

**IZBOR IZ AKTIVNOSTI FAKULTETA ZA TURISTIČKI I  
HOTELSKI MENADŽMENT, OPATIJA / TÄTIGKEITEN DER  
FAKULTÄT FÜR TOURISMUS- UND HOTELMANAGEMENT,  
OPATIJA / ACITIVITIES OF THE FACULTY OF TOURISM  
AND HOSPITALITY MANAGEMENT, OPATIJA**

**DIPLOMIRALI  
NA FAKULTETU ZA TURISTIČKI I HOTELSKI MENADŽMENT,  
OPATIJA U 2001. GODINI**

*Diplomirali na VII/1 stupnju i stekli zvanje diplomirani ekonomist*

- |                         |                          |                         |
|-------------------------|--------------------------|-------------------------|
| 1. Agustinović Katarina | 35. Despotović Jasmina   | 69. Jurešić Danijel     |
| 2. Babić Lea            | 36. Dinjar Tibor         | 70. Juričić Daniel      |
| 3. Bačić Marko          | 37. Dizdar Karmen        | 71. Kiš Margit          |
| 4. Bačić Thomas         | 38. Dragičević Andrea    | 72. Klemen Ivona        |
| 5. Badurina Ana         | 39. Dragojević Marko     | 73. Kljajić Monika      |
| 6. Baljak Marijana      | 40. Draženović Draženka  | 74. Knez Ana-Marija     |
| 7. Banić Davor          | 41. Đajić Mirjana        | 75. Kokaj Mirjana       |
| 8. Barbarić Silvija     | 42. Đurić Milija         | 76. Komadina Maja       |
| 9. Bego Katarina        | 43. Ećimović Karmen      | 77. Komazec Andrej      |
| 10. Beljan Ranka        | 44. Exle Vesna           | 78. Kosanović Lidija    |
| 11. Benazić Bojana      | 45. Fabijanić Jasmina    | 79. Koščak Petra        |
| 12. Biličić Ivica       | 46. Fabris Hrvoje        | 80. Košta Katarina      |
| 13. Birač Jelena        | 47. Fantina Mladen       | 81. Kršul Dijana        |
| 14. Blagojević Igor     | 48. Filipović Tomislav   | 82. Kršulović Toni      |
| 15. Bognar Silvija      | 49. Frank Antonela       | 83. Kvesić Marija       |
| 16. Bojić Sandra        | 50. Galić Kristina       | 84. Laković Nataša      |
| 17. Božić Dalibor       | 51. Glavan Iva           | 85. Lanjgić Edina       |
| 18. Brazdičić Marija    | 52. Glivetić Dragana     | 86. Lazarić Snježana    |
| 19. Brčić Ivana         | 53. Gojmerac Bojan       | 87. Lepšić Nina         |
| 20. Brlečić Sonja       | 54. Gojnić Ivona         | 88. Lončar Tamara       |
| 21. Budimir Diana       | 55. Gortan Danijel       | 89. Longin Mladenka     |
| 22. Bureš Draženka      | 56. Grabrović Selma      | 90. Lukić Ivan          |
| 23. Ceglar Aljoša       | 57. Gracić Sanja         | 91. Lukšić Boris        |
| 24. Cemović Katarina    | 58. Grubišić Jugo        | 92. Maćešić Danijela    |
| 25. Crnčević Tatjana    | 59. Harašić Alma         | 93. Maćešić Marko       |
| 26. Čaušević Senija     | 60. Horvat Gordana       | 94. Makin Danijel       |
| 27. Čekić Martina       | 61. Hrvatin Morana       | 95. Makiš Jana          |
| 28. Čornij Zrinka       | 62. Ilić Ružica          | 96. Marok Iva           |
| 29. Čumpek Nataša       | 63. Ivančić Renato       | 97. Martić Linda        |
| 30. Čaleta-Car Krešimir | 64. Ivanović Vanja       | 98. Marušić Danijela    |
| 31. Čoraš Patricia      | 65. Jakopčević Krunoslav | 99. Matić Silvija       |
| 32. Čurko Laura         | 66. Jandrašić Kristina   | 100. Matošić Darko      |
| 33. Delić Mirjana       | 67. Jandrašić Margareta  | 101. Medved Željka      |
| 34. Dengorčija Maja     | 68. Juketić Gordan       | 102. Mikulandra Antonia |

- |                              |                           |                                     |
|------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|
| 103. Miočić Igor             | 130. Prokop-Tomić Jasmina | 157. Svračak Danijela               |
| 104. Mirić Senka             | 131. Pruderović Vladimir  | 158. Šarčević Ksenija               |
| 105. Mlakić Marijana         | 132. Puharić Petra        | 159. Šegović Davora                 |
| 106. Mlinarić Lana           | 133. Pulić Martin         | 160. Šmer Goranka                   |
| 107. Mrakovčić Dolores       | 134. Putnik Maja          | 161. Švast Romina                   |
| 108. Mrkić Iva               | 135. Rabar Jasmina        | 162. Tolja Ivona                    |
| 109. Mušković Mikela         | 136. Radin Gabi           | 163. Topić Martina                  |
| 110. Muzica Sanja            | 137. Ramić Krste          | 164. Tukša Irena                    |
| 111. Nižić Batistić Koraljka | 138. Rašpolić Miranda     | 165. Turina Jasminka                |
| 112. Opatić Filip            | 139. Reljić Nataša        | 166. Turkalj Valentina              |
| 113. Orlić Ivan              | 140. Ribarić Marina       | 167. Vajda Ljiljana                 |
| 114. Ostrogović Ivana        | 141. Rojnić Emil          | 168. Viljac Anita                   |
| 115. Ovuka Sandra            | 142. Romić Melani         | 169. Vlah Danijel                   |
| 116. Pavičić Dane            | 143. Romić Natali         | 170. Vojić Adila                    |
| 117. Pavlović Dalia          | 144. Rončević Tomislav    | 171. Vojtek Lidija                  |
| 118. Peranić Tomislav        | 145. Rosić Ljubica        | 172. Vrček Nikolina                 |
| 119. Perković Petra          | 146. Samaržija Viktor     | 173. Vučinović Karla                |
| 120. Pernar Iva              | 147. Sanković Claudia     | 174. Vukelić Kristijan              |
| 121. Pernić Iva              | 148. Serdarević Miljenko  | 175. Vukić Snježana                 |
| 122. Peroš Ana               | 149. Sišul Marin          | 176. Vukosavović-Gašparac<br>Lidija |
| 123. Petešić Sandra          | 150. Slavić Edvard        | 177. Vuković Ratko                  |
| 124. Petrov Andrea           | 151. Smirčić Lea          | 178. Vuković Tanja                  |
| 125. Podobnik Rahela         | 152. Sokol Dino           | 179. Vulić Helena                   |
| 126. Pohel Ksenija           | 153. Srzić Anton          | 180. Vulić Trpimir                  |
| 127. Poljak Mirela           | 154. Starčić Marin        | 181. Zavidić Eliana                 |
| 128. Pongrad Lidija          | 155. Stojanov Helena      | 182. Zelenika Alen                  |
| 129. Precetti Ivana          | 156. Svetličić Snježana   | 183. Zlodi Petra                    |

*Diplomirali na VI/I stupnju i stekli zvanje ekonomist*

- |                       |                         |                          |
|-----------------------|-------------------------|--------------------------|
| 1. Andrijić Sandra    | 35. Guščić Igor         | 69. Peršić Anita         |
| 2. Arčanin Zoran      | 36. Hađina Ivana        | 70. Pezzino Bruna        |
| 3. Babić Ani          | 37. Ibrahim Mirsada     | 71. Piglič Željko        |
| 4. Baljak Ivanka      | 38. Jelenić Kristina    | 72. Pleše Ivan           |
| 5. Ban Iva            | 39. Jerić Iris          | 73. Predovan Božena      |
| 6. Banden Klaudia     | 40. Jovanović Tomislav  | 74. Primorac Gordan      |
| 7. Baraba Tomislav    | 41. Jović Ana           | 75. Radanović Ines       |
| 8. Barčić Marko       | 42. Katić Silvio        | 76. Rafajac Ivana        |
| 9. Baričević Marin    | 43. Kinkela Nadia       | 77. Rudman Ann-Sofie     |
| 10. Bebić Ivo         | 44. Kolega Maja         | 78. Rumora Katarina      |
| 11. Blanuša Mirjana   | 45. Kralj Darko         | 79. Sardelić Anita       |
| 12. Bolanča Valentina | 46. Kvesić Irena        | 80. Sindičić Anna-Marija |
| 13. Božičević Astrid  | 47. Lalić Gojko         | 81. Smoković Ivan        |
| 14. Brčić Rafaela     | 48. Lencović Ivan       | 82. Smrkinić Filip       |
| 15. Brenčić Ivančica  | 49. Leskur Marinko      | 83. Stanić Andreja       |
| 16. Brkić Željko      | 50. Lipovac Boris       | 84. Surać Andrija        |
| 17. Budak Sanja       | 51. Ljubanović Saša     | 85. Sušanj Tihomir       |
| 18. Budimirović Evica | 52. Madračević Martina  | 86. Šare Alenka          |
| 19. Bunijevac Maša    | 53. Magaš Željko        | 87. Širola Tatjana       |
| 20. Buršić Dalibor    | 54. Mance Gorana        | 88. Šonje Danijela       |
| 21. Cetina Martina    | 55. Mandić Zrinka       | 89. Štefanić Olga        |
| 22. Cvitičanin Igor   | 56. Markić Mojca        | 90. Štefanović Rajna     |
| 23. Černe Edit        | 57. Martinčić Gordan    | 91. Toljanić Meri        |
| 24. Černjul Jasmin    | 58. Matić Boško         | 92. Tomić Mario          |
| 25. Črešnjovec Denis  | 59. Matić Tamara        | 93. Tus Žana             |
| 26. Čačić Sanja       | 60. Mičetić Ana         | 94. Udiljak Marko        |
| 27. Deranja Ivan      | 61. Mikić Melita        | 95. Vidić Dario          |
| 28. Dujmović Karolina | 62. Miletić Ivica       | 96. Vlakić Dino          |
| 29. Eskić Tatjana     | 63. Mohorovičić Tatjana | 97. Vrčić Natalija       |
| 30. Ferro Daniela     | 64. Orešković Danijela  | 98. Vučetić Jakica       |
| 31. Franelić Linda    | 65. Oršolić Grgo        | 99. Vujnović Helena      |
| 32. Franković Helena  | 66. Paskaš Vesna        | 100. Zekanović Ines      |
| 33. Grivić Miroslav   | 67. Patković Igor       | 101. Zelić Matej         |
| 34. Grujić Đurdica    | 68. Pedić Barbara       |                          |

## MAGISTRIRALI NA FAKULTETU ZA TURISTIČKI I HOTELSKI MENADŽMENT, OPATIJA U 2001. GODINI

- |                     |                       |
|---------------------|-----------------------|
| 1. Grbac Darko      | 6. Staničić Kristijan |
| 2. Krolo Anita      | 7. Stanišić Marin     |
| 3. Jerčinović Ivica | 8. Vierda Vjekoslav   |
| 4. Peruško Ticijan  | 9. Zaninović Visko    |
| 5. Rudan Elena      |                       |

### SAŽECI OBRANJENIH MAGISTARSKIH RADOVA (u vremenu od 01. siječnja do 30. prosinca 2001. godine)

#### **Darko Grbac**

##### ***MENADŽMENT U OBLIKOVANJU ORGANIZACIJE KONKURENTNOG HOTELSKOG PROIZVODA***

Oblikovanje proizvoda koji će na turističkom tržištu biti konkurentan, temeljni je cilj svakog trgovačkog društva u hotelijerstvu. Konkurentnost hotelskog proizvoda ocjenjuje se po njegovoj potražnji na tržištu, kvaliteti i cijenama koje turisti preferiraju u odnosu na konkurenciju.

Na turističkom tržištu, domaćem i međunarodnom, vlada velika konkurencija. Na tom s tržištu susreću brojni predstavnici turističke potražnje i ponude. Prvi potražuju i kupuju, a drugi nude i prodaju hotelski proizvod. Odnose između potražnje i ponude treba sustavno istraživati i pratiti te na osnovu toga oblikovati konkurentan proizvod.

U procesu oblikovanja, promidžbe i plasmana hotelskog proizvoda dva čimbenika imaju odlučujuće značenje. To su: hotelski menadžment i organizacije ponude proizvoda.

Hotelski menadžment upravlja trgovačkim društvima u hotelijerstvu i hotelskim objektima. Njegove su temeljne funkcije planiranje proizvoda i organiziranje aktivnosti vezanih za njegovo oblikovanje i plasman na tržištu.

Ključne su tri faze u oblikovanju organizacije ponude hotelskog proizvoda. To su organizacija istraživanja zahtjeva turističke potražnje, organizacija pripreme hotelskog proizvoda i organizacija plasmana proizvoda. Učinkovitost organizacije ponude hotelskog proizvoda izražava se u obujmu njegova plasmana na tržištu i financijskim učincima hotelijera.

Predmet ovog magistarskog rada je istraživanje organizacije hotelskog proizvoda, a cilj, definiranje uloga menadžmenta u oblikovanju organizacije

konkurentnog proizvoda na turističkom tržištu.

Istraživanje je organizacije hotelskog proizvoda provedeno na području Istarske županije, vodeće hrvatske turističke destinacije i, Dioničkom društvu "Arenaturist" iz Pule. Istraživanjem je obuhvaćeno vremensko razdoblje od posljednjih pet godina.

Sadržaj ovog magistarskog rada komponiran je u šest dijelova.

U prvom, uvodnom, dijelu opisan je i definiran predmet istraživanja, utvrđen je cilj rada, naznačeno je područje i vrijeme prikupljanja istraživačke građe, a navedene su i korištene znanstveno-istraživačke metode spoznaje.

U drugom dijelu rada pod naslovom "Ponuda hotelskog proizvoda", obrađeni su sastavnice hotelskog proizvoda, proces njegovog oblikovanja u hotelskim dioničkim društvima i objektima te organizacija priprema, promocije i plasmana proizvoda na tržištu.

U trećem dijelu rada pod naslovom "Organizacija ponude proizvoda "Arenaturist" d.d. Pula", analizirani su predmet poslovanja, vlasnička struktura, struktura proizvoda te organizacija oblikovanja, promocija i plasman proizvoda, na domaćem i inozemnom tržištu.

U četvrtom dijelu rada pod naslovom "Menadžment u preoblikovanju proizvoda "Arenaturist" d.d. Pula", detaljno su analizirane i sistematizirane zadaće menadžmenta u preoblikovanju proizvoda općenito, a u konkretnom sustavu, posebno. Pri tome je osobita pozornost poklonjena nužnim unapređenjima organizacijske strukture, tehničkoj opremljenosti objekata, strukturi i kvaliteti proizvoda, educiranju i motiviranju zaposlenika te podizanju

razine usluga i učinkovitosti marketinških aktivnosti.

U petom dijelu rada pod naslovom "Konkurentan proizvoda "Arenaturist" d.d. Pula", opširno su opisana obilježja konkurentnog hotelskog proizvoda. U nastavku su razrađeni standardi pojedinih kategorija hotelskih objekata, nova, kvalitetnija smještajna, gastronomska i rekreacijska ponuda za sve dobne skupine gostiju, te je istaknuto značenje organiziranosti i profesionalnosti u pripremi i pružanju usluga.

U šestom, zaključnom, dijelu magistarskog rada rezimirani su rezultati istraživanja i definirane zadaće menadžmenta u oblikovanju organizacije konkurentnog hotelskog proizvoda.

*Obranjen magistarski rad  
dana 18. lipnja 2001. godine pred komisijom:  
prof. dr. Ivanka Avelini Holjevac  
prof. dr. Franjo Radišić  
prof. dr. Zdenko Cerović*

**Anita Krolo**

### **POSLOVNA I RAZVOJNA STRATEGIJA U TURISTIČKOM PODUZEĆU**

Poslovne i razvojne strategije imaju za cilj povećanje razine efektivnosti poslovanja, a usmjerene su na izgradnju potencijala budućeg uspjeha poduzeća, jačanje vitalnosti poduzeća, poboljšanje njegovih izgleda za trajan uspjeh. One trebaju dati odgovore na pitanja kao što su: da li krenuti s novim proizvodom, da li ulaziti na novo tržište, kakve rizike i šanse očekivati u budućnosti, treba li inovirati tehnološki proces investicijskim ulaganjem, itd.

Odnos strategijske i operativne komponente upravljanja opisuje se često kao proces njihova premošćivanja. Potrebno je unutarnje usklađivanje strateške i operativne dimenzije poslovanja, kao i usklađivanje svih podustava, kako u okviru strategijskog, tako i u okviru operativnog načina mišljenja i djelovanja. Postoje brojna obilježja koja mogu poslužiti lakšem razumijevanju i boljem razgraničavanju operativnog i strategijskog djelovanja.

Poslovne i razvojne strategije imaju za cilj neprekidno poboljšanje izgleda za trajan uspjeh poduzeća, jačanje postojećih i izgradnju novih potencijala uspjeha, jačanje vitalnosti poduzeća. Istraživanju i razvoju pridaje se posebno značenje u stvaranju novih potencijala. Vitalnost poduzeća ovisi u velikoj mjeri i o pravim inovacijama u pravo vrijeme. Pod inovacijama se pritom ne misli samo na tehnički aspekt, već inovacije mogu biti: novi putevi financiranja poduzeća, originalna ustrojstvena rješenja, nove strategije nabave ili marketinga, razvoj i implementacija strateških sustava poticanja, itd. Bitno je istaknuti kako vitalno poduzeće nije poduzeće bez krize, već je to poduzeće u kojemu postoji način i brzina rješavanja krize. Ako se poduzeće suprotstavi problemima, lakše i brže će se rješavati i brže prevladavati krizu.

Određivanje i izbor strategije glavni je zadatak inventivnog menagera. Ova razina strateškog managementa definira se kao proces kojim nastojimo postići najbolji odnos između organizacije i njene dinamične okoline sa ciljem da postignemo prednost pred konkurencijom. Jedan od temelja dobre strategije je sinergija. To je pojava kada elementi sustava, djelujući zajedno daju veće efekte od onih koji bi se ostvarili zbrojem pojedinačnih djelovanja.

Definirani dugoročni ciljevi temeljna su pretpostavka uspješnosti poslovanja i razvoja svakog hotelskog

poduzeća. Svoje ciljeve i zadatke poduzeće utvrđuje poslovnim strategijama, koje se oblikuju u procesu strateškog upravljanja. Oblikovanje i implementacija strategija u funkciji su strateškog managementa, koji u hotelskim poduzećima valja što prije izgraditi. Preduvjeti za to su uvođenje u poslovanje koncepta strateškog marketinga i organizacijskog ustroja po strateškim poslovnim jedinicama..

Management hotelskog poduzeća, svaki na svojoj razini, bira taktiku realizacije oblikovanih strategija. Pri tome je osobito značajno informiranje djelatnika o ciljevima i zadacima koji za njih proizlaze iz strategija, kao i njihovo motiviranje za ostvarenje proklamiranih ciljeva. Usmjeravanje, koordinacija i kontrola svakodnevnih aktivnosti i rezultata, prioritetne su zadaće managementa poduzeća.

Središnje pitanje djelovanja managementa u poduzeću je usmjeravanje implementacije strategija hotelskog poduzeća. Drugim riječima, kako pokrenuti strategije i u kojim ih pravcima sve usmjeriti.

Svrha ovog rada je upravo ukazati na važnost i neophodnost postojanja dobro definiranih poslovnih i razvojnih strategija u poduzećima, a napose u poduzećima turističke privrede.

U skladu s tim, rad ima za cilj dati prikaz poslovnih i razvojnih strategija koje je moguće primjenjivati, ovisno o situaciji u kojoj se poduzeće nalazi, kao i dati osnovne smjernice kojih bi se trebalo pridržavati prilikom stvaranja novih ili revidiranja postojećih strategija.

*Obranjen magistarski rad  
dana 2. srpnja 2001. godine pred komisijom:  
prof. dr. Franjo Radišić  
prof. dr. Ante Cicvarić  
prof. dr. Zoran Ivanović*

**Ivica Jerčinović**

### **STRATEGIJA UPRAVLJANJA DUGOVIMA U HOTELIJERSTVU**

Turizam kao gospodarska grana, a unutar njega hotelijerstvo od strateškog su interesa i važnosti za ukupno gospodarstvo Republike Hrvatske, pri čemu poslovanje ove grane u mnogome bitno utječe na stanje gospodarstva, a posebno na deviznu bilancu Hrvatske države. Osim toga, veliki multiplikativni aspekti turizma na druge grane gospodarstva još više ističe značaj ove grane za ukupni gospodarski život zemlje.

Brzi oporavak turizma i hotelijerstva može stoga biti pokretač oporavka i mnogih grana koje su vezane uz poslovanje turizma i hotelijerstva (poljoprivrede, građevinarstvo, usluge opremanje i druge).

Izuzetno teške posljedice ratnih zbivanja izražene kroz direktne i indirektno ratne štete (procjenjuju se na nivou od preko 18 mlrd DEM) rezultirale su velikim financijskim teškoćama u turizmu i hotelijerstvu koja se prvenstveno ogledaju u visokim kreditnim i ostalim obvezama (preko 450 mil DEM).

Financijska konsolidacija turističkog i hotelskog gospodarstva nameće se kao nužna pretpostavka za brzi oporavak i otvaranje razvojnih perspektiva ove grane djelatnosti.

U tom procesu posebno važan segment zauzima financijska funkcija, koja svojom organizacijom i kadrovima – financijskim menadžmentom može bitno pomoći izlasku iz krize. Kako su dugovi ključni limitirajući faktor oporavka i razvoja hotelskog gospodarstva Republike Hrvatske, tema ovog magistarskog rada - upravljanje dugovima nametnula se i kao

znanstveni i kao aktualni društveni problem.

U ovom se magistarskom radu u prvom dijelu obrađuje položaj i organizacija financijske funkcije, načini financiranja i pribavljanja novčanih sredstava, s posebnim osvrtom na posebnosti u hotelijerstvu, koje i određuju specifičnosti financiranja u hotelijerstvu (hotelski karakter poslovanja, visoka vrijednost fiksne imovine, i sl.).

U drugom se dijelu magistarskog rada analizira stanje zaduženosti hrvatskog hotelijerstva, kao i uzroci koji su doveli do postojećeg stanja.

U trećem se dijelu, što je i cilj ovog rada, pokušavaju se ponuditi odgovarajuće varijante izlaska iz krize, načini financijske konsolidacije i otvaranje putova za novi razvojni ciklus hrvatskog hotelijerstva.

U zaključku su prezentirani znanstveni stavovi na problematiku strategije upravljanja dugovima u hotelijerstvu.

Kao temelj za provedena znanstvena istraživanja korišten je i pregled stavova domaćih i stranih autora iz recentne literature s područja upravljanja hotelskim poduzećima.

U ovom magistarskom radu, nastoji se izvršiti spoj autorovog stručnog i znanstvenog iskustva iz domene dugogodišnjeg rada na financijskim poslovima u hotelijerstvu, a u kontekstu praktičnih saznanja s aktualnim rješenjima koja su predmet rasprava i realizacija u institucijama hrvatskog gospodarstva, na temu turizma i hotelijerstva.

*Obranjen magistarski rad  
dana 2. listopada 2001. godine pred komisijom:  
prof. dr. Dragan Roller  
prof. dr. Zoran Ivanović  
prof. dr. Franjo Radišić*

## Ticijan Peruško

### *OSIGURANJE U SUSTAVU KVALITIETE HOTELSKE INDUSTRIJE*

Razvoj hotelske industrije značajan je za razvitak cjelokupnog gospodarstva. Uspješan razvoj može se postići samo ispunjavanjem standarda kvalitete, koji su propisani za hotelsku industriju, u kojoj osiguranje s vlastitim funkcijama pridonosi ostvarenju njezine tražene kvalitete na područjima koja se odnose na imovinu, kadrove i hotelske goste. Polazeći s te osnove značaj osiguranja za kvalitetu promatran je preko hotela kao reprezentanta hotelske industrije.

Kvaliteta u tržišnim odnosima, koji vladaju u gospodarstvu, postala je osnovicom dobrog, stabilnog i pouzdanog poslovanja i temeljem dobrih, prepoznatljivih i pouzdanih odnosa među kupcima i dobavljačima na svim područjima gospodarske djelatnosti. Mnoge tvrtke, a među njima i hoteli, shvatile su da tradicionalnim pristupom kvaliteti nije moguće postići njezinu visoku razinu. Traženjem novih načina poboljšanja konkurentskih pozicija uspostavljen je sustav upravljanja potpunom kvalitetom. Pod kvalitetom u hotelu smatra se predvidljiv omjer standardizacije uz nisku cijenu, usmjerenost prema tržištu, prikladnu potreba procijenjenim od strane gosta.

Osiguranje je izravno, svojim sredstvima, mjerama i akcijama, uključeno u proces upravljanja potpunom kvalitetom hotela. Ova aktivnost osiguranja povezana je u zajedničku, trajnu akciju zaštite svih resursa koje koristi hotel. U tom zadatku važno je istraživanje, usavršavanje i postizanje zdravstvenih, tehničkih i drugih standarda, metoda i sredstava kojima se zaštićuje djelatnik i gost hotela, poboljšavaju njegovi životni i radni uvjeti, otklanjaju ili ograničavaju opasnosti zbog

kjih bi moglo doći do pada kvalitete i uspješnosti poslovanja.

Kvaliteta proizvoda i usluge hotela, znatno ovisi o kadrovima. Ljudski resursi odlučujuća su konkurentna snaga hotela. Odnos osoblje – gost ono je što čini posebnost pojedinog hotela. Zadovoljstvo i dobri međuljudski odnosi među kadrovima reflektiraju se u kvaliteti pružanja usluga i cjelokupnog hotela. Kvaliteta hotela izravno je povezana s kvalitetom kadrova. Osiguranje djeluje na kadrove i njihovo zadovoljstvo, omogućuje da nastankom slučaja u kojem zbog vanjskih utjecaja, koji za posljedicu imaju smanjenu privremenu aktivnost obavljanja poslova, financijskim sredstvima ublažiti posljedice, čime hotel dodatno pokazuje brigu i važnost za svog djelatnika, te tako djeluje na motivaciju svakog zaposlenika u procesu postizanja potpune kvalitete.

Orijentacija na gosta i njegovo zadovoljstvo osnovni je cilj poslovanja hotela. Gost koji dolazi u hotel traži kvalitetnu uslugu za svoj novac. Zadovoljan gost širi informacije o svojim utiscima i navodi druge da posjete isti hotel. Istraživanje potreba gosta i dobivanje povratnih informacija značajni su za hotel jer je na osnovi dobivenih informacija hotel u mogućnosti ostvariti viši stupanj kvalitete. Današnji gost je individualan i sve zahtjevniji te se mora posvetiti maksimalna pažnja pojedincu i njegovim potrebama. Hotelski gost traži veću sigurnost za sebe i svoju imovinu s kojom dolazi u hotel. Bilo kakva nezgoda vezana za njega samoga, ili šteta na njegovoj imovini, ima izravan utjecaj na njegovo zadovoljstvo hotelom. Međutim, hotel ne može uvijek predvidjeti i spriječiti takve iznenadne događaje koji su u većini slučajeva izazvani vanjskim uvjetima koje hotel nije mogao predvidjeti.

U tim situacijama osiguranje se javlja kao institucija koja nadoknađuje hotelskom gostu nastalu štetu i omogućuje



mu daljnji nastavak aktivnosti. S druge strane, hotelski gost uvida vlastiti značaj za hotel. Na taj način hotel nastoji predvidjeti sve uvjete u kojima se može naći gost i što može utjecati na njegov boravak.

*Obranjen magistarski rad  
dana 23. listopada 2001. g. pred komisijom:  
prof. dr. Ivanka Avelini Holjevac  
prof. dr. Branko Blažević  
doc. dr. Vidoje Vujić*

**Elena Rudan**

### **MENADŽMENT U OBLIKOVANJU PODUZETNIČKE ORGANIZACIJE U HOTELIJERSTVU**

Svaka organizacija trgovačkih društava nastoji odgovoriti izazovima turbulentnog vremena i promjenama koje se u njemu događaju, pa stoga i hrvatsko hotelijerstvo treba postati sposobno da, kao splet gospodarskih i tržišnih subjekata, odgovori što brže i kvalitetnije na zahtjeve okruženja u kojem se nalazi.

Posljednjih 15-tak godina u hrvatskom hotelijerstvu dogodila se stagnacija razvoja i gubljenje tržišne pozicije koju je Hrvatska, kao atraktivna turistička destinacija, imala početkom 80-tih godina. Kao posljedica toga nastaje potreba za organizacijskim, razvojnim, strateškim i vlasničkim promjenama. Opterećenost hotelijerstva negativnim situacijama prošlosti (ratna zbivanja, neadekvatni smještajni kapaciteti, pad kvalitete usluga itd.) otežava rješavanje nastale situacije, pa zbog toga i put prema boljim poslovnim rezultatima neće biti lak. U takvom tržišnom promišljanju budućeg razvoja raste značaj menadžmenta i poduzetničkog organiziranja, kako s teorijskog, tako i s praktičnog aspekta.

Navedene činjenice razlozi su zbog kojih se ovaj rad bavi istraživanjem

menadžmenta u oblikovanju poduzetničke organizacije u hotelijerstvu.

U radu se polazi od pretpostavke da organiziranje predstavlja jednu od temeljnih menadžerskih funkcija, te osnovu postojanja svakog trgovačkog društva. Proces usklađivanja elemenata radnog procesa, tj. organiziranje rada u poduzetničkoj organizaciji, pod uvjetima određenih faktora (kako vanjskih, tako i unutarnjih) mora rezultirati tržišnom konkurentnošću poslovnog subjekta sposobnog da odgovori i na najrazličitije tržišne izazove (sve zahtjevnije i raznolikije potrebe gostiju). Usklađivanje organizacijske strukture s novim strategijama ucrtanih od strane menadžmenta, pridonosi razvoju trgovačkih društava i donosi bolje poslovne rezultate.

Organizacijske specifičnosti treba odrediti i profilirati tržište, a ne država i različite političke odluke. Svako trgovačko društvo je jedinka za sebe, a njegov menadžment je odgovoran za njeno organizacijsko oblikovanje. Kreativian i inovativan, sposoban menadžment, te sloboda poduzetničkog organiziranja omogućit će ostvarenje ciljeva i strategije razvoja, te opstanak Hrvatske kao turističke destinacije na svjetskom tržištu. Kroz životni vijek trgovačkog društva mora se stvarati takva organizacijska struktura koja osigurava ostvarenje ciljeva tvrtke, efikasnu uporabu svih raspoloživih resursa, fleksibilnu i stabilnu organizaciju, te optimalnu podjelu rada.

Osmišljavanje i primjena tržišnog gospodarstva u našoj zemlji, te privatizacija i restrukturiranje hotelijerstva treba se temeljiti na znanju i sposobnostima poduzetništva i menadžmenta u novim uvjetima poslovanja. Restrukturiranje i privatizaciju velikih trgovačkih društava nužno je i potrebno kvalitetno obaviti u što kraćem vremenskom roku. Modernizacijom i rekonstrukcijom hotelskih kapaciteta

osmislila bi se i obogatila ponuda hrvatskog hotelijerstva. Pritisak poslovnog okruženja nalaže stvaranje plitkih i fleksibilnih oblika organizacijskih struktura s većim brojem centara odgovornosti i decentralizacijom odlučivanja, pa stoga i raste potreba za razvijenijim organizacijskim formama (npr. divizijski oblik organizacijske strukture).

Osim velikih hotelskih kompleksa koji bi kroz organizacijske promjene brže i kvalitetnije reagirali na promjene tržišta, u Hrvatskoj treba razviti malo i srednje poduzetništvo, tj. razviti obiteljske hotele koji bi se lakše, brže i fleksibilnije prilagođavali potrebama gostiju, a kroz različite vidove stimulacije treba aktivirati takve poduzetničke projekte.

U cjelokupnoj organizaciji osnovni i temeljni potencijal promjena, koje se trebaju dogoditi, su kadrovi. Od njihova znanja i sposobnosti ovise poslovni rezultati, tj. kadrovi su bit i jezgra svakog poslovanja, bez obzira na organizacijsku strukturu ili na veličinu trgovačkog društva.

Kvaliteta, znanje, sposobnost, inovativnost karakteristike su koje kroz odgovarajući kadar, kako rukovodeći tako i kadar svih ostalih razina, omogućuju i stvaraju kvalitetan i konkurentan hotelski proizvod. Istraživanjem se dolazi do zaključka da odabirom i daljnjim usavršavanjima sposobnih i iskusnih zaposlenika i menadžmenta stvaraju se novi i bolji temelji organizacijske uspješnosti. Ključni faktor u uvjetima organizacijskog restrukturiranja postaje čovjek sa svojim znanjem, iskustvom i poduzetničkim sposobnostima.

Kroz rad se analiziralo i pokušalo odgovoriti kako, na koji način i u kojem pravcu treba razvijati hotelijerstvo Hrvatske, te kako ga osposobiti da kroz organizacijsko restrukturiranje stvori

konkurentan proizvod, koji će zadovoljiti zahtjevu i raznoliku potražnju na turističkom tržištu. Na odabranom primjeru organizacije trgovačkog društva u hotelijerstvu dani su prijedlozi i smjernice mogućeg rješavanja prije navedenog problema u praksi.

Dinamika razvoja ponude i potražnje na svjetskom turističkom tržištu potiče i hrvatsko hotelijerstvo da stvori konkurentan i prepoznatljiv hotelski proizvod s vlastitim identitetom. Na tržištu će uspjeti ona trgovačka društva koja budu znala osmisliti svoju organizaciju i uspješno se restrukturirati, s maksimalnim uvažavanjem kadrova, kao najbitnijeg resursa hotela i njegova okruženja.

*Obranjen magistarski rad  
dana 3. prosinca 2001. godine pred komisijom:  
prof. dr. Zdenko Cerović  
prof. dr. Franjo Radišić  
prof. dr. Branko Blažević*

**Kristijan Staničić**

### **MANAGEMENT I SUSTAV KVALITETE U HRVATSKOM HOTELIJERSTVU**

U radu se polazi od pretpostavke da hrvatsko hotelijerstvo, kao temelj turističkog potencijala Hrvatske, u današnje doba izgradnje tržišnog gospodarstva, temeljenog na poduzetništvu i managementu, treba izvršiti restrukturiranje postojeće organizacije. Suvremeni management u hotelijerstvu jedan je od osnovnih nositelja daljnjeg razvoja hrvatskog hotelijerstva u novim izmijenjenim uvjetima tržišnog gospodarstva. Prerastanje kvalitete u središnju poslovnu funkciju i kompleksna preobrazba poslovanja hotelskih poduzeća na toj osnovi jedna je od temeljnih zadaća

pred kojima se nalaze hotelska poduzeća u Hrvatskoj.

Suvremeni pristup kvaliteti u suštini je novi pristup managementu (upravljanje kvalitetom), kojim se ostvarivanje tražene razine kvalitete povezuje sa povećanjem proizvodnosti, što je osnovno mjerilo uspješnosti managementa.

Postojeća organizacija u hrvatskom hotelijerstvu ne udovoljava u potpunosti zahtjevima normi u sustavu ISO 9000 odnosno međunarodno prihvaćenim hotelskim standardima, te ne udovoljava zahtjevima za uvođenje sustava potpunog upravljanja kvalitetom, kao jednog od nužnih uvjeta za priključivanje i praćenje tokova svjetskog turističkog tržišta, kao i osnove konkurentnosti na tom tržištu, što je dovelo do pada razine ukupne kvalitete u hotelijerstvu Hrvatske. Stoga se u radu istražuje kakva je postojeća organizacija u hotelijerstvu Hrvatske i koji čimbenici određuju organizacijsku strukturu u hrvatskom hotelijerstvu, kakvi su zahtjevi ISO normi, u čemu odstupa postojeća organizacija od zahtjeva tih normi i što treba učiniti da se udovolji tim zahtjevima.

U radu se utvrđuje trenutno stanje ponude i potražnje u hrvatskom hotelijerstvu, kao i analiziraju rezultati istraživanja kategorizacije hrvatskih hotela, budući da je proces kategorizacije hrvatskih hotela početna faza u njegovu restrukturiranju, kao i jedna od osnovnih pretpostavki u izgradnji sustava kvalitete.

Daje se prikaz organizacije managementa u hrvatskom hotelijerstvu kroz njegove funkcije. Nastoji se pridonijeti širenju spoznaje o važnosti managementa u hotelijerstvu, istražiti njegove osobine i oblike, te njegovo

značenje kao čimbenika uspješnog poslovanja hotelskih tvrtki. Cilj je i dokazati da je management taj koji kvalitetnim znanjima utječe na provođenje sustava upravljanja kvalitetom i stvara preduvjete za stvaranje kvalitete i njome upravlja.

Nadalje, istražuje se značaj uvođenja standarda i normi u hotelijerstvu, te uvođenja sustava potpunog upravljanja kvalitetom, kao temelja uspješnog poslovanja hotelskog poduzeća. Istražuje se uloga managementa u upravljanju kvalitetom kao stupanj dosega najviših standarda. Daje se prikaz vrsta hotelskih standarda i značaja njihove primjene u hotelijerstvu. Na kraju daje prikaz rezultata svojih istraživanja i kratku viziju mogućeg razvoja hrvatskog hotelijerstva.

*Obranjen magistarski rad  
dana 12. veljače 2001. godine pred komisijom:  
prof. dr. Ivanka Avelini Holjevac  
doc. dr. Zdenko Cerović  
doc. dr. Vidoje Vujić*

## **Marin Stanišić**

### **HRVATSKI MOTEL – INTEGRIRANI HRVATSKI PROIZVOD I ČIMBENIK DIVERZIFIKACIJE TURISTIČKOG PROIZVODA HRVATSKE**

Iako Hrvatska svojom položajem u europskoj prometnoj mreži te oblikom svog državnog teritorija ima osnovne prometne infrastrukturne pogodnosti za razvitak tranzitnog turizma, njegov udio u ukupnom turističkom proizvodu Hrvatske je gotovo zanemariv.

Najkompleksniji oblik ponude u tranzitnom turizmu su moteli. Projekt „Hrvatski motel – integrirani hrvatski proizvod i čimbenik diverzifikacije turističkog proizvoda Hrvatske“ definira

motel kao ugostiteljski objekt smješten uz prometnicu ili u turističkoj destinaciji, u kojem se gostu pružaju usluge smještaja, prehrane i točenja pića te druge vrste usluga uobičajene za tu vrstu ugostiteljskog objekta, čijom se realizacijom uvode u domaću turističku praksu pojmovi „tranzitnog“ i „boravišnog“ tipa motela.

„Hrvatski motel“ funkcionira kao samostalna poslovna i organizacijska jedinica ili u poslovnom sustavu motelskog lanca pri čemu se uvodi i razrađuje „sustav posjećivanja“ kao dio integrirane ponude projekta.

Multiplikativni učinci projekta očituju se kroz promociju turističkih destinacija Hrvatske, promoaciju turističkog informativnog sustava nacionalne turističke organizacije te promociju gastronomske i enološke kulture Hrvatske.

Realizacija i uvođenje na turističko tržište „Hrvatskog motela“ kao integriranog hrvatskog proizvoda predstavlja novu osnovu za daljnji razvoj tranzitnog turizma u Hrvatskoj i utječe na diverzifikaciju hrvatskog turističkog proizvoda.

*Obrađeno magistarski rad  
dana 3. srpnja 2001. godine pred komisijom:  
prof. dr. Branka Berc Radišić  
doc. dr. Marijan Vejvoda  
prof. dr. Branko Blažević*

**Vjekoslav Vierda**

### **DUBROVNIK – GRAD KULTURE I TURIZMA**

Rad je koncipiran na način da uvodno razmatra kulturu i turizam prvo kao zasebne fenomene, a potom u

interakciji, nakon čega aplicira iste na Dubrovnik u namjeri da utvrdi da li, i ako da uolikoj mjeri isti definiraju Dubrovnik kao grad kulture, odnosno grad turizma. Istovremeno autor želi ispitati da li je interakcija kulture i turizma, a koja nedvojbeno postoji, ne primjeru Dubrovnika dovoljna da bi se govorilo o Dubrovniku kao gradu turizma i kulture.

U smislu iznesenog proučava Dubrovnik kao grad spomenik kulture, te subjektivnu i objektivnu kulturu istog, te Dubrovnik u kontekstu okolnosti da je kao spomenik svjetske vrijednosti i objektivno prepoznat i priznat kao takav, te upisan na Listu svjetske baštine UNESCO-a.

Bavi se Dubrovnikom kao gradom turizma proučavanjem turističke potražnje i turističke ponude Dubrovnika, nivoom razvijenosti i potencijalima za selektivne vrste turizma. Pregledom povijesti turizma ukazuje na sličnosti problema kojima se Dubrovnik kao turističko mjesto i kasnije kao turistička destinacija u prošlosti suočavao, a što dijelom može biti i putokaz za budućnost pokazujući na dobre i loše strane turizma u Dubrovniku.

Međuodnos kulture i turizma na primjeru Dubrovnika prikazuje analizom pozitivnih i afirmativnih elemenata, odnosno negativnih proturječnih elemenata istog tog odnosa, a što je podloga za definiranje kulture turizma u Dubrovniku. Dubrovačke ljetne igre kao fenomen *sui generis* razmatraju se u posebnom poglavlju.

Bez obzira što kultura i turizam u Dubrovniku, uostalom kao i nigdje na svijetu ne žive odvojeni život, nego se nalaze u određenoj interakciji razmatraju se prednosti, potrebe i mogućnosti da taj međuodnos postigne takve performanse kojima se osiguravaju prednosti za svaki od fenomena i u ukupnosti generira razvoj Dubrovnika u navedenom pravcu.

U tom smislu razmatra dubrovačke kulturne i turističke identitete, upravljanje resursom tj. spomeničkom cjelinom Dubrovnika, odnosno obnovom, zaštitom i revitalizacijom iste.

Na kraju kao svojevrsan uvod u istraživanje koje ima odgovoriti na pitanje da li je Dubrovnik grad kulturnog turizma, razmatramo stupanj razvijenosti turističke kulture u Dubrovniku, odnosno stanje i perspektive za razvoj selektivnih vrsta turizma u Dubrovniku.

Stupanj razvijenosti kulturnog turizma kao svojevrsnog vrhunca povezanosti kulture i turizma razmatra na temelju istraživanja provedenih u Dubrovniku 1998. godine i daje pregled rezultata, te zaključke do kojih se na temelju istog došlo.

Na kraju zaključuje da se Dubrovnik nalazi u fazi kad kao turistička destinacija ulazi u završnu fazu stagnacije i nalazi se pred odlukom koji razvojni pravac izabrati kako bi se izbjegla opasnost pada. Bez obzira što paralelno teku procesi poslijeratne obnove, privatizacije, demokratizacije i uvođenja tržišne ekonomije, sugerira da se najjači aduti nalaze u korištenju najvažnijeg potencijala Dubrovnika, a to su mogućnosti razvitka selektivnih oblika turizma, posebno gradskog i kulturnog za što, osim objektivnih prednosti, postoje i okolnosti da se navedeni oblici turizma nalaze u trendu i na tragu su razvoja održivog turizma što je Dubrovniku *conditio sine qua non* opstanka.

*Obranjen magistarski rad  
dana 2. srpnja 2001. godine pred komisijom:  
prof. dr. Branka Berc Radišić  
prof. dr. Vlatko Jadrešić  
prof. dr. Branko Blažević*

## Visko Zaninović

### **ORGANIZACIJA U FUNKCIJI KVALITETNIJE SMJEŠTAJNE HOTELSKJE PONUDE**

Putovanje je nekad bila privilegija manjine. Danas putuje većina. Putnicima je trebao smještaj. U povijesnom razvoju turizma i hotelijerstva imamo samo dvije različitosti, a to su: *Besplatno gostoprimstvo i gostoprimstvo uz naplatu.*

Kad je gostoprimstvo postalo naplativo iz njega nastaje hotelijerstvo kao profitabilna djelatnost. Razvojem smještajne hotelske ponude mijenja se i njena kvaliteta, uređenje i opremanje. Da bi hotelska smještajna ponuda bila profitabilnija potrebno je dobro organizirati svaki segment njena poslovanja.

Javlja se nova znanstvena disciplina koja pomaže što bolje organizirati usluge smještaja, a to je marketing u hotelijerstvu.

Turistička potražnja traži svoju najpogodniju turističku destinaciju. Hrvatsku kao državnu turističku destinaciji čini veliki broj turističkih regija.

Hvar je otočna turistička destinacija. On ima karakterističnu povijesnu baštinu i poznate prirodno klimatske uvjete i položaj. Otok Hvar ima posebni povijesni razvoj turizma i hotelijerstva.

Kvalitetno hotelijerski privređivati znači stvarati što kvalitetniji management. On ima svoje specifičnosti u hotelijerstvu na otocima.

Hvarski poduzetnički management ima zadatak što kvalitetnije organizirati hvarsku smještajnu hotelsku ponudu.

Potrebitosti učinkovitije organizacije smještajne ponude je primarni i neprestani zadatak svakog hotelskog poduzeća, a poduzeća koja hotelijersko poslovanje obavljaju na otoku – njima pogotovo.

Valja nam što prije prepoznati potrebe moderne i razmažene turističke potražnje.

Segmentacijom i poticanjem selektivnih oblika turističke ponude najkvalitetnije će se dogoditi spoj izvornoga i modernoga.

Tako će otok Hvar, korištenjem vlastitih vrijednosti, biti i ostati prepoznatljiv mediteranski i hrvatski turistički biser.

*Obranjen magistarski rad  
dana 10. prosinca 2001. godine pred komisijom  
prof. dr. Zdenko Cerović  
prof. dr. Franjo Radišić  
doc. dr. Nadia Pavia*