili fizičkoj osobi (zakupoprimcu) koja će pružiti uslugu smještaja gostima. U slučaju kada zakupodavac zakupoprimcu ispostavlja račun, na naknadu obračunava PDV po stopi 22 %. Kada zakupoprimac pruža uslugu smještaja u kampu gostima, tada gostu ispostavlja račun u kojem je PDV obračunan po stopi od 10 %.

## 28. KALKULIRANJE HOTELSKIH USLUGA

### Kalkulacija prodajnih cijena usluga smještaja (pomoću ekvivalentnih brojeva)

Primjer kalkulacije cijene smještaja po vrsti smještajnih jedinica pomoću ekvivalentnih brojeva

*Hotel „Drage” ima kapacitet 65 smještajnih jedinica, od toga 5 apartmana, 35 soba tipa A i 25 soba tipa B, koje se međusobno razlikuju komforom, opremljenošću i položajem. Hotel posluje osam mjeseci tijekom godine (odnosno 240 dana). Poslovnim planom hotela predviđeno je ostvarivanje 3 182 400 kuna prihoda od smještaja, odnosno 80% iskorištenosti kapaciteta u razdoblju poslovanja, to jest ukupno 12 480 iznajmljenih (prodanih) smještajnih jedinica godišnje.*

Potrebno je izračunati cijenu smještaja po smještajnoj jedinici, i to:

- a) *prosječno za hotel*
- b) *različito po vrstama smještajnih jedinica.*

Prosječna cijena po smještajnoj jedinici izračunava se primjenom djelidbene metode kalkulacije:

*prosječna cijena smještaja = planirani prihod od smještaja (kn) / planirani broj iznajmljenih smještajnih jedinica.*

Prosječna cijena smještajne jedinice iznosi:

$$3\,182\,400 \text{ kn} / 12\,480 = 255 \text{ kn.}$$

Cijene po pojedinim vrstama smještajnih jedinica izračunavaju se primjenom metode kalkulacije pomoću ekvivalentnih brojeva. Pritom najprije treba procijeniti vrijednost svakog tipa smještajne jedinice, što ovisi o veličini sobe, stupnju njezine opremljenosti, položaju, komforu i sličnome. S obzirom na navedene elemente, svakoj se smještajnoj jedinici određuje, broj bodova, to jest ekvivalentnih brojeva. Nakon toga se množenjem broja soba s ekvivalentnim brojevima dobiva ukupni broj bodova po smještajnoj jedinici za jedan dan. Tada se izračunava vrijednost boda, i to tako da se stave u odnos planirani ukupni prihod i broj bodova svedenih na dan.

Cijena po pojedinoj vrsti smještajne jedinice izračunava se tako da se međusobno podijeli vrijednost bodova i broj smještajnih jedinica.

#### *Vrednovanje (bodovanje) smještajnih jedinica*

<i>opis</i>	<i>apartman</i>	<i>soba tipa A</i>	<i>soba tipa B</i>
veličina	25	25	15
oprema	30	30	25
položaj	10	5	10



komfor	20	15	15
ukupno	85	75	65

#### Utvrđivanje ekvivalentnih brojeva

opis	broj smještajnih jedinica	broj ekv. brojeva po smj. jed.	ukupni ekv. brojevi na dan
apartman	5	85	425
soba tipa A	35	75	2625
soba tipa B	25	65	1625
100% iskorištenost			4675
80% iskorištenost			3740

$ukupni\ prihod\ po\ danu = planirani\ godišnji\ prihod / 240\ dana$

ukupni prihod po danu = 3.182.400,00 kn / 240 dana = 13.260,00 kn

$vrijednost\ ekvivalentnog\ broja = plan\ prihoda\ za\ jedan\ dan / ekvivalentni\ brojevi\ za\ jedan\ dan\ (za\ planiranu\ iskorištenost\ kapaciteta)$

vrijednost ekvivalentnog broja = 13.260,00 kn / 3740 = 3,55

#### Kalkulacija cijene smještaja po vrsti smještajne jedinice

opis	br. smj. jedinica	br. ekv. brojeva na dan	vrijednost ekv. brojeva	ukupni iznos u kn	cijena smj. jedinice u kn
apartman	5	425	3,55	1.508,75	301,75
soba tipa A	35	2625	3,55	9.318,75	266,25
soba tipa B	25	1625	3,55	5.768,75	230,75
100% isk.kap.				16.596,25	
80% isk.kap.				13.277,00	

#### Kalkulacija prodajne cijene hrane i pića

Prodajna cijena hrane i pića izračunava se tako da se nabavnoj cijeni doda razlika u cijeni, odnosno marža. Pri izračunavanju prodajne cijene tih hotelskih usluga treba usmjeriti pozornost na to da nabavna cijena namirnica ne prelazi 1/3 prodajne cijene jela, a nabavna cijena pića ne bi smjela biti viša od 1/5, odnosno 1/4 prodajne cijene pića, što ovisi o asortimanu (strukturi) ponude pića.

Kalkulacija pomoću marže (primjer: kava)

Naziv namirnice      Jedinica mjere      Normativ      Posljednja nabavna      Iznos (kn)

cijena (kn)

kava	kg	0,007	76,15	0,53
šećer (konzumni)	kg	0,005	11,96	0,06

Nabavna je cijena jednog napitka			0,59
+ 5% varijabilnih troškova			0,03
Nabavna cijena po napitku	0,62	0,62	0,62
marža 100%	0,62		
marža 200%		1,24	
marža 300%			1,86
neto prodajna cijena (nabavna cijena + marža)	1,24	1,86	2,48
+ 22% PDV-a	0,27	0,41	0,55
kalkulacijska bruto prodajna cijena	<b>1,51</b>	<b>2,27</b>	<b>3,03</b>
marža u %	100,00	200,00	300,00

## 29. KALKULIRANJE USLUGA PUTNIČKIH AGENCIJA

### Kalkulacija prodajne cijene izleta

#### Primjer 1.

Putnička agencija Zadar organizira cjelodnevni izlet Kraljevski gradovi. Polazak je iz Zadra, a uz stručno vođenje posjećuju se tri hrvatska kraljevska grada – Biograd, Knin i Nin te dva parka prirode – Vransko jezero i Južni Velebit. Ručak je predviđen u popodnevnom satima u Kninu. Izletnicima je na raspolaganju suvremeni autobus kapaciteta 52 sjedala. Kalkulacija se izrađuje za 35 osoba.

stavka	opis	ukupno	po osobi
trošak prijevoza	dnevni najam autobusa	2000	57.14
vozač	dnevnica	250	7.14
vodič	cjelodnevno vođenje	500	14.29
ručak	izbor između 2 menua		35.00
ukupni troškovi			113.57
marža	20%		22.71
cijena bez PDV-a			136.29
PDV	22%		29.98
prodajna cijena			166.27
ulaznice	muzej		15.00
marža na neoporezive usluge	25%		3.75
PDV na maržu na neoporezive usluge	22%		0.83
ukupna prodajna cijena			185.84
konačna prodajna cijena			190.00

## Primjer 2.

Putnička agencija Šibenik organizira cjelodnevni izlet Kornati – kruna jadranskog mora. Polazak je iz Betine (otok Murter), a uz stručno vođenje posjećuje se Nacionalni park Kornati. Ručak je predviđen u popodnevnom satima na brodu. Izletnicima je na raspolaganju tradicijski drveni brod kapaciteta 150 osoba. Kalkulacija se izrađuje za 100 osoba.

stavka	opis	ukupno	po osobi
najam broda	dnevni najam broda	5000	50.00
najam posade	dnevnice	750	7.50
vodič	cjelodnevno vođenje	500	5.00
ručak	izbor između 2 menija		35.00
ukupni troškovi			97.50
marža	25%		24.38
cijena bez PDV-a			121.88
PDV	22%		26.81
prodajna cijena			148.69
ulaznice	nacionalni park		35.00
marža na neoporezive usluge	20%		7.00
PDV na maržu neoporezivih usluga	22%		1.54
ukupna prodajna cijena			192.23
konačna prodajna cijena			199.00

Prilikom zaokruživanja cijena trebamo voditi računa o ispravnom obračunu PDV-a. Cijene se u pravilu zaokružuju na više. Prema tome, razlika između iskalkulirane cijene i one koja je zaokružena, odnosno one koja će se primjenjivati u prodaji određenog izleta, također podliježe oporezivanju PDV-om. Da bismo ispravno utvrdili iznos PDV-a u cijeni koja će se primjenjivati predmetnu razliku trebamo pomnožiti sa sljedećim faktorom – 0,18033. Taj faktor, zapravo, predstavlja udio PDV-a od 22% u prodajnoj cijeni određenog proizvoda i pomoću njega možemo utvrditi koliki iznos od prodajne cijene otpada na PDV.

U prvom primjeru prodajnu cijenu zaokružili smo na više sa 185,84 na 190,00 kuna, odnosno za 4,16 kuna. Prema tome, od 4,16 kuna na zaradu agencije otpada 3,41, a na pripadajući PDV – 0,75 kuna. U drugom primjeru cijena je zaokružena sa 192,23 na 199,00 kuna. Prema tome, od 6,77 kuna razlike na zaradu agencije otpada 5,55 kuna, a na PDV 1,22 kuna.

## 30. UDRUŽIVANJE PUTNIČKIH AGENCIJA

Putničke agencije natječu se na tržištu. Ako tržište smatramo skupom potrošača i potencijalnih potrošača, tada se putničke agencije natječu za određeni udio tog tržišta. Također, njihov je cilj ostvarivanje dobiti. To je moguće ostvariti samo ako ponuda putničke agencije odgovara preferencijama potrošača glede kvalitete usluga. Inače se one suočavaju s mogućnošću tržišnog neuspjeha. Može se zaključiti da svaka pojedina

putnička agencija sve ostale koje se natječu na tržištu smatra konkurencijom. Međutim, česta je poslovna praksa i međusobno udruživanje putničkih agencija. Po pravilu se udružuju manje putničke agencije koje na taj način imaju priliku konkurirati mnogo većim poslovnim sustavima, što samostalno nisu u mogućnosti.

Putničke se agencije udružuju radi kvantitativnog i kvalitativnog poboljšanja poslovanja. Postoje različiti načini udruživanja koje je moguće sistematizirati u dva osnovna oblika:

- poslovno udruživanje
- sektorsko udruživanje.

### **Poslovno udruživanje**

Putničke se agencije udružuju radi ostvarivanja zajedničkih poslovnih interesa, jer je inače ono bespredmetno. Temeljni razlog udruživanja putničkih agencija je smanjenje troškova poslovanja. Naime, zajednički nastup na tržištu, zajednički marketing, a osobito promidžba, zajedničko organiziranje izleta i putovanja i slično traži znatno manje novca nego da svaka putnička agencija, članica određenog udruženja, mora samostalno financirati navedene poslovne aktivnosti. Također, zajednički zakup smještajnih kapaciteta i kapaciteta prijevoznih sredstava omogućava im smanjenje rizika, odnosno njegovu disperziju.

Poslovno udruživanje može biti horizontalno i vertikalno. Pod horizontalnim udruživanjem razumijevamo povezivanje poslovnih subjekata u istoj gospodarskoj grani (npr. djelatnosti turističkog posredovanja). Svaka članica udruženja proizvodi određene dijelove, a zajednički proizvode cijeli proizvod. Na taj se način one mogu specijalizirati za određeni segment poslovnog procesa, a to rezultira racionalizacijom troškova te boljom konkurentnošću i kvalitetom proizvoda i usluga. Ovaj vid udruživanja još se naziva i lateralnom integracijom. Pod vertikalnim udruživanjem općenito razumijevamo povezivanje poslovnih subjekata koji na taj način stvaraju tzv. kombinatski tip poslovne organizacije. Poslovni subjekti mogu biti u istoj, ali i u različitim gospodarskim granama, međutim, njihova međusobna povezanost proizlazi iz tijeka proizvodnog procesa: sirovine – poluproizvod – finalni proizvod. U turizmu taj tijek može izgledati ovako: putnička agencija – prijevoznik – hotelijer. Članice vertikalnog udruženja na taj način smanjuju troškove poslovanja te osiguravaju izvore nabave i bolju povezanost s tržištem prodaje. Postoje dva tipa vertikalnog udruživanja: prema naprijed i prema natrag. Prema naprijed određeni poslovni subjekt priključuje one subjekte koji obavljaju poslovne faze koje slijede nakon njegove, a prema natrag one koji obavljaju poslovne faze koje prethode njegovoj.

Postoje različiti oblici poslovnog udruživanja.

Ono može biti vremenski ograničeno u vezi s određenom prigodom ili događajem, npr. kad više različitih putničkih agencija zajednički zakupi kapacitete određenog prijevoznika prigodom blagdana ili određenog sportskog, kulturnog, zabavnog ili sličnog događaja.

Ono može biti dugoročnog karaktera, a može se odnositi samo na jedan segment poslovnih aktivnosti (npr. zakup smještajnih kapaciteta ili promidžba na određenom tržištu), kao i na cjelokupno poslovanje.

S obzirom na karakter povezanosti među članicama udruženja ono može biti manje ili više strukturirano. S jedne strane, ono može biti neformalno, a s druge strane, može se raditi o određenoj razini formalizirane povezanosti, pri čemu su

određena prava i obveze svake od članica udruženja u odnosu na druge.

Najčešći oblik poslovnog udruživanja jesu *clusteri*. Radi se o međusobnom udruživanju većeg broja putničkih agencija različitih veličina radi poboljšanja konkurentskog položaja na tržištu. Iako svaka pojedina članica i dalje ostaje samostalan poslovni subjekt, određuje se jedinstvena tržišna politika na razini *clustera*.

Čest je oblik u poslovnoj praksi ono udruživanje više putničkih agencija od kojih je svaka od članica udruženja specijalizirana za različit segment poslovnih aktivnosti, odnosno različito tržište.

Jedan od oblika poslovnog udruživanja jest i informacijsko partnerstvo. Radi se o obliku poslovnog udruživanja između poslovnih subjekata iz različitih djelatnosti koji međusobno ne konkuriraju, već "dijele" istog potrošača.

Ortaštvo ili partnerstvo oblik je poslovnog udruživanja dvije ili više putničkih agencija. Partnerstvo je ugovorom zasnovan obvezno-pravni odnos o udruživanju dvaju ili više subjekata u cijelosti ili djelomice radi postizanja nekoga zajedničkog cilja. Partnerstvo podrazumijeva postojanje određenog sporazuma, makar i u labavoj zajedničkoj organizaciji, s pomoću koje svaki ortak, to jest partner, ima određen utjecaj i pravo sudjelovanja u odlučivanju. Partnerstvo ne podrazumijeva stvaranje nove pravne osobe.

U određenim se slučajevima članice udruženja, ako poduzetnici prepoznaju u tome svoj poslovni interes, mogu odlučiti i na fuziju, to jest poslovno spajanje. U tom slučaju više nije moguće govoriti o udruživanju dviju ili više različitih putničkih agencija, već o jedinstvenom poslovnom subjektu.

### **Sektorsko udruživanje**

Sektorska udruženja jesu stručno-poslovne organizacije koje se osnivaju radi promicanja, usklađivanja i zastupanja zajedničkih interesa članova. Sektorska udruženja osnivaju se na nacionalnoj i na međunarodnoj razini.

Nacionalno udruženje putničkih agencija u Republici Hrvatskoj jest UHPA – Udruga hrvatskih putničkih agencija. UHPA je osnovana 1992. godine i broji 211 članica: 186 redovitih i 25 pridruženih članica.<sup>19</sup> Redovite članice pravne su osobe, to jest tvrtke, koje se kao osnovnom djelatnošću bave turističkim posredovanjem, kupnjom i prodajom smještajnih, prometnih i drugih usluga te koje imaju sjedište u Republici Hrvatskoj. Pridružene članice su pravne i fizičke osobe koje ne udovoljavaju uvjetima za redovito članstvo, kao i pravne osobe koje uz svoju osnovnu djelatnost imaju i sporednu djelatnost iz djelokruga rada putničkih agencija ili im je osnovna djelatnost interesno povezana s djelatnošću putničkih agencija. Među pridruženim članicama su hotelske tvrtke, *rent-a-car* tvrtke, turističke zajednice te druge tvrtke i ustanove.

Članice UHPA-e, osim što su obvezne ispunjavati uvjete propisane Zakonom o turističkoj djelatnosti i provedbenim pravilnicima koji uređuju poslovanje putničkih agencija, između ostalog, trebaju poštovati Pravila profesionalnog i etičkog ponašanja u radu i poslovanju te prihvatiti UHPA-ine Opće uvjete organizacije putovanja i izleta.

UHPA blisko surađuje s glavnim uredom HTZ-a (Hrvatska turistička zajednica), kao i uredima županijskih, gradskih i općinskih turističkih zajednica, HUH-om

<sup>19</sup> Izvor: www.uhpa.hr, svibanj 2005.

(Hrvatska udruga hotelijera i restoratera), KUH-om (Kamping udruženje Hrvatske), Hrvatskom udrugom marina, UNPAH-om (Udruga nezavisnih putničkih agenata Hrvatske), HGK-om (Hrvatska gospodarska komora), HOK-om (Hrvatska obrtnička komora) te s drugim udrugama.

UHPA predstavlja hrvatske putničke agencije u svjetskim, međunarodnim i najvažnijim nacionalnim strukovnim udrugama putničkih agencija.

U Hrvatskoj osim UHPA-e djeluju još dva sektorska udruženja putničkih agencija. Također dobrovoljno udruženje – Udruga nezavisnih putničkih agenata Hrvatske (UNPAH) te Hrvatsko udruženje putničkih agencija (HUPA) pri Hrvatskoj gospodarskoj komori koje okuplja sve tvrtke registrirane u Hrvatskoj za (prema NKD-u) djelatnost putničkih agencija i turoperatora te ostale usluge turistima.

Cilj sektorskih udruženja putničkih agencija na međunarodnoj razini unaprjeđenje struke, ali i zaštita potrošača.

UFTAA – United Federation Of Travel Agents' Associations – Svjetska udruga nacionalnih udruga putničkih agencija sa sjedištem u Monaku najstarija je međunarodna organizacija putničkih agencija. UFTAA je osnovana 1919. godine pod nazivom FUAHV (Fédération Universelle des Associations des Agences de Voyage). UFTAA sjedinjuje udruge organizatora putovanja i putničkih agencija iz 103 zemlje te pojedinačne davatelje turističkih usluga iz tih zemalja.

Europsko udruženje putničkih agencija je ECTAA – Group of National Travel Agents' and Tour Operators' Associations Within the EU – Udruga nacionalnih udruga putničkih agencija i organizatora putovanja zemalja Europske unije sa sjedištem u Bruxellesu. ECTAA je osnovana 1961. godine i sjedinjuje 23 udruge iz 22 zemlje EU i udruge iz šest zemalja koje nisu članice EU, među kojima je i UHPA, hrvatsko sektorsko udruženje putničkih agencija. ECTAA broji oko 10000 članica.

Među najpoznatija nacionalna udruženja putničkih agencija ubrajaju se ASTA i DRV.

ASTA – American Society of Travel Agents – Američka udruga putničkih agencija sa sjedištem u Alexandriji, u Virginiji, i u SAD-u najveća je svjetska udruga putničkih agencija, a broji više od 26 000 članica iz SAD i više od 170 zemalja svijeta.

DRV – Deutscher Reisebüro und Reiseveranstalter Verband e. V. – Njemačka udruga putničkih agencija i organizatora putovanja i agencija sa sjedištem u Berlinu. Ova udruga broji više od 5 300 članica iz Njemačke i drugih zemalja.

Osim međunarodnih udruga za djelatnost putničkih agencija važne su i udruge ugostitelja i prijevoznika, kao IH&RA (Svjetska udruga hotelijera i restoratera), IATA (Svjetska udruga zračnog prometa), IRU (Svjetska udruga cestovnog prometa) itd.

## LITERATURA

**Literatura**

1. A Uniform System of Accounts for Hotels, 8th revised edition, Hotel Association of New York City, New York, 1986.
2. Alfier, D., Turizam, izbor radova, Institut za turizam, Zagreb, 1994.
3. Antunac, I., Turizam i ekonomska teorija, Institut za istraživanje turizma, Zagreb, 1985.
4. Antunac, I., Turizam teorijsko-znanstvene rasprave, Institut za turizam, Zagreb, 2001.
5. Argenti, P. A. & Forman, J., The Power of Corporate Communication, McGraw Hill, New York, 2002.
6. Avelini, I., Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998.
7. Belak, V., Menadžersko računovodstvo, RRIF, Zagreb, 1995.
8. Benić, Đ., Osnove ekonomije, Školska knjiga, Zagreb, 1996.
9. Bunja, Đ., Europski management i njegova implementacija na hotelijerstvo Hrvatske (magistarski rad), Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998.
10. Bunja, Đ., Meštrov, D. i Kralj, B., Organizacija poslovanja putničkih agencija, Školska knjiga, Zagreb, 2007.
11. Bunja, Đ., Modernizing Croatian Tourism Industry, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 15, n. 2, 2003.
12. Bunja, Đ., Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu, Školska knjiga, Zagreb, 2006.
13. Bunja, Đ., Turistička valorizacija prirodne, povijesne i kulturne baštine područja općine , Pakoštane, Odjel za informatologiju i komunikologiju i Općina Pakoštane, Zadar, 2003.
14. Burkart, A. & Medlik, S., Tourism, Past, Present and Future, 2<sup>nd</sup> ed, Heinemann, London, 1981.
15. Cicvarić, A., Ekonomika turizma, PZGD Samobor, Zagreb, 1990.
16. Courtland, L.B., Thill, V.J., Marketing, McGraw Hill, New York, 1992.
17. Čavlek, N., Turooperatori i svjetski turizam, Golden marketing, Zagreb, 1998.
18. Čižmar, S., Gospodarsko poslovanje, Školska knjiga, Zagreb, 1997.
19. Čižmar, S., Weber, S., Osnove turizma i ugostiteljstva, Školska knjiga, Zagreb, 1994.
20. Davidson, R. i Cope, B., Business travel, Prentice Hall, 2001.
21. Delač, B., Tanković, Š., Frlić, A., Ekonomika i organizacija poslovanja ugostiteljskih organizacija udruženog rada, Školska knjiga, Zagreb, 1979.
22. Drucker, P., Nova zbilja, Novi liber, Zagreb, 1992.
23. Dujmović, I., Marketing suvremena koncepcija tržišnog poslovanja, Školska knjiga, Zagreb, 1975.
24. Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod Miroslava Krležje i Masmmedia, Zagreb, 1995.
25. Frlić, A., Osnove ugostiteljskog kuharstva, Školska knjiga, Zagreb, 1966.
26. Garrett, T.M., Klonoski, R.J., Business Ethics, 3rd edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1986.
27. Gorenc, V. i Šmid, V., Poslovno pravo u turizmu i ugostiteljstvu, Školska knjiga,

- Zagreb, 1999.
28. Gorenc, V., *Gospodarsko pravo*, Gorenc i dr., Zagreb, 2001.
  29. Graham, T., Mather, S., *The International Hotel Industry*, The Economist Intelligence Unit Limited, London, 1995.
  30. Griffin, R. W., *Management*, 3<sup>rd</sup> ed., Houghton Mifflin Company, Boston, 1990.
  31. Grupa autora, *Organizacija rada u hotelu*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1994.
  32. Grupa autora, *Računovodstvo I*, RRIF, Zagreb, 1992.
  33. Hitrec, T., *Turistička destinacija – pojam, razvitak, koncept*, *Turizam*, vol. 43, br. 3-4., 1995.
  34. Holloway, C.J., *The Business of Tourism*, Pitman Publishing, London, 1990.
  35. Horner, S. & Swarbrooke, J., *International Cases in Tourism Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003.
  36. Horvat, B., *Turizam u sociokulturološkoj perspektivi*, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 1999.
  37. Hybels, S. & Weaver, R. L. II., *Communicating Effectively*, 6<sup>th</sup> ed., McGraw Hill, New York, 2001.
  38. Ismail, A., *Front Office, Operations and Management*, Delmar, New York, 2002.
  39. Jadrešić, V., *Turizam u interdisciplinarnoj teoriji i primjeni*, zbornik istraživanja, Školska knjiga, Zagreb, 2001.
  40. Jafari, J., *Encyclopedia of tourism*, Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York, 2000.
  41. Kasavana, M. L. & Brooks, R. M., *Managing Front Office Operations*, Educational Institute, American Hotel & Lodging Association, Lansing, Michigan, 2001.
  42. Kobašić, A., *Organizacija i poslovanje OUR-a u ugostiteljstvu*, Informator, Zagreb, 1977.
  43. Kolumbić, N., *Turistička kultura u teoriji i praksi*, *Media, Culture and Public Relations*, vol. 1., n. 2., 2002., str. 162-163.
  44. Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J., *Marketing for Hospitality and Tourism*, 3<sup>rd</sup> ed., International edition, Prentice Hall, New Jersey, 2003.
  45. Krippendorf, J., *Putujuće čovječanstvo*, Sveučilišna naklada Liber i Zavod za istraživanje turizma, Zagreb, 1986.
  46. Kušen, E., *Turistička atrakcijska osnova*, Institut za turizam, Zagreb, 2002.
  47. Magaš, D., *Turistička destinacija*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1997.
  48. Marković, S., *Ekonomika turizma*, Školska knjiga, Zagreb, 1972.
  49. Marošević, I., *Ugostiteljsko posluživanje*, Školska knjiga, Zagreb, 1995.
  50. Marušić, M. i Prebežac, D., *Istraživanje turističkog tržišta*, Adeco, Zagreb, 2004.
  51. Medlik, S. i Ingram, H., *Hotelsko poslovanje*, Golden marketing, Zagreb, 2002.
  52. Ogilvie, F.W., *The Tourist Movement*, Staples Press Limited, London, 1933.
  53. Page, S., Brunt, P., Busby, G. & Connell, J., *Tourism: A Modern Synthesis*, Thomson Learning, London, 2001.
  54. Page, S., *Tourism Management: Managing for Change*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003.
  55. Peršić, M., *Modeli za interno izvješćivanje menagera*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1996.
  56. Pirjevec, B., *Analiza i ocjena realnih mogućnosti za razvitak turizma Hrvatske*, *Acta turistica*, vol. 9, br. 1, 1997.
  57. *Program pripremnih aktivnosti za turističku godinu 2005.*, Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka, Zagreb, 2004.



58. Radišić, F., Poduzetnički menadžment u turizmu, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1997.
59. Rešetar, M., Turističke agencije, Informator, Zagreb, 1996.
60. Samuelson, P.A., Nordhaus, W.D., Ekonomija, MATE, Zagreb, 1992.
61. Schaetzing, E.E., Personaleinsatz – Training – Food & Beverage Administration, Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main, 1987.
62. Senečić, J. i Vukonić, B., Marketing u turizmu, Mikrorad, Zagreb, 1997.
63. Senečić, J., Promocija u turizmu, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 1998.
64. Srića, V., Inventivni menadžer, Croman i MEP Consult, Zagreb, 1994.
65. Srića, V., Principi modernog menadžmenta, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, 1992.
66. Šimić, A., Turističko poslovanje, Informator, Zagreb, 1994.
67. Taylor, F.W., Shop Management, Harper & Row, New York, 1903.
68. Van Horne, J.C., Financijsko upravljanje i politika (financijski management), MATE, Zagreb, 1993.
69. Vreg, F., Europska kultura i turističko komuniciranje, Media, Culture and Public Relations, vol. 1, n. 1.
70. Vukonić, B. i Čavlek, N., Rječnik turizma, Masmedia, Zagreb, 2001.
71. Vukonić, B., Poslovanje turističkih agencija, Školska knjiga, Zagreb, 1994.
72. Vukonić, B., Turističke agencije /reprint/, Mikrorad, Zagreb, 2003.
73. Vukonić, B., Turističke agencije, Mikrorad, Zagreb, 1998.
74. Vukonić, B., Turizam i razvoj, Školska knjiga, Zagreb, 1987.
75. Vukonić, B., Turizam i religija, Školska knjiga Zagreb, Zagreb, 1990.
76. Vukonić, B., Turizam u susret budućnosti, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 1994.
77. Vuković, I., Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu, Dalmatina, Zagreb, 1999.
78. Weber, S. i Boranić, S., Marketing u turizmu, Vadea, Varaždin, 2000.
79. Weber, S., Mikačić, V., Osnove turizma, Školska knjiga, Zagreb, 1999.
80. Wren, D., The Evolution of Management Theory, 3rd editon, Wiley, New York, 1987.

### **Zakoni i propisi**

1. Nacionalna klasifikacija djelatnosti (NN br. 6/95)
2. Posebne uzance u ugostiteljstvu (NN br. 16/95)
3. Propisi o turističkoj djelatnosti, TEB, Zagreb, 1997.
4. Pravilnik o identifikacijskom kodu putničke agencije, Narodne novine, broj 78/96, 47/97 i 80/98.
5. Pravilnik o minimalno-tehničkim uvjetima i načinu pružanja usluga putničkih agencija, Narodne novine, broj 62/96, 23/97 i 134/98.
6. Pravilnik o obliku, sadržaju i načinu vođenja knjige gostiju i popisa gostiju, Narodne novine, broj 14/96.
7. Pravilnik o obliku, sadržaju i načinu vođenja knjige žalbe, Narodne novine, broj 52/96, 47/97 i 54/97 (ispr.).
8. Pravilnik o obliku, sadržaju i načinu vođenja upisnika o minimalnim uvjetima i uvjetima za kategoriju ugostiteljskih objekata, te o obrascima zahtjeva ugostitelja i o obliku, sadržaju i načinu vođenja upisnika o minimalnim uvjetima i uvjetima za kategoriju objekata za pružanje ugostiteljskih usluga građana u domaćinstvu, te o obrascima zahtjeva građana, Narodne novine, broj 3/96.
9. Pravilnik o obrascu prijave i Upisniku o pružanju ugostiteljskih usluga u

- objektima zatvorenog tipa, Narodne novine, broj 14/96, 39/96 i 75/97.
10. Pravilnik o pružanju ugostiteljskih usluga u pokretnim objektima, Narodne novine, broj 22/96, 137/98 i 153/02.
  11. Pravilnik o pružanju ugostiteljskih usluga u seljačkom domaćinstvu, Narodne novine, broj 22/96, 47/97, 38/96 (ispr.), 25/99, 29/00 i 196/03.
  12. Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji luka nautičkog turizma, Narodne novine, broj 142/99, 47/00, 121/00, 45/01 i 108/01.
  13. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli, Narodne novine, broj 48/02, 108/02 (ispr.), 132/03 i 73/04.
  14. Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji smještajnih objekata, kampova iz skupine „Kampovi i druge vrste objekata za smještaj“, Narodne novine, broj 175/03.
  15. Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, Narodne novine, broj 57/95, 110/96, 24/97, 61/98, 137/98, 19/99, 39/99, 52/99, 43/00, 52/00, 57/00, 63/00, 18/01 i 33/01.
  16. Pravilnik o turističkim uslugama u nautičkom turizmu koje može pružati građanin, Narodne novine, broj 109/96.
  17. Pravilnik o Upisniku o minimalnim uvjetima ugostiteljskih objekata koji se ne kategoriziraju i obrascu zahtjeva ugostitelja, Narodne novine, broj 14/96, 30/96 i 75/97.
  18. Pravilnik o Upisniku odobrenja za pružanje turističkih usluga građana, Narodne novine, broj 62/96 i 75/97.
  19. Pravilnik o Upisniku putničkih agencija, Narodne novine, broj 62/96, 78/96 (ispr.) i 75/97.
  20. Pravilnik o vrstama i kategorijama plovnih objekata nautičkog turizma, Narodne novine, broj 11/97, 105/98, 38/99, 56/00 i 106/00.
  21. Zakon o turističkoj djelatnosti, Narodne novine, broj 8/96, 19/96 (ispr.) i 76/98.
  22. Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, Narodne novine, broj 48/95, 20/97, 46/97 – pročišćeni tekst, 68/98, 45/99, 76/99, 92/01, 117/01, 4/02, 49/03 – pročišćeni tekst, i 117/03.

### **Statistički izvori**

1. Analiza turističke 2004., Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka, Zagreb, 2004.
2. DZS, Statističke informacije, 2004.
3. DZS, Statistički ljetopis, 2004.
4. Horvath & Horvath International, Worldwide Hotel industry, 1999.
5. Hrvatski turizam u brojkama 2003., Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka, Zagreb, 2004.
6. WTO, Tourism Highlights, 2004.

**NAPOMENA**

Predavanja iz predmeta *Turističko poslovanje* koncipirana su prema:

Bunja, Đ., *Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu*, Školska knjiga, Zagreb, 2006.

i

Bunja, Đ., Meštrov, D. i Kralj, B., *Organizacija poslovanja putničkih agencija*, Školska knjiga, Zagreb, 2007.