

## Specifičnosti operativnog kontrolinga u hotelijerstvu

ALEKSANDRA KRAJNOVIĆ

docentica, Odjel za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru

Trg kneza Višeslava 9, 23000 Zadar  
Tel +385 23 200 841; Fax +385 23 300 943

Hrvatska

[akrajnov@unizd.hr](mailto:akrajnov@unizd.hr)

DIJANA ČIČIN-ŠAIN

viša predavačica, Odjel za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru

Trg kneza Višeslava 9, 23000 Zadar  
Tel +385 23 200 839; Fax +385 23 300 943

Hrvatska

[dcsain@unizd.hr](mailto:dcsain@unizd.hr)

DENIS PREVOLŠEK

Valamar d.o.o.

Brulo 2, 52449 Poreč

Tel +385 52 400 500

Hrvatska

[denis.prevolsek@riviera.hr](mailto:denis.prevolsek@riviera.hr)

**Sažetak:** U ovom radu istražuje se operativni aspekt kontrolinga u hotelskim poduzećima. Poseban se naglasak daje na menadžerska izvješća, temeljem kojih menadžer donosi operativne odluke. Na primjeru jedne hotelske kompanije iz hrvatske gospodarske prakse (naziv kompanije je izmijenjen radi zaštite privatnosti podataka), u radu se daje prikaz triju vrsta menadžerskih izvješća – dnevno, tjedno i mjesečno, kako bi se na primjeru jednog hotela moglo ustvrditi na koji način hotelski menadžer odlučuje u svom radu, odnosno koji su to ključni podaci koje hotelski menadžer koristi u praksi. U radu je dan prikaz izvješća na primjeru hotela jedne hotelske kompanije, koji je zanimljiv i s tog aspekta što se ovdje jasno razgraničava operativni i strateški kontroling, ali i naglašava njihov međutjecaj i međusobna veza, koji je omogućen upravo (i) zahvaljujući sustavu kontrolinga. Rad predstavlja svojevrsan prikaz jednog mogućeg modela operativnog upravljanja u hotelijerstvu. U radu se želi ispitati i koja su to menadžerska izvješća - koja hotelski menadžeri crpe iz sustava kontrolinga – ključna za menadžere hotela i na koji način oni njima služe u donošenju poslovnih odluka. U radu se, nadalje, daju i smjernice na koji je način moguće povećati "iskoristivost podataka" u operativnom kontrolingu u hotelijerstvu, ali i uočiti koji su podaci iz menadžerskih izvješća u suvremenim uvjetima ključni za donošenje operativnih odluka u hotelskom menadžmentu.

**Ključne riječi:** suvremeni kontroling, operativni kontroling u hotelijerstvu, operativni menadžment u velikim hotelskim kompanijama, izazovi suvremenog hotelskog menadžmenta

### 1 Uvod

Predmet istraživanja ovoga rada je primjena operativnog kontrolinga u hotelijerstvu. To je pitanje posebno važno kad se uzme u obzir djelovanje hotelskih kompanija u suvremenim tržišnim globaliziranim uvjetima.

Istraživačka pitanja postavljena u ovom radu su sljedeća:

Koje su specifičnosti kontrolinga u hotelijerstvu?

Koliko se sustav kontrolinga danas koristi u radu hotelskog menadžera?

Koliko je taj sustav važan za donošenje poslovnih odluka?

Koji su podaci iz sustava kontrolinga važni za donošenje operativnih, a koji za donošenje strateških odluka u menadžmentu hotelske kompanije?

Koje su vrste menadžerskih izvješća najznačajnije i na koji ih način menadžeri u praksi najčešće koriste?

Koliko kvalitetna menadžerska izvješća i njihova kvalitetna analiza povećavaju uspješnost poslovanja hotelske kompanije, a time i njenu konkurentnost?

Koliki je u tom smislu udio operativnog, a koliki strateškog menadžmenta?

Osnovna hipoteza postavljena u ovom radu je da je potreba za operativnim kontrolingom u hotelijerstvu u današnjem dinamičnom tržišnom okruženju povećana, te da hotelski menadžeri u suvremenim gospodarskim uvjetima trebaju još i više razviti "oštrinu" prepoznavanja relevantne informacije iz menadžerskih izvješća, kao i stalnu potrebu njihovog sustavnog praćenja, analize i promptnog reagiranja u smislu donošenja kvalitetnih korektivnih akcija u poslovanju. Pomoćna je hipoteza rada u tom eda se naglašava sve veća uloga operativnog kontrolinga, a time i operativnog menadžmenta, u donošenju strateških odluka na razini kompanije.

U radu su korištene sljedeće znanstvene metode: analiza relevantne znanstvene literature, analiza studije slučaja, analiza poslovne dokumentacije, metoda istraživanja sa sudjelovanjem (vlastito radno iskustvo autora na poslovima hotelskog menadžera).

## 2 Specifičnosti kontrolinga u hotelijerstvu

Kontroling je, prema Očko i Švigir (2009), skup multidisciplinarnih znanja koja su potrebna kako bi se na temelju bezbrojnih podataka iz poduzeća, ali i izvan njega, prilupio optimalan broj onih koji su nužni menadžerima te svima koji upravljaju poduzećem za kvalitetno odlučivanje. Isti autori nalaze da je kontroling i umijeće, filozofija upravljanja na osnovi ekonomske logike racionalnosti, funkcija poduzeća koja ima zadatak koordinirati poslovne procese i njihove dijelove te s pomoću izgradnje integriranog i objedinjenog sustava upravljanja koji svoje temelje nalazi na jasno definiranoj viziji, misiji i ciljevima biti stručna pomoć menadžmentu.

Još je čitavo desetljeće ranije Avelini Holjevac (1998) ustvrdila da je kontroling efikasan instrument upravljanja poslovnim rezultatom poduzeća, koji obuhvaća koordinaciju i vezu planiranja i informiranja, te analizu i kontrolu ljudskih materijalnih, financijskih i informacijskih resursa radi ostvarenja ciljeva na efikasan način. Moguće je razlikovati operativni kontroling od strategijskog, pri čemu se isti razlikuju, prije svega, prema vremenskoj dimenziji, izvorima podataka i korisnicima podataka. Operativni kontroling je kratkoročnog karaktera, koristi se informacijama iz internog okruženja poduzeća te služi kao podrška odlučivanju menadžerima na operativnim razinama.

Hotel je smještajni objekt koji gostima pruža osnovne usluge smještaja i prehrane te razne dodatne usluge. Prema Peršić (1996) osobitost poslovnih sustava u hotelijersko-turističkom gospodarstvu je da su to složeni, dinamički i svjetskom tržištu otvoreni sustavi kojima treba upravljati. Značajno obilježje u hrvatskom hotelijerstvu je sezonalnost. U periodu glavne sezone dolazi do vršnih opterećenja, dok u periodu van glavne sezone nastaju visoki fiksni troškovi održavanja hotelskih kapaciteta. Upravo iz navedenog razloga, u hotelskoj industriji koja je uslužnog i radno te kapitalno intenzivnog tipa nužna je potpora kontrolinga u upravljanju poslovnim rezultatom. Na važnost kontrolinga u hotelijerskoj industriji utječe i činjenica da se okruženje u turizmu posljednjih desetak godina sustavno mijenja – zahtjevi i želje gostiju postaju sve veći, a konkurencija među hotelijerima i pojedinim turističkim destinacijama sve zaoštrenija.

Među brojnim specifičnostima hotelskog poslovanja Avelini Holjevac ističe kratko vrijeme trajanja proizvodnih i uslužnih procesa, diskontinuirani tijekom radnih procesa, nemogućnost preciznog planiranja i raspodjele proizvodnje te obavljanja usluga u vremenu, veliki udio fiksnih troškova u ukupnih troškovima poslovanja hotela, nemogućnost potpunog stalnog usklađivanja broja radnika i razine zaposlenosti kapaciteta itd.

Iz navedenoga proizlazi da je u hotelskom poduzeću zadatak kontrolinga proučavanje poslovnih procesa hotela, tijekom dokumentacije, definiranje izvještaja s upravom i menadžmentom hotela, kao i područja i načine djelovanja. Kao najzanimljivije u hotelskom poslovanju Pavlović (2006) navodi praćenje recepcijskog poslovanja, smještaj i ugostiteljsko poslovanje. Zbog kompleksnosti poslovanja dolazi brojnih odstupanja pa je ove segmente hotela nužno posebno organizirati te pratiti kroz izvještavanje o prihodima, troškovima, viškovima/manjkovima, postocima popunjenosti, ali i kvaliteti obavljanja poslovanja. Zadatak kontrolinga je uočiti odstupanja i kritična područja, razloge njihovog nastanka te predložiti upravi menadžmenta načine rješavanja koji su utemeljeni na analizama i financijskim izvještajima.

Najodgovornija osoba u hotelu koja je zadužena za ostvarenje financijskih učinaka je direktor hotela. Uz financijske učinke tu se ubraja i ostvarenje odgovarajuće razine prodaje, za što odgovornost preuzimaju svi hotelski odjeli i to pretpostavlja odgovarajuće upravljanje, tj. kontrolu sveukupnim financijskim resursima.

U svom najširem značenju, kontroling je komponenta vođenja sustava, podržava menadžment u njegovu zadatku vođenja i usmjeravanja, nije nužno povezan za specijalne ciljeve, poslovnu aktivnost ili veličinu institucije. Suština kontrolinga je svugdje ista, samo je razlika u primjeni instrumenata. Kontroling pridonosi ciljno orijentiranoj, koordiniranoj primjeni znanja odgovornih osoba. Prema Čizmar (2008) poslovi i zadaci kontrolinga su:

- Planiranje poslovnog rezultata, utvrđivanje i unapređenje standarda
- Sustav praćenja i obračuna ostvarenja poslovnih rezultata i uspješnosti poslovanja
- Informiranje/izvještavanje o poslovnim rezultatima
- Utvrđivanje odstupanja od plana ili standarda, analiza uzroka odstupanja te prijedlog korektivnih mjera
- Nadzor nad realizacijom korektivnih odluka
- Analiza ostvarenja poslovnih rezultata
- Analiza faktora koji su utjecali na ostvarenje poslovnih rezultata
- Analiza sadašnjeg stanja resursa i uvjeta privređivanja kao osnova za planiranje budućih rezultata.

Sve su prikazane funkcije kontrolinga karakteristične i za kontroling hotelskih sustava.

### **3 Primjeri izvješća za hotelske menadžere na primjeru hotela u sastavu hotelske kompanije**

U daljnjem tekstu, prikazuje se primjer dnevnog, tjednog i mjesečnog izvješća za direktore hotela, na primjeru međunarodne hotelske kompanije koja djeluje u jednoj poznatoj turističkoj destinaciji u Hrvatskoj. Radi zaštite od zloupotrebe prikazanih privatnih financijskih podataka, brojevi su pokazatelji stvarni, dok je ime hotela i hotelske kompanije izmišljeno.

Prikazana izvješća obuhvaćaju prvenstveno operativni kontroling, a za njih je karakteristično da svi oni prikazuju financijske pokazatelje - rezultate poslovanja, te omogućuju usporedbu s planskim

pokazateljima i s pokazateljima prethodnih razdoblja, najčešće s proteklom godinom. Usporedbe mogu poslužiti menadžerima i za prognozu poslovanja i daljnjeg razvoja tvrtke (strateški kontroling).

### 3.1 Dnevno izvješće

**Tablica 1.** Dnevno izvješće za hotelske menadžere u hotelskoj kompaniji Sunset

		Dnevno ostvarenje prošle godine	Dnevno ostvarenje tekuće godine	indexi	Mjesečni kumulativ ostvarenja	Mjesečni plan	indexi
	<b>HOTEL</b>						
<b>datum</b>	<b>d.d.,mm</b>						
Prihod smještaja - alotman		58.588	79.997	73	1.131.534	2.354.054	48
Prihod smještaja - grupe		2.277	-93	2.448	49.671	165.405	30
Prihod smještaja - individualci		83.928	54.211	155	1.056.198	1.406.854	75
Ukupni prihod smještaja		144.793	134.115	108	2.285.058	3.926.313	58
Ostali prihodi odjela smještaja		598	659	91	10.831	19.821	55
<b>Ukupni prihodi odjela smještaja</b>		<b>146.063</b>	<b>135.147</b>	<b>108</b>	<b>2.309.346</b>	<b>3.980.134</b>	<b>58</b>
Prihod pansionске hrane		13.879	12.003	116	217.789	387.005	56
Prihod a' la carte hrane		2.161	2.383	91	32.546	76.500	43
Prihod personalne hrane		561	336	167	9.154	16.708	55
Ukupni prihod hrane		16.601	14.722	113	259.489	480.213	54
Ukupni prihod pića		14.339	11.759	122	202.351	281.883	72
Ukupni prihod hrane i pića		30.940	26.481	117	461.840	762.096	61
<b>Ukupni prihod odjela hrane i pića</b>		<b>31.024</b>	<b>26.694</b>	<b>116</b>	<b>463.670</b>	<b>772.928</b>	<b>60</b>
<b>UKUPNI NETO PRIHOD</b>		<b>177.087</b>	<b>161.841</b>	<b>109</b>	<b>2.776.988</b>	<b>4.753.762</b>	<b>58</b>
Porez (PDV i PPOT)		20.403	18.350	111	315.844	0	-
Boravišna i ekološka pristojba		3.091	2.888	107	48.920	0	-
1. HIP KUHINJA I RESTORAN		23.548	15.988	147	359.188	629.185	57
2. HIP LOBY BAR		1.658	2.569	65	33.578	63.564	53
3. HIP CAFFE BAR		5.565	5.083	109	67.660	20.826	325
Ukupan broj noćenja		297	286	110	7.938	14.293	56
Prosječna cijena noćenja		285	292	98	288	275	105
Ukupan broj odrađenih sati zaposlenika		356	351	99	8.888	16.725	53

Izvor: Istraživanja autora – analiza poslovne dokumentacije

Dnevno izvješće sadrži prikaz prihoda ostvarenih u hotelu protekloga dana. Na primjeru hotela Sunce, dnevno izvješće sadrži prihode po operativnim jedinicama (šank Lobby, šank restoran, kuhinja restoran, a la carte restoran...) (vidi Tablicu 1.)

Osim prikazanih prihoda, dnevno izvješće daje i mogućnost izračuna prosječne potrošnje hrane ili pića po gostu ili po noćenju. Troškove je teško pratiti na dnevnoj bazi zbog dinamike troškova koja nije razmjerna. Međutim, putem ovakvih izvješća može se pratiti najveći trošak hotela, a to je trošak radne snage, odnosno broj utrošenih sati rada. Taj iznos može se pomnožiti s prosječnom satnicom djelatnika u objektu i time se dobiva dnevni trošak radne snage. Isto tako, iz dnevnog izvještaja prati se broj noćenja i potrošnja sati, što hotelskom menadžeru daje mogućnost izračuna dnevne produktivnosti rada i njene usporedbe s pokazateljem produktivnosti protekle godine, odnosno s planskim veličinama. Na taj način dnevno izvješće omogućuje bolje upravljanje najvećim troškom u hotelskom sustavu – utroškom radne snage.

Nadalje, putem dnevnog izvješća može se izračunati prosječna ostvarena cijena po segmentima gostiju – kanalima prodaje, te izvršiti njena usporedba s proteklom godinom. Na taj se način može pratiti uspješnost prodaje po pojedinim kanalima, kako bi se mogle poduzeti korektivne mjere.

Prošireno dnevno izvješće daje hotelskom menadžeru uvid i u druge segmente, primjerice izvore plaćanja i sl.

### 3.2 Tjedno izvješće

**Tablica 2.** Tjedno izvješće za hotelske menadžere u hotelskoj kompaniji Sunset

Tjedno	Hotel	Produktivnost po noćenju/SJ/prihodu	Usporedba u odnosu na budget	Usporedba u odnosu na prošlu godinu
Kapacitet SJ	945	2,62	2,58	2,63
Noćenja	2.079	1,19	1,16	1,21
Prihodi	1.239.000	500	523,00	498,00
Odrađ. Sati	2.478		2.436	2.520

Izvor: Istraživanja autora – analiza poslovne dokumentacije

Tjedno izvješće može biti koncipirano na sličan način kao i dnevno, s tim da se uobičajeno proširuje dodatnim statističkim podacima.

Za razliku od dnevnog izvješća, tjedno izvješće daje širu sliku rezultata poslovanja, a samim time i mogućnost donošenja boljih odluka koje će dodatno poboljšati poslovanje. Iz slike 3. vidi se odstupanje u odnosu na planirane veličine (budget) koji je prva smjernica hotelskim menadžerima u njihovom poslovanju. U prikazanom primjeru, uočava se odstupanje u tome što je utrošeno previše sati u odnosu na plan (budget). Nakon što se utvrdi ovakvo odstupanje, slijedi analiza utrošenih sati po odjelima, kako bi se utvrdilo gdje je došlo do odstupanja. Nakon analize i utvrđivanja mjesta gdje je došlo do odstupanja, odnosno u kojem odjelu, hotelski menadžer poduzima korektivne mjere, s ciljem da se odstupanje korigira i pokazatelje dovede na razinu planskih veličina. U ovom je primjeru do odstupanja došlo u odjelu restorana gdje je jedan djelatnik restorana radio dvokratno a po planu je predviđena bila samo jedna smjena. Navedena je situacija momentalno korigirana, te je hotelski menadžer ustanovio da u konkretnom slučaju nije postojala opravdana potreba za dvokratnim radom osoblja s obzirom na opseg posla i obračunsku jedinicu na kojoj se dogodilo odstupanje. Iz ovoga primjera se da zaključiti da je kontroling hotelskim menadžerima značajna podrška i pri zapošljavanju djelatnika te praćenju njihova rada, odnosno produktivnosti, po pojedinim odjelima i ukupno.

Prošireno tjedno izvješće može sadržavati i kumulative tekućeg mjeseca ili godine, s usporedbom prema planskim pokazateljima i protekloj godini. To je još jedan instrument koji hotelskim menadžerima pomaže pri donošenju poslovnih odluka i traganju za načinima pomoću kojih oni mogu povećati efikasnost poslovanja hotela. Većina hotelskih menadžera dobro poznaje hotelske objekte čiji rad vode i temeljem iskustva već znaju normative utroška rada i ostalih utrošaka koji su uobičajeni za poslovanje hotela kojeg vode. Ipak, tek kontroling predstavlja taj "support" koji hotelskim menadžerima daje sigurnost u donošenju poslovnih odluka.

### 3.3 Mjesečna izvješća

Mjesečna izvješća sadržavaju stavke dnevnog i tjednog izvješća, s tim što dodatno uključuju i troškove. Mjesečno izvješće može se prikazati kao klasičan račun dobiti i gubitka. Mjesečno izvješće daje hotelskom menadžeru uvid u poslovanje hotela za određeni mjesec.

Prikaz troškova omogućuje menadžeru uvid u stanje u odnosu na plan, s tim da, prilikom iščitavanja izvješća, treba obratiti pažnju na dinamiku primitaka računa u usporedbi s dinamikom "realnog

dogadanja" troškova u hotelu. Temeljem podataka prikazanih u izvješću, može se vidjeti i mjesečni operativni prihod (slika 4.) kao i udio dobiti u ukupnom prihodu. Mjesečno izvješće omogućava i dublju analizu u slučaju da se uoči pojava određenog odstupanja ili nesrazmjer rezultata. U tom slučaju može se pristupiti dodatnoj analizi po punktovima (mjestima troška) ili operativnim jedinicama, pri čemu se svaki od punktova – mjesta troška može razmatrati zasebno od drugih.

**Tablica 3.** Mjesečni izvještaj za hotelske menadžere u hotelskoj kompaniji Sunset

<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>221.992</b>
Troškovi smještaja	101.500
Troškovi hrane i pića	76.249
Ostali troškovi	0
Troškovi radne snage	111.034
<b>UKUPNO DIREKTNI TROŠKOVI</b>	<b>288.784</b>
<b>G . O . P .</b>	<b>-66.792</b>

Izvor: Istraživanja autora – analiza poslovne dokumentacije

Turizam je jedina industrija u svijetu koja ima pravo na odvojeni sustav upravljanja, gdje su odgovornosti za GOP (gross operating profit) odnosno ROI (Return On Investment) strogo odvojene. Turizam funkcionira na temelju Uniform System of Accounts (UsoAfH) kako bi se tako odijeljena odgovornost mogla unaprijed dogovarati i kasnije pratiti i usklađivati između vlasnika i operativnog menadžmenta.

Svi navedeni izvještaji predstavljaju stručnu podršku hotelskom menadžmentu radi povećanja efikasnosti poslovanja. Podaci koje hotelski menadžeri dobivaju iz prikazanih izvješća omogućuju menadžerima kontrolu rentabilnosti, ekonomičnosti, likvidnosti. S obzirom da su sve kategorije iz izvještaja mjerljive, prikazana izvješća predstavljaju vrlo dragocjenu podršku suvremenom menadžmentu hotela u njihovom svakodnevnom radu.

#### 4 Rezultati istraživanja

Temeljem usporedbe rezultata istraživanja i dostignutih znanstvenih spoznaja o upotrebi kontrolinga u hotelijerstvu, ponovno se dokazala opravdanost teza - teoretskih saznanja i praktične primjene na sljedećim područjima:

- "uporaba" brojčanih pokazatelja iz izvješća za menadžere u svrhu planiranja poslovnog rezultata i praćenja njegove realizacije,
- utvrđivanje i unapređenja standarda kvalitete i standarda utrošaka u hotelskom poslovanju,
- nužnost korištenja kontrolinga u hotelskom menadžmentu, prije svega kroz sustav izvješćivanja hotelskih menadžera (dnevno, tjedno, mjesečno i godišnje izvješće),
- pomoću sustava kontrolinga, hotelski menadžeri mogu uspješno vršiti usporedbu odstupanja između realizacije i planiranih veličina, kao i općenito nužna podrška praćenja rezultata poslovanja hotela.

S druge strane, čini se da teorija kontrolinga i njegove primjene u hotelijerstvu još uvijek u nedovoljnoj mjeri obrađuje sljedeća područja, koja se u velikoj mjeri koriste u svakodnevnom radu hotelskog menadžera, odnosno predstavljaju značajne sfere njegovog poslovnog odlučivanja. Radi se o dva značajna područja za hotelski menadžment:

- Upravljanje ljudskim potencijalima i veza operativnog menadžmenta i funkcije vođenja kao jedne od najvažnijih funkcija hotelskog menadžera, posebno u segmentu praćenja

produktivnosti radnika i mogućnosti promptne reakcije menadžera u slučajevima pada produktivnosti.

- Marketing i veza operativnog menadžmenta u hotelskoj kompaniji i sektora marketinga. Menadžerska izvješća suvremenog hotelskog menadžera, naime, "dodiruju" gotovo sve osnovne elemente marketing-miksa: unapređenje hotelskog proizvoda – usluge "u hodu" temeljem ostvarenih rezultata – prihoda, utvrđivanje prosječne cijene koja je realizirana – kako za sve, tako i za pojedine segmente hotelskih gostiju.

## 5 Zaključak

Znanstveni doprinos ovog rada je u tome što on predstavlja pokušaj "snimke stanja" gdje se nalazi kontroling u operativnom hotelskom menadžmentu u ovome trenutku, odnosno u čemu je suvremena poslovna praksa menadžmenta u hotelijerstvu pokazala "nove momente" koji ukazuju na novu korisnost menadžmenta u hotelijerstvu, kao neizostavnog poslovnog alata suvremenog hotelskog menadžera današnjice.

Temeljem svakodnevne prakse autora u operativnom hotelskom menadžmentu, kao i temeljem provedene analize dnevnih, tjednih i mjesečnih izvješća za menadžere na primjeru stvarne hotelske kompanije, autori ukazuju na neke nove spoznaje ili proširenja postojećih spoznaja, a koje mogu poslužiti kao proširenja dosadašnjim teoretskim spoznajama o kontrolingu u hotelijerstvu, kao putokaz za dodatna promišljanja praktičarima u hotelskom menadžmentu, ali i kao upozorenje na naznaku da se uloga i mjesto kontrolinga, posebno onog operativnog, u hotelijerstvu iz dana u dan nadopunjuje.

Te nove spoznaje ili nadopune postojećim spoznajama, do koje su došli autori ovoga rada su sljedeće:

- Dok je spoznaja o alatima i primjene kontrolinga u hotelijerstvu na strateškoj razini široka i sveobuhvatna, pri čemu kontroling može koristiti praktički sve poznate instrumente i alate kontrolinga, ugrađivši pri tom u njih specifičnosti kontrolinga u hotelijerstvu, čini se da se operativni kontroling u hotelijerstvu nastavlja na teoretske spoznaje, ali u praksi nastavlja "živjeti svoj vlastiti život", proširujući modele izvješćivanja na neka područja koja teoretske rasprave u maloj ili vrlo maloj mjeri, ili nikako, ne dotiču.
- Područja koja proširuje operativni menadžment u hotelijerstvu kroz samu praksu su sljedeća: upravljanje ljudskim potencijalima, posebice na operativnoj razini, posebice kroz praćenje produktivnosti ljudskog rada – hotelskog osoblja, bilo na razini odjela ili cijelog hotela, te mogućnosti njihove usporedbe sa: planiranim pokazateljima, među odjelima hotela, s ostalim odjelima, s proteklim razdobljima, kumulativno, i slično. Informacije iz ovih područja daju mogućnost hotelskom menadžeru na promptnu reakciju (na dnevnoj bazi) vezano uz smanjenje produktivnosti – primjerice reorganizacija radnih timova u hotelu i slično.
- Drugo područje koje treba apostrofirati je marketing – s obzirom da menadžerska izvješća u hotelu prikazuju vrlo dragocjene informacije korisne sustavu marketinga na svim razinama, posebice u području upravljanja proizvodom, cijenom, te kanalima prodaje.
- Izvješća u sustavu kontrolinga daju priliku menadžerima svih razina za praćenje ostvarenih parafiskalnih davanja - u ovom slučaju boravišne i ekološke pristojbe. Ovo je koristan pokazatelj ne samo u smislu praćenja i kontrole priljeva (i odljeva) boravišne pristojbe i ekološke pristojbe, već i promišljanja o namjeni tih sredstava – a to je upravljanje turističkom destinacijom kroz djelovanje turističkih zajednica, te upravljanje resursima na ekološki način – kroz ekološku pristojbu. Zsigurno da pokazatelji ove vrste daju priliku menadžerima svim razinama u hotelskoj kompaniji da mjere i analiziraju koliki je doprinos hotela – hotelske kompanije u ostvarivanju ovih "ciljeva više razine", ali i u cilju veće umreženosti upravljanja hotelskim sustavom i hotelskom kompanijom sa sustavima okruženja – u ovom slučaju sustava turističkih zajednica i ekološkog upravljanja prostorom. U tom smislu, treba dodatno

naglasiti i da je potrebno u većoj mjeri, naglasiti potrebu i koristiti mogućnosti većeg umrežavanja sustava i pokazatelja hotelskog menadžmenta sa sustavima i pokazateljima poslovnih i drugih sustava u širem okruženju a koji su s njim u vezi. Valja naglasiti da sustav kontrolinga može biti vrlo koristan u tom smislu, te da na ovom području, odnosno na području međusobnih "svojevrskih umrežavanja" sustava kontrolinga u poslovnim sustavima s povezanim sustavima u okruženju, zasigurno postoje brojne mogućnosti.

- U konačnici, dnevno izvješće za hotelske menadžere "suvremeni je nasljednik" nekadašnjeg hotelskog dnevnika – žurnala. Stoga ono u sebi objedinjuje sve koristi koje je nekada donosio ovaj dragocjeni dnevni alat ranijih generacija hotelskih menadžera, s koristima neslučenih mogućnosti koje hotelskim menadžerima donosi nova tehnologija, posebno razvojem aplikativnih sustava (software-a), bez kojih je suvremeno poslovanje hotelskog menadžera nezamislivo. I kao što su ranije generacije hotelskih menadžera žurnal koristile kao svojevrsnu preteču kontrolinga u svom dnevnom operativnom radu, i današnji su hotelski menadžeri praktički nemoćni u donošenju poslovnih odluka ukoliko one nisu utemeljene na dnevnim, tjednim i mjesečnim izvješćima, čiji pokazatelji čine temelj za donošenje njihovih poslovnih odluka.
- Iz navedenog uočavamo pojavu, koju suvremena teorija o kontrolingu gotovo i ne dotiče, a to je da dio funkcija kontrolinga, prvenstveno onih na operativnoj razini, hotelski menadžer obavlja sam. To navodi na potrebu da suvremeni hotelski menadžer mora vrlo dobro poznavati sva izvješća u sustavu kontrolinga, ali imati i sposobnost brzog iščitavanja pokazatelja iz izvješća, odnosno razvijenu analitičku sposobnost i sposobnost osmišljavanja brze reakcije na pojavu uočenu iz financijskih izvješća ("problem solving management"). Ta činjenica zapravo predstavlja i svojevrsni "dodatak" skupu poznatih standarda osobina i radnih karakteristika potrebnih za hotelske menadžere, ali ukazuje i na zaključak da su u poslovnoj praksi, za razliku od saznanja u teoretskim raspravama, barem na operativnoj razini, funkcije kontrolera i menadžera sve manje oštro razgraničene, te se, vjerovatno u sve većoj mjeri, funkcija kontrolera na operativnoj razini "prelijeva" na funkciju menadžera, koji, štoviše, nema vremena za "sporu analizu financijskih pokazatelja", svojstvenu za kontroling, već na pokazatelje iz izvješća treba brzo i promptno reagirati, te, za razliku od kontrolera, on za njih snosi i odgovornost.
- Daljnja istraživanja u ovom smjeru mogu teći u smislu da se znanstvena teorija i praksa na području primjene kontrolinga u hotelijerstvu, objedine u što većoj mjeri, te da se zajednički iznađu nova područja i mogućnosti primjene kontrolinga u hotelskom menadžmentu, od kojih su neka već prikazana u ovom radu, ali se koriste i šire u praktičnoj primjeni, ali ih je znanstvena spoznaja vjerovatno u nedovoljnoj mjeri obradila i dodatno proširila.

Generalni je zaključak, koji proizlazi iz istraživanja prikazanim u ovome radu, da je značenje kontrolinga u suvremenim uvjetima poslovanja u hotelijerstvu, ali i šire, sve veće, ali i da se sam koncept kontrolinga mijenja i njegove se funkcije šire, posebice na operativnoj razini. Uočava se, dakle, sve brže i značajnije širenje područja kontrolinga u svim sferama poslovnog života. Svakako će ovakva, dodatna primjena kontrolinga, u hotelijerstvu i šire, dovesti do boljih poslovnih rezultata svake tvrtke koja ga primjenjuje, a znanstvenu spoznaju na tom području učiniti širom i sveobuhvatnijom.

### **Reference:**

Avelini Holjevac, I., (1998), Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija



Čizmar, S., (2008), Kontroling u hotelu, Sveučilište u Zagrebu, <raspoloživo na: [http://web.efzg.hr/dok//TUR//Kontroling%20u%20hotelu\\_web.pdf](http://web.efzg.hr/dok//TUR//Kontroling%20u%20hotelu_web.pdf)>, [pristupljeno 20.09.2010.]

Luković, T., Lebefromm, U. (2009), Kontroling-koncepcija i slučajevi, Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku

Pavlović, L., (2006), Model kontinuiranog poboljšanja poslovnih procesa u turizmu primjenom kontrolinga, FOI, Varaždin, magistarski rad, <raspoloživo na: [http://www.foi.hr/CMS\\_library/studiji/pds/mps/magistarski/MagistarskiradLanaPavlovic.pdf](http://www.foi.hr/CMS_library/studiji/pds/mps/magistarski/MagistarskiradLanaPavlovic.pdf)>, [pristupljeno 23.09.2010.]

Osmanagić-Bedenik, N., (2004), Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha, Zagreb, Školska knjiga

Očko, J., Švigir, A., (2010), Kontroling i primjena USALI metode u hotelijerstvu, Altius savjetovanje d.o.o., <raspoloživo na: <http://portal.wlw.hr/Uploads/1461/1/3/884/1156/Altius-pr%EF%BF%BDlanak.pdf>>, [pristupljeno 26.09.2010.]

Peršić, M., (1996), Controlling u hotelijersko-turističkom gospodarstvu, Tourism &hospitality management, Sveučilište u Rijeci: Hotelijerski fakultet Opatija

Špac, D., (2008), Kontroling u Republici Hrvatskoj s posebnim osvrtom na Istarsku županiju, Ekonomska istraživanja, Vol.21., <raspoloživo na: [http:// http://hrcak.srce.hr/21456](http://http://hrcak.srce.hr/21456)>, [pristupljeno 22.09.2010.]

Poslovna dokumentacija hotela Sunce hotelske kompanije Sunset (pokazatelji ispravni, nazivi promijenjeni radi zaštite privatnosti financijskih podataka) za poslovnu 2010. i 2011. godinu