

Mr. sc. INES CEROVIĆ MILOHNIĆ, asistent  
Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Sveučilište u Rijeci

## **ULOGA MALIH UGOSTITELJSKIH PODUZEĆA U POVEĆANJU KONKURENTNOSTI OPATIJSKE RIVIJERE**

### **1. UVOD**

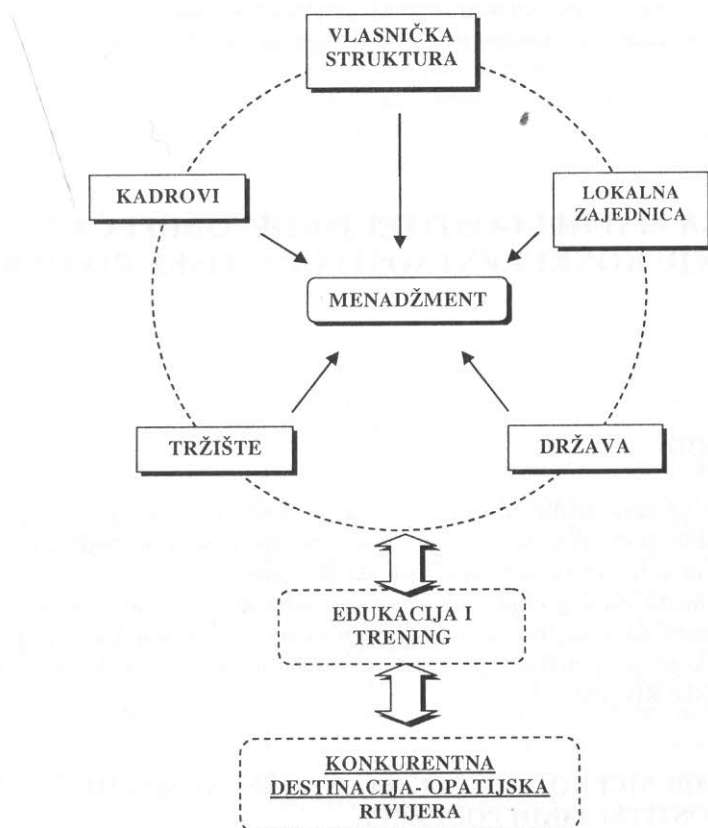
U ovom se radu analiziraju čimbenici koji utječu na povećanje uspješnosti malih ugostiteljskih poduzeća na temelju opsežnih intervjua s menadžerima ovih poduzeća na području Kvarnera odnosno Opatijske Rivijere.

Istraživanje je između ostalog obuhvatilo stavove menadžmenta malih ugostiteljskih poduzeća o problemima s kojima se suočavaju u svom poslovanju kao i prijedloge mjera i akcija koje je potrebno poduzeti sa svrhom povećanja konkurentnosti destinacije Opatijske Rivijere.

### **2. ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA USPJEŠNOST MALIH UGOSTITELJSKIH PODUZEĆA**

Za potrebe istraživanja ovog rada bilo je potrebno sagledati konceptualni okvir i izraziti ga slijedećim modelom. Za postavljanje problema u ovom radu korištena su istraživanja na području uloge menadžmenta u povećanju uspješnosti poslovanja poduzeća, te osobnih karakteristika i potrebnih znanja i vještina menadžera malih ugostiteljskih poduzeća. Iz prikazanog modela koji obuhvaća cjelinu najznačajnijih veza i odnosa vidljivo je da se u radu istražila uloga malih ugostiteljskih poduzeća u povećanju konkurentnosti destinacije Opatijske Rivijere.

Slika 1. **Konceptualni okvir postavljenog problema istraživanja**



Izvor: izradio autor

Na uspješnost poduzeća u velikoj mjeri utječe njegovo vodstvo, dakle menadžment. Samo istraživanje pokazalo je da se kao najčešći problemi ističu sljedeći čimbenici: država, lokalna zajednica, kadrovi, tržište i postojeća vlasnička struktura. Zato će se u dijelu koji slijedi utvrditi prijedlozi i mjere koje se donose sa svrhom uspješnijeg poslovanja malih ugostiteljskih poduzeća.

❖ ***Kadrovi***

U situaciji kada je uspješnost organizacije dovedena u pitanje uslijed loše motiviranosti zaposlenih djelatnika, odnosno njihovog nedovoljnog znanja i vještina, potrebno je pristupiti ovakvoj vrsti promjena. Naglašenim je promjenama moguć pristup na dva načina i to putem stalnog obrazovanja, edukacije i treninga zaposlenih ili pak zapošljavanjem novog osoblja u organizaciju.

Promjene izazvane uvođenjem nove tehnologije i promjene organizacijske strukture paralelno donose i promjene kod zaposlenih. I ne samo to, u malim ugostiteljskim poduzećima sezonskog karaktera broj stalno zaposlenih s punim radnim vremenom sveden je na najmanju moguću mjeru. Upravo to je razlogom da ova poduzeća prihvaćaju pristup koji se oslanja na primanje novih zaposlenika u organizaciju naročito zbog sezonskog karaktera poslovanja, a ne koriste edukaciju, usavršavanje i trening svojih zaposlenika kao mogući pristup promjenama zaposlenih. Za uspjeh pojedinog poduzeća neophodna je njegova fleksibilnost na promjene. Zaposlenici su vrlo osjetljivi na promjene, to je razlogom za prihvaćanje pravilnog pristupa ovim promjenama, te davanju na značaju usavršavanju znanja, sposobnosti i vještina zaposlenih sa svrhom savladavanja i lakšeg prihvata promjena iz okruženja.

Istraživanje je pokazalo da se nedostatak kvalitetnog kadra koji poznaje rad u ugostiteljskoj struci pojavljuje kao ključni problem u poslovanju malih ugostiteljskih poduzeća. Da bi se situacija znatnije poboljšala predlaže se sljedeće:

- a) dati veće značenje ugostiteljskoj struci,
- b) promijeniti zastarjele obrazovne programe i
- c) raditi na permanentnom povezivanju znanosti i prakse u podizanju kvalitete (case study, work shop).

Predloženim mjerama moguće je dugoročnije prići rješavanju problema iz područja kadrova.

#### ❖ Lokalna zajednica

Potrebno je provesti hitnu promjenu načina rada i djelovanja lokalne zajednice iz dosadašnje birokratske u partnerski orijentiranu organizaciju. Samo kroz partnerski uspostavljeni odnos lokalne zajednice i poduzetništva moguće je na duži rok osigurati uspješnije poslovanje, ne samo ugostiteljstva već i svih drugih djelatnosti s njim povezanim (trgovine, poljoprivrede, građevinarstva, obrtništva i ostale). Osim nabrojenog neizostavna je uloga države u poticanju poduzetništva.

#### ❖ Država

Obveze države trebalo bi prioritetno vezati na sljedeće:

- a) uvođenje promjena i novo definiranje razvojne politike turizma i ugostiteljstva,
- b) osiguranje novih povoljnih kreditnih uvjeta,
- c) stvaranje povoljnijih poreznih uvjeta (smanjenjem fiskalnih i parafiskalnih opterećenja),
- d) redefiniranje strateških ciljeva započete privatizacije ovog sektora i
- e) uspostavljanje tržišta roba i usluga.

Kao najprioriteniji zadatak menadžmenta ističe se uzimanje u obzir svih elementa u svom okruženju, stalno djelovanje na svoje okruženje, ali i preuzimanje uloge aktivnog sudionika u zajednici sa svrhom unapređenja kvalitete života. Opisano se djelovanje nameće kao neizbježno budući da opstanaka poduzeća direktno ovisi o uspješnosti uzajamnog djelovanja sa svim elementima iz okruženja. Upravo to je razlogom da se priđe prijedlozima mjera i akcija iz područja menadžmenta.

❖ Menadžment

Promjene koje su sveprisutne doprinijele su i promjeni paradigme menadžmenta. Kao rezultat javljaju se promjene u stilu, zadaćama, strategiji i ukupnoj ulozi u modernim poduzećima. Lome se i nestaju stare i javljaju se potpuno nove značajke menadžerskog uspjeha.

Tablica 1. Značajke menadžerskog uspjeha

STARE KOJE NESTAJU	NOVE KOJE SE JAVLJAJU
Polagane reakcije	Brze reakcije
Stabilne operacije	Fleksibilne operacije
Široka/multipla usmjerenja	Fokusirana usmjerenja
Analiza prošlog	Predviđanje i intuicija
Visoke hijerarhije	Niske mreže
Strukturirani kanali	Fluidni tokovi
Krupne, nacifrane, hirovite	Temelji
Liste akcija	Nastaviti do kraja akcije
Naredba i kontrola	Sloboda i dignitet
Bezlični odnosi	Prijateljski odnosi
Zaglađivanje problema	Suočavanje s problemima
Averzija prema riziku	Prihvatljiv rizik

Izvor: Bahtijarević Šiber, F.; "Management ljudskih potencijala", Golden marketing Zagreb, Zagreb, 1999., str. 66.

Zadaća uspješnih menadžera postaju goleme. Oni moraju znati prihvatiti kaos kao činjenicu, ali i kao tržišnu priliku, a ne kao problem.

Od današnjeg se menadžera očekuje proaktivno djelovanje, pozitivno mišljenje, inovativno ponašanje. Temelji takvog ponašanja počivaju na sposobnostima, znanjima, informacijama ali i na etičkim normama, čemu se pridaje sve veće i veće značenje.

Menadžment i zaposleni predstavljaju glavne nosioce napretka, promjena i konkurentske sposobnosti poduzeća. Stoga je veću važnost potrebno dati permanentnoj edukaciji menadžera u ugostiteljskoj djelatnosti, edukaciji i treningu etičnog ponašanja i donošenja poslovnih odluka, uvođenjem poštivanja kodeksa ponašanja, ali i razvoju proaktivnog kreativnog duha koji dugoročno gledano donosi koristi, a koje današnji menadžeri ne poznaju dovoljno.

Ukratko, želimo li u Europu moramo imati društveno odgovoran menadžment. Menadžment koji dobro poznaje i koristi "metodu partnerstva". Partnerstvo je metodologija koja stvara pozitivnu selekciju kvalitetnih menadžera uz postojeću konkurenciju.

Ne moguće je dakle postojanje društveno odgovornog menadžmenta kada govorimo o ugostiteljskoj djelatnosti bez partnerstva. To je odnos koji se brižljivo i dugotrajno izgrađuje i njeguje. U njemu moraju sudjelovati prije svega partneri s nivoa lokalne zajednice (dobavljači, kupci, turističke zajednice mjesta, općina, konkurenti i

sl.) preko regionalne (županija, inspeksijske službe, strukovna udruženja) do državnog nivoa (resorno ministarstvo, Porezna uprava, Vlada i sl.).

Kao glavne mjere i akcije koje treba poduzeti na području menadžmenta predlažu se:

- a) osigurati konsolidaciju poslovanja i proširenje sadržaja,
- b) stvoriti preduvjete za poduzetnički motiviranu privatizaciju
- c) osmisliti razvojne projekte za poticanje ulaganja i
- d) poticati edukaciju i trening zaposlenih i menadžmenta.

Izrečeni prijedlozi sukladni su sa smjernicama Europske komisije glede malog i srednjeg poduzetništva u sektoru turizma.

Tablica 2. **Stanje i poželjne mjere glede malog i srednjeg poduzetništva u sektoru turizma u EU**

<b>AKTUALNO STANJE U UPRAVLJANJU MSP-OM</b>	<b>MJERE KOJE VALJA PODUZETI</b>
Nehomogenost MSP	Usavršavanje konzultantskih i razvojnih usluga za MSP
Nedostatak visokokvalificiranih kadrova	Usavršavanje elemenata turističkih obrazovnih programa financijskih, te onih o marketingu i menadžmentu
Ograničeni kapaciteti i poslovne informacije u odnosu prema zadovoljenju ukupne potražnje	Uvođenje permanentnih obrazovnih programa Poticanje MSP za stvaranje zajedničkih organizacija
Teškoće u mjerenju poslovnog uspjeha	Razvijanje tržišne statistike Razvijanje konzultantskih usluga za MSP
Ograničen pristup kapitalu	Uvođenje kreditnih programa za MSP

Izvor: European Commission. "Yield Management in Small and Medium-Sized Enterprises in the Tourism Industry" (General Report), Luxemburg, 1997, str. 1-328.

Trenutno stanje pokazuje da se veliki dio turističke imovine nalazi u rukama države, dok je vlasnička struktura razmrvljena. "Započeti proces restrukturiranja i nije moguć bez istinske privatizacije u uvjetima vrlo ozbiljnih teškoća s kojima su suočeni brojni veliki hotelski kompleksi opterećeni nagomilanim gubicima i kreditnim obvezama".<sup>1</sup>

Danas smo svjedoci čestih rasprava o razvitku malog i srednjeg poduzetništva u ugostiteljskoj djelatnosti pri čemu se zahtijeva posebna briga šire društvene zajednice sa svrhom stvaranja povoljnog poduzetničkog okruženja. Tako prisutan interes od strane resornog ministarstva, komora, udruga i banaka nije dovoljno zaživio u praksi.

Međutim, na samom obogaćivanju sadržaja ugostiteljskog proizvoda/usluge svoj dio mora odraditi menadžment odnosno poduzetnici. U tu je svrhu dakle

<sup>1</sup> Hitrec, T. : "Malo i srednje poduzetništvo u turizmu-Neke europske orijentacije i hrvatska iskustva", Turizam Zagreb, Vol.48, No.1., Zagreb, 2000. str. 10.

"potrebno mijenjati poduzetničko menadžerski ambijent hrvatskog turizma, prema onom u kojem će sposobnost prihvaćanja novih znanja i tehnologija i njihovo pretvaranje u profitni rezultat biti najvažniji kriterij uspješnosti".<sup>2</sup>

Menadžeri u ugostiteljskoj djelatnosti moraju znati razmišljati i baviti se izuzetno složenim, novijim, inovativnijim, širim i radikalno drugačijim temama nego ikada do sada. Razlozi za to pronalaze se u turbulentnoj okolini čije su promjene gotovo svakodneвне.

Da bi se moglo razlikovati uspješne od neuspješnih menadžera bitno je utvrditi da su uspješni oni koji na vrijeme prepoznaju potrebe za promjenom, da, da posjeduju adekvatna znanja i vještine za provođenje promjena ali i sam način provođenja istih.

Promjene dosadašnjeg načina djelovanja potrebno je provesti u svim područjima: državnom, lokalnom, kadrovskom, bankarskom i području menadžmenta. Na taj će se način pomoći razvoju prije svega malog poduzetništva u ugostiteljstvu.

Upravo mali obiteljski objekti imati će najveće šanse na tržištu koje je potrebno adekvatno iskoristiti u pravcu povećanja konkurentnosti destinacije kao cjeline.

### 3. ZAKLJUČAK

Opatija ima dugogodišnje iskustvo i tradiciju u turizmu i ugostiteljstvu. Na stalni razvitak ove djelatnosti pogubno je utjecao rat i agresija na našu zemlju u devedesetim godinama. Budućnost Opatijske Rivijere mora se temeljiti na intenzivnoj valorizaciji vlastitih konkurentskih prednosti.

Bržu prilagodbu tržišnim promjenama moguće je osigurati kroz mala ugostiteljska poduzeća koja bi trebala postati nositelj promjena i razvoja Opatijske Rivijere. Zbog svojih značajnih prednosti ova poduzeća nalaze se danas u središtu suvremenog društva i čine sve veću konkurenciju velikim ugostiteljskim poduzećima. Stoga se naglasak daje i na do sada nedovoljno iskorištenu mogućnost menadžmenta malih ugostiteljskih poduzeća za udruživanjem u tzv. "klastere" čime bi se osigurala veća konkurentnost promatranih poduzeća, a na taj način i cjelokupne destinacije.

Mala ugostiteljska poduzeća odražavaju i pojačavaju obilježja koja su jedinstvena i specifična za destinaciju Opatijska Rivijera i to kroz hranu i piće, arhitekturu, jezik, lokalno naslijeđe, običaje i kulturu opatijskog podneblja. Ona ističu različitosti i originalnosti te na taj način nose vodeću ulogu u osiguravanju i pružanju onog najboljeg. Njihovo poslovanje ima uvijek dozu osobnosti i individualnosti koju velika poduzeća ne mogu postići zbog svojih standardiziranih procedura i postupaka. Današnje tržišne prilike izuzetno su složene. Nametnuta sve brža promjena okruženja zahtjeva veliku fleksibilnost pojedinog poduzeća na tržišne promjene što utječe na iskorištenost kapaciteta, bolje korištenje opreme i tehnologije, veću motiviranost zaposlenih i slično. Upravo te mogućnosti pozitivno se odražavaju na konkurentsku sposobnost ovih poduzeća iz čega proizlazi uspješnost postojećeg tržišnog položaja.

<sup>2</sup> Filipić, P. ; Reić, Z. : "Prema teoriji globalizacijskog procesa" Turizam Zagreb, Vol.48, No.2., Zagreb, 2000., str. 126.

Stalne promjene u okruženju potaknute društveno-ekonomskim, političkim, tržišnom i inim promjenama nameću imperativ podizanja konkurentnosti ne samo kod gospodarskih subjekata već i na razini turističke destinacije Opatijske Rivijere.

Rezultati provedenog istraživanja ukazuju na potrebu uspostavljanja šireg, jačeg i partnerski orijentiranog odnosa menadžmenta malih ugostiteljskih poduzeća s jedne te države, lokalne zajednice, banaka i ostalih s njima povezanih institucija s druge strane. Ukratko dosadašnji birokratski odnos potrebno je zamijeniti partnerskim. Povećanjem konkurentne sposobnosti malih ugostiteljskih poduzeća kroz značajnu ulogu menadžmenta ali i drugih čimbenika osigurat će se ekskluzivna destinacija – Opatijska Rivijera.

## LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber, F.; "Management ljudskih potencijala", Golden marketing Zagreb, Zagreb, 1999.
2. European Commission. "Yield Management in Small and Medium-Sized Enterprises in the Tourism Industry", (General Report), Luxemburg, 1997.
3. Filipić, P., Reić, Z.; "Prema teoriji globalizacijskog procesa", Turizam Zagreb, Vol.48, No.2., Zagreb, 2000.
4. Hitrec, T.; "Malo i srednje poduzetništvo u turizmu – Neke europske orijentacije i hrvatska iskustva", Turizam Zagreb, Vol.48, No.1., Zagreb, 2000.
5. Morrison, A., Thomas, R.; "The future of Small Firms in the Hospitality Industry", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.11, No.4., 1999.
6. Megginson, W.L., et al.; "Small Business Management", Irwin Mc Graw-Hill, Companies Inc., USA, 1997.
7. Siropolis, N.C.; "Small Business Management", MATE Zagreb, Zagreb, 1995.