

Sveučilište u Zadru
Odjel za informatologiju i komunikologiju

mr.sc. Đani Bunja
Turističko ugostiteljstvo

Zadar, ožujak 2006.

Kazalo

UGOSTITELJSTVO	3
FUNKCIJE UGOSTITELJSTVA	5
RAZVITAK UGOSTITELJSTVA	6
BESPLATNO GOSTOPRIMSTVO	6
PRVOBITNO UGOSTITELJSTVO	6
SUVREMENO UGOSTITELJSTVO	7
HOTEL I HOTELIJERSTVO	8
SPECIFIČNOSTI HOTELIJERSTVA	9
OSOBI NE HRVATSKOG HOTELIJERSTVA	10
VRSTE HOTELA	13
ORGANIZACIJSKA STRUKTURA HOTELA	16
HOTELSKE USLUGE	17
HOTELSKO OSOBLJE	18
MOTIVACIJA	20
PRODUKTIVNOST	21
POSLOVNA ETIKA U HOTELIJERSTVU	23
POJAM ORGANIZACIJE	25
FUNKCIONALNA ORGANIZACIJA HOTELSKOG POSLOVANJA	26
HOTELSKI MANAGEMENT	27
PRIPREMA I PRUŽANJE USLUGA SMJEŠTAJA	29
PRIPREMA I PRUŽANJE USLUGA HRANE I PIĆA	31
IZVAN PANSIONSKE USLUGE	33
KADROVSKA FUNKCIJA	34
PRODAJNA FUNKCIJA	34
FINANCIJSKA FUNKCIJA	35
NABAVNA FUNKCIJA	36
INVESTICIJSKA FUNKCIJA	36
Kapaciteti	37
IMOVINA, KAPITAL I OBVEZE	38
Imovina	39
Obveze	40
Likvidnost i solventnost	40
Kapital	41
PRIHODI, UČINCI I PRIMICI	42
RASHODI, TROŠKOVI, IZDACI I UTROŠCI	42

PRIRODNE VRSTE TROŠKOVA I NJHOVO OBUHVAĆANJE PREMA MJESTIMA I NOSITELJIMA	45
TROŠKOVI S OBZIROM NA REAGIRANJE NA PROMJENE U STUPNJU ZAPOSLENOSTI	46
Fiksni troškovi	46
Varijabilni troškovi	48
ANALIZA TOČKE POKRIĆA	50
MARGINALNI (granični) TROŠKOVI	50
STANDARDNI TROŠKOVI	51
RACIONALIZIRANJE TROŠKOVA U HOTELIJERSTVU	51
POJAM I VRSTE CIJENA	52
KALKULACIJE	55
NORMATIVI U HOTELIJERSTVU	55
MARŽA	56
VRSTE KALKULACIJE	57
Metode kalkulacije	57

UGOSTITELJSTVO

Ugostiteljstvo je gospodarska djelatnost koja se bavi pripremom i pružanjem usluga smještaja, hrane i pića.

Ugostiteljske usluge se pružaju u za to posebno opremljenim i uređenim objektima - koje nazivamo ugostiteljski objekti.

Ugostiteljstvo je gospodarska djelatnost jer zapošljava ljude koji na taj način stječu sredstva za život. Ugostiteljska djelatnost se općenito, zbog karaktera poslova, svrstava u tercijarne djelatnosti. Međutim, dio poslovnih aktivnosti ugostiteljstva je proizvodnog karaktera. Pripremanje hrane i pića pripada području proizvodnih djelatnosti, dok pružanje usluga smještaja pripada području uslužnih djelatnosti. Stoga slijedi da je ugostiteljstvo mješovita, proizvodno-uslužna djelatnost.

Ugostiteljski proizvodni procesi se pokreću potrošačevom narudžbom, a proizvodnja se vrši za neposrednu potrošnju i ne postoji mogućnost skladištenja gotovih proizvoda. Bez obzira što ugostiteljski proizvodni procesi rezultiraju dijelom materijalnim dobrima, ona se ne mogu niti uskladištiti, niti transportirati, već se zahtjeva da se jela, slastice, napici i pića neposredno i što prije potroše, kako bi zadržali zahtijevani stupanj kvalitete. U suprotnome postaju neupotrebljivi. Pružanje usluga počinje tek u momentu dolaska gosta, a iako se u ugostiteljstvu permanentno trebamo prilagođavati zahtjevima potražnje, postoje i situacije kada ne možemo udovoljiti zahtjevima potrošača. Potražnja se može povećati iznad mogućnosti kapaciteta za pružanje usluga, te ukoliko su npr. sve hotelske smještajne jedinice popunjene, to znači da sljedeći zahtjev gosta za pružanje hotelskih usluga smještaja moramo odbiti.

Ugostiteljstvo se osim uslugama smještaja, prehrane i pića bavi i poslovnim aktivnosti u svezi rekreacije, športa, zabave, kulture i drugim. U okviru 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 biti organizirane i različite manifestacije zabavnog karaktera, prigodni programi, koncerti ozbiljne glazbe, izložbe slika i slično.

Svoju ponudu, da bi potrošačima bila atraktivnija, **ugostitelji nadopunjavaju i različitim obrtničkim, trgovačkim, zdravstvenim, osobnim i drugim uslugama.** Tako u sklopu ugostiteljskih objekata možemo izvršiti 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).

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 obavljaju ugostiteljski objekti koje možemo klasificirati s obzirom na više kriterija.

Prema **tehnološkom procesu**:

- restoraterstvo - pod kojim podrazumijevamo pružanje usluga prehrane i točenja pića,
- hotelijerstvo - dio ugostiteljstva koji se bavi pružanjem usluga smještaja.

Prema **karakteru vlasništva**:

- inokosno - u vlasništvu jedne osobe,
- partnerstvo - u vlasništvu dvije osobe ili uže skupine, te
- društvo kapitala - u vlasništvu većeg broja osoba, koji svoje vlasništvo nad određenim djelom ugostiteljske tvrtke ostvaruju posjedovanjem dionica.

Prema **vremenskom razdoblju poslovanja**:

- stalno (cjelogodišnje) - posluje tijekom cijele godine,
- sezonsko - posluje samo za vrijeme ljetne ili zimske sezone, te
- povremeno - posluje samo prigodno, npr. za blagdane, sajmove i sl.

Prema **lokaciji**:

- primorsko - locirano u primorskim središtima,
- planinsko - locirano u planinskim središtima, te
- kontinentalno (gradsko) - locirano u kontinentalnim, pretežno gradskim središtima.

Prema **organizacijskoj strukturi**:

- samostalno - na tržištu djeluje kao samostalna poslovna organizacija,
- u sastavu druge ugostiteljske organizacije, te
- u sastavu neugostiteljske organizacije.

Prema **krugu korisnika** ugostiteljskih usluga:

- komercijalno ili profitno orijentirano - otvorenog tipa (za sve korisnike bez razlike) i posluje sa svrhom ostvarivanja dobiti,
- nekomercijalno ili neprofitno orijentirano - zatvorenog tipa i obično ne posluje sa svrhom ostvarivanja dobiti. U nekomercijalne ugostiteljske objekte ubrajamo npr. studentske restorane, odnosno one objekte koji pružaju usluge određenim skupinama (dakle, npr. studentima) i pod 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, tj. pružanje ugostiteljskih usluga u prijevoznim sredstvima - 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 na primjer u motelima,
- boravišno - obuhvaća one objekte u kojima gosti borave dulje vrijeme - kao na primjer hoteli ili pansioni.

FUNKCIJE UGOSTITELJSTVA

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

Značenje ugostiteljstva unutar gospodarskog sustava neke zemlje je veliko jer stvara preduvjete za razvitak drugih djelatnosti, osobito turizma, te otvara radna mjesta, odnosno predstavlja izvor dohotka znatnog dijela stanovništva. S druge strane, u ugostiteljskim objektima se uspostavlja komunikacija između osoba iz različitih kulturnih okruženja, a potrošnja ugostiteljskih usluga za rezultat ima obnavljanje psihofizičkih kapaciteta čovjeka.

Funkcije ugostiteljstva, dakle, možemo sagledati s gospodarskog i negospodarskog aspekta.

S gospodarskog aspekta osnovna funkcija ugostiteljstva je pružanje usluga potrošačima u specifičnim, za to opremljenim objektima.

Korištenje usluga od strane potrošača za rezultat ima priliv financijskih sredstava u ugostiteljsku poslovnu organizaciju. Poslovnim organizacijama je cilj da ostvare veće prihode od rashoda poslovanja, odnosno dobitak. Uspješnost gospodarstva neke zemlje u konačnici leži na efikasnosti svakog pojedinog poslovnog pothvata,¹ jer nacionalni proizvod neke zemlje čini ukupnost rezultata poslovnih aktivnosti.

S obzirom da i strani državljani, kao turisti ili poslovni ljudi, troše u ugostiteljskim objektima, za ovu djelatnost možemo reći da ima i izvozni karakter.² Ovdje se radi o neizravnom, tzv. **“nevidljivom izvozu”**, s obzirom na karakter usluga, koje uopće nije moguće transportirati, pa tako niti preko državnih granica. U pravilu, potrošnja ugostiteljske usluge je neodvojiva od mjesta gdje se ona fizički pruža.

Ugostiteljstvo, da bi potrošačima moglo ponuditi određene usluge, treba se u procesu proizvodnje koristiti radom zaposlenika, te proizvodima različitih proizvođača, čime se potiče razvitak drugih djelatnosti (npr. poljoprivrede, prehrambene industrije, trgovine, prometa...) i uravnotežava gospodarska razvijenost zemlje u cjelini.

S druge strane, ugostiteljstvo ima kulturološko - sociološku funkciju, jer se u ugostiteljskim objektima ostvaruje komunikacija među ljudima iz različitih područja i različitih kultura. Međusobni kontakti rezultiraju zbližavanjem, međusobnim povjerenjem, proširenjem spoznaja o drugima (narodima, državama, regijama...), njihovoj kulturi, tradiciji, odnosno posebnostima.

Osim toga, ugostiteljstvo u svojoj ponudi uključuje različite sadržaje ljudima zabrinutim za svoje zdravlje. Naime, suvremeni način života ozbiljno narušava zdravlje čovjeka. Nepravilna prehrana, stres, onečišćenost i drugi problemi suvremenog življenja traže od ugostiteljstva da ponudu proširi rekreacijskim i športskim i drugim raznovrsnim sadržajima. Mogućnosti za aktivno provođenje slobodnog vremena važna je funkcija ugostiteljstva.

¹ Naime, mikroekonomija je temelj makroekonomije. Opširnije o ovome pogledaj u Paul A. Samuelson & William Nordhaus, *Ekonomija*, (Zagreb: MATE, 1992.).

² U Republici Hrvatskoj sva se plaćanja moraju vršiti u kunama. Strani državljani, da bi mogli obavljati potrošnju, trebaju mijenjati devize u kune, što za RH posredno predstavlja devizni priljev i uravnoteženje platne bilance s inozemstvom.

RAZVITAK UGOSTITELJSTVA

Pojam ugostiteljstvo dolazi od glagola **ugostiti**, što znači primiti gosta ili pružiti nekome gostoprimstvo.

Postanak i način razvitka ugostiteljstva tijekom povijesti odredili su uvjeti gospodarskog i šire društvenog razvitka. Snažan utjecaj na razvitak ugostiteljstva imali su jačanje razmjene dobara, trgovine, prometa i turizma.³

Ugostiteljstvo se, dakle, razvijalo usporedo s razvitkom ljudskog društva, a razvojni put se može podijeliti u sljedeće faze:

- 1) besplatno gostoprimstvo,
- 2) prvobitno ugostiteljstvo i
- 3) suvremeno ugostiteljstvo.

BESPLATNO GOSTOPRIMSTVO

Početke ugostiteljske djelatnosti srećemo još u prvobitnoj zajednici. Naime, oduvijek su ljudi imali potrebu putovati u bližu i dalju okolicu. Motivi putovanja su bili različiti, ali je razmjenjivanje viška proizvodnje, odnosno trgovina bila osnovni pokretač jačanja veza među zajednicama. Dakle, kada je neka zajednica proizvodila ili dolazila do viška dobara, imala je za potrebu takav višak razmijeniti za ona dobra koja su im nedostajala. U takvim uvjetima bilo je potrebno da netko s jednog područja ode u drugo područje, koje je često moglo biti toliko udaljeno da je razmjena pretpostavljala potrebu za smještajem, jer se nije mogla izvršiti u jednom danu. **Smještaj i dobivenu hranu dotični nisu plaćali, što nazivamo besplatnim gostoprimstvom.**

U starom je vijeku besplatno gostoprimstvo bilo razvijeno gotovo u svih naroda kao moralna obveza, a u srednjem vijeku se posebno isticala Crkva, koja je pružala gostoprimstvo vjernicima na hodočastima i drugim putnicima.

PRVOBITNO UGOSTITELJSTVO

Kada se gostoprimstvo počelo naplaćivati tada se ono razvilo u prvobitne oblike ugostiteljstva. Putovanja su postajala masovnija, a u raznim dijelovima svijeta poslovali su različiti objekti koji su se bavili pružanjem usluga smještaja i prehrane.

Prvi pisani spomenik, koji između ostaloga sadrži i odredbe o poslovanju tadašnjih ugostiteljskih objekata je zakonik babilonskog cara Hamurabija (koji predviđa smrtnu kaznu za onoga tko razvodnjava pivo). Karakteristično za te objekte bila je vrlo jednostavna izgradnja i opremljenost. Pretežno su bili locirani uz prometnice te u većim naseljima. Svi gosti koji bi prenoćili smještavani su u jednu spavaonicu. Gosti su bili posluživani jelom⁴ u posudu od gline, a usluge su plaćali u naturi - najčešće žitu, odnosno drugim dobrima, a tek kasnije (njegovim razvitkom i)

³ Sanja Čižmar & Sanda Weber, *Osnove turizma i ugostiteljstva*, (Zagreb: Školska knjiga, 1994.), str. 23.

⁴ Prema jednom zapisu, već je 512. godine prije Krista u starom Egiptu postojala krčma, koja je nudila vrlo ograničeni jelovnik - naime sadržavao je samo jedno jelo.

novcem. Važan dio tih objekata su bile staje za tegleće životinje i zaprege. Iz toga doba potječu i prvi propisi o zaštiti gostiju i njihove imovine.

U antičkoj Grčkoj razvijaju se objekti koji su uglavnom pružali usluge prehrane i pića, a često i smještaja.⁵ Ugostiteljski objekti se grade uz hramove (iz praktičnih razloga - nakon što bi žrtvovali životinje stari Grci bi ih pripremali i konzumirali u gostionicama), uz termalne izvore, a veliki broj je postojao u Olimpiji, gdje su se održavale Olimpijske igre. Goste su obično zabavljali glazbenici, a neki su objekti imali i pozornice za izvođenje kazališnih predstava.

U Rimskom Carstvu ugostiteljski objekti se pretežno grade uz važne prometnice i u gradovima. S obzirom da je Rimljanima osobito bila omiljena prehrana izvan vlastitog doma, te da su se vrlo rado odavali hedonizmu, razvio se vrlo veliki broj različitih vrsta objekata za pružanje ugostiteljskih usluga. U gradovima su se najčešće nalazili thermopoliumi,⁶ svojevrsni barovi u kojima su se sa šanka koji je gledao na ulicu nudili kruh, sir, smokve, datulje, orasi, te topla jela i razna pića. Osim tih objekata, česte su bile cauponae - gostionice, koje su nudile smještaj i jednostavan mesni menu sastavljen od mesa, kruha i vina,⁷ a još se spominju popine, mansiones, diversoriumi, platiae, stabulumi, taberne, stationes i drugi.

U Perziji i Otomanskom carstvu postojali su smještajni objekti karavan-saraji i hanovi, locirani uz prometnice, a služili su za smještaj putnika. Osim jednostavnih soba koje su bile namijenjene odmoru putnika imali su i posebna dvorišta za životinje.

Propašću Zapadnog Rimskog Carstva, Europa ulazi u srednji vijek, najmračnije razdoblje u svojoj povijesti. Putovanja su zamrla zbog stalnih ratova i opće nesigurnosti. U to doba je Crkva bila jedini autoritet koji se priznavao, a u samostanima je ugošćavala rijetke putnike (najčešće se radilo o hodočasnici).

Ugostiteljski objekti su na području današnje Hrvatske, dakle, poslovali još za vrijeme antike, kada su nekim našim krajevima vladali Grci, a kasnije i Rimljani (iz tog doba je npr. **poznata rimska gostionica u Sisku**).

U primorskim mjestima već se u 14. stoljeću spominju različiti ugostiteljski objekti i to osobito na području Dubrovnika, Splita i Rijeke.

Osobito povoljan moment za razvitak ugostiteljstva u Hrvatskoj je pojava **Zakona o krčmarenju 1550. godine**, odnosno uvođenja prava na točenje alkoholnih pića na malo od strane slobodnih gradova i feudalaca. Ovim pravom su se mogli koristiti Crkva, pojedini plemići, gradovi i općine. U istom stoljeću spominju se i prva prenoćišta na poštanskim stanicama i u mjestima carinarnica, a u to doba u gradovima postoje cehovska prenoćišta i hospiciji, gdje su odsjedali svjetovna i crkvena vlastela.

Takvi novoizgrađeni objekti, u odnosu na dotadašnje, bili su većih kapaciteta i komforna. Spavaonice su bile prostorno manje i s manjim brojem postelja, a odvajane su i posebno uređivane kuhinje i blagovaonice.

SUVREMENO UGOSTITELJSTVO

Opći razvitak društva, a posebice gospodarski razvitak i tehnološki pronalasci s prijelaza 18. na 19. stoljeće pridonijeli su napretku ugostiteljstva. Osobito značenje se može pripisati konstrukciji parnog stroja, a potom pojavi željeznice, parobroda i

⁵ U literaturi se spominju različiti ugostiteljski objekti stare Grčke prema određenim povijesnim razdobljima, a postojale su gostionice - kapaleje, oinopolije, oionije i pritaneje i prenoćišta - pandokeje, katagogije i katalizeje, a spominju se još proxene, symbolon, leshe, leonidaion i druge vrste objekata.

⁶ U Pompejima se danas može identificirati čak 118 takvih objekata.

⁷ Sanja Čižmar & Sanda Weber, op.cit., str. 24.

drugih prijevoznih sredstava. Razvitkom prometa otvorene su mogućnosti dotad nezamislivoj masovnosti putovanja, a osnivanje i djelovanje turističkih društava, putničkih agencija, osnivanje državnih turističkih organizacija i izdavanje turističkih vodiča poticali su putovanja. To je razdoblje razvitka turizma.

Preduvjet za ostvarenje putovanja bila je izgradnja brojnih suvremenih ugostiteljskih objekata - hotela. Putnici koji putuju na sve veće udaljenosti zahtijevaju veći komfor, kvalitetnije i širi izbor ugostiteljskih usluga.

Prve **kavane** pojavljuju se u Europi u 17. stoljeću,⁸ prvi **restorani**⁹ otvaraju se potkraj 18. stoljeća, a prvi **hoteli** u prvoj polovici 19. stoljeća.

Brzi razvitak turizma utjecao je na snažan razvitak ugostiteljstva osobito u Velikoj Britaniji, Francuskoj, Italiji, ali i drugim europskim zemljama.

Krajem 19. i početkom 20. stoljeća i u nas se grade prvi hoteli. U Opatiji je prvo 1882.g. vila Angiolina prenamijenjena u smještajni ugostiteljski objekt, a 1884.g. je izgrađen hotel Kvarner, u Malom Lošinj 1887.g. hotel Vindobana, u Dubrovniku 1889.g. Petka (u Gružu), 1893.g. Lacroma i 1897.g. hotel Imperial, u Crikvenici 1894.g. hotel Therapia, na Plitvičkim jezerima se 1895.g. otvara prvi hotel u unutrašnjosti, u Puli 1908.g. hotel Riviera, u Poreču 1910.g. hotel Riviera ...Neki od navedenih hotela svojom kvalitetom usluga zadovoljavali su ukuse i najprobirljivije europske aristokracije.

Organizacijska struktura hotela i drugih ugostiteljskih objekata postaje složenija, oprema i inventar funkcionalniji, ponuda obuhvaća širi asortiman i kvalitetnije usluge, donose se propisi o njihovoj izgradnji, opremanju i poslovanju, a što zahtjeva i od zaposlenika veću stručnost.

U suvremenom ugostiteljstvu javljaju se potrebe za poslovnim povezivanjima i udruživanjem. U mnogim zemljama istovrsni se hoteli povezuju u velike **hotelske lance** (npr. Intercontinental ili Sheraton) u kojima vrijede zajednički standardi, a sličan način poslovanja imamo i u restauraterstvu (npr. McDonald's).

Osim hotelskih i restauraterskih lanaca, od kojih neki predstavljaju snažne međunarodne korporacije, poslovni sustavi u ugostiteljstvu povezuju se i u tzv. **informacijska partnerstva**. To je oblik povezivanja u kojem više različitih tvrtki iz različitih djelatnosti, koje međusobno ne konkuriraju "dijele" istog potrošača. Primjer takvog povezivanja je - hotel / zrakoplovna tvrtka / rent-a-car tvrtka.

HOTEL I HOTELIJERSTVO

Pojam hotel potječe od latinske riječi **hospes** koja znači gost, odnosno francuske riječi **hôte** koja znači gostoprimac (domaćin).

U svjetskim okvirima postoji problem decidirane definicije hotela, te se ne može sa sigurnošću utvrditi koji su to sadržaji potrebni da čine neki smještajni objekt hotelom. S obzirom da hoteli mogu biti organizirani kao mali obiteljski vođeni poslovi, pa sve do velikih međunarodnih lanaca u vlasništvu velikog broja dioničara, **Svjetska turistička organizacija (WTO)** pri definiranju hotela (a za potrebe statistike) koncentrira se na veličinu samog objekta, usluge koje nudi i provedenost postupka kategorizacije.

⁸ Smatra se da je prva kavana otvorena 1650. godine u Oxfordu.

⁹ Prvi restoran je 1765. godine otvorio Boulanger u Parizu pod nazivom Champs d'Oiseau. Osobito je poznat po natpisu nad ulazom - *Venite ad me omnes qui stomacho laboratoratis et ego restaurabo vos* (što znači: dođite k meni svi umorni i opterećeni i ja ću vas osvježiti).

Hotel je prema WTO-u smještajni objekt u kojem se usluge smještaja pružaju u određenom broju soba (u broju većem od definiranog minimuma), koji pruža određene usluge uključujući 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 koji je upravljani od strane jedinstvenog managementa (što vrijedi za veće poslovne sustave, odnosno lance hotela).

Hoteli pružaju usluge smještaja u sobama, ali mogu i u hotelskim apartmanima. Hoteli u pravilu nude dvokrevetne sobe, a mogu i jednokrevetne, te često pružaju mogućnost korištenja dodatnog, odnosno pomoćnog ili dječjeg 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.

Hotel je reprezentativni ugostiteljski objekt koji objedinjuje sve posebnosti ugostiteljskog procesa proizvodnje. Osnovna svrha i cilj hotelskog poslovanja je ostvarivanje zadovoljavajuće razine dobiti kroz zadovoljavanje želja i potreba potrošača.

Hotel je poslovna organizacija u vlasništvu određenih subjekata, koji su uložili svoja novčana sredstva i koji od hotelskog poslovanja očekuju povrat ulaganja i određene, obično materijalne koristi. Stoga je temeljni cilj hotelskog poslovanja ostvarivanje dobiti. Međutim, osim nastojanja da ostvare dobit, suvremene organizacije pa tako i hoteli, nastoje biti i pozitivna snaga u društvenom i ekološkom okruženju u kojem djeluju. Mogućnost ostvarivanja dobiti ovisi o orijentiranosti hotela tržištu, što znači da hotel treba kroz svoju ponudu nuditi određenu uslugu (korisnost) potrošačima za vrijeme njihova boravka u hotelskim objektima.

Hotelijerstvo je djelatnost koja gostima pruža usluge smještaja, prehrane i točenja pića, rekreacije i druge raznovrsne usluge.

Hotelijerstvo za vrijeme privremena boravka u hotelskim objektima turistima u izabranoj destinaciji omogućava 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 omogućava upoznavanje s prirodnim atrakcijama i kulturno-povijesnim spomenicima, a domicilnom stanovništvu usluge hrane i pića, te različite zabavne sadržaje.

Ekspanzija hotelijerstva neke zemlje je rezultat njenog gospodarskog rasta, osobito terciarnog sektora što stimulira putovanja domaćeg stanovništva i iz poslovnih i turističkih razloga, te **rasta svjetskog turističkog tržišta**, odnosno povećanja međunarodnih turističkih putovanja.

Hotelijerstvo se u procesima pripreme i pružanja usluga, koristi brojnim proizvodima drugih djelatnosti što potiče njihov razvitak. Na taj način neizravno zapošljava značajan broj ljudi.

Pružanjem usluga turistima hotelijerstvo ostvaruje značajan dio turističke potrošnje. Stoga, ovu djelatnost nazivamo i **receptivnom turističkom djelatnošću**.

SPECIFIČNOSTI HOTELIJERSTVA

Hotelijerstvo je djelatnost koja za rezultat, vremenski relativno kratkih proizvodnih procesa ima **raznovrsnost usluga i proizvoda** kojima zadovoljava želje i potrebe potrošača. Usprkos tome što dio poslovnih aktivnosti ima karakter materijalne

proizvodnje (ponuda hrane i pića), upravo uslužni karakter hotelijerstva bitno određuje ovu djelatnost:

- u hotelskim objektima **potrošačima se pružaju usluge** smještaja, hrane i pića i izvan pansionske usluge
- **koje je potrebno permanentno prilagođavati njihovim zahtjevima**
- nužnost **neposrednog kontakta s gostom** jer usluge nije moguće pružati kada nema gostiju
- **stalna pripravnost zaposlenika na pružanje usluga**
- u hotelijerstvu je **radno 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 se **koriste relativno skupi materijali izrade** (za prigrutovljavanje jela i pića)

Hotelsko **tržište je zasićeno ponudom**, što potrošačima omogućava da stalno imaju na raspolaganju sve širu ponudu u granicama iste razine cijena. U takvim uvjetima utjecaj hotela na prodajnu cijenu ograničen je konkurencijom.

Potrošače najčešće primarno ne zanima 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 istovremenoj kvalitetnijoj prometnoj dostupnosti cjelokupne ponude za potencijalne potrošače. To dodatno zaoštrava konkurenciju, jer se potrošači praktički za istu cijenu mogu koristiti hotelskim uslugama u različitim dijelovima svijeta.

OSOBINE 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.

Hrvatsko hotelijerstvo obilježava nedostatna razina kvalitete usluga, nepovoljna struktura i niska iskorištenost kapaciteta. Smještajni objekti u Hrvatskoj uglavnom odgovaraju masovnom turizmu, a nedostatna razina kvalitete usluga rezultat je nepostojanja standarda u projektiranju, izgradnji i opremanju objekata. Kao takvi, kapaciteti hrvatskog hotelijerstva nisu dostatno konkurentni na međunarodnom tržištu.

Tablica *Smještajni kapaciteti po kategoriji hotela za 2003.*

Kategorija hotela	Broj postelja u 2003.	Struktura u %
ukupno	96 380	100
*****	3 245	4
****	5 840	9
***	51 050	49
**	31 347	24
*	4 898	5

Izvor: Hrvatski turizam u brojkama 2003., Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka, Zagreb, 2004., str. 8.

Pretežiti je dio hrvatskih hotelskih kapaciteta prosječne ili niže kvalitete, a samo je manji dio visoke kvalitete, tj. na razini četiri i pet zvjezdica. Prema podacima iz prethodne tablice slijedi da je gotovo polovina na razini tri zvjezdice, dakle prosječne kvalitete.

Tablica *Struktura i iskorištenost hrvatskih turističkih kapaciteta za 1990. i 2001.*

Opis	Broj ležajeva			Prosječna iskorištenost kapaciteta u danima		
	1990.	2001.	Indeks 2001/1990.	1990.	2001.	Indeks 2001/1990.
hoteli	140 476	95 428	67,93	147	153	104,08
turistička naselja	58 201	54 407	93,48	89	90	101,12
ostali osnovni kapaciteti	6 789	15 236	224,42	89	27	30,34
ukupni osnovni kapaciteti	205 466	165 071	80,34	129	121	93,80
kampovi	292 934	179 574	61,30	41	68	165,85
privatni smještaj	264 092	306 306	115,98	28	31	110,71
ostali komplementarni kapaciteti	97 747	71 574	73,22	68	28	41,18
ukupni komplementarni kapaciteti	654 773	557 454	85,14	40	42	105,00
sveukupno	860 239	722 525	83,99	61	60	98,36

Izvor: Turizam u brojkama, Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka, www.mint.hr, prosinac, 2004.

Stupanj iskorištenosti hrvatskih smještajnih kapaciteta je nedovoljan. Glavnina se kapaciteta nalazi u primorskim mjestima tj. na obali i otocima, a pretežno posluju isključivo za vrijeme ljetne sezone. To je jedan od razloga tako niskog stupnja njihove iskorištenosti. Ostale razloge možemo tražiti u sklopu projektiranja takvih objekata za potrebe masovnog turizma te u neprepoznatljivosti Hrvatske kao destinacije, odnosno neatraktivnosti naše ponude da privuče turiste izvan glavne sezone.

Tablica *Struktura smještajnih kapaciteta po vrstama turističkih mjesta u 2003.*

Opis	Smještajni kapaciteti	Struktura u %
primorska mjesta	746 350	95,36
ostala mjesta	36 301	4,64
ukupno	782 651	100,00

Izvor: Hrvatski turizam u brojkama 2003., Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka, Zagreb, 2004., str. 8.

Vidi se da je samo oko pet posto hrvatskih smještajnih kapaciteta u kontinentalnim mjestima. Zemljopisna distribucija smještajnih kapaciteta pokazuje da su dosadašnje hrvatske turističke politike zanemarivale potencijale kontinentalne Hrvatske.

Tablica *Distribucija turističkog prometa po vrstama turističkih mjesta u 2003.*

Opis	Dolasci turista u tisućama	Struktura u %	Ostvarena noćenja u tisućama	Struktura u %
primorska mjesta	7 794	87,79	44 297	94,99
ostala mjesta	1 084	12,21	2 338	5,01
ukupno	8 878	100,00	46 635	100,00

Izvor: Hrvatski turizam u brojkama 2003., Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka, Zagreb, 2004., str. 15.

Podatci pokazuju da se glavnina hrvatskog turističkog prometa ostvaruje u primorskim turističkim mjestima – oko 88% turističkih dolazaka i gotovo 95% ostvarenih noćenja turista. Struktura zemljopisne distribucije turističkog prometa pokazuje neprimjereno vrednovanje potencijala kontinentalne Hrvatske.

Tablica *Distribucija turističkog prometa po mjesecima za 2003. godinu*

Opis	Dolasci turista	Struktura u %	Ostvarena noćenja	Struktura u %	Prosječan broj noćenja po dolasku turista
siječanj	90 622	1,02	235 954	0,51	3,88
veljača	109 550	1,23	273 317	0,59	2,99
ožujak	151 439	1,71	381 690	0,82	3,01
travanj	420 251	4,73	1 282 997	2,75	3,72
svibanj	735 684	8,29	2 588 134	5,55	4,18
lipanj	1 285 366	14,48	6 598 947	14,15	6,27
srpanj	2 049 213	23,08	13 021 722	27,92	8,08
kolovoz	2 511 454	28,29	15 734 047	33,74	7,59
rujan	890 474	10,03	4 666 869	10,01	6,76
listopad	364 029	4,10	1 219 727	2,62	4,45
studen	137 260	1,55	323 688	0,69	2,76

prosinac	132 636	1,49	308 047	0,66	3,00
ukupno	8 877 978	100,00	46 635 139	100,00	5,25

Izvor: Hrvatski turizam u brojkama 2003., Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka, Zagreb, 2004., str. 12-13.

U nas se glavnina turističkog prometa ostvaruje u srpnju i kolovozu, tj. za vrijeme tzv. visoke sezone. U ta dva mjeseca 2003. zabilježeno je 51,37% ukupnih dolazaka turista, odnosno 61,66% ukupno ostvarenih noćenja. U razdoblju lipanj – rujan, odnosno za vrijeme sezone i predsezone, visoke sezone i posezone, u istoj godini, zabilježeno je 75,88% ukupnih dolazaka turista, odnosno 85,82% ukupno ostvarenih noćenja. Vremenska distribucija turističkog prometa pokazuju izrazitu sezonalnost turističke ponude.

VRSTE HOTELA

Hotele možemo klasificirati prema više kriterija: karakteru vlasništva, vremenu poslovanja, lokaciji, organizacijskoj strukturi,⁶ ili na neki drugi način.

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

To 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

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.

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.
hotelima 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.
hotelima koji posluju prema ugovoru o franšizi	vlasnici sklapaju ugovor o franšizi s određenim lancem hotela prema kojemu vlasnik plaća proviziju (<i>royalties</i>), u određenom postotku od visine prihoda, lancu hotela za pravo korištenja njihova imena. Hotelima 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.
hotelima 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.
----------	--

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. U međunarodnom se hotelijerstvu s obzirom na veličinu razlikuju sljedeća četiri tipa hotela:

Tip hotela	Broj soba (smještajnih jedinica)
mali	do 150
srednji	151 – 400
veliki	401 – 1 500
mega	1 501 i više

Posebne vrste hotela:

- ▶ **na biro-hotele** – gradske hotele koji poslovnim ljudima, osim uobičajenih hotelskih usluga, osiguravaju uredske prostore s potrebnom opremom i obučanim osobljem
- ▶ **na lječilišne hotele** – smještene u lječilišnim centrima, a namijenjene gostima na rehabilitaciji
- ▶ **na akvatele (botele)**, ili ploveće hotele, zapravo brodove namijenjene kružnim putovanjima

- ▶ **na rotele** – autobuse opremljene krevetima, prostorima za osobnu higijenu, priručnim kuhinjama i točionicima (zovu se i hoteli na kotačima)
- ▶ **na dogotele** – namijenjene za pružanje usluga lovcima koji dolaze sa psima.

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA HOTELA

Složenost poslovanja i veličina hotela određuju karakter poslova i broj izvršioaca radnih zadataka. 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.

Organizacijska struktura se, s jedne strane, određuje vertikalno i horizontalno, a s druge strane, označava definirani tijek odvijanja poslova, kao i opise poslova u svim organizacijskim jedinicama.

Organizacijska struktura se prikazuje **organigramima**. Organigram je na primjer u obiteljskih hotela ograničen 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 značajnije ispravno postaviti organizacijsku strukturu po pojedinim hotelskim funkcijama. Veliki i srednji hoteli će imati potrebu da ustroje posebne službe za obavljanje određene funkcije, dok u manjim hotelima isti djelokrug poslova može obavljati samo jedna osoba.

Osnovni elementi organizacijske strukture hotela jesu:

- **management** - donosi odluke, odnosno vodi poslovne aktivnosti hotela;
- **odjeljenje smještaja** (room division)
 - recepција* - prima, smješta i ispraća goste, te naplaćuje usluge;
 - portirnica* - obavlja poslove vezane za dolazak, boravak i odlazak gosta;
 - hotelsko domaćinstvo* - brine se o čistoći soba i zajedničkih prostorija;
- **odjeljenje 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 usluživanje pića i napitaka;
- **odjeljenje rekreacije** - objedinjuje rekreacijske, športske i zabavno-kulturne hotelske sadržaje;
- **odjeljenje prodaje i marketinga** - obavlja poslove prodaje i promocije hotelskih kapaciteta;
- **controlling i financije** - prikuplja, obrađuje i prezentira podatke, odnosno informacije o hotelskom poslovanju i obavlja druge financijske poslove;
- **tehničko odjeljenje** (održavanje) - brine se o ispravnosti opreme i uređaja, odnosno radi na održavanju hotela.

Ovisno o veličini, neki hoteli imaju posebno ustrojena odjeljenja, odnosno službe kadrova, nabave i druge. Isto tako, hotel može biti u sastavu određene kompleksne organizacije (npr. lanca hotela), pa u tom smislu isti možemo smatrati jednom organizacijskom jedinicom unutar strukture većeg poslovnog sustava.

HOTELSKE USLUGE

Hotelsko poslovanje se sastoji od proizvodnih i uslužnih procesa. Svrha proizvodnih procesa je ponuda materijalnih dobara. To su dobra koja se nude u obliku pružanja usluga jela, slastica, napitaka i pića. Svrha uslužnih procesa je pružiti različite usluge potrošačima. To su usluge smještaja, rekreacije, razne trgovačke i obrtničke usluge, usluge telefona, buđenja, pranje i glačanje rublja, čuvanja vrijednosti i slično.

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

Hotelske usluge klasificiramo na:

osnovne ili pansionerske

usluge smještaja - pružaju se u hotelskim smještajnim jedinicama - sobama ili apartmanima;

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

Hoteli u pravilu gostima iznajmljuju sobe sa zajutarkom, a gosti se mogu odlučiti i za usluge polupansiona, odnosno pansiona. Polupansion je složena usluga 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 izvan pansionerske

izvan pansionerske usluge hrane i pića - pružaju se izvan pansiona u á la carte restoranima, a odnose se i na različite gastronomske priredbe (npr. dani dalmatinske kuhinje, tjedan šparoga, dani tartufa);

usluge rekreacije i sporta - gostima se stavljaju na raspolaganje bazeni, teniski i golf tereni, 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 - hoteli često organiziraju koncerte ozbiljne glazbe, odnosno ugošćuju popularne izvođače, izložbe, imaju knjižnice, salone za zabavu i društvene igre, a osobito za vrijeme lošeg vremena gostima nude specijalno pripremljene zabavne programe (animacija);

trgovačke usluge - gostima se nudi mogućnost kupovine suvenira, tiskovina, različitih osobnih potrepština, pa sve do boutiquea visoke mode i slično;

obrotničke usluge - hotelski objekti često u svojoj ponudi imaju frizerske, kozmetičarske i pedikerske salone, fotografe, urare i drugo;

zdravstvene i ostale usluge - hoteli gostima nude i mogućnosti dijagnosticiranja, terapija, rehabilitacije i drugo.

Osim ovih 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, informativne usluge, usluge čuvanja djece, odnosno usluge koje ovisno o kategoriji određeni hoteli moraju pružati.

S aspekta strukture hotelskih prihoda moguće je posebno izdvojiti:

usluge telefona - uključuju još i usluge telefaksa, e-maila i slično;

usluge iznajmljivanja poslovnih prostora - hoteli često raspolažu s 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 osigura usluge vrhunske kvalitete, a osim problema kadrova iznajmljivanje poslovnih prostora umanjuje troškove i rizik poslovanja (jer ga preuzima najmoprimatelj). Iznajmiti se mogu osobito prostori na primjer za pružanje trgovačkih ili obrtničkih usluga.

Struktura prihoda europskog hotelijerstva po vrstama usluga (1998.)

<i>opis</i>	<i>%</i>
<i>sobe (usluge smještaja)</i>	51,3
<i>usluge hrane i pića</i>	41,3
<i>telekomunikacijske usluge</i>	1,6
<i>najamnine i drugi prihodi</i>	5,8

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

Može se zaključiti kako su osnovne ili pansionske usluge najvažniji dio hotelske ponude jer sudjeluju s više od 90% od ukupno ostvarenih prihoda prosječnog europskog hotela. Međutim, hotel se ne može osloniti samo na ponudu smještaja, hrane i pića, već treba permanentno širiti i uključivati u svoju ponudu različite dodatne usluge, ali i sadržaje iz okruženja. Takva ponuda onda karakterizira hotel i čini ga prepoznatljivim na tržištu.

Hoteli često nude neke izvan pansionske usluge na osnovu kojih ne ostvaruju pozitivnu razliku između prihoda i rashoda, ili pak niti ne naplaćuju njihovo konzumiranje jer su interesi hotela potaknuti potrošače na trošenje osnovnih usluga. Polazi se od pretpostavke da je, s kratkoročnog aspekta, korisnije za hotel da posluje s cijenama koje će pokrivati varijabilne i dio fiksnih troškova nego da uopće ne posluje (opširnije o ovome u sljedećim poglavljima).

Dakle, ponuda izvan pansionskih usluga je u funkciji maksimalizacije potrošnje osnovnih hotelskih usluga, odnosno usluga smještaja i usluga hrane i pića.

HOTELSKO OSOBLJE

Hotelijerstvo je radno intenzivna djelatnost i rad zaposlenika je kritičan čimbenik uspješnosti poslovanja određenog hotela. **Rad je svjesna i svrsishodna aktivnost čovjeka kojoj je svrha dobivanje novih proizvoda što neposredno ili posredno zadovoljavaju ljudske potrebe.** Rad je najvažniji među osnovnim

elementima svakog proizvodnog procesa, a osobito onih u hotelijerstvu i drugim uslužnim djelatnostima. U svakom slučaju, bez obzira na veličinu udjela rada u nekom proizvodnom procesu, rad predstavlja nužnu pretpostavku za ostvarivanje svakog gospodarskog cilja.

Hotelsko osoblje ulaže svoja znanja, sposobnosti i talentiranost u pripremi i pružanju hotelskih usluga - smještaja, hrane, pića, rekreacije, zabave i drugih. Rad zaposlenog osoblja najvažniji je čimbenik kvalitete pruženih usluga što znači da **osoblje nekom hotelu daje identitet** ili prepoznatljivost. Poslovi što ih ljudi obavljaju nikad se neće moći u potpunosti zamijeniti strojevima jer pretpostavljaju neposredan kontakt zaposlenika i gosta. Zaposlenici trebaju znati **predvidjeti, prepoznati i ponuditi ono što gost želi i očekuje - to je ključ poslovnog uspjeha hotela.**

Prema vrsti radnih zadataka hotelski se poslovi mogu sistematizirati na:

- 1) upravljačke poslove
- 2) izvođačke poslove - spremanje, uređivanje i izdavanje namještenih soba, odnosno hotelskih apartmana; pripremanje i posluživanje jela, slastica, napitaka i pića; poslovi u svezi pružanja izvan pansionskih usluga; obavljanje pomoćnih poslova
- 3) administrativne poslove

Da bi se utvrdila optimalna veličina i struktura potrebnog osoblja treba se pristupiti **analizi poslova**. Rezultat analize poslova se treba ogledati u povećanju efikasnosti rada. Analiza poslova određuje potrebe za zaposlenicima, uvjete selekcioniranja novog osoblja, načine motivacije i nagrađivanja zaposlenika, trening, obrazovanje i usavršavanje.

Čimbenici veličine i strukture hotelskog osoblja su:

- **Obujam poslovanja** hotela u smislu učinaka čini količina i kvaliteta pruženih usluga. Kvaliteta usluga je jedan od elemenata po kojem se hoteli razlikuju te razvrstavaju u neku od kategorija. Veća količina i veća razina kvalitete (kategorija) osim što pretpostavljaju više zaposlenika, pretpostavljaju i kadrovsku strukturu na višoj razini.
- U uskoj vezi s mogućnošću ostvarivanja dobitka nekog hotela je **veličina i struktura imovine** koja se koristi 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 znanjima i sposobnostima. Pri čemu vrijedi - **najskuplji je jeftin rad**. Naime, visoko stručnog zaposlenika treba dobro platiti, ili se u protivnom koristiti manje stručnim osobljem.
- **Fleksibilna organizacija rada** omogućuje mobilnost osoblja u skladu s potrebama i prioritetima hotela. Hotelsko poslovanje karakterizira nejednak intenzitet rada tijekom dana i kroz godinu, te je za vrijeme najviših opterećenja neke organizacijske jedinice, osoblje iste potrebno "pojačati" zaposlenicima iz drugih hotelskih jedinica. Efikasnost organizacije rada izravno utječe na produktivnost, a time i na potreban broj zaposlenika.
- Što je **iskorištenost radnog vremena** veća to su potrebe za zaposlenicima nekog hotela manje, odnosno, ako se raspoloživo radno vrijeme koristi loše, potrebno je

to više zaposlenika za istu količinu pruženih hotelskih usluga. Dakle, nije važna formalna nazočnost na radnom mjestu, već je važna učinkovitost osoblja.

Poslovi što ih obavljaju zaposlenici u hotelu jesu raznovrsni, a karakter poslova ovisi o vrsti i kategoriji hotela. Pružanje kvalitetnih usluga u hotelijerstvu izravno ovisi o razini i kvalifikacijskoj strukturi osoblja. Posebnost je ove djelatnosti rad s ljudima različitih kultura što zahtjeva zaposlenike s većom razinom opće kulture, stručne obrazovanosti i znanjem 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 izvršavaju privlačni i prihvatljivi - znači motivirajući, a ne da im predstavljaju izvor nelagode, nezadovoljstva ili otpora.

Stručno osoblje najsnažniji je pokretač rasta nekog hotela. Potrebna stručnost se može postići obrazovanjem i stalnim usavršavanjem. Ovisno o kvalifikaciji i vrsti zanimanja hotelsko se osoblje osposobljava u specijaliziranim srednjim, višim i visokim školama ugostiteljskog, hotelijerskog i turističkog smjera. Međutim, da bi netko mogao stručno obavljati povjerene mu poslove, nije dovoljno samo obrazovanje, već i stalno nadopunjavanje znanja i vježbanje, odnosno usavršavanje.

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

S obzirom da je većina naših hotela locirana u primorskim središtima, odnosno da posluju za vrijeme ljetne sezone, prisutna je snažna potreba za povremenim zaposlenicima. Za vrijeme sezone često se radi dvokratno, a radno vrijeme nerijetko traje 12 ili više sati. Relativno niske plaće i nedostatak kvalificiranog osoblja u sezonskom hotelskom poslovanju za posljedicu imaju značajnu **fluktuciju** zaposlenih. Zaposlenici mijenjaju radna mjesta u potrazi za boljim radnim uvjetima i većim plaćama. S druge strane, za vrijeme izvan sezone kada se ne uslužuju gosti i kada nema potreba 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 neprihvatanja ili nezadovoljavanja potražnje gostiju**. Bilo bi apsurdno da zbog manjka zaposlenika hotel ne iskorištava kapacitete na razini koju je moguće ostvariti. Uslugu koju smo propustili pružiti više ne možemo nadoknaditi.

Hotel u svakom trenutku treba imati onoliko angažiranog osoblja koliko je potrebno za nesmetano obavljanje svih poslovnih funkcija.

MOTIVACIJA

Pod motivacijom podrazumijevamo poticanje zaposlenika da unutar radnog okruženja postiču takve učinke koji će omogućiti djelotvornije dosizanje poslovnih ciljeva hotela.

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

- 1) motivaciji (želji za obavljanjem posla)
- 2) mogućnostima (da se obavi određeni posao)
- 3) radnom okruženju (oprema, uređaji, pomagala, materijali i sl.)

U slučaju ograničene sposobnosti zaposlenika u obavljanju određenih hotelskih aktivnosti potrebno je usmjeriti pozornost na vježbanje i trening, odnosno razmjestiti zaposlenika na ono radno mjesto na kojem je najkorisniji.

Ako postoje problemi s radnim okruženjem treba djelovati u smjeru osiguravanja boljih radnih uvjeta.

Ukoliko je motivacija zaposlenika onaj kritični čimbenik koji umanjuje poslovni rezultat, tada se hotel to jest hotelski management susreće sa složenijim problemom. Naime, individualno je ponašanje vrlo složen fenomen i izuzetno je teško biti u mogućnosti pronicanja u problem i iznalaženja načina za njegovo rješavanje. Stoga, da bi se zaposlenici motivirali, u prvom je redu potrebno definirati specifične potrebe svakog pojedinca, a zatim načine na osnovu kojih se one mogu zadovoljiti. Ako su rezultati motivacijske podloge zadovoljavajući zaposlenik će na najbolji način izvršavati povjerene mu radne zadatke.

Za postignute rezultate zaposlenici očekuju i određenu nagradu, koja nužno ne mora biti novčana, ali treba biti djelotvorna da onoga tko je dobiva stimulira na daljnje ostvarivanje boljih rezultata. Manje obrazovane osobe, u tom smislu, daju prednost zaradi i uvjetima rada, dok više obrazovane osobe daju prvenstvo mogućnosti napredovanja u hotelskoj strukturi. U vrijeme gospodarske krize (recesije) prioritet i jednih i drugih dobiva sigurnost stalnog radnog mjesta.

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

PRODUKTIVNOST

Produktivnost je temeljni pokazatelj uspješnosti poslovanja, a u širem smislu predstavlja odnos proizvodnje i utrošenih resursa, to jest odnos outputa i inputa.

U užem smislu **produktivnost, odnosno proizvodnost rada definira se kao odnos između količine proizvedenih dobara ili usluga i radnog vremena utrošenog za njihovo proizvođenje, odnosno količine radne snage koja je uz normalno naprezanje sudjelovala u toj proizvodnji.**

Produktivnost se može sagledati s aspekta konkretnog zaposlenika, gospodarskog subjekta ili gospodarskog sustava kao cjeline.

Produktivnost **određuje visinu dobiti** (nekog gospodarskog subjekta) **preko utjecaja na visinu troškova proizvodnje.** Svaki zaposlenik (npr. recepcionar) u okviru svoga radnoga mjesta postiže određene proizvodne rezultate; skup tih rezultata predstavlja izraz proizvodnje određenog gospodarskog subjekta (npr. hotela); dok vrijednost sveukupne proizvodnje određenog nacionalnog gospodarstva, odnosno zemlje, u konačnici predstavlja bruto nacionalni proizvod (BNP).

Niska produktivnost je problem nerazvijenih zemalja jer generira nizak rast gospodarstva. Dakle, niska produktivnost obično znači i siromaštvo, dok visoka produktivnost znači bogatstvo:

niska produktivnost ⇒ niske plaće ⇒ nedovoljna štednja i investicije ⇒ niska razina akumulacije ⇒ niska produktivnost ⇒ i zatvara se tzv. začarani krug nerazvijenosti i siromaštva¹⁰

Nedovoljno visoke plaće i dobiti za posljedicu imaju nedovoljnu štednju koja ne može financirati investicije, odnosno ulaganja kapitala u suvremene tehnologije i nova zapošljavanja što iznova rezultira takvom razinom produktivnosti koja ne može potaknuti gospodarski razvitak.

Za produktivnost u hotelijerstvu je karakteristično da je niža od na primjer industrijskih, 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 utrošenog za pružanje usluga. Međutim, prilikom analize produktivnosti, javlja se problem razlika između količine rada koja stoji 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 pruža informaciju o veličini korištenog rada, dok produktivnost pak, izražava veličinu proizvodnje ostvarene po jedinici korištenog rada.

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

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

To je važno iz razloga što se rad zaposlenika u hotelijerstvu ne smije mjeriti prema radnom učinku, već se treba vezati uz ostvarivanje poslovnog rezultata. Ako se kao zadatak zaposlenicima postavi samo količina pruženih usluga, odnosno obavljanje posla, to može utjecati na nominalno povećanje produktivnosti, ali za rezultat može imati i pad 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 za povećanje produktivnosti je da se rad treba stalno olakšavati uz rast životnog standarda zaposlenika - znači većih plaća, povećanja kvalitete života i slobodnog vremena jer osoblje predstavlja najznačajniji čimbenik razvitka. Znanje i sposobnost osoblja jesu elementi o kojima ovisi visina produktivnosti.

Produktivnost se u hotelijerstvu mjeri kroz odnos zaposlenika i hotelskih smještajnih jedinica (soba). U svijetu se željena produktivnost, između ostalog, postiže i propisivanjem minimalnih normi broja zaposlenih u odnosu na broj soba što ih određeni hotel treba ispuniti da bi dobio željenu kategoriju.

Produktivnost ima svoj fizički (količinski) i vrijednosni (financijski) iskaz. U hotelijerstvu za izračun produktivnosti možemo upotrijebiti veličine učinaka kao što su ostvareni prihodi ili broj iznajmljenih soba i drugo, a rad možemo iskazati brojem zaposlenika ili utrošenim radnim satima i drugim.

¹⁰ Izvor: Paul A. Samuelson & William Nordhaus, *Ekonomija*, (Zagreb: MATE, 1992.), str. 700.

Osim produktivnosti, u osnovna mjerila uspješnosti poslovanja još ubrajamo profitabilnost, ekonomičnost i likvidnost.

Pokazatelj **profitabilnosti** (ili kako se još često naziva rentabilnost) iskazuju financijsku učinkovitost hotelskog poslovanja u odnosu na prihode, u odnosu na vlastiti kapital i u odnosu na ukupnu imovinu hotela. Načelo profitabilnosti zahtjeva da se ostvari što veća dobit uz što manju uporabu financijskih sredstava. Profitabilnost se mjeri na sljedeći način:

$$\frac{\text{ostvarena dobit}}{\text{uložena sredstva}}$$

Pokazatelj profitabilnosti pokazuje koliko dobiti otpada na jednu novčanu jedinicu uložениh sredstava.

Na profitabilnost hotelskog poslovanja izravno utječu produktivnost i ekonomičnost, ali i vrijednost, struktura i uporaba uložениh sredstava, kao i kretanje cijena hotelskih usluga na tržištu.

Načelo **ekonomičnosti** zahtjeva 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 uobičajeno mjeri na sljedeći način:

$$\frac{\text{prihodi (broj pruženih usluga * prodajne cijene)}}{\text{rashodi (vrijednost utrošenih resursa)}}$$

POSLOVNA ETIKA U HOTELIJERSTVU

Etika se može definirati kao skup individualnih vjerovanja o tome što je pravo ili krivo, 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 svojih vlastitih vjerovanja. U tom smislu, ukoliko se određeni pojedinac ponaša etički smatramo da se njegovo ponašanje uklapa u opće prihvaćene društvene norme ponašanja, dok je pak s druge strane, neetičko ponašanje ono koje ne spada u te generalno prihvaćene norme. **Etiku svakog pojedinca određuje sljedećih pet čimbenika:**

- 1) utjecaji obitelji
- 2) situacijski čimbenici
- 3) sustav vrijednosti i moral
- 4) očekivanja
- 5) položaj (čast)

Pojedinac s formiranjem svoje etičke svijesti počinje još kao dijete, u skladu s vjerovanjima i ponašanjima svojih roditelja. Odrastanjem, čovjek školujući se stiče određena znanja, a zatim i sposobnosti što mu omogućava zauzimanje određenog položaja u društvu, a koje nameće pred njega odgovornije nastupanje u odnosu spram društva. Na formiranje etičke svijesti snažan utjecaj imaju još i iskustva svakog pojedinca, koja ga upućuju kako se ponašati u određenim, već proživljenim

situacijama, osobni sustav vrijednosti i moral, kao i razne situacije sa svojim posljedicama.

Etika ima snažan utjecaj na hotelsko poslovanje, a najčešće kroz slučajeve koji izvire iz odnosa:

hotel - zaposlenici

zaposlenici - hotel

hotel - drugi gospodarski subjekti

Vrlo važno područje na koje hotelski management treba usmjeriti pozornost je na koji način tretirati zaposlenika. Naime, ako postoji osoba koja očajnički traži posao, pa je određeni 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 koji izvire iz odnosa između zaposlenika i hotela, kao što su sukob interesa, povjerenje, iskrenost i slično, a koji mogu imati negativan utjecaj na hotelsko poslovanje ako su postupci zaposlenika neetički. Na primjer, ako dvoje zaposlenika očekuju isto promaknuće, jedan ili oboje mogu pokušati naškoditi interesima drugoga, čime se stvara nepovjerenje i loši međuljudski odnosi u radnom okruženju.

U interakciji s okruženjem management i hotelsko osoblje dolazi u različita etička iskušenja. Tu se radi o odnosima spram potrošača, dobavljača, konkurenata i drugih. Etički je da one usluge koje smo prodali potrošačima trebaju biti kvalitetne, a ne da na primjer obroci kojima smo uslužili goste budu spravljani 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 nekog hotela, jer hotel opskrbljuje potrebnim namirnicama, pićima, higijenskim potrepštinama, uredskim materijalom, energentima i drugim bez čega ne bi bilo moguće pružati usluge gostima. Pregovori i poslovna suradnja s dobavljačima treba biti zasnovana na iskrenosti i poštenju.

Naposljetku, iako je cilj hotela pobijediti konkurente, to ne znači da se u tržišnoj utakmici za potrošače može nastupati s nepoštenih pozicija, to jest neetički. Blaćenje drugih ili određivanje cijena bez kriterija dobitka primjeri su neetičke poslovne prakse.

Dio poslovne politike određenog 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 zadataka. U svakom slučaju, niti jedan pisani dokument ne može utjecati na individualnu prosudbu zaposlenika o tome što je dobro ili loše u određenoj situaciji. Ovakva pomagala mogu objasniti hotelskom osoblju što treba učiniti, ali u pravilu ne mogu pomoći prilikom suočavanja s konzekvencama njihovih postupaka. Ako netko u konkretnom slučaju postupa etički, to mu za posljedicu može imati i različite neugodnosti - gađenje ili odbijanje nekih kolega, propuštanje veće novčane zarade i slično.

Pravilnici o radu osim što uređuju uvjete radnih odnosa i djelokrug poslova, predstavljaju i svojevrsne hotelske etičke kodekse.

Pravilnici o radu zaposlenike obvezuju da radne zadatke koji su im povjereni obavljaju savjesno i marljivo, usavršavaju svoja znanja i vještine, štite poslovne interese hotela i pridržavaju se pravila struke.

Ovi pravilnici definiraju načine zaključivanja ugovora o radu, probni rad, dodatno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika, radno vrijeme i prekovremeni rad, odmore (stanke, dnevne odmore, tjedne odmore i godišnji odmor) i dopuste (plaćeni dopusti zbog važnih osobnih potreba i neplaćeni dopusti), visine plaća, nagrade i poklone djeci, 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 drugim sličnim slučajevima prijeke potrebe, zaposlenik na zahtjev poslodavca (hotela) mora raditi duže od punog radnog vremena (prekovremeni rad), najviše do 10 sati tjedno.

Drugi dio pravilnika o radu uređuje organizaciju rada, pravila o redu i etičke norme ponašanja. Hoteli obavljaju svoju djelatnost kroz određena organizacijska rješenja koja su u funkciji racionalnog poslovanja. Strukturna organizacija hotela je oblik povezivanja poslova kojima se omogućava nesmetano i svrsishodno obavljanje djelatnosti. Stoga je bitno da se **sva značajna pitanja o poslovanju hotela, o pojedinostima organizacije i poslovnoj politici smatraju poslovnom tajnom**. Ovdje se još regulira 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, okupljanje i raspravljanje u grupama; strogo pridržavanje odredbi o zabranjenom pušenju; radna odjeća i obuća mora biti čista i uredna; visoka razina osobne higijene žena i muškaraca; muškarci moraju biti svjež obrijani, čiste i podšišane kose, podrezanih noktiju; žene moraju imati urednu i njegovanu kosu, biti diskretno našminkane, izbjegavati nošenje nakita i slično.

Mnogi hoteli strogo zabranjuju nošenje bilo kakvog nakita osim vjenčanog ili zaručничkog prstena. To je zbog psihologije gosta - jer se nakit smatra luksuzom, njegovo isticanje iritira, a može i asocirati na nepoštenje i mogućnost potkradanja.

POJAM ORGANIZACIJE

Organizacije možemo definirati kao skupine ljudi, koji su udruženi radi neke zajedničke svrhe. Hotel koji potrošače opskrbljuje ugostiteljskim uslugama, 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 ne predstavlja organizaciju, već organizaciju čine hotelski zaposlenici koji u hotelsko poslovanje ulažu svoj rad u svrhu ponude hotelskih usluga potrošačima.

Organizacijska svrha je ustvari njen cilj. Sve organizacije nemaju isti cilj - za neke je to kroz proces proizvodnje ostvariti određeni profit, a za druge to može biti pružanje humanitarnih usluga (npr. Društvo dobrovoljnih davaoca krvi), estetskih doživljaja (npr. simfonijski orkestar) ili administrativnih, odnosno vladinih usluga (npr. održavanje javnog reda i mira što čini MUP). S obzirom na karakter cilja razlikujemo dvije vrste organizacija:

profitne organizacije - čiji je cilj kroz poslovne aktivnosti ostvariti profit (npr. hotel) i

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 određena novčana sredstva s namjerom ostvarivanja povrata ulaganja, odnosno profita. Stoga je primarni cilj hotelskog poslovanja ostvarivanje profita. Međutim, taj cilj povezan je i s drugim ciljevima, jer hoteli nastoje doći na “dobar glas”, u poslovanju biti poštenu, pouzdani, odnosno biti pozitivna snaga u društvenom i ekološkom okruženju.

Vlasnici, u pravilu nisu uključeni u sve svakodnevne hotelske poslove, osim ako se ne radi o nekom malom obiteljskom hotelu. Oni definiraju skup ciljeva i odabiru one koji će nadgledati implementaciju postavljenih ciljeva. Iako o profitu ovisi opstanak hotela na tržištu, hotelsko poslovanje se mora voditi s osjetljivošću i na druge ciljeve što ih hotelska organizacija nastoji doseći.

Organizaciju čine ljudi koji koordiniranim radom kroz podjelu poslova pokušavaju ostvariti što bolje proizvodne učinke. Uvijek kad se rezultati hotelskih poslovnih pothvata manifestiraju u neželjenom pravcu uzrok problema moguće je potražiti u organizacijskoj strukturi. To mogu biti konflikti između različitih hotelskih odjeljenja, poteškoće u koordinaciji, loše adaptiranje na promjene ili loša podjela poslova i drugo.

FUNKCIONALNA ORGANIZACIJA HOTELSKOG POSLOVANJA

Pod organizacijom poslovanja mislimo na smišljeno integriranje rada zaposlenika i imovine hotela na izvršenju poslovnih zadataka.

Organizacija poslovanja određuje se iz razloga 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 to bolji poslovni rezultati (profiti). Svaka gospodarska djelatnost odlikuje se određenim posebnostima u svezi s uvjetima rada, što za posljedicu ima i specifične organizacije poslovanja.

Organizaciju hotelskog poslovanja određuje:

- asortiman usluga
- tržišni uvjeti, koji ovise o strukturi potrošača, njihovoj kupovnoj moći, sezonalnosti i slično
- lokacija, veličina i opremljenost hotela, struktura zaposlenika, njihova stručnost i odnos prema radu

Tehnološki aspekt organizacije hotelskog poslovanja u prvom redu se odnosi na raspolaganje hotela takvom imovinom koja je nužna za nesmetano odvijanje procesa pružanja usluga.

Imovina treba biti pravilno iskorištena na način da se postigne puna zaposlenost osoblja, zadovoljavajuća kvaliteta usluga i da se iskorištavaju tržišne mogućnosti. Rezultat takve organizacije poslovanja je viša razina prihoda, dakle, veći poslovni rezultat.

Hoteli su složeni i otvoreni poslovni sustavi čiji su vidljivi oblici funkcioniranja - **poslovne funkcije: proizvodna, kadrovska, prodajna, financijska, nabavna i investicijska.**

Među poslovnim funkcijama osobito se ističe proizvodna funkcija, odnosno procesi pripreme i pružanja usluga smještaja, hrane i pića i izvanpansionskih usluga. Poslovne funkcije čine hotelski izvođački poslovni sustav. Izvođenjem poslovnih funkcija mora se upravljati da bi ono bilo učinkovito. Hotelima, kao i svakom drugom tvrtkom, upravljaju manageri. **Upravljanje podrazumjeva donošenje poslovnih odluka.** Donošenje odluka je temeljni i osnovni zadatak managementa kojeg je moguće ispuniti jedino na osnovu relevantnih **informacija.** Informacije moraju biti pravovremene i precizne i imati razumljiv, ali do tada nepoznat sadržaj. Važnost poslovne informacije raste njezinom uporabnom vrijednošću, a s takvim informacijama management treba opskrbljivati hotelski **informacijski sustav.** Ovaj sustav prikuplja, obrađuje i analizira podatke o izvođenju poslovnih funkcija, a rezultate obrade, odnosno informacije dostavlja managementu.

HOTELSKI MANAGEMENT

Hoteli su otvoreni i složeni poslovni sustavi, kojima se treba upravljati da bi ih se moglo usmjeriti k zacrtanim ciljevima. Upravljanje podrazumjeva **donošenje odluka** koje za rezultat trebaju imati željene efekte. Odgovornost za donošenje odluka leži na managementu određenog hotela.

Postoji vrlo velik broj definicija managementa, od kojih su neke vrlo koncizne, kao na primjer definicija koja kaže da je management točno poznavanje onoga što se očekuje od ljudi da učine, te zatim provjeravanje da li su oni to učinili na najbolji i najjeftiniji način.¹¹

Međutim, management je ipak kompleksniji pojam, kojeg možda najšire obuhvaćamo s aspekta **teorije sustava.** Ona nam sugerira da se organizacije koriste resursima iz okruženja i to: ljudskim, financijskim, materijalnim i informacijskim.

Ljudski resursi su znanja i sposobnosti zaposlenika, odnosno njihov rad. **Financijski resursi** predstavljaju 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.

Posao managera je da kombinira i koordinira resurse u svrhu ostvarivanja ciljeva organizacije kroz **izvršavanje temeljnih managerskih funkcija - planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja.**

Management se dakle, može definirati kao skup aktivnosti (planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja) u svezi transformacije resursa u svrhu djelotvornog i učinkovitog ostvarivanja ciljeva organizacije.

Proces managementa se sastoji od sljedećih pet komponenti:¹²

- 1) **dinamična okolina** - glavni je izvor problema. Kad okruženje ne bi bilo dinamično, upravljanje hotelima bio bi rutinski posao;

¹¹ Frederick W. Taylor, *Shop Management* (New York: Harper & Row, 1903.), str. 21.

¹² Velimir Srića, *Invetivni menedžer* (Zagreb: Croman & MEP Consult, 1994.), str. 12-13.

- 2) **ljudi** - manageri preko njih koristeći ih kao oruđe, ali tako da uvažavaju njihove značajke, potrebe i sposobnosti obavljaju poslove. Oni manageri koji ne znaju komunicirati s ljudima, koji su neosjetljivi, arogantni, nefleksibilni, nepouzdana ili netolerantni neće moći djelotvorno obavljati svoj posao;
- 3) **ostvarenje ciljeva** - organizacija temeljni je razlog zbog kojeg manageri dobivaju mandate da upravljaju njima;
- 4) **učinkovitost** - je mjera uspješnosti obavljanja nekog posla u odnosu na upotrebene resurse, a **djelotvornost** sposobnost da se ostvari zadani cilj. Zadatak managera je da obave posao uz minimum utrošenih resursa;
- 5) **ograničeni resursi** - su stalno prisutan čimbenik upravljanja jer je svaki hotel permanentno suočen s nedostatkom financijskih sredstava, vremena, ljudi, materijala itd.

Proces managementa je isti bez obzira o kojoj se djelatnosti radi, ali se razlikuje u naglašavanju i implementaciji pojedinih faza. Osnovne funkcije managementa su:

planiranje - uključuje definiranje hotelskih ciljeva i načine njihova dosizanja. Pod planiranjem mislimo na odlučivanje u svim fazama: od točke na kojoj se hotel nalazi do točke na kojoj želi biti;

organiziranje - je oblikovanje organizacijske strukture, odnosno postavljanje poslovnih aktivnosti u logične forme. Ova funkcija uključuje i dodjeljivanje proizvodnih zadataka konkretnim zaposlenicima koji će ih najbolje izvršavati;

vođenje - podrazumjeva ujedinjavanje svih hotelskih zaposlenika u zajedničkom djelovanju na ispunjavanju ciljeva hotela;

kontroliranje - je praćenje hotelskih poslovnih aktivnosti kroz prizmu željenih rezultata.

Manageri u hotelijerstvu, kao i u drugim djelatnostima, organizacijske ciljeve ostvaruju kroz ljude. Management se, dakle, bavi ljudima. Osnovna zadaća svakog managera je 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 unutar svakog hotela management onaj kritični i odlučujući čimbenik poslovnog uspjeha.

Svaki pothvat zahtjeva zajedničku angažiranost bez koje nema poslovne organizacije. Hotel, isto tako, ne bi mogao funkcionirati ako ciljevi ne bi bili koncizni, jasni i ujedinjujući. Ciljevi moraju biti jasni, a posao managementa jest da osmisli njihovo ostvarivanje. Realizacija ciljeva hotela složen je proces koji se dijeli na više razina. Isto tako i management možemo podijeliti na više razina. Razlikujemo sljedeće razine managementa:

top management - vrhovni

middle management - srednji

first-level management - niži

Top management čini relativno mali tim upravljača koji kontroliraju hotel. Oni postavljaju strateške ciljeve i definiraju poslovnu politiku, donose odluke o investicijama, nastupima na tržištu i slično. Hotel predstavljaju u kontaktima s vladinim organima, drugim tvrtkama i ostalima. Ovisno o veličini i vrsti hotela poslove top managementa obavljaju generalni direktor hotela, pomoćnik generalnog

direktora, voditelj odjeljenja smještaja, voditelj hrane i pića, financijski direktor i drugi.

Middle management je prvenstveno odgovoran za implementaciju poslovne politike i planova hotela razvijenih od strane top managementa, te za nadgledanje i koordiniranje aktivnostima managera nižih razina. To su manageri koji samostalno vode određene hotelske organizacijske jedinice ili poslove koji su po svojem obimu vrlo složeni, ali se ne odnose na poslove od ukupne strukture zadataka cijelog hotelskog poslovanja. Ovu razinu u hotelima čine šef recepcije, šef kuhinje, šef sale, glavna domaćica, šef održavanja, šef rekreacije, šef nabave, odnosno svi oni koji u izvršavanju svojih zadataka moraju imati više podređenih izvršioaca.

First-level management nadgleda i koordinira aktivnostima hotelskog osoblja. To je niža razina managementa (još se nazivaju i predradnicima ili nadglednicima) koja neposredno rukovodi zaposlenicima u određenim fazama izvršenja postavljenog zadatka. Ovdje uključujemo tajnika ureda generalnog managera, šefa smjene recepcije, šefa smjene kuhinje, šefa slastičarnice, šefa kavane i druge.

Manageri da bi mogli upravljati hotelom trebaju raspolagati određenim sposobnostima. Te su im sposobnosti potrebne da bi mogli uspješno definirati ciljeve hotela, utvrđivati poslovne politike, motivirati zaposlenike i razvijati veze i odnose hotela s njihovim okruženjem. Manageri trebaju raspolagati sljedećim:

- 1) tehničke sposobnosti
- 2) pozitivne ljudske osobine
- 3) konceptualne sposobnosti
- 4) sposobnost dijagnostike i analitike

Tehničke sposobnosti se odnose na poznavanje djelatnosti, procese rada i komunikaciju hotela s okruženjem. Ove se sposobnosti stječu obrazovanjem i praksom, a potrebnije su nižim razinama managementa.

Pozitivne ljudske osobine pomažu managerima da uspostave kvalitetne odnose sa suradnicima, poslovnim partnerima i zaposlenicima kojima upravljaju.

Konceptualne sposobnosti se ogledaju kroz mogućnosti managera da osmisle poslovne ciljeve, da koordiniraju radom suradnika i integriraju sve zaposlenike na ostvarivanju ciljeva hotela.

Slično kao liječnici i manageri trebaju moći dijagnosticirati i analizirati poslovne probleme i konfliktne situacije te utvrditi njihov uzrok, da bi se iste mogle uspješno riješiti ili izbjeći.

PRIPREMA I PRUŽANJE USLUGA SMJEŠTAJA

Priprema i pružanje usluga smještaja je proces pod kojim u širem smislu obuhvaćamo prodaju smještajnih kapaciteta te primanje i smještaj gostiju.

Pod pružanjem usluga smještaja uključujemo sve poslove koji se javljaju od trenutka najave gosta, do trenutka njegova odlaska iz hotela uključujući i vođenje evidencija o gostima. Usluge se mogu pružati jedino ako su već prodane. Pod prodajom usluga smještaja podrazumjeva se izvršavanje rezervacija i suradnja s posrednicima (putničkim agencijama). Priprema i pružanje usluga smještaja sastoji se od sljedećih poslova:

- 1) **primanje gosta**

- 2) **smještaj gosta**
- 3) **praćenje boravka gosta**
- 4) **odjava gosta**
- 5) **naplata potraživanja**

Primanje gosta (ili **check in**) obavlja prijemni odjel ili u užem smislu recepcija hotela. Pod primanje gosta uključujemo sve poslove koji počinju najavom dolaska ili njegovom izravnom prijavom na recepciji hotela (tzv. individualni gosti - oni koji nisu rezervirali hotelske usluge). Primanju gosta treba prethoditi analiza podataka o prodaji kapaciteta koji se odnose na stanje rezervacija po danima, agencijama, grupama, po individualnim rezervacijama i konačno po vrstama i količinama rezerviranih usluga.¹³ U tu svrhu recepcija vodi **evidencije o rezervacijama** - indeks rezervacija, grafički prikaz rezervacija i knjigu rezervacija.

Primanje gosta počinje s brigom oko njegova dočeka, njegovim prihvatom, prijenosom prtljage (u pravilu ako se radi o hotelima više kategorije), provjerom ispravnosti rezervacije, evidentiranjem njegova dolaska, smještanjem u hotelsku sobu ili apartman i vođenjem odgovarajućih evidencija.¹⁴ U te evidencije svrstavamo: knjige (domaćih ili stranih) gostiju, hotelski dnevnik ili žurnal, hotelski račun, recepcijski list, indeks gostiju, knjigu sporednih usluga i različite druge obrasce za interne potrebe hotela. Osim vođenja internih evidencija, hotel treba podatke o gostima dostaviti i eksternim korisnicima i to: turističkim zajednicama grada ili općine, Uredu za statistiku, MUP-u i drugima.

Prilikom primanja gosta vrlo je važno da se gost na adekvatan način informira o kućnom redu, uslugama koje mu stoje na raspolaganju kao i o uslugama iz okruženja (destinacije). Na taj način kvaliteta boravka gosta se diže na višu razinu, a u konačnici se omogućavaju uvjeti za njegovu veću potrošnju, odnosno bolji poslovni uspjeh hotela.

Primanje gosta se obavlja na recepciji hotela. Uvjeti rada i broj zaposlenika ovise o vrsti i kategoriji hotela, kapacitetima ili preciznije broju gostiju i konačno i o prostoru gdje je recepcija smještena unutar hotela. Učinkovitost recepcijskog osoblja ovisi o njihovoj stručnosti, praktičnom iskustvu, angažmanu i o osobinama pojedinaca kao što su gostoljubivost, strpljivost, taktičnost, osobni izgled i drugo. S druge strane recepcija treba biti opremljena suvremenom informatičkom i telekomunikacijskom opremom, tako položena da omogućava nadgledanje dolazaka i odlazaka gostiju, te osiguravati optimalne uvjete rada zaposlenicima - minimalno hodanje, adekvatno osvjetljenje, ugodna temperatura i slično.

Smještaj gosta započinje čim prethodni gost napusti smještajnu jedinicu i kada se ista mora pripremiti za sljedećega gosta. Podrazumjeva se stavljanje soba na raspolaganje pod optimalnim uvjetima, to jest u skladu sa željama gosta. Kvaliteta smještaja ovisi o održavanju i čistoći sobe, komforu i ambijentu. Ambijent i komfor ovise o vrsti i kategoriji hotela, a održavanje i čistoća soba je obveza sviju. Vrlo je važno na vrijeme uklanjati kvarove u sobama i mijenjati dotrajalu ili oštećenu opremu i namještaj jer nam gost može oprostiti nedostatke u komforu, ali neće neurednost sobe ili nefunkcioniranje nekih od uređaja.

¹³ Ovo je osobito važno da bi se izbjegao **overbooking** - stanje kada hotel ne može pružiti sve usluge koje je na traženje gostiju ili putničkih agencija rezervirao. Hotel je tada dužan nadoknaditi štetu gostima. Više o tome pogledaj: *Posebne uzance u ugostiteljstvu* (Narodne novine br. 16/95).

¹⁴ Milena Peršić, *Modeli za interno izvješćivanje menedžera* (Opatija: Hotelijerski fakultet Opatija, 1996.), str. 7.

Boravak gosta treba učiniti što sadržajnijim jer je to temelj poslovnog uspjeha hotela. Dok se o sadržajima gost informira pri dolasku, tijekom njegova boravka potrebno ga je potaknuti na što veću njihovu potrošnju. To se može učiniti na način da **dopustimo gostu da nas savjetuje**. Treba znati što gost želi, a što ne želi; što očekuje; što se gostu sviđa, što je tražio, a nije dobio.¹⁵

Sve usluge što se gostu pružaju potrebno je evidentirati u hotelskom dnevniku i na njegovu računu, osim onih što ih je platio u gotovini prilikom konzumacije.

Odjava gosta (ili **check out**) uključuje postupke vezane za odlazak gosta. Tomu prethodi odjava svih usluga kojima se gost tijekom svog boravka koristio. U hotelskom dnevniku i na računu gosta treba zaključiti **saldo**. Saldo je iznos hotelskog potraživanja, a zaključuje se sa zadnjom pruženom uslugom. O odjavi gosta vrlo je važno pravodobno obavijestiti domaćinstvo, kuhinju, restoran i druge organizacijske jedinice.

Naplata potraživanja se odnosi na sve usluge što ih je gost tijekom svog boravka u hotelu koristio. Ovisno o “vrsti” gosta naplata se može izvršiti gotovinom ili nekim drugim bezgotovinskim sredstvom plaćanja na blagajni hotela, odnosno ako se radi o agencijskom gostu - **hotelskom uputnicom ili voucherom**. Naime, agencijski gosti hotelske usluge što im ih je u njihovo ime osigurala agencija i plate istoj. Putnička agencija takve goste “uputi” u hotel kojeg obavijesti o vrstama i količinama plaćenih usluga koje im treba pružiti.

PRIPREMA I PRUŽANJE USLUGA HRANE I PIĆA

Usluge hrane i pića uz usluge smještaja jesu osnovne hotelske usluge. Priprema i pružanje ovih usluga uključuju poslove planiranja potreba za namirnicama i pićima, njihovom nabavom i skladištenjem, obradu namirnica, pripremu jela, slastica, napitaka i pića, posluživanje na ugostiteljski način i naplatu konzumacija. Pružanje ovih usluga u pravilu se vrši unutar jednog objekta, a proizvodni proces traje relativno kratko - najčešće unutar istog dana.

Priprema i pružanje usluga hrane i pića sastoji se od sljedećih poslova:

- 1) nabavka namirnica i pića i njihovo skladištenje
- 2) priprema hrane i pića
- 3) posluživanje na ugostiteljski način
- 4) naplata potraživanja

Nabavka namirnica i pića i njihovo skladištenje počinje **planiranjem potreba za namirnicama, pićima i drugim potrošnim materijalom**. Ovo planiranje obavljaju hotelski kuhari, poslužno osoblje i drugi od kojih se u suvremenom hotelijerstvu ne traži da budu umješni samo na svome radnom mjestu, već da poznaju i ekonomiju hotela, organizaciju poslovanja, financije i principe upravljanja. Da bi mogli planirati potrebe za materijalom izrade **trebamo raspolagati podacima o zahtjevima gostiju**. Kada znamo njihove zahtjeve i želje moguće je pristupiti tržištu nabave. U hotelijerstvu koristimo relativno skupe živežne namirnice i pića čije cijene na tržištu često znatno osciliraju. Bitno je znati da najniža cijena neke namirnice (npr. ribe) ne znači uvijek i najpovoljniju kupnju, pri kojoj (kupnji) treba doći do izražaja

¹⁵ Milena Peršić, op.cit., str. 7.

kvaliteta kuhara. Dakle, potrebno je pronaći najpovoljnije izvore za nabavu potrebnih namirnica i pića, na vrijeme i uz što povoljnije uvjete. To se postiže zaključivanjem ugovora s dobavljačima i njihovim urednim izvršavanjem.

Nabavljene namirnice i pića treba transportirati i skladištiti u hotelska glavna i priručna skladišta. Bitno je postići da hotel ima samo minimalne zalihe na skladištu kako ne bi nepotrebno blokirao gotovinu kroz zalihe, niti raspolagao većim količinama lako pokvarljivih proizvoda, koji unutar kratkog roka postaju neupotrebljivi, a što za posljedicu može imati nepotrebne troškove. Prilikom transporta potrebno je pozorno manipulirati materijalom da ne bi došlo do njegova oštećenja, a transport se mora vršiti u adekvatnim prijevoznim sredstvima i uz primjenu visokih higijenskih standarda. Ukoliko hotel ne raspolaže takvim prijevoznim sredstvima potrebno je ugovoriti načine dopremanja i preuzimanja namirnica i pića s dobavljačima ili nekom specijaliziranom prijevozničkom organizacijom.

Skladišta svojom veličinom trebaju odgovarati veličini kapaciteta restoracija i kuhinja jer su prevelika skladišta nepotrebna, a premala mogu ozbiljno narušiti normalno odvijanje proizvodnog procesa. Nakon što je materijal preuzet potrebno ga je uskladištiti u skladišne prostorije, a ako je potrebno i u posebnu skladišnu ambalažu. Prilikom skladištenja namirnica i pića potrebno se držati ovih pravila: starije zalihe smještati uvijek naprijed (da bi se prije upotrijebile), teži materijal niže, materijal koji se učestalo traži treba uvijek biti pri ruci, a namirnice koje se mogu skladištiti slobodno (u rinfuzi) tako ih i skladištiti (npr. krumpir).

Priprema hrane se ovisno o vrstama i veličinama hotelskih prodajnih mjesta može vršiti kroz više faza. Ako se radi o složenom hotelskom sustavu tada je namirnice prvo potrebno obraditi do faze poluproizvoda u središnjoj kuhinji koji se tada internim transportom dopremaju do tzv. satelitskih kuhinja gdje se dogotovljuju do gotovih proizvoda. U tom slučaju je potrebno osigurati da se očuva izgled i kvaliteta namirnica (i napitaka). Ovakav način pripreme, u prvom redu, hrane obično se upotrebljava u većim ili skupinama hotela za odmor koji upotrebljavaju pansionski način poslovanja (menu).

Pri dogotovljavanju jela najviše do izražaja dolazi kuharsko umijeće, koje treba obilježavati određenu hotelsku kuhinju i hotel u cjelini uzdizati iz osrednjosti.

Priprema hrane osim što se treba voditi određenim ekonomskim kriterijima treba pratiti i suvremene trendove u svezi nutritivne vrijednosti, sadržaja, kalorične vrijednosti, ali i estetskog izgleda i poželjnog okusa obroka.

Posluživanje hrane i pića uključuje poslove pripremanja prostorija za posluživanje, dočeka, smještaja gostiju, ponude i primanja narudžbi, prijenos narudžbi u kuhinju i točionik, preuzimanje pripremljenih jela i pića, posluživanje jela i pića, naplatu konzumacija, obračun prometa i poslove sređivanja prostorija za posluživanje.

Za ostvarivanje poslovnog rezultata općenito se smatra da je ponuda od samo nekoliko jela, za koja se kuhar specijalizirao, bolja od širokog asortimana jela pripremljenih prosječno ili čak ispod kvalitete.¹⁶ Međutim, to je prihvatljivo samo za hotele nižih kategorija, koji nemaju obavezu da se pridržavaju postojanosti asortimana.

Sve usluge hrane i pića koje se pružaju hotelskim gostima trebaju biti evidentirane i količinski i vrijednosno da bi se mogle korektno naplatiti. Ovdje, isto tako, postoje razlike između onih gostiju koji svoje konzumacije plaćaju izravno i u gotovini i gostiju koji ove usluge plaćaju putem hotelskog računa. Kod drugih sve

¹⁶ *Manual for Culinarins* - American Culinary Federation, Educational Institute, 1996, (I.dio), str. 54.

pružene usluge trebaju biti registrirane u hotelskom dnevniku i na gostovom računu, a u pravilu se radi o uslugama pansiona. Pansionske cijene obično su niže od cijena usluga pruženih izvan pansiona. To je iz razloga nižih materijalnih troškova, koji su posljedica nižih normativa, ali i zbog toga što se pripremom velike količine istovrsnih obroka fiksni troškovi raspoređuju na znatno veći broj jela, čime je pojedinačno jelo manje opterećeno fiksnim troškovima i može biti jeftinije.

IZVAN PANSIONSKE USLUGE

Izvan pansionska hotelska ponuda smatra se dopunskim uslugama. Iako u ukupnim prihodima hotela ove usluge sudjeluje s vrlo niskim postotkom njihova se važnost ne smije zanemariti. Izvan pansionske usluge, bez obzira da li se nude povremeno ili stalno, nadopunjavaju hotelsku osnovnu ponudu i čine ju atraktivnom. Prilikom projektiranja, izgradnje i opremanja hotelskih objekata u prvom se redu vodi računa o osnovnim uslugama. Međutim, to je samo nužan minimum, a gradnja poslovnog uspjeha tada se temelji proširenjem ponude. Doista je teško zamisliti hotel koji u svoju ponudu ne uključuje nikakve dodatne sadržaje, osim možda garni hotela.

Cilj izvan pansionske hotelske ponude je stvaranje gosta potrošača - dakle, potaknuti goste da troše osnovne hotelske usluge. U područje izvan pansionskih usluga ulaze i one usluge hrane 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 ovim uslugama se posvećuje vrlo velika pozornost zbog njihove uloge u postizanju što boljeg poslovnog rezultata hotela. Svrha ovih usluga je omogućavanje što raznovrsnijeg boravka gostiju.

Hotel da bi unaprijedio poslovanje:¹⁷

- treba goste informirati o pješačkim stazama, izletima, kružnim putovanjima po okolici
- za vrijeme lošeg vremena gostima treba osigurati specijalno pripremljeni program aktivnog provođenja slobodnog vremena ili zabavu
- za potrebe gostiju treba postaviti i stalno aktualizirati i dopunjavati hotelsku biblioteku
- priredbe koje se ciklički ponavljaju tijekom godine treba uvrstiti u svoju ponudu, a kod njihovih organizatora rezervirati odgovarajući broj mjesta ili ulaznica
- dane određenih gastronomskih manifestacija (npr. dane dalmatinske kuhinje) treba posebno planirati jer osiguravaju image, 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 organizirati male svečanosti uz cvijeće, tortu, pjenušac ili poziv na posebno pripremljeni obrok
- treba organizirati priredbe i natjecanja otvorenog tipa (bez ulaznica)
- osobito je bitno redovito anketirati gosta da bi se saznale njegove želje i zamjerke

¹⁷ To su rezultati istraživanja provedena pod motom "101 ideja za unapređenje prometa". Opširnije o ovome pogledaj u: Schaetzing, E.E., *Personaleinsatz - Training - Food Beverage Administration* (Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, 1987.), str. 205-213.

Izvan pansionska ponuda ima zadatak istaknuti posebnosti određenog hotela u odnosu na druge, a njegovu ponudu zaokružiti u atraktivnu cjelinu.

KADROVSKA FUNKCIJA

Ljudi, odnosno **kadrovi** su najvrjedniji dio hotela. Stoga, kadrovska funkcija treba za rezultat imati pravilno popunjavanje i održavanje potrebnih radnih mjesta kako bi se osiguralo nesmetano odvijanje proizvodnih procesa, odnosno kvalitetno zadovoljavanje gostovih zahtjeva, želja i potreba za uslugama smještaja, hrane i pića i izvan pansionskim uslugama. Zadaci kadrovske funkcije određenog hotela su:

- 1) planiranje potrebnih kadrova
- 2) izbor kadrova
- 3) procjena kvalitete obavljanja posla
- 4) razvitak i daljnja izobrazba
- 5) utvrđivanje i rješavanje problema međuljudskih odnosa

Ova se poslovna funkcija brine i o ispunjavanju ugovora o radu i prava zaposlenika.

Hotelska poslovna politika predstavlja neku vrstu filtra koji propušta u hotel određeni tip ljudi čija su znanja, osobine i sustav vrijednosti sukladni s ciljevi 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 da odgovore tim budućim potrebama. Ako se ne odgovori na ova pitanja hotel se neće moći razvijati ili će čak dospjeti u ozbiljne poslovne poteškoće.

Izbor i zapošljavanje kadrova predstavlja jednu 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 stalno obrazovanje zaposlenika najvažniji je pokretač rasta i unapređivanja svakog hotela.**

PRODAJNA FUNKCIJA

Osnovni zadatak ove poslovne funkcije je prodati hotelske usluge. Prodaja u hotelijerstvu razlikuje se od prodaje npr. u industriji time što je prodaja hotelskih usluga neposredno vezana uz njihovu proizvodnju. Da bi se neka hotelska usluga prodala nužno je da prvo bude naručena kako bi se pokrenuli procesi njene pripreme i pružanja. U industriji proizvode možemo skladištiti, 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 usluge nije moguće niti testirati (nije moguće kreirati prototip), za razliku od industrijskih proizvoda.

S druge strane, hotelijerstvo je djelatnost koja djeluje u uvjetima **zasićenosti tržišta ponudom**, dakle, u uvjetima u kojima **je potrošač u privilegiranom**¹⁸ **položaju jer može birati između velikog broja ponuđača** hotelskih usluga. Prodaja se u okviru ove poslovne funkcije obavlja na dva načina:

- 1) temeljem rezervacija
- 2) temeljem ugovora s putničkim agencijama

Da bi hotel usluge mogao ponuditi i prodati potrebno je da cijene pravovremeno objavi i pridržava se istih. Cijene koje su jednom objavljene za određeno razdoblje ne mogu se mijenjati na više. Cijena sobe sa zajutarkom - **room rate**¹⁹ - je osnovna cijena koju treba utvrditi svaki hotel. Ova cijena tada predstavlja osnovu za formiranje cijena ostale hotelske ponude (npr. - polupansiona).

Ciljevi se marketinških aktivnosti trebaju definirati na osnovu realne procjene pozicije određenog hotela na tržištu. To se može postići ako se utvrdi koliki je intenzitet potražnje za konkretni hotel, a koliki za konkurenciju, procijeni veličina segmenta potrošača s kojim se posluje, procijeni snaga konkurenata i slično.

FINANCIJSKA FUNKCIJA

Financijska funkcija odgovorna je za ukupan financijski položaj hotela i sustav informiranja managementa. Ovdje uključujemo poslove financiranja poslovanja i računovodstveno praćenje poslovnih promjena.

Osnovne financijske aktivnosti hotela moguće je promatrati s aspekta tri glavne odluke što ih hotel mora donijeti - odluke o investiranju, odluke o financiranju i odluke o distribuciji profita. Optimalni odgovori za rezultat će imati maksimaliziranje vrijednosti hotela vlasnicima.

Odluke o financiranju orijentirane su na određivanje najbolje kombinacije korištenja financijskih resursa ili strukturu kapitala. Temeljne financijske aktivnosti možemo svrstati u četiri skupine: **financijsko planiranje, financiranje, financijsku analizu i financijsku kontrolu**.²⁰

Sve financijske aktivnosti se evidentiraju u računovodstvenim izvješćima putem kojih se o poslovanju hotela informiraju različiti korisnici - vlasnici, management, 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 managementu i nazivamo ga managerskim računovodstvom, dok je eksterno okrenuto vanjskim korisnicima i nazivamo ga financijskim računovodstvom. Za razliku od internog, vođenje eksternog računovodstva je propisano zakonom.

U računovodstvu se knjiže sve poslovne promjene. U međunarodnom hotelijerstvu, a sve više i u nas koristi se granski kontni plan - **Uniform System of Accounts for Hotels and Restaurants** (jedinstveni računovodstveni sustav za ugostiteljstvo). Ovaj sustav računovodstva osim evidentiranja poslovnih promjena omogućava uspoređivanje rezultata poslovanja s prosjekom grupacije, ocjenu

¹⁸ The consumer is a king - potrošač je kralj.

¹⁹ Room rate treba iznositi tisućiti dio od uloženog u sobu.

²⁰ Više o financijskim aktivnostima tvrtke pogledaj u: James C. Van Horne, *Financijsko upravljanje i politika (financijski menadžment)*, deveto izdanje (Zagreb: MATE, 1993.).

boniteta poslovanja i primjenu jedinstvenih načela sastavljanja računovodstvenih izvješća. Na taj je način moguće točno određivanje prihoda i rashoda svih organizacijskih jedinica, odnosno praćenje profitabilnosti svakog odjela što je djelotvoran instrument za upravljanje hotelom.

NABAVNA FUNKCIJA

Pravodobna i najpovoljnija nabava potrebnih količina različitih materijala, opreme i uređaja koji su neophodni za redovito pružanje kvalitetnih usluga zadatak je ove funkcije.

Važnost racionalne nabave je u hotelijerstvu vrlo velika jer troškovi materijala imaju velik udio u tekućim troškovima poslovanja, osobito odjeljenja hrane i pića.

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

- centralizirana
- decentralizirana
- kombinirana

INVESTICIJSKA FUNKCIJA

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

U hotelijerstvu pod investicijama mislimo na ulaganja u izgradnju novog hotelskog objekta, u rekonstrukciju i osuvremenjivanje postojećih kapaciteta. Odluka o investiranju jedna je od najvažnijih odluka što ih donosi management određenog hotela, a uključuje i određivanje kategorije i veličine objekta. Ovdje se obično radi o vrlo velikim financijskim izdacima, koji ako nisu pravilno analizirani mogu dovesti do ozbiljnih poslovnih poteškoća. Pod rekonstrukcijom hotela podrazumijevamo intervencije u građevinske objekte, a osuvremenjivanje se odnosi na nabavku nove opreme i uređaja.

Investicije se mogu definirati kao sadašnja ulaganja u svrhu budućih efekata. Hoteli ulažu investicijska 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, koja nazivamo **promašenim investicijama**. Neracionalne investicije ne samo da ne utječu na razvitak hotela, već redovito dovode do sužavanja njegova opsega poslovanja.

Investicijska politika hotela se može definirati kao dio ukupne poslovne politike kojom se planira, ostvaruje i kontrolira razvitak hotela.

Efekti investicija mogu biti **primarni i sekundarni**. Primarni su oni efekti što nastaju proizvodnošću same investicije, kao na primjer povećanje profita, dok sekundarni efekti nastaju utjecajem određenih investicija na rezultate u drugim tvrtkama. Ti efekti ne moraju nužno biti pozitivni, već mogu poprimiti i negativna obilježja, kao na primjer kod konkurentskih hotela.

S obzirom na izvore iz kojih se mogu vršiti ulaganja, investicije djelimo na:

- 1) brutto
- 2) netto
- 3) nove

Brutto investicije su ukupna ulaganja koja se vrše iz amortizacije (deprecijacije) i akumuliranog ostatka prihoda. Ako se od ovih ukupnih investicija odbije iznos amortizacije, dobit će se netto investicije. S obzirom da se amortizacija ne koristi u cjelini 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 netto investicija. Nove investicije su ona ulaganja koja su upotrijebljena za nabavku nove stalne imovine (npr. izgradnju novih kapaciteta) i povećanje tekuće imovine.

Kod investiranja razlikujemo **aktivizacijski i aktivni period**. Aktivizacijski traje od trenutka donošenja investicijske odluke, pa do dovršetka investicijskog dobra, a aktivni počinje od trenutka dovršetka investicijskog dobra, kada više ne govorimo o investiranju, već o stalnoj ili tekućoj imovini.

Kapaciteti

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

smještajni kapacitet i konzumni kapacitet

Stupanj iskorištenosti kapaciteta je pokazatelj hotelskog poslovanja, a predstavlja omjer stvarnog i mogućeg korištenja. Izražava se u postotku od raspoloživog kapaciteta, a često i brojem dana potpune zauzetosti. Iskorištenost kapaciteta u pravilu se izračunava za konkretnu poslovnu godinu (365 dana ako se radi o cjelogodišnjem poslovanju ili stvarni broj dana kroz koje je hotel otvoren ako se radi o sezonskom poslovanju). Kako bi se mogle pratiti sezonske oscilacije u iskorištenosti kapaciteta, ovaj se poslovni pokazatelj osim na godišnjoj razini izračunava i na razini pojedinog mjeseca.

U hotelijerstvu se upotrebljavaju dva načina izračunavanja stupnja iskorištenosti kapaciteta ovisno o tome prati li se prodaja kapaciteta kroz broj iznajmljenih soba ili kroz broj ostvarenih noćenja:

stupanj iskorištenosti kapaciteta mjeren brojem soba (%)

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

dani pune zauzetosti

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

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

Pokazatelj iskorištenosti kapaciteta osobito je važan za hotela za odmor, odnosno za hotele locirane u našim primorskim središtima. Zbog izrazitog sezonskog karaktera poslovanja takvi su hoteli u nepovoljnom položaju jer su sredstva uložena u njihove kapacitete obično vrlo visoka, a iskorištenost je nedovoljna i iznosi svega dvije trećine prosječne iskorištenosti naših konkurenata (40% u odnosu na 60%).

S obzirom na razinu iskorištenosti, razlikujemo sljedeće vrste kapaciteta:

- 1) **maksimalni kapacitet** - je maksimalno mogući kapacitet ili sto postotna iskorištenost
- 2) **realni ili radni** - je ona razina iskorištenosti kapaciteta koja se ostvaruje u normalnim uvjetima poslovanja, pri čemu su uračunati vremenski gubici do kojih dolazi pri smjenama gostiju, odnosno smanjena razina uporabe kapaciteta u izvan sezonskom razdoblju ili pak, uračunavajući vremenske gubitke do kojih dolazi zbog održavanja hotela, godišnjeg čišćenja i slično
- 3) **optimalni kapacitet** - je razina iskorištenosti kapaciteta koja osigurava maksimalnu razliku između prihoda i rashoda poslovanja, odnosno maksimalni profit uz normalno opterećenje. To je razina kapaciteta pri kojoj se postižu najniži troškovi po jedinici usluge. Kod hotela kapacitet nije optimalno iskorišten ako ostvaruje 100 postotnu zauzetost, jer takva zauzetost uvjetuje povećano opterećenje svih hotelskih resursa, već se o optimalnoj iskorištenosti govori ako je hotel zauzet na godišnjoj razini između 80 - 90%.

IMOVINA, KAPITAL I OBVEZE

Da bi ispunio svrhu zbog koje je osnovan, hotel mora raspolagati ljudima koji u određenoj organizaciji obavljaju dodijeljene im poslove. Isto tako, hotel mora raspolagati i određenom imovinom, koju ljudi koriste u procesima pripreme i pružanja različitih hotelskih usluga. Ljudski čimbenik, koji se u ekonomici označava pojmom **ljudski kapital** obuhvaća znanja, sposobnosti i talentiranosti svakog pojedinog zaposlenika. Imovina koja se pri tom koristi označava se pojmom **fizički kapital**.

Fizički kapital, odnosno imovina hotela, vrijednosti su kojima hotel raspolaže da bi ostvario planirani poslovni pothvat i tako ostvario određenu korist. Vrijednost i struktura imovine ovise o veličini hotela, organizacijskoj strukturi, dostignutom 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 raspolaže hotel kako bi financirao svoje poslovne aktivnosti. Imovina može imati i nefizički pojavni oblik na osnovu kojega hotel ostvaruje potraživanje ili neki drugi oblik prava.

Imovina se u računovodstvu prikazuje određenim novčanim vrijednostima, a sve prema iznosu gotovine koja je ranije bila uložena u pribavljanje iste. Imovina se vrednuje prema tržišnoj cijeni u trenutku pribavljanja (jer hotel ne bi pristao platiti

više). Imovina se - u **bilanci stanja**, prikazuje na jednoj strani (lijevoj) i označava se pojmom **aktiva**, dok se na drugoj strani (desnoj) prikazuju obveze i kapital za pribavljenu imovinu 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.

Pod **kapitalom** mislimo na dio nečijeg bogatstva koji se upotrebljava u poslovnom pothvatu radi stjecanja materijalnih korist, obično u obliku gotovine. U ekonomici se pod kapitalom misli na fizičku imovinu u bilo kojem pojavnom obliku, dok se u svakodnevnom govoru izraz kapital upotrebljava za količinu novca koja je rezultat prethodne štednje.

Osnovne karakteristike kapitala su:

- 1) da je formiran s namjerom da bude utrošen
- 2) da poveća produktivnost ostalih čimbenika proizvodnje (zemlje i rada)

Investiranje kapitala u hotelske proizvodne procese očituje se kroz ulaganje u ljude i imovinu, pri čemu postoji vrlo velika razlika u mjerljivosti efikasnosti među njima. Efikasnost ulaganja u imovinu može se precizno izmjeriti povratom uloženi novčanih sredstava, za razliku od efikasnosti ulaganja u ljude što nije moguće izmjeriti. Hotelsko poslovanje je nemoguće bez ljudskog čimbenika, a ulaganje u kvalitetno osoblje osigurava dugoročnu perspektivu poslovanja svakog hotela.

Imovina

Neovisno o pojavnom obliku, imovina se u hotelu koristi na različite načine, to jest obavlja različite funkcije. Imovina u tom smislu poprima različite **funkcionalne oblike**.

Karakteristike imovine koja se koristi u određenom hotelu ovise o vrsti hotela, asortimanu ponude i kapacitetima, organizacijskoj strukturi, hotelskoj poslovnoj politici i drugim čimbenicima. Prema **pojavnom obliku** imovina se može razvrstati u sljedeće osnovne skupine:²¹

- 1) gotovina
- 2) materijalne stvari
- 3) potraživanja i ostala prava
- 4) aktivna vremenska razgraničenja (unaprijed plaćeni troškovi)

S aspekta **funkcioniranja** imovine u poslovnom procesu imovinu razvrstavamo na:

- 1) stalnu imovinu
- 2) tekuću imovinu

Hotelierstvo karakterizira dominantan udio stalne imovine, koja čini od 80 - 90% od ukupne vrijednosti hotelske imovine.²²Unutar stalne imovine najznačajniji dio

²¹ Grupa autora, *Računovodstvo I*, (Zagreb: SRIF RH, 1992.), str. 59.

²² U ukupnom gospodarstvu udio stalne imovine u ukupnoj vrijednosti imovine iznosi oko 40%.

pripada materijalnoj imovini - oko 90%. To je posljedica visoke vrijednosti hotelskih zgrada, koje predstavljaju osnovni dio imovine svakog hotela.

Početni oblik svake vrste imovine je gotovina, tj. novac, koji predstavlja svojevrsnu “energiju” jer omogućava pokretanje tijeka procesa proizvodnje i njegovo normalno odvijanje. Novac je neophodan za stavljanje u funkciju stalne imovine i angažman zaposlenika, a nedostatak novca za posljedicu može imati poteškoće ili pak zaustavljanje cjelokupnog proizvodnog procesa.

Da bi proces proizvodnje bio kontinuiran, cirkulacija tekuće imovine mora biti stalna - čim iz početne faze (gotovina) uđe u drugu (zalihe potrebnog materijala), već u prvu fazu treba ući nova količina imovine, tako da se tekuća imovina javlja stalno u svim fazama i pojavnim oblicima u obujmu i strukturi koje definira specifičnost poslovnog zadatka određenog hotela.

Obveze

Kao i svaka tvrtka tako i svaki hotel ima dugove. Bez obzira da li se radi o najvećim i najuspješnijim hotelima i neovisno o imovini kojom raspolažu, kupnjom različitih materijala, opreme, gradnjom dodatnih kapaciteta ili primanjem usluga i mnogim drugim poslovnim aktivnostima stvaraju se dugovi, odnosno obveze prema dobavljačima. Obveze po osnovi tih dugova hoteli imaju do njihova podmirenja. U konačnici, hoteli i sve druge tvrtke ne samo da ne izbjegavaju dugove, već se nastoje koristiti kupovinom različitih proizvoda putem kredita jer je ovakva kupnja uglavnom povoljnija od kupnje za gotovinu.²³

Da bi osigurali kontinuitet i unaprijedili poslovanje, hoteli vrlo često povrh imovine koju su vlasnici uložili u isti, posuđuju gotovinu od banaka ili drugih financijskih institucija koje se bave posuđivanjem novca. Posuđivanjem novca putem zajma za bilo koju namjenu, hotel stvara dugove koji se nazivaju **kreditne obveze**, a posuđivač gotovine postaje **kreditor**. Za razliku od kreditnih obveza, dugovi nastali kupnjom na primjer namirnica i pića za potrebe tekućeg odvijanja poslovanja, koje će hotel platiti u roku uobičajenom za takva plaćanja, ne ugovaraju se formalnim ugovorima.²⁴

Obveze hotela korespondentni su s imovinom hotela pa se mogu klasificirati jednako kao i imovina, odnosno kao:

- 1) dugoročne obveze
- 2) tekuće obveze

Likvidnost i solventnost

Likvidnost je sposobnost tvrtke da u roku podmiri sve svoje tekuće obveze, a solventnost predstavlja sposobnost tvrtke da u roku udovolji svojim dugoročnim obvezama.²⁵

Pojam **likvidna sredstva** koristi se za opisivanje 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

²³ Korištenje kredita smatra se **financijskom polugom**. Više o ovome pogledaj u: James C. Van Horne, *Financijsko upravljanje i politika (Financijski management)*, deveto izdanje (Zagreb: MATE, 1993.).

²⁴ Prilagođeno prema: grupa autora, *Računovodstvo I*, (Zagreb: SRIF RH, 1992.), str. 67.

²⁵ Pojam likvidnost dolazi od latinske riječi - **liquidus**, koja znači tekući, koji teče, a pojam solventnost također od latinske riječi - **solvere**, koja znači rasčistiti, platiti, namiriti.

najlikvidnija je imovina, dok njeni drugi pojavni oblici imaju različite stupnjeve likvidnosti ovisno o lakoći s kojom se mogu zamijeniti za gotovinu. Likvidnost imovine ima dvije dimenzije - vrijeme potrebno za njeno konvertiranje u gotovinu i stupanj izvjesnosti iste konverzije (u svezi s cijenom koja se može postići za konkretni pojavni oblik imovine).

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

Hotel se može naći u određenim tipičnim likvidnosnim situacijama:

likvidnost

- prekomjerna - za posljedicu ima nepotrebne gubitke, umanjuje 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 potrebnog za nesmetano funkcioniranje hotela;

nelikvidnost

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

Solventnost je poslovna kategorija koja je u svezi s tijekovima gotovine. Odliv 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. Pokazatelji solventnosti mjere iznos do kojega se hotel financira preko zaduživanja. Mjeri se na jedan od sljedeća dva načina:

- 1) početno stanje gotovine hotela + prilivi gotovine - dospjele obveze $>$ ili $= 0$
- 2) početno stanje gotovine hotela + prilivi gotovine / dospjele obveze $>$ ili $= 1$

Insolventnost se može javiti kao privremeni zastoj u plaćanjima dospjelih obveza hotela što je moguće otkloniti 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 umanjenoj za sve dugove hotela.²⁶

²⁶ U širem smislu pod kapitalom podrazumjevamo i dugoročne obveze. Više o tome pogledaj u James C. Van Horne, op.cit., str. 73.

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 tom kupnjom ili posuđivanjem novca povećavaju i dugovi hotela, to kapital vlasnika ostaje nepromjenjen.

Vlasnički kapital se može povećati na dva načina:

- 1) dodatnim ulaganjem vlasnika i
- 2) dobitkom ostvarenim poslovanjem

PRIHODI, UČINCI I PRIMICI

Pod prihodima se podrazumijeva priljev gotovine, potraživanja ili drugih naknada koji proizlazi iz tijeka 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 ne predstavlja prihod određenog hotela, već je to prihod proračuna Republike Hrvatske.

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

- 1) prihode poslovanja - oni su u normalnim uvjetima poslovanja najzastupljeniji prihodi hotela
- 2) prihodi financiranja - nastaju plasiranjem vlastitog kapitala na tržište (npr. prihodi po osnovi kamata što ih ostvarujemo od odobrenog kratkoročnog zajma nekoj tvrtki iz okruženja)
- 3) izvanredni prihodi - javljaju se neplanski, a rezultiraju povećanjem imovine ili smanjenjem obveza

Učinci predstavljaju sve na odgovarajući način procijenjene rezultate poslovnih aktivnosti koji imaju karakter hotelske usluge.

Učinak je pojam koji se prije svega vezuje uz interni obračun rezultata poslovanja. Management određenog hotela ne interesiraju podaci o prihodima u onoj mjeri u kojoj ga interesiraju podaci o učincima, jer se učinci smatraju aktivnošću u svrhu ostvarenja hotelskih ciljeva, koji rezultiraju prodajom određenih usluga potrošačima

Primici predstavljaju ulaske gotovine u hotel, a prema karakteru naplate javljaju se kao primici u gotovini i obračunski primici.

RASHODI, TROŠKOVI, IZDACI I UTROŠCI

Rashodi predstavljaju žrtvovane resurse u stvaranju hotelskih prihoda kojim pripadaju. Rashodi osim ulaganja u svrhu stvaranja učinaka mogu nastati i kao neutralna potrošnja povezana s nastankom izdataka. Dakle, rashodi mogu, ali i ne moraju nastati u skladu sa svrhom i ciljem poslovanja, s obzirom na to da se u rashode uključuju i različiti neposlovni trošci i gubici. Rashodi predstavljaju negativnu komponentu poslovnog rezultata hotela jer rezultiraju povećanjem obveza ili smanjenjem imovine i kapitala.

Nastajanje rashoda uvijek je povezano s realnim utroškom naturalnih vrijednosti ekonomskih dobara. Najveći dio rashoda nastaje u osnovnom poslovnom procesu prilikom stvaranja učinaka - taj dio rashoda nazivamo troškovima.

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

- 1) rashode poslovanja - najzatupljeniji su u normalnim uvjetima poslovanja;
- 2) rashodi financiranja - nastaju u uvjetima nedostataka vlastitog kapitala ili visoke inflacije (npr. kamate na zajam)
- 3) izvanredni rashodi - ne mogu se predvidjeti

Troškovi predstavljaju žrtvovane resurse radi postizanja cilja. Oni su najznačajniji dio hotelskih rashoda, a nastaju u skladu sa svrhom i ciljem poslovanja. Troškovi su ustvari 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, analogno kao primici mogu biti gotovinski ili obračunski. Nastaju prilikom stvaranja učinaka, ali mogu nastati i neovisno o tome, tako da mogu i ne moraju imati karakter troška.

Utrošci predstavljaju fizičko ulaganje materijalnih vrijednosti u svezi stvaranja učinaka. Oni se najčešće izražavaju u fizičkim jedinicama mjere - dakle, u gramima, litrama, komadima itd.

Da bi se uopće mogao pokrenuti bilo koji proces proizvodnje potrebno je u njega ulagati 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 je dobivanje novih usluga, pri čemu trebamo nastojati da one budu još vrednije i još korisnije od resursa utrošenih za njihovu proizvodnju.

Troškovi su pretpostavka poslovanja i ne smijemo ih promatrati u negativnom kontekstu. Naime, **svaki se trošak isplati ako za rezultat ima veće dugoročne koristi od vrijednosti utrošenih resursa.** Međutim, mogućnost trošenja resursa nije neograničena, već je potrebno da se njihova ulaganja u proizvodne procese kreću u ograničenim okvirima. Ograničenje potrošnje u svrhu proizvodnje određenih hotelskih usluga je u cijeni koja se na tržištu za iste može postići. S obzirom da su prodajne cijene hotelskih usluga tržišne kategorije koje se formiraju u uvjetima konkurencije veličina hotelske dobiti je u izravnoj ovisnosti o veličini troškova angažiranih za proizvodnju određenih usluga. Povećanje prodajne cijene tržište može vrlo loše primiti, stoga se svaki hotelski management treba orijentirati na kontrolu troškova, jer u uvjetima snažne konkurencije jedino **uštede na troškovima povećavaju dobit.**

Za svaki je hotel u dugoročnom smislu bitno biti jeftiniji od konkurencije za istu razinu kvalitete ponude ili nuditi više za istu cijenu. To znači da za konkretni hotel ako želi ostati konkurentan, troškove poslovanja u relativnom iznosu stalno treba smanjivati. Povećanje obujma proizvodnje podrazumijeva i povećanje ukupnih troškova. Međutim, ako se u relativnom iznosu smanje troškovi poslovanja to će značiti da se po jedinici učinka (pružena usluga) angažira manja količina i vrijednost resursa nego u prethodnom razdoblju. Cilj svakog hotela, stoga, treba biti kontinuirano smanjivati troškove po jedinici učinka. Bilo koji hotel može računati na dugoročan uspjeh ako nije skuplji ili ako je jeftiniji od ostalih, to jest konkurentskih

hotela. Nuditi jeftinije usluge nužno ne treba značiti 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.

Troškovima se može pristupati s različitih aspekata te ih je moguće i razvrstati prema različitim kriterijima.

prema pojavnom obliku razlikujemo sljedeće prirodne vrste troškova:

- troškovi materijala
- troškovi usluga
- troškovi osoblja
- amortizacija
- nematerijalni troškovi
- troškovi financiranja

prema mjestima nastanka (koja mogu biti glavna i pomoćna, a radi se o organizacijskim jedinicama u kojima nastaju troškovi - kao na primjer kuhinja, aperitiv-bar i sl.) razlikujemo:

- proizvodne troškovi
- neproizvodne troškovi

prema nositeljima, odnosno s aspekta uračunavanja troškova u cijenu hotelskih usluga razlikujemo:

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

s obzirom na reagiranje na promjene u stupnju zaposlenosti kapaciteta razlikujemo:

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

za potrebe usporedbe i predviđanja troškova razlikujemo:

- stvarne troškove - koje dalje dijelimo na povijesne i tekuće
- planske troškove
- standardne troškove
- marginalne (granične) troškove
- ukupne troškove - (čine ih zbroj troškova koji su nastali u određenom razdoblju, pa tako možemo govoriti o ukupnim troškovima određenog mjeseca, kvartala, godine, sezone i sl.)
- prosječne troškove (troškovi po jedinici učinka, a dobijemo ih kada ukupne podijelimo s brojem učinaka)

PRIRODNE VRSTE TROŠKOVA I NJIHOVO OBUHVAĆANJE PREMA MJESTIMA I NOSITELJIMA

Osnovna podjela troškova je ona koja se temelji na porijeklu njihova nastanka. To je podjela troškova na prirodne vrste, odnosno prema pojavnim oblicima, koja omogućuje utvrđivanje svrhe zbog koje su određeni troškovi nastali. Ova se podjela u formaliziranom obliku koristi u financijskom računovodstvu za evidentiranje 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. bojanja 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. U petu skupinu - **nematerijalne troškove** - svrstavamo dnevnicе za službena putovanja, troškove nadoknada managementu (tzv. fee), troškove osiguranja (premije osiguranja), troškove platnog prometa, različite pristojbe, članarine i slične. U šestu skupinu - **troškove financiranja** - svrstavamo troškove kamata na zajmove, tečajne razlike i slične.

Nakon što su troškovi obuhvaćeni prema prirodnim vrstama pristupa se obračunu troškova prema mjestima njihova nastanka i nositeljima ili učincima u svrhu kojih su nastali.

Obračun troškova počinje na pomoćnim mjestima troška (npr. računovodstvo, odjel nabave, kotlovnica i sl.) koji se prevaljuju na glavna mjesta troška (restoran, aperitiv-bar i sl.) kojima se zaračunavaju kao sekundarni troškovi. Dakle, ukupne troškove pojedinog mjesta 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 predstavljaju zbroj svih troškova nastalih u određenom razdoblju. Ukupne troškove obično svrstavamo u tri osnovne skupine:

- 1) troškovi materijala izrade
- 2) troškovi plaća izrade
- 3) troškovi režije (proizvodne i opće režije)

Proizvodne troškove čine troškovi materijala i plaća izrade i troškovi proizvodne režije. Troškovi materijala i plaća izrade su primarni troškovi određenog mjesta troška, dok se troškovi proizvodne režije ne mogu 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 su u stvari troškovi ostalih poslovnih funkcija hotela. U hotelijerstvu ih obično svrstavamo u troškove administracije (uprave) i troškove prodaje (marketinga).

Da bi troškove obuhvatili prema nositeljima nužno je da ih rasporedimo na:

- 1) **izravne** (direktne ili neposredne) - one koje je moguće izravno povezati s određenom hotelskom uslugom (npr. troškovi namirnica i pića)
- 2) **neizravne** (indirektne ili posredne) - one koje nije moguće prenijeti na određenu hotelsku uslugu, već ih se po posebnom ključu raspoređuje na nositelje troškova (npr. amortizacija, premije osiguranja, administrativni troškovi i sl.)

Kao **nositelj troška u hotelijerstvu može biti:**

- **pojedina usluga** - na primjer usluge smještaja, usluge pića;
- **grupa usluga** - na primjer pansionске usluge, izvan pansionске usluge;
- **segment djelatnosti** - na primjer odjeljenje smještaja, odjeljenje hrane i pića; i slično.

TROŠKOVI S OBZIROM NA REAGIRANJE NA PROMJENE U STUPNJU ZAPOSLENOSTI

S obzirom na reagiranje na promjene u stupnju zaposlenosti troškove dijelimo na:

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

Za raščlanjivanje troškova na fiksne i varijabilne koristimo sljedeće metode:

logičke metoda - temelje se na ekonomskoj logici zakonitosti ponašanja pojedinih vrsta troškova s obzirom na promjene u stupnju zaposlenosti;

iskustvena metoda - temelji se na podacima o troškovima iz prethodnih razdoblja poslovanja hotela (tj. na analizi računovodstvene evidencije troškova);

matematičke metode - temelje se na pretpostavci da se razlika u ukupnim troškovima za dva različita stupnja zaposlenosti odnosi na varijabilne troškove, jer se fiksni ne mijenjaju.

Fiksni troškovi

Fiksni troškovi su oni troškovi koji u svom ukupnom iznosu ostaju nepromijenjeni bez obzira na to da li se mijenja stupanj zaposlenosti na koji se oni odnose. Ovi su troškovi pretežno rezultat postojanja stalne imovine, znači ovise o veličini smještajnih kapaciteta i o pripremljenosti hotela za njegovo iskorištenje.

U hotelijerstvu u fiksne troškove ubrajamo plaće stalnih zaposlenika, amortizaciju, troškove najamnine, premije osiguranja, kamate na zajmove itd. Oni uobičajeno čine oko 60 - 70% strukture ukupnih troškova hotela.

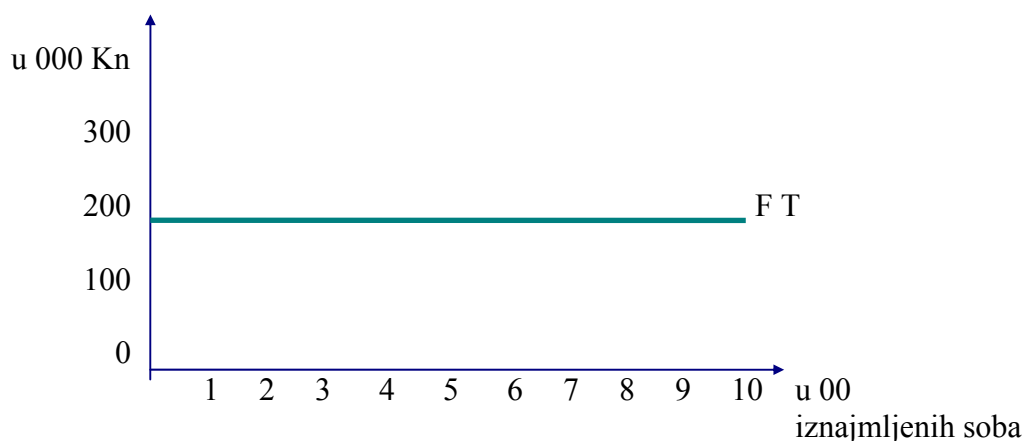
Hotel u cijelosti mora obuhvatiti te troškove neovisno o stupnju zaposlenosti. Na primjer ako amortizacija na godišnjoj razini za hotel koji posluje sezonski iznosi

100.000 kuna mjesečno, ona se neće promijeniti niti u sezoni kada hotel posluje, niti izvan sezone kada je hotel zatvoren.

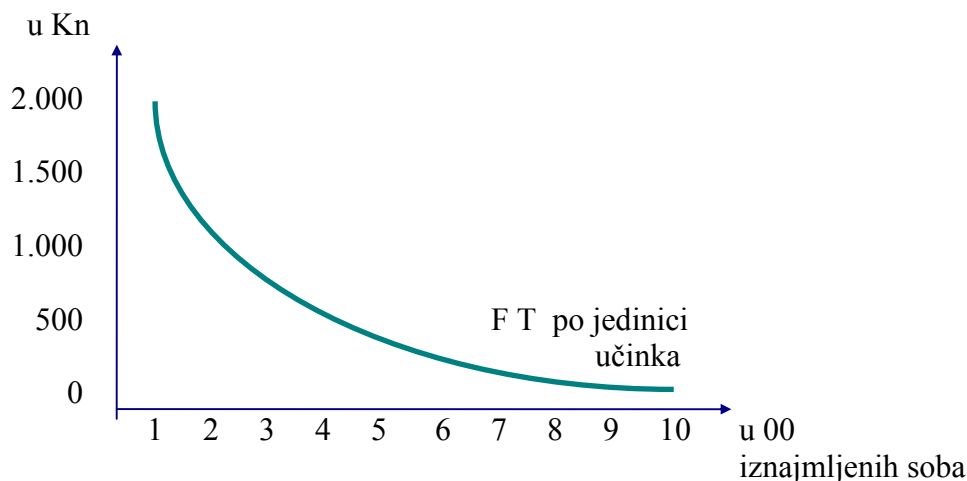
Dakle, fiksni troškovi se u ukupnom iznosu ne mijenjaju s promjenama u stupnju zaposlenosti kapaciteta, dok s druge strane, raspoređeni po jedinici učinka porastom proizvodnje opadaju.

U hotelijerstvu fiksni troškovi čine oko 70% ukupnih troškova poslovanja. S obzirom da su ovi troškovi dominantni i da se povećanjem proizvodnje po jedinici učinka smanjuju, zadovoljavajući se poslovni rezultat treba pokušati postići povećanjem prometa, a ne dizanjem cijena, kao što se to često čini.

Ukupni fiksni troškovi



Fiksni troškovi po jedinici učinka

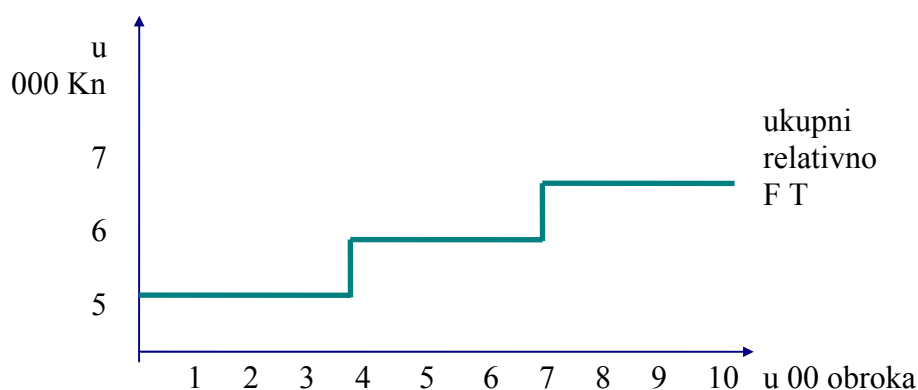


Ovi jednostavni grafički prikazi pokazuju da nedovoljna iskorištenost hotelskih smještajnih kapaciteta za posljedicu imaju visoke troškove po jedinici usluge, jer su one po jedinici opterećene većim iznosom fiksnih troškova. S druge strane, to znači da se povećanjem iskorištenosti kapaciteta fiksni troškovi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

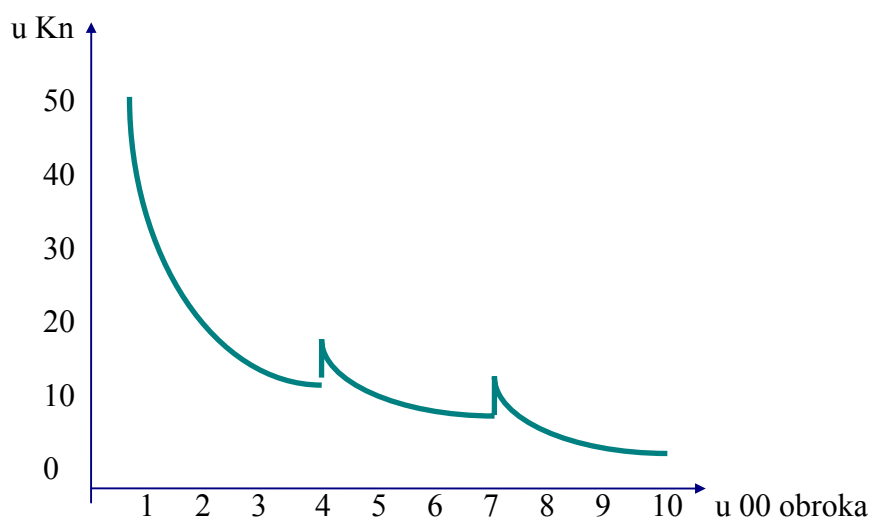
Fiksni troškovi se mogu podijeliti na:

- 1) **apsolutno fiksne** - koji se ne mijenjaju s povećanjem ili smanjenjem u stupnju zaposlenosti kapaciteta. U hotelijerstvu apsolutno fiksni troškovi su amortizacija (obračunata po vremenskoj metodi), troškovi održavanja, plaće (stalnih) zaposlenika, premije osiguranja, najamnine, veći dio administrativnih i troškova prodaje;
- 2) **relativno fiksne** - koji su nepromjenjivi jedino u okviru pojedinih zona zaposlenosti, to jest iskorištenosti kapaciteta. Prelaskom iz zone niže iskorištenosti u zonu više iskorištenosti kapaciteta skokovito rastu. To znači da se razlikuju visine fiksnih troškova pri iskorištenosti kapaciteta od 40%, od onih pri stupnju iskorištenosti od 80%. U hotelijerstvu relativno fiksni troškovi su plaće sezonskih zaposlenika, dio troškova grijanja i osvjetljenja, dio administrativnih i troškova prodaje i drugi.

Ukupni relativno fiksni troškovi



Prosječni relativno fiksni troškovi (po jedinici učinka)



Varijabilni troškovi

Varijabilni troškovi su oni troškovi koji se mijenjaju ovisno o promjenama u stupnju zaposlenosti kapaciteta. U hotelijerstvu je jedan od glavnih

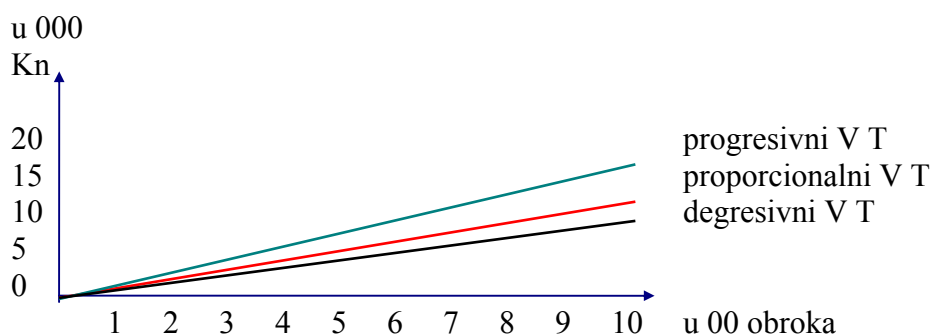
predstavnik varijabilnih troškova trošak materijala - namirnica i pića. Na primjer, hotelski restoran treba imati normative o utrošku namirnica i pića za svaku pojedinu uslugu hrane i pića. Ako želimo pripremiti obroke za 10 gostiju tada normative jednostavno pomnožimo s 10 i dobijemo potrebne količine materijala izrade. Dakle, s povećanjem stupnja zaposlenosti hotelskog restorana rastu i troškovi materijala.

U hotelijerstvu u varijabilne troškove možemo uvrstiti troškove materijala izrade (namirnica i pića), troškove potrošnog materijala (npr. za čišćenje, različiti dodaci jelima i sl.), amortizacija obračunata po funkcionalnoj metodi, troškovi energenata - električne energije, plina, goriva, loživa ulja i sl.) i druge. Oni uobičajeno čine oko 30-40% strukture ukupnih troškova hotela.

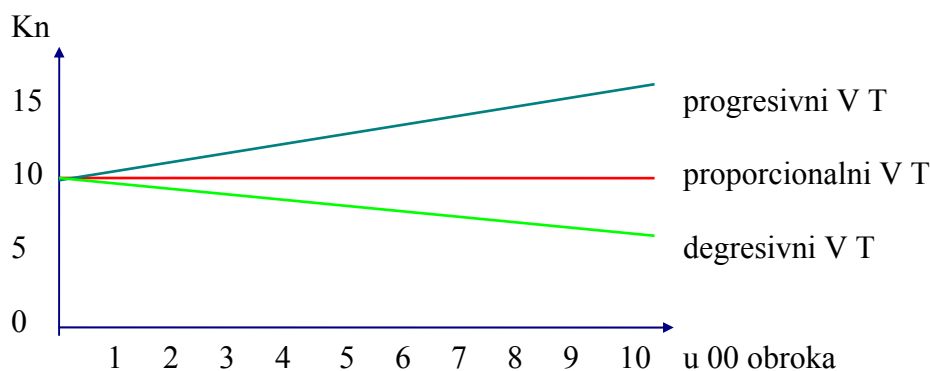
Varijabilni troškovi rastu povećanjem u stupnju zaposlenosti kapaciteta. S obzirom na brzinu njihova porasta u odnosu na povećanje u stupnju zaposlenosti, razlikujemo:

- 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 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 rastu sporije nego što raste količina pripremljenih obroka, čime se ostvaruju određene uštede).

Ukupni varijabilni troškovi



Prosječni varijabilni troškovi (po jedinici učinka)

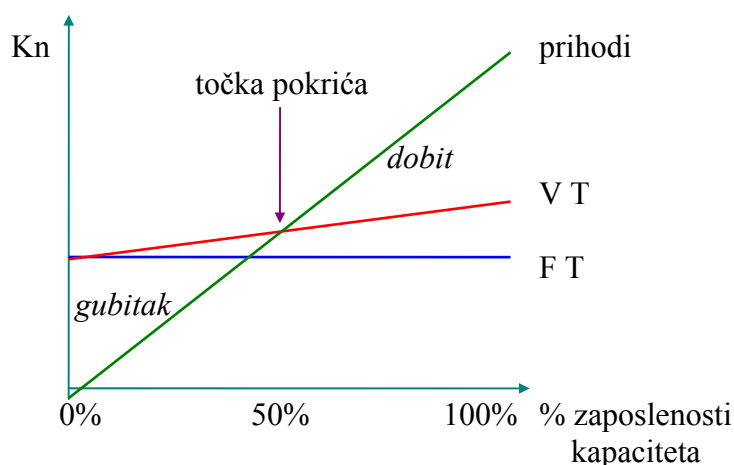


ANALIZA TOČKE POKRIĆA

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

Za svaku hotelsku uslugu vrijede drukčiji odnosi između troškova i cijena. Temeljna pretpostavka ove metode je da **ako su prodajne cijene veće od varijabilnih troškova, povećanje stupnja zaposlenosti - pruženih hotelskih usluga omogućuje povećanje u pokriću fiksnih troškova i eventualno ostvarivanje dobiti**. To znači da je i za ona razdoblja kada nema značajnog intenziteta potražnje za hotelskim uslugama isplativo poslovati, jer svaka prodana usluga za rezultat ima smanjivanje gubitaka, to jest povećanje dobiti.

Točka pokrića



Točka u kojoj se izjednačavaju ukupni troškovi s prihodima naziva se **točkom pokrića (break even point)**. U ovoj točki hotel ostvarenim prihodima pokriva troškove poslovanja, dok je dobit jednaka nuli. Dosizanje točke pokrića s obzirom na porast stupnja zaposlenosti kapaciteta ovisi o razlici između prodajne cijene hotelskih usluga i ukupnih troškova (fiksni troškovi + varijabilni troškovi).

Povećanje cijena hotelskih usluga ima naj snažniji utjecaj na povećanje razine dobiti. Međutim, potražnja za hotelskim uslugama je izrazito elastična. Stoga, slijedi da takva poslovna politika može biti vrlo opasna po dugoročne ciljeve hotela, jer u pravilu izaziva pad prodaje, ali i reakcije konkurenata. Snižavanje troškova i povećanje stupnja zaposlenosti (ustvari - prodaje hotelskih usluga), u tom smislu, smatraju se ispravnim poslovnim potezima.

MARGINALNI (granični) TROŠKOVI

Marginalni ili granični troškovi jesu troškovi posljednjeg stupnja zaposlenosti. Nastaju kao rezultat porasta proizvodnje za još jedan - posljednji učinak, kada se stupanj iskorištenosti kapaciteta poveća za jednu jedinicu (uslugu) što

za posljedicu ima porast ukupnih troškova za određeni iznos. Taj iznos predstavlja vrijednost marginalnih troškova.

Vrijednosti marginalnih troškova dobije se omjerom porasta ukupnih troškova u odnosu na porast stupnja iskorištenosti kapaciteta. Formula za izračunavanje marginalnih troškova:

$$\frac{\text{porast ukupnih troškova}}{\text{porast stupnja iskorištenosti kapaciteta}}$$

Kao približna vrijednost marginalnih troškova, u praksi se obično uzimaju varijabilni troškovi. Naime, svaka dodatna hotelska usluga izaziva dodatne troškove i rezultira dodatnim prihodima. Dodatni troškovi po jedinici učinka mogu biti samo prosječni varijabilni troškovi, jer se jedino oni ne mijenjaju s promjenom u stupnju zaposlenosti.

STANDARDNI TROŠKOVI

Standardni troškovi su proračunani troškovi za pružanje određene hotelske usluge. Ovi 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 (tj. ako su viši), standardni troškovi se neće mijenjati naviše, kao na primjer ako je hotelska kuhinja povećala potrošnju namirnica za spravljanje određenog broja obroka krivnjom zaposlenika.

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

Razlikujemo sljedeće standardne troškove:

temeljni standardni troškovi - dugoročni standardi koji se ne mijenjaju tijekom duljeg niza godina;

idealni standardni troškovi - optimalni standardi koji ne uključuju zastoje u radu, smanjenje stupnja zaposlenosti i rasipanje materijala izrade, već se temelje na idealnim utrošcima vremena i materijala;

dostižni standardni troškovi - temelje se na učinkovitim ali ne idealnim uvjetima poslovanja;

tekući standardni troškovi - kratkoročni standardi koji se temelje na tekućim uvjetima poslovanja.

RACIONALIZIRANJE TROŠKOVA U HOTELIJERSTVU

Pod racionaliziranjem troškova podrazumijeva se sniženje troškova koje je moguće postići boljom organizacijom proizvodnog procesa i nadzorom nad uporabom čimbenika u procesima pripreme i pružanja hotelskih usluga.

Prilikom racionaliziranja, troškove je potrebno sagledati u odnosu na prihode. U hotelijerstvu najznačajnije troškove predstavljaju troškovi rada koji čine oko 35-

40% i troškovi materijala izrade (namirnica i pića) koji čine oko 10-15% ukupnih hotelskih prihoda.

Pred hotelom postoje brojne mogućnosti sniženja troškova. Praktički se svaki trošak može sniziti, to jest svesti na potrebnu i nužnu razinu. Međutim, u ni kojem slučaju se ne smiju snižavati oni troškovi čija bi snižavanja, makar i u najmanjoj mjeri, narušila kvalitetu hotelskih usluga.

Moguće je postići racionalizaciju sljedećih vrsta troškova:

materijalnih troškova
troškova rada
troškova različitih poslovnih funkcija

Materijalne troškove je moguće sniziti:

količinski

- učinkovitijom uporabom materijala, osobito namirnica, smanjenjem kila i rasipa
- većim stupnjem zaposlenosti kapaciteta
- sastavom jelovnika i kombiniranjem jela
- boljom organizacijom rada

vrijednosno

- nabavom po povoljnijim cijenama
- postizanjem povoljnijih cijena transporta

uvođenjem stimulacija

- novčanim stimulacijama za postizanje ušteda
- postizanjem povoljne radne klime i međuljudskih odnosa

supstitucijom materijala jeftinijim, uz uvjet da to ne šteti kvaliteti usluga pruženih gostu.

Troškove rada je moguće sniziti:

povećanjem produktivnosti rada

plaćanjem po učinku (što je stimulativnija raspodjela)

stvaranjem povoljnijih uvjeta rada

boljom organizacijom rada

smanjenjem fluktuacije, posebno sezonskih zaposlenika

Troškove pojedinih poslovnih funkcija, u prvom redu, je moguće sniziti boljom organizacijom rada svake od njih.

POJAM I VRSTE CIJENA

Cijena je vrijednost proizvoda izražena u novcu. Cijene su bitan element tržišta, stoga, funkcije cijena proizlaze iz funkcija tržišta. Cijene prenose određene informacije - na primjer o **standardu** (standard je propisana kvaliteta) hotelskih usluga. Gospodarske subjekte (hotele) potiču na usvajanje manje skupih metoda

proizvodnje, odnosno orijentiraju ih na korištenje resursa u najvrijednije svrhe. Cijene su funkcija raspodjele prihoda jer proizvođačima osiguravaju financijsku podlogu poslovanja, dok potrošači ovisno o mogućnostima raspoređuju raspoložive kupovne fondove na određene proizvode.

Cijene, dakle, imaju različita značenja za potrošača i proizvođača. Cijena je za potrošača iznos novca koji on želi ili može platiti za određeni proizvod (npr. hotelske usluge). Potrošač između različitih mogućnosti na tržištu bira one proizvode koji mu predstavljaju određenu vrijednost. S druge strane, za proizvođača je cijena izvor prihoda, odnosno dobiti. Cijena treba pokriti sve troškove proizvodnje i još osigurati određenu visinu dobiti jer je to cilj proizvođača, pri čemu treba voditi računa i o tržištu - pratiti cijene konkurencije, kupovnu moć potrošača, odnose ponude i potražnje i drugo.

U hotelskom poslovanju razlikujemo sljedeće vrste cijena:

fakturna cijena - cijena koju ispostavlja dobavljač u fakturi (računu) zbog naplate robe prodane kupcu (npr. zbog naplate namirnica, pića, potrošnog materijala i sl.);

nabavna cijena - cijena koja se dobije kada se fakturnoj cijeni dodaju svi zavisni troškovi nabave (troškovi utovara, prijevoza, istovara, osiguranja i sl.);

prodajna cijena - cijena po kojoj se obavlja prodaja potrošačima, a dobije se kada se nabavnoj cijeni doda razlika u cijeni - marža i PDV.

Cijene su izuzetno bitne za konkurentnost svakog hotela i u konačnici određuju uspješnost poslovanja. Naime, ako razina cijena jednog hotela znatno premašuje cijene konkurentskih hotela, tada će potencijalni potrošači hotelske usluge koristiti kod konkurencije - dakle, tamo gdje su povoljnije cijene.

Cijene hotelskih usluga mogu se formirati na različite načine. Bitno je da cijene određenom hotelu omoguće što više prihode i dobit. Kako će biti formirane cijene ovisi o brojnim čimbenicima. **Na visinu cijena**, s jedne strane, **utječu troškovi proizvodnje**, a s druge strane, **intezitet potražnje** (elastičnost potražnje), **konkurencija**, **tržišna pozicioniranost ponude** (ciljna tržišna skupina kojoj je usmjerena ponuda) i **državna regulativa**. Intezitet potražnje koji postoji na tržištu za određenom hotelskom uslugom određuje gornju granicu cijene, dok 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 njenim djelovanjem u svojim nastojanjima da odredi one cijene koje želi. Hotel svoju ponudu obično formira za određenu skupinu potencijalnih potrošača - ciljnu tržišnu skupinu, te ovisno o njihovim preferencijama i kupovnoj moći usklađuje standarde usluga i cijene.

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

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

Za utvrđivanje cijena primjenjuje se:

- 1) troškovni pristup
- 2) tržišni pristup

Ako se cijene utvrđuju na podlozi troškova, mogu se primjeniti ove metode:

metoda određivanja marže - cijena se formira na temelju troškova kojima se dodaje postotak zarade - **marža**;

metoda temeljnih cijena - određuje se ona razina cijena kod koje su pokriveni ukupni troškovi (dobit = 0). Te se cijene uzimaju kao temelj od kojega se povećavaju, a koji istovremeno pokazuje koliko se mogu cijene povećavati kako bi se osigurala profitabilnost poslovanja;

metoda povrata uloženog kapitala - cijena se određuje polazeći od postavljene ciljne dobiti. Ova metoda ne uzima u obzir tržište i potražnju;

metoda obrnutog reda - temelji se na utvrđivanju cijena koje polazi od konkurentskih cijena prema troškovima. Cijena određena ovom metodom temelji se na određenoj tržišnoj cijeni i tako danoj 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. Prema ovoj metodi 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 određuju utvrđivanje različitih cijena, koje se primjenjuju prema različitim ciljnim skupinama, sezoni i obujmu potražnje. U hotelijerstvu, stoga, cijene dijelimo na:

- 1) **cijene koje se primjenjuju u izravnoj prodaju** - objavljuju se u cjeniku hotelskih usluga. Radi se o najvišim cijenama koje se primjenjuju u razdobljima visoke potražnje ("špica" sezone), odnosno o nižim razinama cijena koje se primjenjuju u razdobljima smanjenog inteziteta potražnje (izvan sezone);
- 2) **cijene koje se primjenjuju u neizravnoj prodaji** - ugovorene su cijene i uvijek su niže od cijena objavljenih u cjeniku. Ove se cijene ugovaraju s putničkim agencijama - organizatorima putovanja, koje formiraju i prodaju turističke aranžmane. Razlikujemo alotmanske i cijene po fiksnoj zakupu.

Cijena nije jednom za uvijek dana fiksna veličina. Ona ima svoju donju i gornju granicu. O rasponu cijena ovisi manja ili veća sposobnost neke hotelske usluge da akumulira određenu količinu financijskih sredstava. Mogućnost da se cijena kreće u određenom rasponu upućuje nas na zaključak da nije ispravno utvrđivati cijene samo na osnovu jednog mjerila - na primjer troškova, već je potrebno uzeti u obzir više mjerila - troškove, potražnju, konkurenciju, karakteristike hotelskih usluga i slično.

KALKULACIJE

Pojam kalkulacija dolazi od latinske riječi **calculatio** koja znači izračunavanje. **Kalkulacija je računski postupak pomoću kojega se izračunavaju proizvodne i prodajne cijene proizvoda.** U hotelijerstvu izračunavamo cijene usluga smještaja, usluga prehrane, točenja pića i drugih usluga.

Prodajnu cijenu u hotelijerstvu osim zakona ponude i potražnje 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 da posluje, najpovoljnije cijene koje se mogu postići na tržištu i koliku dobit treba ostvariti u određenim tržišnim uvjetima.

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

Načelo točnosti podrazumijeva pravilno uključivanje svih troškova prema odgovarajućim učincima - hotelskim uslugama, istinsko prevaljivanje neizravnih troškova na pojedine hotelske usluge kao nositelje troškova i slično.

Načelo ekonomičnosti podrazumijeva primjenu one metode kalkulacije koja iziskuje najmanje troškove njene izrade.

Načelo prilagodljivosti podrazumijeva upotrebu takve metode kalkulacije koja najbolje odgovara određenom tipu proizvodnje. U tom smislu, za usluge smještaja prikladna je metoda pomoću ekvivalentnih brojeva, a za usluge hrane i pića dodatna metoda kalkulacije.

Kod svih metoda kalkulacije bitno je osigurati **usporedivost** podataka jer bi u protivnom bilo onemogućeno na primjer analiziranje planske i obračunske kalkulacije.

Svrha kalkulacije u hotelijerstvu je da se svaka usluga optereti odgovarajućim dijelom troškova te da u cijenu uračuna i odgovarajući dio dobiti.

Cijena dobivena kalkulacijom ne treba predstavljati i onu cijenu po kojoj će se neka hotelska usluga prodati. U hotelijerstvu je navedeno odstupanje uobičajeno, jer se prilikom utvrđivanja cijena ne može ignorirati utjecaj tržišta. To je iz razloga što cijena svoju funkciju može ispunjavati jedinu u slučaju kada je gost prihvati, odnosno kada plati određenu hotelsku uslugu po toj cijeni.

NORMATIVI U HOTELIJERSTVU

Normativ je utvrđena i propisana vrsta i količina namirnica ili pića, začina i različitih dodataka koje treba utrošiti na pripremanje odgovarajućeg jela, slastice, napitka i pića prema propisanom receptu.

Ovisno o vrsti usluge, namirnice i pića se više ili manje obrađuju (prerađuju), pri čemu se upotrebljavaju unaprijed utvrđene količine materijala izrade - odnosno, **normativi materijala**. Normative materijala samostalno utvrđuje svaki ugostiteljski objekt, a mogu se razlikovati od jednog do drugog prodajnog mjesta i u istoj ugostiteljskoj tvrtki. Normativ, osim što pokazuje koliko je materijala potrošeno, isto tako, karakterizira specifičnost usluga koje se pružaju gostima.

Normativi se donose sa sljedećom svrhom:

- da se utvrde količinske jedinice utroška materijala, temeljeno na recepturi za određeni broj obroka kod gotovih jela ili za jedno jelo po narudžbi
- da bi se mogla izraditi kalkulacija
- da bi se mogao kontrolirati utrošak materijala
- da bi se moglo planirati zalihe i dinamiku naručivanja
- da bi se definirale hranjive i ekonomske vrijednosti ponuđenih jela
- da bi se udovoljilo propisima koji određuju da gost treba dobiti naručeno jelo koje sadržajem i kvalitetom odgovara naručenom, to jest odgovara određenim standardima

Pri izradi normativa prije svega se treba odrediti broj obroka za koji se normativ izrađuje, odnosno veličinu koja će biti osnova za utvrđivanje utroška materijala. Za hotelsku á la carte restauraciju, gdje se pripremaju jela po narudžbi, normativi se u pravilu utvrđuju za jedan obrok. Restauracije koje pripremaju više vrsta menua kao osnovu za normativ mogu uzeti deset obroka. U pansionskim hotelima, gdje veći broj gostiju konzumira ograničeni broj menua, kao osnova za određivanje utroška materijala može se uzeti stotinu obroka.

Normativi trebaju biti aktualni, što znači da se trebaju prilagođavati zahtjevima gostiju koji se stalno mijenjaju. Normativi se određuju na osnovu **standardnih recepata**. Razlikujemo standardne kalkulacijske recepte koji se izrađuju prije nego se donese odluka o cijeni u jelovniku i standardne proizvodne recepte u kojima je naveden i način pripreme pojedinog jela.

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, visini ostalih to jest neraspoređenih troškova, vrsti i kategoriji hotela, sezoni poslovanja, konkurenciji i sličnom.

Marža treba pokrivati troškove koji opterećuju prodajnu cijenu određene usluge i osigurati ostvarivanje dobiti. Naravno da se ista marža neće odrediti za sve vrste usluga. Postotak marže s kojim će se poslovati utvrđuje se u poslovnom planu hotela. Marža se određuje po sljedećoj formuli:

%

marže

$$\frac{(\text{prodajna cijena} - \text{nabavna vrijednost materijala})}{\text{nabavna vrijednost materijala}}$$

Na primjer, nabavna vrijednost materijala za pripremu jednog naravnog odreska iznosi 20 kn, a prodajna cijena 60 kn. Postotak marže izračunava se na sljedeći način:

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

Marža se može povećati ili smanjiti i bez promjene prodajne cijene. To se obično događa kada dolazi do promjena nabavnih cijena materijala ili kada se ostvare smanjenja troškova (kada dolazi do povećanja marže bez promjene prodajne cijene).

Maržu, stoga, treba pratiti, to jest nadzirati ostvarenje marže kroz određena vremenska razdoblja - na primjer dnevno, sedmično ili mjesečno.

Što je hotel više kategorije, u pravilu ima i više troškove što znači da će poslovati s većom maržom, odnosno s većim cijenama i obratno - hoteli nižih kategorija imaju niže troškove, to jest mogu poslovati s manjom maržom, odnosno s nižim cijenama.

VRSTE KALKULACIJE

Kalkulacije s obzirom na vrijeme kada se izrađuju mogu biti:

- 1) **planska kalkulacija** - koja određuje cijenu koštanja i pretpostavljenu prodajnu cijenu usluge. Planske kalkulacije se sastavljaju pred početak poslovne godine na temelju obračunske kalkulacije za proteklo razdoblje, planskih pokazatelja i normativa (za usluge hrane i pića);
- 2) **obračunska kalkulacija** (naknadna) - sastavlja se na kraju poslovnog razdoblja na temelju računovodstvenih podataka. Ova vrsta kalkulacije služi za utvrđivanje stvarnih troškova i kontrolu planske kalkulacije. Prilikom sastavljanja obračunske kalkulacije obično se primjenjuje metoda usporedbe planiranih i ostvarenih troškova. Svrha usporedbe je utvrditi eventualna odstupanja od plana i prvi je korak u analizi tih odstupanja.

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

Kalkuliranje u hotelijerstvu je otežano zbog raznovrsnosti usluga, sezonskog poslovanja, oscilacija intenziteta potražnje i sličnog.

Metode kalkulacije

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

- 1) djelidbena ili divizijska kalkulacija
- 2) dodatna kalkulacija
- 3) kalkulacija pomoću ekvivalentnih brojeva

Djelidbena ili divizijska metoda kalkulacije se primjenjuje kada nema potrebe da se troškove razvrstava na izravne i neizravne jer se cijena kalkulira za samo jedan proizvod (samo jednu hotelsku uslugu) koji automatski sve troškove preuzima na sebe. Ova se metoda sastoji u tome da se ukupan iznos troškova i ostali elementi cijene (dobit) podijele s brojem učinaka - pruženih hotelskih usluga. Dobiveni rezultat predstavlja cijenu po jedinici usluge. Cijena hotelske usluge se dobiva po sljedećoj formuli:

$$\frac{\text{ukupni troškovi} + \text{dobit}}{\text{broj usluga}}$$

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 troškovi se obračunavaju prevaljivanjem putem određenih ključeva. Uz neizravne troškove na određenu uslugu prevaljujemo i iznos dobiti koji se želi ostvariti. Ova je metoda vrlo slična metodi marže (s tim da marža u ugostiteljstvu kao neizravan trošak uzima i plaće izrade), a cijena hotelske usluge se dobiva po sljedećoj formuli:

cijena po jedinici usluge = izravni troškovi + % neizravnih troškova

% neizravnih
troškova

$$\frac{\text{ukupni troškovi} - \text{izravni troškovi} * 100}{\text{izravni troškovi}}$$

Kalkulacija pomoću ekvivalentnih brojeva upotrebljava se za izračunavanje cijena povezanih proizvoda, odnosno u slučajevima proizvodnje istovrsnih proizvoda koji se razlikuju po kvaliteti pa troškove nije moguće rasporediti primjenom jednostavne djelidbene metode. U tim se slučajevima uvode ekvivalentni brojevi koji odgovaraju različitom angažiranju troškova po proizvodima. U hotelijerstvu se ova metoda primjenjuje prilikom izračunavanja cijena usluga smještaja tako da pojedinim vrstama soba i/ili hotelskim apartmanima dodjeljujemo ekvivalentne brojeve (smještajne jedinice se mogu razlikovati po komforu, opremljenosti, pogledu npr. na more ili park i sl.).

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