**TURISTIČKA INDUSTRIJA**

* jedna od najvećih i najznačajnijih uslužnih djelatnosti
* omogućava plasman drugih prozivoda na tržište
* sve vrste poslovanja koje se bave pružanjem usluga putnicima i turistima
* djelatnost koja osigurava velike mogućnosti zapošljavanja i djelatnost koja omogućava plasman proizvoda drugih djelatnosti
* obuhvaća: ugostiteljstvo (smještaj i prehrana i piće), prodaju na malo, prijevoz i usluge u destinaciji
* Ugostiteljstvo – usluga smještaja te usluga prehrane i pića namijenjene putnicima
* Prodaja na malo – trgovačke usluge u različitim vrstama objekata namijenjene putnicima
* Prijevoz – sve usluge prijevoza putnika, autobusne, željezničke, zrakoplovne, rent-a-car usluge, brodske i trajektne usluge koje omogućuju putnicima prijevoz s jednog mjesta na drugo
* Usluga u destinaciji – pružanje usluga sudjelovanja u aktivnostima i posjetima atrakcijama

**SMJEŠTAJNA INDUSTRIJA**

* skup svih poslova koji gostima pružaju mogućnost prenoćenja

**OBILJEŽJA SMJEŠTAJNE INDUSTRIJE**

* naglasak na sigurnosti, čistoći i usluzi
* nedjeljivost prizvoda od prodaje
* pokvarljivost
* ponavljanje (rutina)
* radno intenzivna djelatnost

PARTNERI SMJEŠTAJNOJ INDUSTRIJI

* prijevoznici
* putničke agencije
* tour operatori
* web site operatori

|  |  |
| --- | --- |
| NEKRETNINA (HARDWARE) | LJUDSKI KAPITAL (SOFTWARE) |
| ARHITEKTURA | TEORIJSKO OBRAZOVANJE |
| DIZAJN | PRAKTIČNO ZNANJE (TRENING, ISKUSTVO, VJEŠTINE) |
| OPREMA I NAMJEŠTENOST | ORGANIZACIJA I STRUKTURA |
| DESTINACIJA | VODSTVO |
| LOKACIJA | PROCESI I MIKROPROCESI |
| USLUGE |
| KONKURENTSKA PREDNOST |
|  | MARKE (BRAND) |

**UGOSTITELJSTVO**

* gospodarska grana koja organizira, nudi i udovoljava potrebe gosta za uslugama noćenja, prehrane, toćenja pića i napitaka
* zadovoljava potrebe gosta daleko od doma
* zadovoljava i druge društvene, kulturne, zdravstvene i ostale potrebe ljudi koje su ih motivirale da potraže određenu uslugu u nekom ugostiteljskom objektu
* omogućuje: odmor, razonodu, rekreaciju, provođenje godišnjeg odmora, posjet mjestu, izlet, oporavak, rehabilitaciju itd
* multiplikativno utječe na razvoj drugih gospodarskih djelatnosti (promet, trgovina, bankarstvo)
* komuniciranje direktno s gostima, dnevno oči u oči (neposredna povratna informacija), očekivanje gosta (usluga po mjeri), izobrazba, karijera (moguće zaposlenje u bilo kojem dijelu svijeta), susreti s poznatim ličnostima, elegantno i luksuzno okruženje

**VRSTE UGOSTITELJSKIH OBJEKATA**

**SMJEŠTAJNI OBJEKTI**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| HOTELI | KAMPOVI | OBJEKTI U KOJIMA SE PRUŽAJU UGOSTITELJSKE USLUGE U DOMAĆINSTVU |
| HOTEL BAŠTINA | KAMP | SOBA U DOMAĆINSTVU |
| HOTEL | KAMP NASELJE | APARTMAN U DOMAĆINSTVU |
| APARTHOTEL | KAMP PARKIRALIŠTE | STUDIO APARTMAN |
| TURISTIČKO NASELJE | KAMP ODMARALIŠTE | KUĆA ZA ODMOR |
| TURISTIČKI APARTMAN |  | KAMP U DOMAĆINSTVU |
| PANSION |  |

**OBJEKTI ZA HRANU I PIĆE**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| RESTORANI | BAROVI | | OBJEKTI JEDNOSTAVNIH USLUGA | CATERING | |
| RESTORAN | KAVANA | | OBJEKT JEDNOSTAVNIH BRZIH USLUGA | PRIPREMNICA OBROKA( CATERING) | |
| GOSTIONICA | NOĆNI KLUB | | KIOSK |
| ZDRAVLJAK | NOĆNI BAR | | JEDNOSTAVNO NEPOKRETNO VOZILO |
| PEČENJARNICA | DISCO KLUB | | JEDNOSTAVNI ŠATOR |
| PIZZERIA | CAFFE BAR | | JEDNOSTAVNA KLUPA |
| DISKO | PIVNICA | | JEDNOSTAVNA KOLICA |
| SLASTIČARNICA | BUFFET | |
| OBJEKT BRZE PREHRANE | | KRČMA |  | |  |
| KONOBA |
| KLET |

**RAZLIKA** **IZMEĐU** **UGOSTITELJSTVA** **I** **DRUGIH** **USLUŽNIH** **DJELATNOSTI**

* ugostiteljstvo pruža hranu, piće, smještaj ili kombinaciju svega, a druge uslužne djelatnosti pružaju ove usluge samo povremeno
* ugostiteljstvo pruža usluge primarno putnicima u širem smislu te riječi, a druge usluge uglavnom se bave lokalnim stanovništvom

**UGOSTITELJSKI OBJEKT**

* objekt koji ne namijenjen, uređen i opremljen za pružanje ugostiteljskih usluga
* mora ispunjavati minimalne uvjete propisane za pojedinu vrstu ugostiteljskog objekta u vezi s uređenjem i opremom objekta te s uslugama

**HOTELSKA INDUSTRIJA**

* dio smještajne industrije
* hotelska djelatnost suvremenog doba

**HOTELIJERSTVO**

* gospodarska grana čija je gospodarska aktivnost pružanje usluga smještaja i ostalih hotelijerskih usluga (usluge se mogu pružati i domicilnom stanovništvu)
* Organizacija i način pružanja usluga ovisi o: objektu, kategoriji, kapacitetu i profilu klijentele

**CILJEVI HOTELJERSTVA**

* odlike izvrsnosti
* odrediti poziciju i očekivanja gosta
* kako zadovoljiti očekivanja
* utvrditi znanja, vještine i stavove potrebne za pružanje usluga

**ODLIKE IZVRSNOSTI**

* posvećenost profesiji
* kampanjske pripadnosti
* etika, proaktivan stav, odgovrnost, profesionalnost, poštovanje gosta, vlasnika i zaposlenika
* društvena odgovornost
* jaka participativna kultura
* težnja eliminniranju grešaka (zero defect)
* kvaliteta je prioritet
* učeća organizacija

**LJUDSKI POTENCIJALI- OVLAŠTENJA**

* odlična komunikacija s okruženjem
* odlična komunikacija sa zaposlenicima
* gost je veličanstvo

**HOTEL**

* ugostiteljski objekt koji pruža usluge smještaja i doručka i druge ugostiteljske usluge
* smještajne jedinice su sobe (do 15% apartmana)
* može imati depadansu
* kategorije od 2 do 5 zvjezdica za postojeće objekte
* kategorije od 3 do 5 zvjezdica za novoizgrađene objekte

**STRUKTURA HOTELSKE INDUSTIJE**

* mali, nezavisni hoteli
* nezavisni hoteli
* hoteli u hotelskim poduzećima
* hotelski lanci
* hotelski konzorciji

**MALI, NEZAVISNI HOTELI**

**KRITETIJI ZA DEFINIRANJE:**

* organizacija i zaposlenost
* smještajni kapaciteti
* iznos ulaganja
* iznos ukupnog prihoda
* vlasništvo i upravljanje
* način financiranja
* proizvodi i tržišta

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| PROIZVODI | TRŽIŠTA | VLASNIŠTVO I FINANCIRANJE | ORGANIZACIJA I ZAPOSLENOST |
| OBIČNO DO 40SOBA | PRETEŽNO INDIVIDUALNI GOSTI | VLASNIK POJEDINAC ILI OBITELJ | VLASNIK I MENADŽER SU JEDNA OSOBA |
| RESTORAN I BAR | PERSONALIZIRAN ODNOS S GOSTIMA | PRAVNI OBLIK d.o.o ILI OBRT | VLASNIK DEINIRA KONCEPT UREĐENJA |
| MOGUĆNOST PONUDE I OSTALIH SADRŽAJA(manje prostorije za sastanke, wellness, fitness) | MANJE SLUŽBENI ODNOS SA GOSTIMA | VLASTITI KAPITAL | JEDNOSTAVNA I FLEKSIBILNA ORGANIZACIJA |
| SUBVENCIONIRANO KREDITNO FINANCIRANJE (gotovinske i negotovinske povlastice vlasnicima) |
| RACIONALNO ZAPOŠLJAVANJE |
| BRIGA O UKUPNOJ ISPLATIVOSTI |

PREDNOSTI:

* fleksibilniji u prilagodbi tržišnim trendovima
* istaknuta osobnost vlasnika u upravljanju
* personalizirani odnos prema gostima
* mogućnost izrazite diferencijacije

NEDOSTACI:

* ograničene mogućnosti širenja
* skuplja nabava
* nedostatak upravljačkih znanja i ograničene mogućnost napredovanja zaposlenika
* oskudna financijska sredstva za promocijske aktivnosti
* nizak stupanj korištenja i implementacije standarda i novih tehnolgija

**OBITELJSKI I MALI HOTELI U HRVATSKOJ**

* nezavisni hotelski object do najviše 100kreveta u čijem uređenju i operativnm poslovanju sudjeluju minimalno vlasnik sa još jednim članom uže obitelji
* mali hoteli (do 40 soba) u vlasništvu obitelji
* vlasnička i upravljačka funkcija su objedinjene
* obitelj upravlja hotelom i obavlja poslove uz pomoć dodatne radne snage
* fleksibilna organizacija
* 58% malih obiteljskih hotela -> samo 16% ukunih hotelskih kapaciteta

NACIONALNA UDRUGA OBITELJSKIH I MALIH HOTELA (200ČLANOVA) CILJEVI:

* stvaranje boljih uvjeta nabave
* lobiranje
* edukacije
* web portali
* klubovi proizvoda

**NEZAVISNI HOTELI**

* su hoteli koji nisu dio hotelske kompanije (lanca), već na tržištu posluju samostalno (hotel *Aristos* u Zagrebu)

**HOTELI U HOTELSKIM PODUZEĆIMA**

* su hoteli koji posluju u sklopu hotelskog poduzeća (trgovačkog društva) koje u svom sastavu ima više hotela (*Ambasador, Kristal, Admiral* u Opatiji su dio poduzeća *Liburnia Riviera Hoteli)*

**HOTELSKI LANCI**

* sustav hotela udruženih temeljem određenih interesa
* to je organizacija koja konkurira u hotelskoj industriji lokalno, nacionalno, regionalno ili internacionalno, a sastoji se od više hotela sličnog koncepta ili teme
* nastali su u SAD-u sredinom 20. st osnivanjem Holiday Inna
* imaju potencijal za poboljšanje produktivnosti i prednosti povezane sa veličinom
* danas oko 60% ukupnih hotelskih kapaciteta u svijetu je dio nekog hotelskog lanca, a u Europi je 1/3 hotela u hotelskim lancima
* nacionalni hotelski lanci u Europi: Grecotel hotels & resorts, Austria Trend hotels & resorts
* regionalni hotelski lanci u Europi: Corinthia, TUI, Falkensteiner hotels & resorts

S OBZIRIOM NA POSLOVNI OBLIK HOTELSKI LANCI UKLJUČUJU

* vlasničke kompanije
* hotelske menadžment kompanije
* hotelske konzorcije odnosno marketinške saveze

PREDNOSTI HOTELSKIH LANACA

* uštede zbog veličine i zajedničkog upravljanja i to:
  1. financijske uštede- korištenje vlastitog novčanog toka i vanjskih izvora po povoljnijim uvjetima
  2. marketinške uštede
  3. uštede kod nabave- kupovina na veliko, pregovori s dobavljačima
  4. uštede kod upravljanja
  5. tehničke uštede
  6. diverzifikacija rizika

NEDOSTACI HOTELSKIH LANACA

* komunikacija, nadzor i troškovi
* pojava problema ovisi o:
  1. broju hotela u grupaciji
  2. zemljopisnoj razmještenosti hotela
  3. razini cetralizacije

VRSTE AFILIJACIJA IZMEĐU HOTELA I HOTELSKOG LANCA

* hotel može biti u potpunom vlasništvu i pod upravljanjem hotelskog lanca
* hotel može biti unajmljen, pod franšizom, pod menadžment ugovorom ili u hotelskom (marketinškom) savezu

HOTELSKI LANCI U RH

|  |  |
| --- | --- |
| INOZEMNI | DOMAĆI |
| SOL MELIA (UMAG) | VALAMAR HOTELS & RESORTS |
| RADISON BLUE (ORAŠAC, SPLIT) | ADRIATIC LUXURY HOTELS |
| HILTON (DUBROVNIK) | BLUE SUN HOTELS & RESORTS |
| IBEROSTAR ( CAVTAT, DUBROVNIK) |
| FALKENSTEINER (ZADAR) |
| KEMPINSKI (PUNAT) |
| U RAZVOJU SU: HILTON U SPLITU, ACCOR U ZAGREBU I AMANRESORT NA CAVTATU |

**HOTELSKI KONZORCIJI (SAVEZI)**

* to je marketinški savez uglavnom vlasnički neovisnih hotela koji se udružuju s ciljem unapređenja vlastite tržišne atraktivnosti i dostupnosti potencijalnim gostima
* fokus u hotelskim konzorcijima je marketing sa zajedničkim rezervacijskim sustavom te standardima kvalitete
* hoteli u konzorciju dijele korporativne troškove kao npr troškove marketinga, dok zadržavaju neovisnost vlasništva i upravljanja hotelom

KORISTI HOTELSKOG KONCORZIJA:

* u marketingu: proizvodne oznake, katalozi, brošure
* u prodaji: mogućnost rezerviranja preko internet ili centralnih rezervacijskih sustava

HOTELSKI KONZORCIJ MOŽE BITI:

* lokalna skupina hotela koji promoviraju destinaciju ili
* skupina neovisnih hotela koji su geografski široko rasprostranjeni i međusobne ne konkuriraju

NAJPOZNATIJI HOTELSKI KONCORZIJI U SVIJETU I HRVATSKOJ

* REZolution, Best Western, Supranational Hotels, The leading hotels of the World, Designe Hotels
* Best Western: Premier Hotel Astoria(ZG), Stella (ZG)
* Golden Tulip: Hotel Holiday (ZG)
* Designe Hotels: Hotel Lone (Rovinj)

HOTELSKE KOMPANIJE imaju različite odnose s hotelima u njihovom sastavu:

* hoteli s kojima hotelske kompanije upravljaju
* hoteli s franšizom (brendom) hotelskih kompanija (kompanije ne upravljaju tim hotelima)
* hoteli u vlasništvu hotelskih kompanija (u pravilu i upravljaju)

**HOTELIJER**

* vlasnik i/ili menadžer jednog ili više hotela
* fizička ili pravna osoba koja se profesionalno bavi pružanjem usluga smještaja uz mogućnost pružanja usluga hrane i pića prema propisima svoje zemlji

**HOTELSKI PROIZVODI**

* hotel prodaje sadržaje i usluge na tržištu
* tu spadaju: smještaj, prehrana i piće te banketi, kongresi, konferencije i sastanci, rekreacija i opuštanje, uslužne djelatnosti i zabava

**HOTEL NA TRŽIŠTU ODREĐUJU**

**ŠTO JE GOST I VRSTE GOSTIJU**

* onaj posjetitelj koji koristi najmanje jedno noćenja

S OBZIROM NA MOTIV DOLASKA:

**OČEKIVANJA GOSTIJU:**

* da usluga bude adekvatna očekivanom
* da ih se razumije, poštuje, primjećuje, sluša, voli
* da im se pomaže

**KVALITETA USLUGE**

* ljudi imaju različite standarde kvalitete
* proizvod ili uslugu iste kvalitete u istoj zemlji vrednovat će različito ljudi različitog iskustva, obrazovanja, godina, društvenog položaja i odgoja
* ljudi sude o kvaliteti prema vlastitim potrebama u određenim situacijama
* predstavlja aktivnosti usmjerene prema gostu kako bi se ostvario nezaboravni doživljaj što je i cilj
* loša usluga: očekivanja gosta nisu zadovoljena
* Ako je usluga loša onda ni materijalna ni osobna očekivanja gosta neće biti zadovoljena
* imaju 3 aspekta:

|  |  |
| --- | --- |
| NEGATIVAN PRISTUP GOSTU | POZITIVAN PRISTUP GOSTU |
| To nije moj posao | Pozdraviti svakoga |
| Sada sam na pauzi | Odgovor je uvijek da! |
| Zašto da se nešto promijeni? | Sve pratiti |
| To nije moja greška | Govoriti prvi-govoriti posljednji |
| Ja sam uvijek žrtva | Personalizacija |
| Trebali ste se najaviti | Preduhitriti potrebe |
| Zašto uvijek ja? | Ponuditi pomoć |
| Uvijek se nešto meni dešava | Pomoći kolegama |

**VAŽNOST (ZNAČENJE HOTELA)**

* nude sadržaje u kojima se mogu obavljati poslovi ili se može zabavljati i rekreirati
* predstavljaju atrakciju za posjetitelje koji imaju potrošačku moć i ostvaruju potrošnju
* predstavljaju značajne poslodavce
* predstavljaju tržište za proizvode drugih djelatnosti
* predstavljaju izvor pogodnosti za lokalno stanovništvo
* predstavljaju izvore strane valute kada ugošćuju goste iz inozemstva

**VRSTE HOTELA**:

**KRITERIJ LOKACIJE**

* gradski – urbano graditeljstvo, mala fluktuacija radne snage, tehnička opremljenost (buka, prašina, ventilacija), garaža, važna lokacija unutar grada, klijentela poslovni ljudi, sezona/vikendi
* primorski – locirani na obali, sezonsko poslovanje (bez grijanja), kratkoća poslovanja, dostupnost (trajekti, brodovi, avioni), hrana, dodatni sadržaji (animatori)
* planinski – zimovališta i ljetovališta, zimovališta ovisna o visini snijega, ovisnost o tehničkoj opremljenosti lokaliteta van hotela (žičare), zimovališta često aparthoteli, tehnička opremljenost objekata (termoizolacije, dupla stakla, kosi krovovo, vjetrobrani), važne društvene prostorije, spremišta za skije
* lječilišta-spa – locirani uz terme, zdravstveni turizam preventivnog i kurativnog karaktera, gosti vezani uz određene liječničke tretmane, stalno, stručno i specijalizirano osoblje, visoki troškovi opreme, posebna prehrana

**KRITERIJ MIKROLOKACIJE**

* uz zračnu luku
* u središtu grada
* u predgrađu
* uz glavne prometnice
* u blizini plaže

**KRITERIJ MOTIVA DOLASKA GOSTA**

* poslovni
* kongresni
* odmorišni (resort)
* obiteljski
* wellness
* casino

**KRITERIJ VRSTA USLUGA**

* hotel s punom uslugom
* hotel s ograničenom uslugom (garni hotel)
* apartmanski hotel
* hotel s punom uslugom – usluga noćenja s doručkom, usluga polupansiona (noćenje, doručak, ručak ili večera), usluga punog pansiona (noćenje, doručak, ručak, večera), a la carte, all inclusive
* garni hotel – usluga smještaja i prvog obroka, gradski hotel, nije najviše kategorije, klijentela poslovni ljudi, manji broj zaposlenih

**KRITERIJ VELIČINE**

* mali (do 75 soba)
* srednje veličine (76-149 soba)
* veliki (150-299) soba
* vrlo veliki (300-499 soba)
* mega hoteli (preko 500 soba)

**KRITERIJ CIJENE**

* luksuzni (luxury)
* visokokvalitetni (upscale)
* srednje cijene (mid-price)
* srednje-niže cijene (economy)
* niske cijene (budget)

**KRITERIJ RAZDOBLJA POSLOVANJA**

* cjelogodišnji hoteli-– sezona/vikendi, većinom gradski hoteli ili visokokvalitetna ljetovališta, stalna radna snaga, manja fluktuacija radne snage, ovisnost poslovanja o gradu, uggostiteljske usluge lokalnom stanovništvu
* sezonski hoteli- ljetna/zimska sezona, sezonska radna snaga, veća fluktuacija radne snage, troškovi konzervacije i dekonzervacije objekta, ovisnost o vremenskim prilikama, ugostiteljske usluge lokalnom stanovništvu

**KRITERIJ VLASNIŠTVA**

* državni
* institucionalni
* privatni

**KRITERIJ NAMJENE**

* airport hotel (aerodromski hotel)
* all suite hotel (hotel s apartmanima)
* art hotel (umjetnički)
* boutique hotel
* commercial business hotel (poslovni)
* convention/conference hotel (kongresni)
* casino hotel
* guest house/farm house
* health spa (lječilište)
* hostel (omladinski hotel)
* inn/bed & breakfast (konačište)
* motel/motor motel
* resort hotel (ljetovalište/zimovalište)
* hotel za produženi boravak
* grupiranje ugostiteljskih objekata približno istih kvaliteta na temelju unaprijed utvrđenih uvjeta u Pravilniku o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata
* kategorija smještajnih objekata označava se brojem zvjezdica
* izdvajanje različitih tipova i vrsta smještaja u nekoliko kategorija – hoteli imaju više različitih kategorija, a moteli, hosteli i slično samo nekoliko
* međunarodna udruga hotelijera i restoratera protivi se unificiranoj kategorizaciji smatrajući da svaka zemlja ima svoje specifičnosti i različitosti koje se odražavaju i u različitim vrijednostima prema kojima se vrši kategorizacija→kriteriji još nisu istovjetni
* DZS Eurostat do 2002. sukladno metodologiji Eurostata podjela na:
  + kolektivne i privatne smještajne objekte
* do 2002. Crostat dijeli smještajne objekte na osnovne( hoteli, pansioni, moteli, prenočišta, turistička naselja, gostionice) i dopunska (kupališta, lječilišta, klimatska lječilišta, planinarski domovi, radnička odmarališta, odmarališta za djecu i mladež, kampovi i kampirališta, kućanstva-privatne sobe, apartmani, vikendice, privremeni smještajni kapaciteti, brodske kabine, kola za spavanje, luke nautičkog turizma)→18 vrsta
* početak kategorizacije nakon 2.sv. rata

**VAŽNOST KATEGORIZACIJA**

* komunicira s korisnicima
* okvirna je garancija razine usluge
* omogućava jednostavniji izbor hotela
* obavezuje
* stupnjevanja→ često u kombinaciji s kategorizacijom, označava dodatnu vrijednost

**KATEGORIZACIJA U SVIJETU**

* AA (AUTOMOBILE ASSOCIATION)→ V.B
* AAA (AMERICAN AUTOMOBILE ASSOCIATION
* MICHELIN RED GUIDE
* HOTELSTARS UNION (EU)→CILJ: ujednačavanje kriterija za hotelske zvijezdice u EU, 15 članica

**KATEGORIZACIJA U RH**

* 5 kategorija→ L, A, B, C i D do 500 elemanata koji se ocjenjuju
* 1994. Pravilnik o kategorizaciji→brojne izmjene i dopune
* ponavljanje kategorizacije svake 3 godine
* postavljeni uvjeti naglasak stavljaju na tehničke kriterije i brojne materijalne detalje, determinante opremljenosti, a vrlo malim dijelom ocjenjuju razinu kvalitete usluge

**UGOSTITELJSKI SMJEŠTAJNI OBJEKTI PO KATEGORIZACIJI**:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| OSNOVNI | Broj zvjezdica | postojeći | novi | KOMPLEMENTARNI |
| HOTEL | | **2 do 5** | **3 do 5** | KAMP |
| APARTHOTEL | | **2 do 5** | **3 do 5** | KAMP NASELJE |
| TURISTIČKO NASELJE | | **2 do 5** | **3 do 5** | KAMPIRALIŠTE |
| TURISTIČKI APARTMAN | | **2 do 5** | **3 do 5** | DRUGI OBJEKTI(sobe za iznajmljivanje, apartman, studio apartman, kuća za odmor, prenoćište, odmaralište, hostel, planinarski dom, lovački dom, studentski/učenički dom, objekt za robinzonski smještaj |
| PANSION | | **Standard i komfor** | **komfor** |

**OSNOVNI SMJEŠTAJNI OBJEKTI**

* čvrsti objekti
* neovisni o vremenskim uvjetima
* veći komfor i udobnost
* veći raspon dodatnih usluga
* organizacijski složeni
* zahtjevnija tehnika izgradnje
* visoka investicijska sredstva
* 25% u strukturi smještaja RH

**HOTEL**

* recepcija, blagovaonica, kuhinja, smještajne jedinice s kupaonicom
* najmanje 5 smještajnih jedinica (sobe ili apartmani)
* može imati depadansu, mora biti povezana natkritom vezom

**POSEBNI STANDARDI** – business, meeting, congress, club, casino, holiday resort, coastline holiday resort, family, small & friendly, senior citizens, spa, heritage, diving club, motel, ski (ne više od 4 vrste posebnih standard).

* oznaka kvalitete, poseban standard Hrvatska autohtona kuhinja, eko standardi i oznake u hoteljerstvu

**ELEMENTI ZA KATEGORIZACIJU** - smještajni objekti kategoriziraju se na temelju propisanih obveznih elemenata u svezi: uređaja, opreme, uređenja, usluga, održavanja i dr.

**MINIMALNI UVJETI**

* isticanje oznake vrste i kategorije, ispravnost i funkcionalnost uređaja i opreme, zvučna izolacija prostorija, opskrba vodom i zbrinjavanje otpada, opskrba električnom energijom, telefonski priključak, zaštita od požara, zaštita od prašine grijanje prostorija, unutarnja visina prostorija, širine stubišta i hodnika, uvjeti za osobe s posebnim potrebama

**POVRŠINE SMJEŠTAJNIH JEDINICA – MODULI**

* ukupna korisna površina smještajne jedinice zove se modul
* moduli su propisani ovisno o vrsti i kategoriji
* modul čini ukupna korisna površina predprostora (ako ga ima), spavaćeg dijela i kupaonice
* hotelski kreveti
  + standardni (1x2)
  + bračni (1,40/1,60x2)
  + king size (2x2)
* dvokrevetna soba
  + double bed→dva spojena kreveta
  + twin bed→dva odvojena kreveta
  + dodatni pomoćni ili dječji krevet

**POPIS HOTELA SA DODJELJENIM POSEBNIM STANDARDIMA:**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| HOTEL | BROJ ZVJEZDICA | | VRSTA | BROJ KREVETA | |
| VESPERA | 4 | | FAMILY | 695 | |
| UVALA | 4 | | HEALTH AND FITNESS | 100 | |
| IMPERIAL | 3 | | CONGRESS | 544 | |
| VILLA EUGENIA | 4 | | BUSINESS | 30 | |
| AMBASADOR | 5 | | CONGRESS AND MEETING | 102 | |
| ANTUNOVIĆ | 4 | | CONGRESS | 296 | |
| TERME JEZERČICA | 3 | | HEALTH AND FITNESS, MEETING | 102 | |
| LAV | | 4 | CONGRESS | | 83 |
| SOL UMAG | | 4 | HEALTH AND FITNESS | | 577 |
| PARK PLAZA HISTRIA | | 4 | CONGRESS | | 482 |
| AURORA | | 4 | WELLNESS | | 605 |
| VITALITY HOTEL PUNTA | | 4 | HEALTH AND FITNESS | | 406 |
| DIADORA | | 4 | COASTLINE, HOLIDAY, FAMILY | | 500 |
| OLYMPIA | | 4 | CONGRESS | | 486 |
| TERME TUHELJ | | 3 | WELLNESS | | 220 |
| ELAPHUSA | | 4 | CONGRESS, MEETING, WELLNESS, HOLIDAY | | 475 |
| BASTION | | 4 | BAŠTINA, BUSINESS | | 510 |
| GRAND HOTEL BONAVIA | | 4 | BUSINESS, MEETING | | 222 |

**IHRA- internacional hotel and resataurant association**

**APARTHOTEL**

* pružaju se usluge smještaja i doručka
* gost ima mogućnost pripreme obroka
* recepcija, smještajne jedinice s kupaonicom, kuhinja i usluživanje gostiju
* najmanje 5 smještajnih jedinica
* najmanje 51 % moraju biti apartmani
* može imati depadansu

**TURISTIČKO NASELJE**

* recepcija, smještaj gostiju, prehrana i drugi sadržaji (rekreacija)
* najviše 3 etaže
* u turističkom naselju mogu se nalaziti i smještajni objekti: hotel, aparthotel, turistički apartmani i/ili kamp koji se kategoriziraju posebno
* samostalne građevine u turističkom naselju mogu se nazivati: bungalov, paviljon, vila…

**PO DOPUNI IZ 2014.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **USLUGE** | **OPIS** | **SMJEŠTAJNE JEDINICE** | **ZAJEDNIČKI SADRŽAJ** |
| **DIFUZNI HOTEL** | SMJEŠTAJ, DORUČAK, DRUGO | 3 ili više građevina u 1 naselju u pretežito starim tradicijskim, povijesnim i ruralno-urbanim strukturama, uređene i opremljene na tradicionalan način | Sobe, apartmani, studio apartmani, apartmani, kuće za odmor | Prijemni hol s recepcijom, zajednički prostor za boravak, zajednički sanitarni čvor, drugi turističko-ugostiteljski sadržaji |
| **INTEGRALNI HOTEL** | SMJEŠTAJ, DORUČAK, DRUGO | 3 ili više građevina u 1 naselju prethodno kategoriziran i razvrstan | Sobe, apartmani, studio apartmani, kuće za odmor | Prijemni hol s recepcijom, zajednički prostor za boravak, zajednički sanitarni čvor, drugi turističko-ugostiteljski sadržaji |
| **HOTEL BAŠTINA** | SMJEŠTAJ, DORUČAK, DRUGO | 1 ili više građevina u pretežito starim tradicijskim, povijesnim i ruralno-urbanim strukturama, uređene i opremljene na tradicionalan način | Sobe, hotelski apartman, obiteljske sobe | Prijemni hol, smještajne jedinice, zajednički sanitarni čvor, drugi turističko-ugostiteljski sadržaji |

* **ova dopuna omogućava**:
  + stvaranje novih i inovativnijih turističkih proizvoda u destinaciji te unaprijeđenje i razvoj smještajne ponude
  + ostvarivanje zajedničkih interesa i zajednički nastup na tržištu
  + tržišnu prepoznatljivost smještajnih objekata
  + profesionalizaciju privatnog smještaja
  + povećava popujnenost i pred i posezoni
  + poticanje mikroekonomije
* **difuzni hoteli omogućavaju**:
  + turističku valorizaciju i ostvarenje tradicionalne arhitektonske baštine za potrebesmještajnih ugostiteljskih kapaciteta, uz uvažavanje autohtonih lokalnih vrijednosti života i kulture
  + stvaranje destinacijskih i smještajnih mreža
  + podizanje kvalitete usluga i ponude
  + zajedničko promicanje na tržištu
  + korištenje novih IT i komunikacijskih tehnlogija
  + unaprijeđenje gastronomske ponude
  + stvaranje dodatne ponude i sadržaja
  + zapošljavanje lokalnog stanovništva

**HOSTELI**

* 81 hostel u RH (najviše ih ima u Zagrebu, Primorskoj županiji i u kontinentalnoj Hrvatskoj)
* objekt (prenoćište, učenićki ili studentski dom, odmaralište za djecu, hostel, lovački dom, planinarski dom) u kojem se pretežno mladima pružaju usluge smještaja, a mogu se pružati usluge prehrane i pića
* osnovni sadržaj:
  + prijem gosta
  + smještajne jedinice
  + sanitarije za goste
  + sanitarije za osoblje
  + ugostiteljski sadržaj ( neobavezni, blagavaonice, točionik, kuhinja)

**KOMPLEMENTARNI SMJEŠTAJNI OBJEKTI**

* nadopuna osnovnim smještajnim objektima
* jednostavni objekti
* nemaju čvrstu organizacijski strukturu
* kampovi ovisni o vremenskim prilikama
* tipični sezonski objekti
* relativno male investicije
* 75% u strukturi smještaja RH

**KAMPOVI**

* su funkcionalne cjeline, koje se, ako Pravilnikom nije drukčije propisano, sastoje od: uređenog prostora na otvorenom, namijenjenog za pružanje usluga smještaja na otvorenom (kampiranje), različitih građevina namijenjenih za smještaj gostiju i različitih građevina namijenjenih za druge potrebe gostiju

**KAMP**

* komplementarni ugostiteljski objekt
* veoma ovisni o vremenskim prilikama
* kamp kućice, fiksne kamp prikolice, čvrsti objekti unutar kampa
* recepcija, najmanje 10 smještajnih jedinica (kamp parcele), zajedničke sanitarije, sanitarni elementi za goste, te ostale građevine s uređajima i opremom za kampiranje gostiju
* smještajni objekt u kojem se gostima pružaju usluge: kampiranja (smještaja na uređenom prostoru na otvorenom – na kamp mjestu i/ili kamp parceli), smještaja u građevinama (u kućicama u kampu, bungalovima i sl), druge ugostiteljske i ostale usluge u funkciji turističke potrošnje, te mogućnost bavljenja športom i/ili drugim oblicima rekreacija na prostoru na otvorenom u kampu ili u blizini kampa
* visina građevina ne smije prelaziti 3 etaže
* **KAMP NASELJE** = smještajni objekt u kojem se gostima pružaju različite ugostiteljske usluge koje ispunjavaju uvjete sukladno propisima za vrstu Kamp i neke od vrsta: Hotel, Aparthotel, Turističko naselje i Turistički apartmani à u kamp naselju mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge (u ugostiteljskim objektima) i usluge u funkciji turističke potrošnje à kamp naselje mora gostima osigurati mogućnost bavljenja športom i/ili drugim oblicima rekreacije na prostoru na otvorenom
* **KAMPIRALIŠTE** = smještajni objekt u kojem se pružaju usluge kampiranja gostima s vlastitom pokretnom opremom za kampiranje à ima najviše 30 smještajnih jedinica (kamp mjesto i/ili kamp parcela), sanitarije i pojedine sanitarne elemente za goste, a usluga recepcije pruža se na poziv gosta
* KAMP i KAMP NASELJE mogu imati od 2-5 zvjezdica i moraju ispuniti bodovni prag za pojedine propisane standarde i to za ekologiju, sport i rekreaciju, animaciju te ugostiteljske, trgovačke i druge sadržaje

**DRUGE VRSTE OBJEKATA ZA SMJEŠTAJ**

* drugom vrstom podrazumijeva se poslovni objekt kao funkcionalna cjelina kojom posluje ugostitelj
* sobe za iznajmljivanje, apartman, studio apartman, kuća za odmor, prenoćište, odmaralište, hostel, planinarski dom, lovački dom, učenički ili studentski dom, objekt za robinzonski smještaj

**NABAVA**

* zaseban odjel koji se brine o pravodobnoj i najpovoljnijoj nabavi potrebnih količina, vrsta i materija za funkcioniranje hotela
* odjel sa vrlo visokim financijskim odgovornostima
* nužnost praćenja hotelskih standard
* nabava je servis svim odjelima
* važno je izabrati najpovoljnijeg dobavljača
* nabava je važna osobito u odjelu hrane i pića u koordinaciji s glavnim kuharom i direktorom hrane i pića osigurava namirnice i piće i pri tome treba zadovoljiti 4 kritična elementa: kvantitet, kvalitet, cijena i skladišni prostor
* izabrati dobrog dobavljača koji će željene sastojke pribaviti u pravoj količini, kvaliteti, pri pravoj cijeni i u pravo vrijeme
* cijena  je dobra kada trošak stavke odgovara vrijednosti vrijednost 3 faktora (kvaliteta, informacija, usluga) utječu na odluke u nabavi

**PRIMARNA PODJELA POSLOVA NABAVE:**

1. Roba potrebna za rad odjela hrane i pića
2. roba potrebna za rad domaćinstva
3. roba potrebna za rad održavanja
4. ostali odjeli
5. uvoz robe

**OSNOVNI PRINCIPI NABAVE**

1. kvantiteta
2. kvaliteta
3. cijena
4. rokovi isporuke
5. uvjeti plaćanja
6. usklađenost sa standardima poslovanja

POSLOVI NABAVE

1. Sa domaćeg tržišta:
   * poznavanje potreba hotela, tržišta, navika rada odjela za koji se nabavlja roba
2. Uvozne robe:
   * poznavanje korporacijskih standarda, potreba hotela, tržišta s kojeg se roba nabavlja, zakonskih propisa vezanih uz uvoz roba

PROBLEMI VEZANI ZA TRŽIŠTE

* promjenjivost, nedisciplina financijkog poslovanja, nekonkurentnost, cijena sa specifičnim programima, zaostajanje za svjetskim tehničkim potencijalima

PROBLEMI VEZANI ZA HOTELE

* ne poznavanje problema tržišta, nužnost velike fleksibilnosti, improvizacije, ¸nabava je kriva¸

**TEHNIČKA SLUŽBA**

* tehnička služba se bavi održavanjem, upravlja komunalijama (izdaci za vodu, odvodnju, plin, električnu energiju, gorivo za grijanje i rashlađivanje), odvozom otpada (dobavljači sami odvoze ambalažu, programi smanjenja otpada, posebno zbrinjavanje otpada iz kuhinje
* gosti očekuju tehničku besprijekornost, a vlasnici očekuju besprijekorno održavanje
* važno je brzo reagirati na kvarove, opće stanje tehnike utječe na goste i na profitabilnost hotela

ODRŽAVANJE

* ovisi o starosti zgrade i o načinu kontinuiranog održavanja
* direktor tehničke službe mora izraditi plan održavanja i osigurati primjenu plana i osigurati preciznu pohranu dokumenata, također predlaže manje zahvate i osvježenja
* hoteli se obično rekonstruiraju svakih 25-50 godina
* preventivno održavanje→ dnevno, mjesečno, godišnje

**HOTEL I ZAŠTITA OKOLIŠA**

* pozitivno: turizam potiče obnovu starih spomenika i arheoloških nalazišta; daje poticaj i ekonomska sredstva za očuvanje okoliša; turizam potiče izgradnju ekoloških postrojenja; Hotel se brine za okoliš preko: jačine protoka vode u kupaonicama, ručnici, stupanj grijanja vode, stupanj grijanja/hlađenja sobe, jačina rasvjete, tip žarulja, recikliranje namještaja, recikliranje vode
* Negativno: razvoj turizma dovodi velik broj ljudi na jedno mjesto; turizam treba razvoj cesta, aerodroma, hotela i trgovina i u tom procesu mnogi se krajolici mijenjaju; gomile turista zagađuju i oštećuju okoliš; dugoročno, turizam, kao svaka druga industrija doprinosi uništenju okoliša; hoteli narušavaju okoliš pretjeranom izgradnjom; problemi otpadnih voda, smeća, grijanja

**SLUŽBA SIGURNOSTI**

**ELEMENTI:**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. ZAPOSLENICI | * aktivnosti (planirana politika osiguranja, kontrola sigurnosti u svakodnevnom radu, implementacija mjera sigurnosti, lost/found, prva pomoć) * radni prostor (ulaz i izlaz, garderoba, uredi, javni prostor, gospodarski prostor) |
| 1. GOSTI | * dolazak * sobe * hodnici * javni prostor * evakuacija |
| 1. OPREMA | * vatrodojavni sustav, sustav za gašenje požara, širenje požara, izlazi za nuždu, rasvjeta, oprema za izvanredne situacije |
| 1. ORGANIZACIJA | * zaštita i sigurnost * procedure * implementacija * izvještanje |

**MARKETING I PRODAJA**

* Direktor hotela usko surađuje s odjelom marketinga i prodaje, a njihova suradnja utječena uspješnost hotela
* u manjim hotelima direktor marketinga može biti i direktor hotela ili šef recepcije

**ULOGA ODJELA MARKETINGA I PRODAJE**

* gotovo da nema hotela koji posluje u okruženju bez konkurencije
* gosti se segmentiraju prema potrebama i afinitetima
* odjel marketinga i prodaje treba pronaći način da svojem ciljanom tržištu predoči prednosti hotela koji zastupa i realizira maksimalnu popunjenost kapaciteta pod maksimalno povoljnim uvjetima
* Odjel marketinga i prodaje obavlja zadatke UNUTAR i VAN HOTELA

**MARKETING I PRODAJA**

* prodaja, dizajn i oglasi, odnosi s javnošću, eventi

**MARKETING U HOTELU**

* se odnosi na sobe i ostalo, prostore za iznajmljivanje te prodaju hrane i pića

**DIREKTOR MARKETINGA I PRODAJE**

* odgovoran je za definiranje ciljne skupine gostiju za privlačenje te skupine, te za određivanje cijena kojima se maksimalizira prihod po raspoloživoj sobi
* pregovara i ugovara, rukovodi osobljem odjela marketinga i prodaje

**ZADACI DIREKTORA**

* poznavanje proizvoda, otkrivanje tržišta, proučavanje konkurencije, konzultacije, izrada realnog budžeta, iznalaženje najproduktivnijih izvora prihoda, te prognoza prodaje
* povećanje prosječne potrošnje po gostu, povećanje poslovanja za vrijeme vikenda i van sezone, predloženi izbor i primjena društvenih programa (gastronomskih festivala, izložbi), promocije smještaja i hrane i pića, interna hotelska promocija, povećanje prometa u manjim odjelima, koordiniranje svih metoda za održavanje i povećanje poslovanja
* SWOT ANALIZA – interni i eksterni učinci; jake strane i mogućnosti; slabosti i opasnosti
* PEST ANALIZA – ekonomska, politička, socijalna, tehnička

**MARKETINŠKI PLAN**

* ključ svakog uspješnog programa hotelskog marketinga je pravilno planiranja
* odjel marketinga i prodaje ne može funkcionirati bez pisanih uputstava u vezi budućih aktivnosti marketinga i prodaje

**3 KORAKA**:

* postavljanje marketinškog problema
* zaključak iz analize marketinškog problema
* planirana akcija

**MARKETINŠKI PROBLEM**

* odnosi sa zajednicom, ispitivanje konkurencije, pregled profila gostiju, analiza trenda zauzeća

**PROIZVOD**

* važno je odrediti vrstu usluga koje se nude
* uglavnom je usluga određena tipom hotela
* svaka karakteristična usluga hrane ili smještaja je vezana uz neku opću vrstu usluge

**MJESTO**

* lokacija može biti od ključnog značaja u prodaji
* lokacija je odlučujuća za uspjeh u mnogim hotelima i ne može se mijenjati
* jedan od izazova marketinga je razviti vrstu proizvoda koji je prikladan za postojeću lokaciju

**CIJENA**

* odnosi se na cijenu u restoranima i na cijenu soba u hotelima
* goste lako privlače objekti s nižim cijenama
* cijena je samo jedan čimbenik u odluci klijenta
* druga tri čimbenika su elementi marketinga: proizvod, lokacija i promocija koji također igraju veliku ulogu u procesu odlučivanja
* kako bi se odredila pravilna cijena treba uzeti u obzir sljedeće: troškove proizvoda (sastojci u restoranu), troškove radne snage (beneficije, osobni dohodak), opće troškove (porez na nekretninu, telefonski računi, osiguranje, amortizacija, troškovi čišćenja), cijene u konkurentnim objektima, te učinak cijene na određeni broj potencijalnih klijenata

**PROMOCIJA**

* to je proces informiranja, utjecanja i uvjeravanja klijenata da kupe usluge
* postoji 5 VRSTI promotivnih aktivnosti: osobna prodaja, oglašavanje, prodajna promocija, interna promocija i odnosi s javnošću
* PR I MARKETING – marketing prodaje proizvode i usluge, a PR stvara prave uvjete i okruženje koje omogućava prodaju tih proizvoda i usluga
* OSNOVNI ZADACI – suradnja s medijima, VIP gosti, kontakti s političkim, kulturnim i javnim ličnostima i institucijama, spisateljska aktivnost, izdavačka aktivnost, specijalni događaji, priprema javnih nastupa, program komuniciranja…
* CILJEVI – stvoriti, očuvati i unaprijediti imidž, stvoriti identitet, unaprijediti komuniciranje, podržati marketinške aktivnosti, utjecati na javno mnijenje

**KONTROLING**

* je jedna komponenta vođenja sustava à podržava menadžement u njegovu zadatku vođenja i usmjeravanja
* nije nužno povezan za specijalne ciljeve, poslovnu aktivnost ili veličinu institucije
* bit kontrolinga je svugdje ista, samo je razlika u primjeni instrumenata
* kontroling pridonosi ciljno orijentiranoj, koordiniranoj primjeni znanja odgovornih osoba
* suvremen koncept upravljanja
* to je funkcija i podsustav menadžmenta kojim se pridonosi efikasnosti i efektivnosti u radu menadžmenta
* podrška je menadžmentu u procesu odlučivanja
* upravljačka kontrola (koordinacija planiranja i informiranja); analiza i kontrola svih resursa, usmjerena na efikasno ostvarivanje ciljeva
* dio upravljačkog procesa
* upravljanje poslovnih rezultatom

**ZAŠTO TREBA KONTROLING?**

* Potreba za kontrolingom jača zbog brzo promjenjivog okruženja
* zbog značajnih internih i eksternih promjena (poduzeće se mora prilagođavati okruženju)
* potrebna je suradnja menadžera i kontrolera
* okruženje je vrlo dinamično (učestalost i brzina i  promjena raste); povećava se razina izazova koji se postavljaju pred menadžment
* traže se novi načini rješavanja problema
* kontroling rješava problem prilagođavanja poduzeća novonastalim, nepredviđenim situacijama
* **FUNKCIJE KONTROLINGA→** upravljanje poslovnim rezultatom à planiranje, izvještavanje, analiza, statistike, savjetovanje

**OPERATIVNI CIKLUS KONTROLINGA**

* planiranje
* prikupljanje podataka
* analiza i kontrola
* odlučivanje

**OPERATIVNI I STRATEŠKI KONTROLING**

* OPERATIVNI – cilj je dobit, razdoblje planiranja 1 godina, predmet promatranja brojčani, usklađivanje prema naprijed/natrag, sturktura poduzeća fiksna, dimenzije dobit/novčani tok
* STRATEŠKI – cilj potencijali dobiti, razdoblje planiranja srednji rok (3-5 godina), predmet promatranja teško kvantificirati, usklađivanje  prema naprijed, struktura poduzeća promjenjiva, dimenzije SWOT

**ORGANZACIJA KONTROLINGA U HOTELU**

* oblik organizacije i hijerarhijski položaj kontrolinga ovisi o njegovoj koncepciji (linijska, sektorska ili centralizirana/decentralizirana organizacijska jedinica/pozicija)

**OSNOVNA OBILJEŽJA ORGANIZACIJE KONTROLINGA U HOTELU**

* treba biti odvojen od financija
* decentralizirana mjesta kontrolinga postoje u velikim poduzećima u pojedinim funkcijama (marketing, razvoj i ulaganja, operacije) ili poslovnim područjima (grupe proizvoda, kupaca, regije, profitne jedinice)
* kontroler nekog područja je disciplinski podređen menadžmentu, a stručno menadžeru centralnog kontrolinga
* naročito ovisi o veličini i složenosti poduzeća te obilježjima okruženja
* velika i srednja hotelska poduzeća najčešće imaju poseban odjel ili sektor kontrolinga, dok u manjim poduzećima te poslove obavlja jedna osoba (analitičar poslovanja)
* hotelske menadžment kompacnije imaju najčešće centralni odjel financija i kontrolinga, regionalne urede / regionalne kontrolere te kontrolere u hotelima kojima upravljaju

**POSLOVNI ZADACI KONTROLINGA**

* 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 privrešivanja kao osnova za planiranje budućih rezultata

**KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA HOTELA**:

* godišnja zauzetost smještajnih jedinica (%)
* prosječna ostvarena cijena smještajne jedinice (kn)
* godišnji REVPAR – godišnji prihod smještaja po raspoloživoj smještajnoj jedinici (kn)
* dnevni REVPAR – dnevni prihod smještaja po raspoloživoj smještajnoj jedinici (kn); udio bruto operativne dobiti (GOP-a) u ukupnom prihodu hotela (%)
* GODIŠNJA ZAUZETOST SMJEŠTAJNIH JEDINICA (%) = godišnji broj prodanih smještajnih jedinica x 100 / broj smještajnih jedinica u hotelu x 365
* PROSJEČNA OSTVARENA CIJENA SMJEŠTAJNE JEDINICE (kn) = godišnji prihod smještaja / godišnji broj prodanih smještajnih jedinica u hotelu
* GODIŠNJI REVPAR = godišnji prihod smještaja / broj smještajnih jedinica u hotelu
* DNEVNI REVPAR = prosječna ostvarena cijena smještajne jedinice x godišnja zauzetost smještajne jedinice
* UDIO BRUTO OPERATIVNE DOBITI U UKUPNOM PRIHODU HOTELA (%) = ukupna godišnja bruto operativna dobit hotela / ukupni godišnji prihod hotela

**ULOGA I ODGOVORNOSTI GENERALNOG DIREKTORA HOTELA**

**KARAKTERISTIKE GENERALNOG DIREKTORA:**

* obrazovanje na poslu
* stručno usavršavanje
* poslovne udruge
* hotelske udruge (upuuh, ehma, ih&ra, ahila)
* stručna literature
* John Wood prvi generalni direktor hotela (la Meridijan Split)

**ODGOVORNOSTI:**

1. odnosi s investitorom
   * dodatne investicije
   * komunikacija s vlasnikom
   * stanje hotela
2. upravljanje brandom
   * kontinuirano praćenje marke
   * stav prema direktoru
   * bodovi kvalitete→djelotvornost glavnog direktora
3. odnosi s lokalnom zajednicom
   * proširenje ponude
   * suradnja s TZ
   * akcije prikupljanja sredstava, pokroviteljstva
4. rukovođenje hotelskim upravljačkim timom →menadžment tim hotela
5. upravljanje hotelom→ rukovođenje cijele nekretnine

**ODNOSI S INVESTITOROM**

* odnosi se na komunikaciju između vlasnika hotela i generalnog direktora hotela
* vlasništvo može imati različite forme
* vlasnici očekuju da generalni direktor pozitivno utječe na status hotela na tržištu, na fizičko stanje hotela i na profitabilnost
* generalni direktor informira vlasnike ako su potrebne dodatne investicije u poslovnom smislu (dodatno osoblje ili agresivnija promidžba), ili u vrijednosnom dijelu objekta (namještaj, oprema, instalacije, krov…)

**UPRAVLJANJE BRENDOM**

* kontinuirano se moraju pratiti standardi koje uspostavlja zaštićena marka te se njima mora prilagođavati poslovanje hotela
* svaki brend ima svoj stav prema generalnom direktoru – negdje direktor utječe samo na svakodnevne aktivnosti, drugdje je odnos opušteniji
* u tu svrhu se uvode bodovi kontrole kvalitete
* bodovi se dodjeljuju nakon redovne godišnje kontrole koju provodi kompanije i ovom metodom kompanije provjeravaju djelotvornosti generalnog direktora hotela

**ODNOSI S LOKALNOM ZAJEDNICOM**

* često se od generalnog očekuje da svojim poslovanjem proširuje turističku ponudu te osigurava prosperitet lokalne poslovne zajednice
* dobrotvorne akcije, prikupljanje sredstava i suradnja s lokalnim zajednicama u tražneju aktivnih pokrovitelja u lokalnoj poslovnoj zajednici
* generalni mora biti otvoren, društven, imati sposobnost javno nastupa i govora

**UPRAVLJANJE HOTELOM**

* generalni direktor mora rukovoditi sveukupnim menadžmentom cijele nekretnine
* postoje različiti stilovi vođenja (MBWA)
* generalni direktor dnevno mora znati sljedeće: broj dolazaka, broj odlazaka, ukupan broj prodanih  soba, cijenu svake sobe
* generalni direktor dnevno mora osigurati: da je svaki gost upisan, da će svi propisani standardi biti isporučeni, da će sve propisane usluge biti na raspolaganju, da je svaka soba dobro očišćena, da će hotel imati očekivano grijanje, hlađenje, vodu i struju, da će hotelski gosti i njihova imovina biti čuvani i sigurni, da se primjenjuju procedure koje će dnevno iskazati financijski efekt

**NAČELO ZAPOVJEDNE JEDINICE**

* svaki zaposlenik mora odgovarati samo jednom šefu u obavljanju svojih dužnosti

**NAČELO DOSEGA ODGOVORNOST**

* jedna osoba zadužena za nadzor može učinkovito nadzirati samo ograničeni broj osoblja

**GENERALNOM DIREKTORU SU PODREĐENI**

**GENERALNI DIREKTOR JE ODGOVORAN ZA:**

* funkcije→ planiranje, organiziranje, zapošljavanje, upravljanje, kontrola, ocjena
* odnose→ s osobljem koje nadzire, s drugim hotelskih zaposlenicima, gositma, vanjskim organizacijama, ostalim pripadnicima lokalne zajednice, vlasnicima
* sposobnosti→ konceptualno promišljanje, međuljudski kontakti, administrativne sposobnosti, tehničke sposobnosti

**FUNKCIJE MENADŽMENTA:**

* planiranje
* organiziranje
* zapošljavanje i upravljanje
* kontrola i vrednovanje
* HOTELSKA ORGANIZACIJA: način na koji se postavljaju pravila kako bi se poslovi obavljali učinkovito→dobra organizacija je neophodna za učinkovitost

**RAZVOJ PROCESA ODLUČIVANJA**

* Tradicionalan→ generalni jednostrano odlučuje
* nedavan→ odlučuje nakon savjetovanja s drugima
* suvremen→dozvoljava odlučivanje osoblju izravno povezanom s problemom

**DELEGIRANJE**

* je proces dodjeljivanja ovlasti autoriteta za obavljanje poslova podređenom osoblju koje bi inače obavio generalni direktor ili direktor odjela
* delegiranje koristi direktorima da prvo obave najvažnije poslove, prošire znanje svojeg osoblja kako bi mogli napredovati, obave veći opseg poslova, pojačaju nadzor, jer se delegiranje usredotočuje na potvrdu povratnom informacijom

**KOMUNIKACIJA**

* sposobnost učinkovitog komuniciranja važna je za profesionalni uspjeh
* horizontalna, vertikalna i dijagonalna komunikacija, komunikacija „vinova loza“; potreba komuniciranja misije hotela
* glavni director mora biti otvoren, društven te imati sposobnosti javnog nastupa i govora

**MOTIVACIJA**

* odnosi se na unutarnji poriv koji potiče pojedinca u ostvarivanju ciljeva
* nemotivirano osoblje ne obavlja dosljedno poslove, ne zadovoljava standarde kvantitete i kvalitete, što rezultira nezadovoljnim gostima

**VODSTVO**

* generalni mora biti vođa
* učinkovito vođenje ima sljedeće karakteristike:
  + mora dobro poznavati hotel
  + provoditi poslovnu misiju hotela
  + mora imati cilj i mjerljivu sliku stanja budućnosti (poslovnu viziju)
  + mora pomagati drugima da napreduju u svojim znanjima i vještinama u svrhu ostvarenja vizije
  + mora se koristiti delegiranjem
  + mora uspostaviti tima zaposlenika koji se u potpunosti angažiraju za uspjeh hotela
  + mora postići reputaciju kontinuirane kvalitetne usluge
  + mora održavati reputaciju poštenja i čestitosti

**DISCIPLINA**

* je način kojim se potiče ostvarenje ciljanih radnji (pozitivna disciplina) te ispravlja neizvršavanje zadataka (negativna)
* neki direktori smatraju da se disciplina uspostavlja samo radi kažnjavanja zaposlenika zbog loše obavljenog posla
* ako je negativna disciplina potrebna, primjenjuje se proces progresivne discipline (stupnjevanje kazni)
* da bi se uspješno uspostavila disciplina, direktor mora: jasno izreći što se očekuje, primijeniti disciplinski postupak odmah nakon što se prekršaj dogodio, osigurati da se isti disciplinski postupak primjeni na sve koji su počinili prekršaj, osigurati da se postupak odnosi samo na ponašanje zaposlenika, a ne na zaposlenika kao osobe

**HOTELSKI ODJELI**

* do potrebe za kreiranje poslovnih jedinica dolazi zbog:
  + rasta organizacija
  + rasta obima posla
  + promjena u poslovanju uvjetovnih promjenama na tržištu

**ORGANIZACIJSKA SHEMA:**

* lista ljudi koji rade u različitim odjelima, a koja pokazuje kako je organizirana neka organizacija
* dijagram formalne structure poslovne ogranizacije

**UPRAVLJANJE ODJELOM SMJEŠTAJA U HOTELU**

* Prema funkcijama u hotelu: prijem, smještaj i prehrana

**HOTELSKI OPERATIVNI ODJELI ( PRIHODOVNI TROŠKOVNI CENTRI)**

* direktno uključeni u zapovjedni lanac – recepcija, domaćinstvo, HiP

**HOTELSKI ODJELI PODRŠKE (RASHODOVNI TROŠKOVNI CENTRI)**

* nabava, ljudski resursi i računovodstvo, tehnička služba, sigurnost, marketing

**ODJEL RECEPCIJE**

* služba hotela zadužena za cjelokupno prijem gosta
* smještena u lobbyju na vidnom mjestu
* pod vodstvom šefa ili direktora recepcije u uskoj vezi s ostalim organizacijskim jedinicama hotela
* šef rec odgovara direktno generalnom
* portirnica (šira recepcija)
* recepcija (uža recepcija)
* ured rezervacija

**RADNA MJESTA**

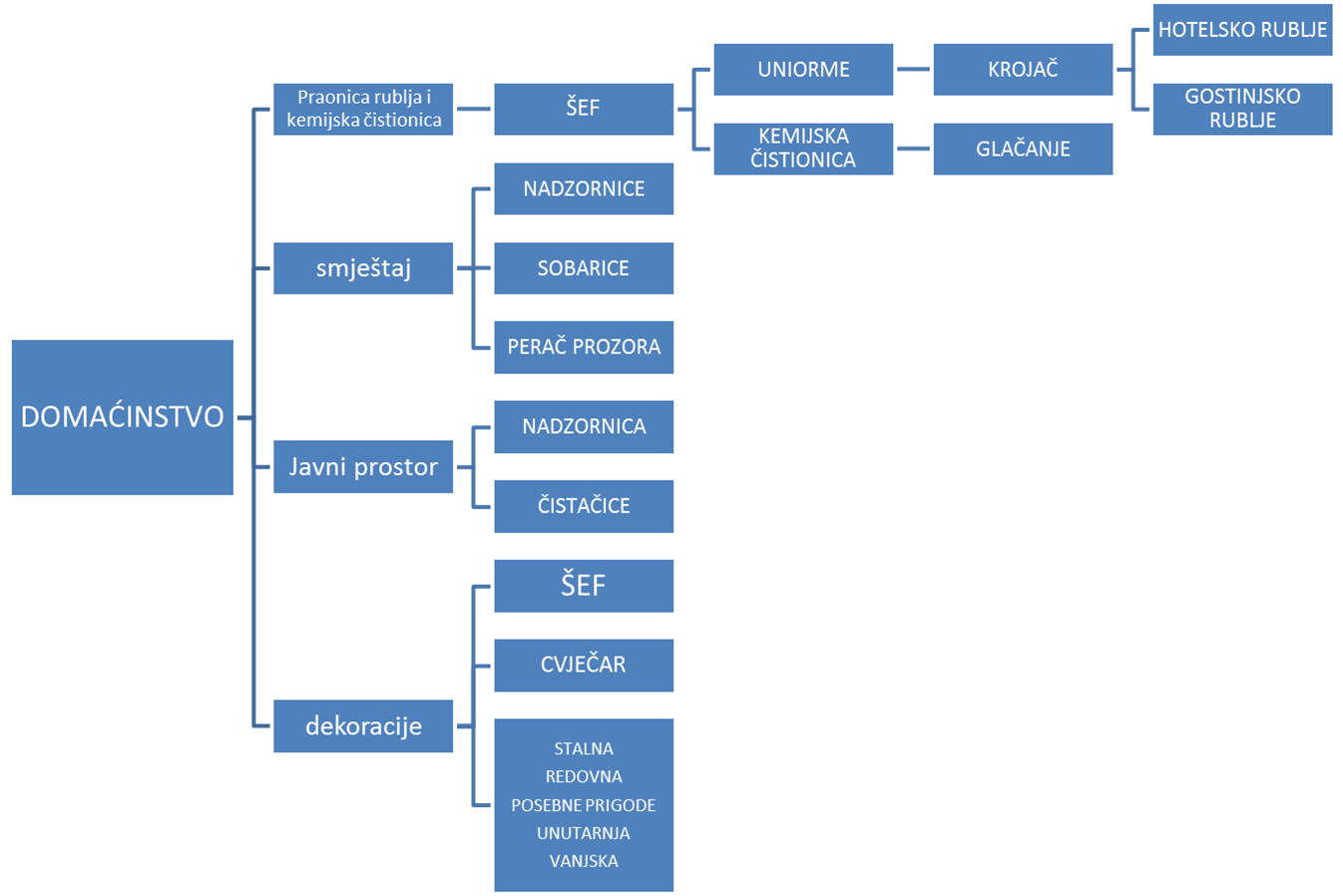
* šef recepcije, pomoćnik, šef smjene, voditelj prihoda (definiranje cijena soba), voditelj rezervacija, recepcioner, pomoć gostima (vratari, nosači prtljage), blagajnik (blagajna i mjenjački poslovi), noćni obračunavatelj prihoda (procesuiranje računa, prikupljanje podataka), concierge

**KRUG KRETANJA GOSTA:**

* 1. FAZA – aktivnosti prije dolaska gosta u hotel (prodaja- rack rate i corporate rate, rezervacije, potvrda rezervacije- garantirana/negarantirana)
* 2. FAZA – aktivnosti vezane za dolazak gosta u hotel (doček, check in, nošenje prtljage, vođenje do sobe)
* 3. FAZA – aktivnosti vezane uz sam boravak gosta u hotelu (pružanje traženih info, korištenje sadržaja, plaćanje tjednog računa)
* 4. FAZA – aktivnosti vezane uz odlazak gosta iz hotela (obračun i naplata računa, ispraćaj, transfer)

**DOMAĆINSTVO**

* od izuzetne važnosti za uspjeh svakog hotela
* vodi brigu o čistoći, udobnosti, atraktivnosti, sigurnosti
* zadužena za održavanje, uređenje i opremanje te cjelokupni izgled smještajnog kapaciteta i javnih prostorija i površina hotela
* praonica rublja i kemijska čistionica, smještaj, javni prostori, dekoracija (cvjećar)
* **RADNA MJESTA→** direktor odjela, tajnica, direktor banketnog poslovanja, šef sale, konobar, sommelier, hostesa, barmen, flamber, glavni kuhar, kuhar tople kuhinje, kuhar hladne kuhinje, slastičar, saucier, stewarding



**KARAKTERISTIKE POSLOVANJA DOMAĆINSTVA**

* naglašena kontrola opštivanja standarda
* naglašena kontrola kretanja zaposlenika
* osjetljiva radna snaga (ženska radna snaga, česta bolovanja, niski stupanj obrazovanja)

**UPRAVLJANJE ODJELOM HRANE I PIĆA U HOTELU**

* Odjel hrane i pića ostvaruje 20-35% prihoda

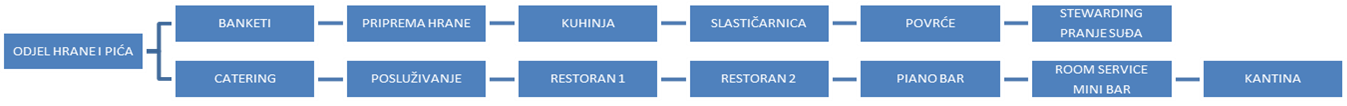
**DIREKTOR HRANE I PIĆA**

* odgovoran za: nabavu, ulaz hrane, skladištenje, izlaz hrane, odjel za pripremu hrane, stewarding department, restorane, barove, room service, banqueting, servis hrane, prodaju, troškove i prihod, analizu i kontrolu troškova, zdravstvenu kontrolu, izobrazbu kadrova, koordinaciju s drugim odjelima, koordinaciju i reaciju jelovnika i cijena, promociju, marketing i prodaju, redovne kolegije odjela hrane i pića, nove ideje, smanjenje troškova, povećanje prodaje i produktivnosti

**SOMMELIER**

* je educirana osoba, vrhunski poznavalac vinske kulture koja gostu daje preporuku i poslužuje određeno vino uz određeno jelo
* Brine o vinu od trenutka njegove kupovine, čuvanja, pa sve do posluživanja.

**OSNOVNI ELEMENTI POSLOVANJA ODJELA HRANE I PIĆA:**



* Nabava
  + osnovni cilj je osigurati odgovarajuće namirnice
  + 4 kritična elementa: kvantitet, kvalitet, cijena i skladišni prostor
  + centralizirana, važnost praćenja standarda, rokovi isporuke
* Ulaz
  + proces zaprimanja ima za cilj osigurati: da je isporučena količina istovjetna naručenoj, da kvaliteta isporučenih namirnica odgovara kvaliteti specificiranoj na narudžbi, da je cijena na računu ista kao cijena koju je naveo dobavljač prigodom narudžbe
* Skladištenje
  + procedura skladištenja mora: osigurati sigurno skladištenje kupljenih namirnica, sačuvati kvalitetu tih materijala, omogućiti jednostavan pristup skladištenim materijalima, olakšati određivanje priručnih količina
* Izlaz
  + procedure izlaza osiguravaju da se materijali za proizvodnju izdaju odgovornim osobama u korektnim količinama i u odgovarajuće vrijeme
* Proizvodnja
  + hrana se treba proizvoditi: u odgovarajućim količinama, odgovarauće kvalitete, na vrijeme i s minimalnim otpadom
  + SALES HISTORIES – broj gostiju poslužen u prethodnom periodu i broj porcija prodan od svakog jela s jelovnika
  + PRODUCTION SHEETS – popis jela s jelovnika koji će biti pripremljeni na specifičan dan ili period, zajedno s kočinama od svakog jela koje treba osoblje pripremiti
  + STANDARD RECIPES – je recept koje je prihvaćen i koji će se koristiti svaki put kad se to jelo priprema
* Prodaja
  + kako bi se prodaja unaprijedila koriste se: jelovnici (sales oriented), vizualna prodaja (predmeti, dekoracija, fotografija, opis) i osobna prodaja (rad s konobarima)
* Posluživanje
  + svrha posluživanja je da izdaje porcije hrane i pića gostima na način koji je u skladu s ciljevima objekta
  + za neke restorane, primarni cilj je brzina, za elegantne restorane ciljevi su kompleksniji: očekuje se da poslužitelji znaju sastojke jela i kako su jela pripremljena
  + stilovi posluživanja su veoma važni, a profesionalnost je ključni element
  + STILOVI POSLUŽIVANJA: američki, ruski, francuski, engleski, cafeteria, buffet, take-out i dostava, room service

UNUTARNJA ORGANIZACIJA KUHINJE

* topla, hladna, caffe, kuhinja za doručak, slastičarnica-pekarnica, mesnica i obrada povrća, praonica suđa

KARAKTERISTIKE POSLOVANJA

* veliki ulaz materijala za tekuće poslovanje→veliki udio u ukupnim troškovima
* otvorenost poslovanja→HiP svoje usluge nudi rezidencijalnim i nerezidencijalnim gostima
* HiP je na prvom mjestu po potrebama intenzivnog rada u cjelokupnom poslovanju hotela

IZVJEŠTAJI

* mjesečne analize→ prodaja, trošak, profit, cijene
* usluge, kuhinja
* gubitak i dobitak
* convert rate, cijene, pića

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U HOTELU**

* To je skup aktivnosti koje su usmjerene ne: znanja o kadrovima i radnim odnosima, popunjavanje i selekcija kadrova, obrazovanje i razvoj kadrova, razvoj karijere, kompenzacije i nagrade…i sve se to međusobno isprepliće i povezuje u jedinstvenu aktivnost

**POSEBNOST KADROVA**

1. kadrovi u hotelijerstvu moraju imati sljedeće karakteristike:

* težnja da se udovolji željama i potrebama gostiju
* odgovornost za pruženu uslugu kojom će se zadovoljiti gost
* poštenje i osjećaj za pravičnost prema pruženoj usluzi i zadovoljstvo koje ta usluga mora pružiti gostu
* kadrovi moraju biti: staloženi, realni, stabilni, tvrdoglavi i ambiciozni, aktivni, poletni i uvijek dobro informirani, društveni i spontani, uvijek spremni na suradnju, samostalni, određeni, uvijek uredni, prikladno odjeveni i uređeni, praktični u rješavanju nerješivih problema, snalažljivi
* kadrovi moraju imati: opće obrazovanje, vještine komunikacije, znanje pravila bontona, znanje stranih jezika, znanje pripadajuće tehnologije

**FUNKCIJE ODJELA ZA LJUDSKE POTENCIJALE**

1. analiza poslova (planiranje)
2. opis radnog mjesta i specifikacija poslova
3. pribavljanje kadrova
4. selekcija kadrova
5. orijentacija novih zaposlenika
6. trening
7. vrednovanje rada
8. **PLANIRANJE (ANALIZA POSLOVA)**

* prvo je potrebno odrediti potrebe za novim zapošljavanjem
* radi se analiza potreba, prethodne situacije, postojeće situacije i buduće u odnosu na očekivani obujam poslovanja
* proces kojim se određuju potrebe kadrova (broj, profil, životna dob, obrazovanje) za određeno vrijeme
* planiranje može biti kratkoročno i dugoročno

1. **OPIS RADNOG MJESTA, SPECIFIKACIJA POSLOVA**

* OPIS RADNOG MJESTA mora dati odgovor na 3 važna pitanja:
  1. što treba napraviti
  2. kada nešto treba napraviti
  3. gdje nešto treba napraviti
* opis radnog mjesta može biti od velike koristi onima koji su zaduženi za vrednovanje rada pojedinog zaposlenika
* opis radnog mjesta je osobito važan za zaposlenika, jer na taj način saznaje što treba raditi; također je važan i za poslodavca jer omogućava odgovornost zaposlenika za obavljanje određenih poslova

1. **PRIBAVLJANJE KADROVA**

* to je proces privlačenja (za slobodna radna mjesta) potencijalnih kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva
* proces pribavljanja može početi prije nego što neki zaposlenik napusti radno mjesto ili poslije
* kadrovi se pribavljaju kroz unutarnje izvore (izbor između postojećih zaposlenika) ili vanjske izvore (oni koji još ne rade u hotelu), kroz preporuke vlastitih zaposlenika, prijave bez prethodnog oglasa, preko oglasa u novinama, preko državnih ili privatnih agencija za zapošljavanje, sindikata, fakulteta ili škola, stručnih časopisa i konkurencije
* koji će se izvor od navedenih koristiti, ovisi o prirodi posla za koji se traži izvršitelj
* oglas: škole, agencije, konzulanti

1. **SELEKCIJA KADROVA**

* složen je proces u kojem se uz sustav unaprijed utvrđenih metoda i tehnika izabiru za neki traženi posao kandidati koji najbolje odgovaraju zahtjevima posla
* to je proces rangiranja (ocjenjivanja kandidata za neki posao) i proces predviđanja njihove buduće radne uspješnosti
* selekcija se sastoji od: preliminarnog intervjua, prijave (svi dokumenti), testa, intervjua, provjere referenci i podataka, selekcije i zdravstvenog pregleda

1. **ORIJENTACIJA NOVIH ZAPOSLENIKA**

* svi novi zaposlenici moraju proći kroz odgovarajući proces orijentacije prije njihovog prvog dana na poslu: snalaženje u prostoru, upoznavanje s kolegama, pravilima i poslom
* osnovna orijentacija obuhvaća: organizacijsku politiku, procedure i pravila, osobni dohodak, radno vrijeme, prekorad, bolovanja, osiguranje, ključarstvo, obroke, uniformu…
* uključuje misiju i ciljeve organizacije
* uključuje i obilazak objekta (osobitu pažnju obratiti na hotelske prostore i urede s kojima svi zaposlenici moraju biti upoznati

1. **TRENING**

* stalna obuka (trening) je priprema kadrova za kvalitetnije izvršavanje zadataka i usko se vezuje uz određen posao
* tu su bitni učenje i razvoj
* UČENJE: proces usvajanja znanja i vještina kroz obrazovanje
* stvarno naučeno se mjeri samo onda kada se stvarno promijeni radno ponašanje ili učinak pojedinca
* RAZVOJ: proces stjecanja novih znanja, vještina i sposobnosti pomoću kojih pojedinac bude pripreman za neku buduću zahtjevniju aktivnost
* svi novi zaposlenici trebaju proći obuku tj trening, čak i oni koji dolaze s iskustvom jer svaka organizacija ima svoj stil rada
* obuka se može provesti individualno ili grupno (individualna obuka je skupa)
* obuka se može provoditi na poslu ili van posla, a ona na poslu se provodi obično s iskusnim radnicima
* obuka pomaže zaposlenicima, gostima, menadžeru i hotelu

1. **VREDNOVANJE RADA**

* pomaže poslodavcu da odredi vrijednost zaposlenika, da ga unaprijedi ili da promijeni njegovu poziciju unutar kompanije gdje će njegove kvalitete biti bolje iskorištene
* vrednovanje rada vrši osoba/supervizor koji je odgovoran za zaposlenika, a rezultate (mjesečne, tjedne) treba proslijediti menadžeru za ljudske potencijale
* probni period, vrednovati početno stanje, ukazati na ono što treba poboljšati, odrediti nadređenog koji će biti odgovoran za zaposlenika, vrednovati rezultate, kontinuirana obuka/obrazovanja/vrednovanje, interna/eksterna obuka

**SIGURNOST ZAPOSLENIKA**

* nezgode su skupe za zaposlenika i poslodavca – zbog izgubljenih osobnih dohodaka, računa za liječenje, viših premija za osiguranje
* osnovni standard određuje da radno mjesto ne smije biti rizično
* mogućnost ozljeda postoji u baru, kuhinji, sobama i kupaonicama, dizalima…

**3 KORAKA KOJA MORA PODUZETI MENADŽER U VEZI SA SIGURNOSTI:**

* prvo mora poznavati primjenjive propise o sigurnosti i mora poduzeti potrebne i odgovarajuće mjere za osiguranje sigurnost
* zatim mora razviti procedure, propise, metode, upute i pravila usmjerene na očuvanje sigurnost na radu za sve zaposlenike
* i na kraju mora provesti odgovarajuću obuku za sve zaposlenike osobito za one koji rade s potencijalno opasnim materijalima i opremom

**VLASNIŠTVO I INVESTIRANJE U HOTELIJERSTVU**

**HOTEL KAO IMOVINA**

* Vlasništvo tj imovina u hotelijerstvu ima dvojaki  značaj: hotel kao nekretnina i hotelsko poslovanje
* hotel kao nekretnina odnosi se na zemljište, zgrade, instalacije, opremu i namještaj
* hotelsko poslovanje: P-R=dobit, vrijednost hotela određuje se temeljem procjene budućeg poslovanja i ostvarive dobiti (metoda:diskontirani novčani tok)
* PRIHODI-RASHODI= DOBIT

**VRIJEDNOST HOTELA KAO NEKRETNINE**

1. određuje stanje objekta i neposrednog okruženja (primjerenost lokacije, veličina parcele, neposredno okruženje objekta, veličina hotelskog objekta, smještajnih jedinica, stanje opreme i namještaja, sadržaj kojim raspolaže)
2. trendovi na tržištu nekretnina (postojeće stanje cijena na tržištu nekretnina i predvidiva kretanja cijena na tržištu nekretnina à kupoprodaja tj mogućnost ostvarivanja zarade)

**VRIJEDNOST POSLOVANJA HOTELA** (TREVPAR DO PROFPAR)

* određuje:
* ukupni prihod hotela po raspoloživoj smještajnoj jedinici
* ukupna bruto operativna dobit hotela po raspoloživoj smještajnoj jedinici
* EBITDA po raspoloživoj smještajnoj jedinici
* Ukupni prihod hotela po raspoloživoj smještajnoj jedinici = godišnji prihod hotela / broj smještajnih jedinica u hotelu
* Ukupna bruto operativna dobit hotela po raspoloživoj smještajnoj jedinici = godišnja bruto operativna dobit hotela / broj smještajnih jedinica u hotelu
* EBITDA po raspoloživoj smještajnoj jedinici = godišnja zarada hotela prije kamata i amortizacija / broj smještajnih jedinica u hotelu

**MOGUĆNOST INVESTIRANJA U HOTELIJERSTVO**

* kupnja postojećeg hotela (kupnja hotela s dobrim poslovanjem ili kupnja potencijala za rast poslovanja)
* kupnja hotela u izgradnji
* kupnja lokacije (zemljišta)} RAZLIČITA VRIJEDNOST HOTELA
* izgradnja hotela

**RAZLOZI INVESTIRANJA U HOTELIJERSTVO**

* ostvarivanje kapitalne zarade (kupoprodaja)
* ostvarivanje dobiti iz poslovanja hotela
* porezne olakšice (u nekim zemljama)

**VLASNICI/ INVESTITORI U HOTELIJERSTVU**

* mogu biti privatni (equity) ulagači, korporacije/hotelske tvrtke, investicijski fondovi ili drugi institucionalni ulagači
* investitori mogu posjedovati cijeli ili dio hotela
* mogu ulagati u hotelijerstvo kupnjom hotelske nekretnine ili kupnjom dionica hotelskog trgovačkog društva
* u suvremenim uvjetima je vlasništvo u hotelijerstvu često odvojeno od upravljanja (vlasnik provjerava upravljanje za to specijaliziranoj kompaniji – hotelskoj menadžment kompaniji)

**TRANSAKCIJE KUPOPRODAJE HOTELA**

* transakcije kupoprodaje na hotelskom tržištu nekretnina u RH u dosadašnjem razvoju bile su većim dijelom vezane za privatizaciju tj prodaju hotelskih poduzeća u državnom vlasništvu
* u razdoblju 2001-2005 u RH u preko 50% hotelskih transakcija prodavatelj je bila država, ali se „privatno“ tržište hotelskih nekretnina sve više razvija
* nakon dovršetka privatizacije državnog hotelskog portfelja, Hrvatskoj predstoji tzv čista tržišna faza koju karakterizira prodaja pojedinačnih hotela ili udjela u vlasništvu kompanija, investicijskih i drugih fondova i sl, te formiranje cijene na tržišnim osnovama

**UPRAVLJANJE IMOVINOM U HOTELIJERSTVU**

* hotel asset menadžment je pomoć vlasnicima hotela da ostvare svoje ciljeve investiranja
* hotel asset menadžeri djeluju kao predstavnici vlasnika u cilju osiguranja: da se hotel kupi za razumnu cijenu, da se njime ispravno posluje za vrijeme razdoblja njegovog posjedovanja, te da se proda na vrijeme i uz pravu cijenu

**FUNKCIJE HOTEL ASSET MENADŽERA**

* djeluje na operativnoj i strateškoj razini
* OPERATIVNA RAZINA: svakodnevni nadzor nad nekretninom i poslovanjem hotela
* STRATEŠKA RAZINA: donošenje investicijskih odluka tijekom životnog ciklusa hotela

**ULOGA I ODGOVORNOSTI ASSET MENADŽERA**

1. nadzor nad poslovanjem hotela i nad nekretninom i
2. upravljanje ulaganjem
3. **NADZOR NAD POSLOVANJEM HOTELA I NAD NEKRETNINOM**

* nadgleda ostvarene financijske rezultate i uspoređuje ih sa poslovnim planom, sa prošlogodišnjim ostvarenjem i sa konkurencijom
* prati konkurenciju na tržištu
* nadzire hotelski objekt tj fizičko stanje objekta
* definira potrebna renoviranja i rekonstrukcije
* nadgleda glavne sustave u objektu
* nadzire proces budžetiranja i sudjeluje u odobravanju budžeta
* savjetuje vlasnike u vezi s pitanjima menadžmenta (ocjenjuje menadžment kompaniju i prati trendove hotelske industrije)

1. **UPRAVLJANJE ULAGANJEM**

* savjetuje vlasnike u pogledu optimalnih investicijskih strategija (uspoređuje ostvarene rezultate s ciljevima, utvrđuje tržišnu vrijednost hotela i buduća kretanja tržišta nekretnina)
* prati investicijsko okruženje (prodajne cijene usporedivih objekata, stope kapitalizacije kod hotelskih kupoprodaja…)
* odabire i nadgleda hotelske operatore, davatelje franšiza i konzultante
* pregovara i administrira ugovore (franšizne, menadžment ugovore, ugovore s dobavljačima…)
* odobrava i prati kapitalna ulaganja u objekt

**STRUKTURA INANCIRANJA INVESTICIJSKIH POTHVATA U HOTELJERSTVU**

* vlastiti capital investitora (equity financing)
* inanciranje iz kreditnih izvora (debt inancing)
* banke traže da ulog vlastitog kapitala bude od 30-40%

**UVJETI FINANCIRANJA**

* visina kamatne stope
* rok otplate kredita
* razoblje počeka otplate (obično do 3 godine)
* potreban deposit za dobivanje kredita
* instrument osiguranja kredita
* potrebno je ekonomsko-financijski dokazati da projekt u razdoblju svog komercijalnog korištenja ima mogućnosti:
  + dostatnog novčanog toka
  + dokaz interne stope rentabilnosti

**KLJUČNI ASPEKTI INVESTIRANJA**

* hotelijerstvo je djelatnost koja zahtjeva angažiranje značajnih sredstava i to za razvoj (visoka vrijednost imovine: zemljište, zgrade, oprema…) i za poslovanje (relativno visoki troškovi poslovanja)
* zato se ocjeni investicijskih projekata u hotelijerstvo mora posvetiti značajna pozornost, kako bi se osigurao odgovarajući POVRAT NA ULAGANJE odnosno RENTABILNOST ULAGANJA tj ostvarilo isplativo ulaganje koje će: imati odgovarajuće tržišno uporište, imati dobar menadžment i ostvarivati profitabilno poslovanje, uključivati povoljan odnos između uloženih sredstava i povrata na uložena sredstva
* hotelijerstvo se ubraja u red djelatnosti koje ne ostvaruju visoke stope dobiti u poslovanja i zbog toga kod investiranja treba pažljivo procijeniti odnos između uloženih sredstava i očekivanih ekonomskih učinaka (neto novčanog toka) iz budućeg poslovanja

**OCJENA INVESTICIJSKIH PROJEKATA U HOTELIJERSTVU (FEASIBILITY STUDIJA)**

* studija kojim se ocjenjuje isplativost ulaganja u hotelski projekt odnosno opravdanost ulaska u investicijski poduhvat
* svrha feasibility studije je objektivno ocijeniti tržišnu i financijsku opravdanost ulaska u hotelski projekt, temeljem definiranog tržišnog koncepta i iznosa investicije
* ocjena isplativosti hotelskog projekta provodi se putem tržišne i ekonomsko-financijske ocjene projekta, putem ocjene koncepta projekta, investicijskih iznosa te budućeg tržišnog potencijala kao i očekivanih financijskih učinaka projekata u njegovoj eksploataciji
* na isplativost ulaganja utječu:
  + odnos trajnog kapitala i duga u financiranju
  + promjena visine kamate

**FEASIBILITY STUDIJA SADRŽI:**

* analizu okruženja
  1. političko i pravno okruženje u zemlji
  2. gospodarsko okruženje u zemlji i regiji
  3. analiza destinacije (opća inormiranost, transport, komunikacija)
* analizu tržišta i konkurencije
  1. analiza turizma u zemlji i regiji
  2. analiza u destinaciji hotelskog projekta
  3. analiza relevantne konkurencije u zemlji i inozemstvu
* hotelski projekt „X“
  1. upravljački model
  2. iznos, namjena i terminski plan ulaganja
  3. izvor inanciranja i plan otplate
* projekciju očekivanih tržišnih i financijskih učinaka hotelskog projekta
  1. pretpostavke za ostvarivanje inancijskih i troškovnih učinaka
  2. projekcija tržišnih rezultata
  3. projekcija financijskih rezultata
* ekonomsko-financijsku ocjenu projekta
  1. likvidnost
  2. rentabilnost
  3. povrat iznosa, namjena i terminski plan ulaganja
  4. izvori inanciranja i plan otplate
* analizu osjetljivosti projekta
* zaključak o opravdanosti ulaska u investiranje

**TRŽIŠNA VRIJEDNOST HOTELA**

**NAČINI UTVRĐIVANJA TRŽIŠNE VRIJEDNOSTI HOTELA**

* načelo zamjene→ vrijednost se određuje prema cijeni gradnje (zamjene) sličnog hotela na sličnoj lokaciji (koristan za nove hotelske projekte)
* načelo stvaranja prihoda→ vrijednost hotela je višekratnik prihoda od smještaja kojeg hotel trenutno ostvaruje
* načelo usporedbe prihoda→ polazi se od pretpostavke da bi se sličan hotel na određenoj lokaciji trebao prodavati po sličnoj cijeni po sobi
* načelo povrata na investiciju→ vrijednost hotela se temelji na očekivanom povratu na investiciju
* načelo kapitalizacije prihoda→
  + razvija se stopa kapitalizacije između projiciranog hotelskog prihoda, troškova i njegove tržišne vrijednosti
  + Postotak apartmana u aparthotelu - Najmanje 10 smještajnih jedinica od čega na apartmane otpada 51% i sobe
  + Koliko ima hotela u RH, koje su najčešće kategorije i u kojem postotku su hoteli - 564 hotela, 3 zvjezdice, 27% spada u osnovni hotelski smještaj