ANALIZA POSLOVNOG ODLUČIVANJA U HOTELU TROGIR PALACE

Kuliš, Nikolina

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:695315

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

ANALIZA POSLOVNOG ODLUČIVANJA U HOTELU TROGIR PALACE

MENTORICA:
Doc. dr. sc. Bulog Ivana

STUDENTICA:
Nikolina Kuliš

Split, svibanj 2017.

SADRŽAJ:

1. UVOD 4

1.1. Definiranje problema istraživanja 4

1.2. Ciljevi rada 4

1.3. Metode rada 4

1.4. Struktura rada 5

2. OBITELJSKI BIZNIS I OBLICI POSLOVNOG ODLUČIVANJA 6

2.1. Pojam obiteljskog poduzeća 6

2.2. Prednosti i nedostatci obiteljskog poduzeća 8

2.2.1. Prednosti obiteljskog poduzeća 8

2.2.2. Nedostatci obiteljskog poduzeća 9

2.3. Poslovno odlučivanje u obiteljskim poduzećima 10

2.3.1. Proces odlučivanja u obiteljskim poduzećima 12

2.3.2. Vrste odluka u obiteljskim poduzećima 15

2.3.3. Stilovi odlučivanja u obiteljskim poduzećima 17

2.3.4. Kontekst odlučivanja u obiteljskim poduzećima 21

2.3.5. Načini odlučivanja u obiteljskim poduzećima 23

3. HOTEL TROGIR PALACE 25

3.1. O obiteljskom hotelu Trogir Palace 25

3.2. Vizija, misija i ciljevi 26

3.2.1. Vizija 26

3.2.2. Misija 26

3.2.3. Ciljevi 26

3.3. Usluge 26

3.3.1. Smještaj 26

3.3.2. Restoran i bar 27

3.3.3. Wellness & Spa 28

3.4. Organizacijska struktura 29

3.5. Poslovanje poduzeća 30

3.6. Uključenost obitelji u poslovanje 32

3.7. SWOT analiza poduzeća 33

4. ANALIZA POSLOVNOG ODLIČIVANJA U HOTELU TROGIR PALACE 34
4.1. Stil odlučivanja 34
4.2. Kontekst odlučivanja 35
4.3. Načini odlučivanja 36
4.4. Vrste odluka 37
5. ZAKLJUČAK 38
6. LITERATURA 39
7. POPIS SLIKA 40
8. POPIS TABLICA 40
9. POPIS GRAFIKONA 40

1. UVOD

Predmet istraživanja završnog rada je analiziranje procesa poslovnog odlučivanja u obiteljskom poduzeću hotel Trogir Palace. Obiteljska poduzeća su vrlo važna u gospodarstvu - premda ne postoji službena statistika, procjenjuje se da je između 70% i 80% ukupnog broja svih poduzeća u hrvatskoj u kategoriji obiteljskih poduzeća te da ona zapošljavaju oko 50% ukupno zaposlenih.[1] Zbog značajnog doprinosa obiteljskih poduzeća rastu nacionalnih ali i svjetskih ekonomija važno je razumijevanje procesa donošenja poslovnih odluka.

1.1.Definiranje problema istraživanja

Proces donošenja poslovnih odluka u hotelskom poslovanju dio je svakodnevnice poslovanja te nastaje kao rezultat mnogobrojnih situacija u kojima se poduzeće može naći. Različiti problemi, prilike i ciljevi koji se javljaju zahtjevaju proces pripreme odluke, donošenja odluke te provođenja odluke. Problem istraživanja ovog rada postavlja se kroz pitanja: tko donosi poslovne odluke u obiteljskom poduzeću? Na koji način ih donosi? Što sve utječe na izbor odluke? Koje vrste odluka se donose na kojoj razini menadžmenta? Koje su prednosti i nedostatci određenog stila odlučivanja?

1.2.Ciljevi rada

Cilj ovog rada je odgovoriti na pitanja koja su postavljena kao problem istraživanja, analizirati specifičnosti poslovanja obiteljskih poduzeća u današnjem svijetu i utvrditi načine poslovnog odlučivanja. Nakon teorijskog objašnjena, proces donošenja poslovnih odluka analizirat će se na primjeru obiteljskog hotela Trogir Palace gdje će se detaljnije opisati značenje, svrhu i stilove odlučivanja, vrste odluka koje se donose i slično.

1.3.Metode rada

Metode koje su korištene u svrhu izrade ovoga rada su: metoda indukcije, dedukcije, deskripcije i kompilacije podataka iz mrežnih i drugih izvora.

Metoda deskripcije korištena je za postupak jednostavnog opisivanja i obrazloženja činjenica te određenog ponaašanja i postupaka vezanih uz funkcioniranje i poslovanje obiteljskog poduzeća.

[1] Europski barometar obiteljskih poduzeća 2016, raspoloživo na: https://home.kpmg.com/hr/en/home/media/press-releases/2016/11/ebop2016.html (25.studenog 2016)

Metodama indukcije i dedukcije saznaje se veza, odnos, jedinstvo posebnog i općeg te sa tim svojim obilježjima predstavljaju metode spoznaje. Pomoću njih dolazi se do općeg zaključka .

Metoda kompilacije podataka iz mrežnih izvora ali i iz izvora konkretnog obiteljskog poduzeća označava preuzimanje tuđih rezultata i spoznaja znanstveno-istraživačkih radova uz korektno citiranje svega što je od drugih preuzeto.

1.4.Struktura rada

Rad je strukturiran u pet osnovnih dijelova od kojih je svaki od njih podjeljen na određeni broj užih cjelina.

U uvodnom dijelu definirani su problem istraživanja, ciljevi rada i metode koje su korištene u svrhu izrade rada.

U drugom dijelu rada obrađuje se tematika obiteljskog biznisa definiranjem osnovnih pojmova obiteljskog poduzeća te prednosti i nedostataka poslovanja obiteljskog poduzeća. Detaljnije je obrađena tema poslovnog odlučivanja kojom su definirani svi bitni aspekti procesa donošenja poslovne odluke u obiteljskom poduzeću.

Treći dio rada iznosi opće podatke o konkretnom obiteljskom poduzeću odnosno hotelu „Trogir Palace“. Navode se vizija,misija,ciljevi poduzeća, zatim organizacijska struktura te uključenost obtelji u poslovanje, usluge koje se nude i slično. Sve sa ciljem lakše analize teme u sljedećem dijelu rada.

Nakon iznošenja općih činjenica, u četvrtom dijelu primjenjuju se stečena znanja kroz primjenu na praktični primjer poslovnog odlučivanja obiteljskog poduzeća hotel „Trogir Palace“.

Na samom kraju, u zaključku se iznosi kratki osvrt na cjelokupni rad nakon kojeg slijedi popis korištene literature, te slika, tablica i grafikona koje rad sadrži.

2. OBITELJSKI BIZNIS I OBLICI POSLOVNOG ODLUČIVANJA

2.1.Pojam obiteljskog poduzeća

Obiteljski biznis predstavlja vlasnički oblik proizvodno-uslužne organizacije poslovanja čiji nastanak nije moguće precizno locirati i odrediti u vremenu i prostoru, ali se može pretpostaviti da ima veoma bogatu povijest. Obiteljsko poduzetništvo se razvijalo u gotovo svim kulturama – afirmirano je kod starih Arapa, Egipćana, Židova, Grka, Feničana, Rimljana itd., koji su bili vrsni zanatlije i spretni trgovci.[2]

Obiteljsko poslovanje predstavljalo je gotovo jedini oblik organizacije poslovanja prije pojave dioničkih društava, a danas se javlja kao dominantan oblik vlasničkog organiziranja i upravljanja u svijetu. Čini ga zajedništvo triju elemenata odnosno krvnog srodstva, vlasništva nad kapitalom i kontrole pri donošenju odluka, a sve djelatnosti se obavljaju s ciljem ostvarenja dobiti. Članovi obitelji kontroliraju većinski udio u poduzeću.

Obiteljsko poduzeće je ono poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova. Kod takvog poduzeća u poslovanje mogu biti uključeni članovi uže, ali i šire obitelji. Osim krvne povezanosti članova, u opseg obiteljskog poduzeća spada i vlasništvo nad kapitalom, mogućnost utjecaja na donošenje značajnih odluka te efektivna kontrola strateških smjernica.[3]

Obiteljsko poduzetništvo karakterizira visok stupanj kontrole od strane članova obitelji koji raznim aktivnostima i sudjelovanjem doprinose ostvarenju željenih ciljeva i ekonomskih učinaka poduzeća. Stupanj direktne uključenosti obitelji u poslovanje može varirati od niskog do značajnog u kojem su direktno uključene više generacija, te su uključeni u dnevno vođenje poslovanja.

Obiteljska poduzeća možemo podijeliti na *tri osnovna tipa*[4]:

- **Aktivna obiteljska poduzeća** karakterizirana osobnim menadžmentom i nadzorom poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo poduzeća je u rukama

[2] Kružić D., Bulog I.: Obiteljska poduzeća, životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, 2012., str. 31
[3]Buble M.: Management malog poduzeća, I dio, Ekonomski fakultet Split, Split, 2003., str.83
[4] Kružić D., Bulog I., Op.cit, str. 36

članova obitelji, koji su uključeni u proces i koji su zaposleni u poduzeću. Takva poduzeća često zapošljavaju i brojne radnike koji nisu članovi obitelji.

- **Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom**, koja su u vlasništvu i pod kontrolom od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode nečlanovi obitelji u ime i za račun obitelji.
- **Latentna obiteljska poduzeća**, u kojima je samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća, u pravilu kao predsjednik uprave. Ostali članovi obitelji možda će se u budućnosti uključiti u obiteljski biznis.

Kod obiteljskih poduzeća dolazi do međusobne interakcije biznisa obitelji i vlasništva, te je upravo obitelj ta koja osniva poduzeće i radi u njemu, a samim time ima i stalan utjecaj na razvoj biznisa. Zbog svega navedenog želja i volja za napretkom i rastom vrijednosti poduzeća mnogo je veća nego kod drugih tipova poduzeća.

Za uspjeh obiteljskog poduzeća vrlo je bitno uskladiti obiteljske i poslovne ciljeve koji su po svojoj prirodi potpuno kontradiktorni:

Obiteljski sustav

- Temelji se na osjećajima
- Prevladava skrb za članove obitelji
- Jednakost članova obitelji
- Članstvo do kraja života

Poslovni sustav

- Bezosjećajan
- Temelji se na zadacima
- Zahtijeva i nagrađuje rezultate
- Tko ne postiže rezultate, može otići.[5]

[5] Oberman Peterka S.: Poduzetništvo u SME sektoru, dostupno na: http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P10_Poduzetnistvo%20u%20SME%20sektoru_2012.pdf

2.2.Prednosti i nedostatci obiteljskog poduzeća

Obiteljska poduzeća, kao i sva ostala, vežu za sebe brojne prednosti ali i nedostatke. Ukoliko poduzeće nije pravilno vođeno, za svaku prednost pojaviti će se barem jedan potencijalni nedostatak.

Tablica 1. Očekivane jake i slabe strane obiteljskih poduzeća

Jake strane	Slabe strane
Dugoročna perspektiva i kontinuitet	Nepotizam
Fleksibilna organizacija, brze odluke	Neadaptabilna strategija
Izražena svijest o kvaliteti	Obiteljski konflikti
Jaka poduzetnička kultura	Slab temeljni kapital

Izvor: Podrug N., Burazin M.: Izazovi teorije uslužnosti u obiteljskim poduzećima, raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=112285

2.2.1. Prednosti obiteljskog poduzeća

Znatno veća predanost poslu uočava se kod obiteljskih poduzeća s obzirom da su članovi obitelji za svoje poduzeće spremni uložiti mnogo više truda nego što bi uložili da rade za nekog drugog. To pokazuje snažnu obiteljsku povezanost upravo zbog toga što obitelj sama osigurava sredstva za svoj opstanak, te znaju da je poduzeće reprezentirano njihovim obiteljskim imenom čime stječu ugled i poštovanje od strane drugih.

Isto tako, prednost čini veća sloboda izražavanja vlastitog mišljenja pri doprinošenju rastu poslovanja i rješavanju nastalih problema. Dok kod ostalih poduzeća zaposlenici najčešće nemaju hrabrosti izreći svoje mišljenje i stav ukoliko je on suprotno mišljenju poslodavca.

Kao *prednosti obiteljskih poduzeća* najčešće se navode[6]:

- Obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno,
- Spremnost obitelji na odricanja, a za račun prosperiteta poduzeća,
- Očuvanje humanosti radnog mjesta iskazivanjem visoke razine brige za pojedince,
- Usmjerenje na dugi rok s obzirom da se u obitelji ostaje dugo, ako ne i trajno,
- Naglašavanje kvalitete kako bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim

[6] Kružić D., Bulog I.: Obiteljska poduzeća, životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, 2012., str. 59-60

- vrijednostima kupcu,
- Obiteljsko poduzeće pruža identitet i mogućnost motiviranja za članove i nečlanove obitelji, u njihovoj predanosti za postizanje zajedničkih ciljeva,
- Obitelj omogućava vođenje usmjereno dugoročnijim interesima,
- Obitelj omogućava educiranje djece postojeće generacije članova, razvijajući u njima filantropski osjećaj, uključivo razvijanje njihovog društvenog značenja, i doprinosi izgradnji njihove uvaženosti.

U fokusu obiteljskog poduzeća nalazi se prvenstveno zajedništvo obitelji koje proizlazi iz usklađenog djelovanja samih njenih članova te razvoj pojedinačnih osobina obiteljskih članova. Radni angažman članova obitelji i njihovo svakodnevno druženje povećava obiteljsku koheziju i sklad usmjeravajući se na postizanje unaprijed određenih ciljeva i osiguranje stabilne budućnosti na području kako financijske tako i socijalne sigurnosti.[7]

Vlasnici ali i ostali članovi koji sudjeluju u poslovanju svjesni su kako sami utječu na uspjeh ili neuspjeh vlastitog pothvata pa je njihova strast za napretkom i razvojem poduzeća još veća. Poduzeće predstavlja izvor njihove životne zarade, te financijeske i socijalne sigurnosti, a zajedničkim zalaganjem i donošenjem odluka dolazi se do realizacije ciljeva.

2.2.2. Nedostatci obiteljskog poduzeća

Ekonomski, financijski i razni drugi problemi koji se javljaju kod većine poduzeća samo su jedna od prepreka uspješnog poslovanja obiteljskog poduzeća. Uz sve to, ulaskom obitelji u poslovanje miješaju se privatni i poslovni odnosi koji iako pružaju razne mogućnosti, kriju mnoge zamke i izazove.

S obzirom da su obiteljska poduzeća tradicionalno orijentirana, te su već naviknuti na određen način rada, često pružaju otpor promjenama. Zbog toga dolazi do ograničenja napretka poslovanja poduzeća, te je ponekad teško modernizirati poslovanje; od traženja dokapitalizacije, promjene zastarjele tehnologije do načina upravljanja.

[7] Kružić D.: Obiteljski biznis, RRiF plus, 2004., Zagreb, str. 28.

Emocije su jedan od najčešćih uzroka konflikata u obiteljskom poduzeću zbog nemogućnosti odvajanja obiteljskih odnosa i posla. Problemi se također mogu javiti i oko nasljedstva ukoliko osnivač poduzeća nije jasno definirao svog nasljednika.

Izvršitelji posla, menadžeri i vlasnici su velikim dijelom članovi obitelji što može dovesti do nedostatka stručnih, specijalističkih i upravljačkih znanja, ali i neprofesionalnosti.

Među *nedostatcima obiteljskog poduzetništva* podrazumijevaju se[8]:

- visoka rizičnost pothvata obiteljskog biznisa, uz istodobno nizak stupanj državne skrbi za njegovu sudbinu,
- nemogućnosti pri samofinanciranju razvoja kao i tekućeg poslovanja te korištenja različitih pogodnosti ekonomije obujma,
- visoki stupanj konkurencije na ciljnom tržištu koji iziskuje ulaganje u inovacije ili prilagođavanje nižim cijenama na tržištu,
- nemogućnost utjecaja na vanjske čimbenike koji se odnose na vladinu politiku, poreze, poslovnu legislativu, poduzetničku infrastrukturu i ostalo,
- mogući konflikti među članovima obitelji, nemogućnost objektivnosti te ravnopravnog tretmana svih sudionika obiteljskog biznisa, negativne posljedice nepotizma, manji stupanj osobne odgovornosti,
- mogućnost velikih poslovnih pogrešaka koje je u malom poduzetništvu iznimno teško ispraviti,
- izražena težnja za poslovnom sigurnošću te se time umanjuje ulazak u rizičnije poslovanje koje može voditi razvitku biznisa.

2.3.Poslovno odlučivanje u obiteljskim poduzećima

Odlučivanje je proces koji je prisutan u svim segmentima života, od donošenja odluka u osobnom životu do donošenja odluka u raznim profesijama i na raznim radnim mjestima. Proces donošenja poslovnih odluka u poduzećima ipak zahtjeva više sistematičnosti, znanja i pripreme nego što je to donošenje svakodnevnih odluka jer se konačan ishod reflektira ne samo na pojedinca nego i na cijelu organizaciju.

[8] Kuvačić N.: Poduzetnička biblija, Beretin, Split, 2005, str. 241-242

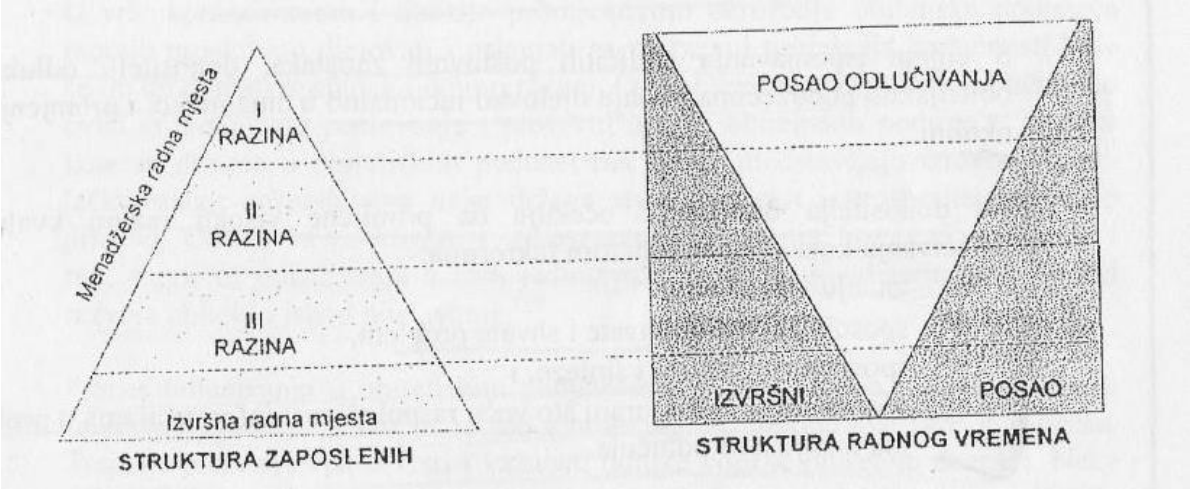
Odlučivanje je složeni psihosomatski proces odabira, između više mogućih alternativa, između kojih se odabire ona koja je najpovoljnija i kojom se ostvaruje cilj poslovanja.[9]

Rast, razvoj te uspjeh bilo kojeg poduzeća nisu mogući bez donošenja odluka. Poduzeće se susreće sa raznim poslovnim prilikama i ograničenjima, pa pri procesu odabira odluke, informacije moraju biti što jasnije i donositelj odluke mora imati određene sposobnosti kao i želju za pronalazak najbolje i najefikasnije alternative.

Osnovno pitanje koje donositelj odluka mora postaviti i na koje mora odgovoriti je: „Kada sve uzmemo u obzir, uključujući i troškove, tko može bolje odraditi posao, ja osobno ili netko drugi, i tko bi taj drugi bio?“[10] Da bi dobio odgovor na to pitanje potrebno je uspostaviti dvije radne navike kod donositelja odluka: samoprocjena (potrebno je spriječiti prirodne sklonosti precjenjivanju vlastite mjerodavnosti) i svjesnost o alternativi (potrebno je znati tko su osobe na koje se prenosi odlučivanje, te koliko su te osobne stručne).

Odluke koje se donose u poduzećima različitog su značenja i važnosti ovisno o razinama u organizacijskoj hijerarhiji.

Slika 1. Odnos hijerarhijskih razina i strukture radnog vremena zaposlenih



Izvor: Kružić D., Bulog I.: Obiteljska poduzeća, životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, 2012., str. 128

Na slici 1. vidljivo je da zaposlenici najviših razina odnosno zaposlenici u domeni upravljanja obavljaju najveći dio posla odlučivanja, dok zaposlenici na nižim rainama odnosno zaposlenici na izvršnim radnim mjestima obavljaju samo mali dio odlučivanja.

[9] Cerović Z.: Hotelski menadžment, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010., str. 308
[10] Frank Yates J.: Poslovno odlučivanje, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, 2012., str. 74

Također u strukturi radnog vremena vidljivo je da kod menadžerskih radnih mjesta dominira posao odlučivanja, a kod izvršnih radnih mjesta dominira izvršenje posla.

2.3.1. Proces odlučivanja

Sva uspješna obiteljska poduzeća tijekom cijelog svog poslovanja donose brojne odluke vezane za planiranje procesa nasljeđivanja, strateško planiranje u okviru poslovnog ali i obiteljskog sustava. Kako bi odluke koje donose bile kvalitetne, svaki poduzetnik mora uzeti u obzir da će donešene odluke postati vidljive tek za nekoliko dana, tjedana, mjeseci te mora biti u mogućnosti pretpostaviti kako će se ta odluka realizirati u budućnosti.

Iako se dugo smatralo da u obiteljskim poduzećima odluke donosi samo jedna osoba odnosno vlasnik poduzeća, s vremenom se uvidjelo da je taj proces kompleksniji i da zahtjeva efektivno odlučivanje većeg broja zaposlenika kako bi poduzeće opstalo.

Proces odlučivanja možemo definirati kao načine suočavanja i rješavanja ključnih elemenata odlučivanja kako se pojavljuju u odlučivanju.[11] Donositelji odluka trebaju riješiti svih deset ključnih elemenata odlučivanja unutar svakog od postojećih problema odlučivanja. Ključne elemente čine:

1. Potreba – zašto donosimo odluku?
2. Metoda – tko i kako odlučuje?
3. Ulaganje – koje resurse će se uložiti?
4. Izbor – koja su alternativna rješenja nastalog problema?
5. Vjerojatnosti – što se sve može dogoditi?
6. Prosudba – kako će se odluka realizirati?
7. Vrijednost – kolika je važnost odluke?
8. Odnosi – kako odrediti koju akciju poduzeti?
9. Prihvatljivost – kako odluku učiniti prihvatljivom?
10. Primjena

Proces odlučivanja nije isti kod obiteljskih i drugih tipova poduzeća. Specifičnost obiteljskog poduzeća upravo je u tome što je motiv za rastom vrijednosti poduzeća puno veći od motiva za ostvarenim, pojedinačnim kompenzacijama. Također donositelji odluka

[11] Frank Yates J.: Poslovno odlučivanje, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, 2012., str. 12

prvo razmatraju trenutnu poslovnu i obiteljsku situaciju, a tek onda razmišljaju o poslovnim performansama.

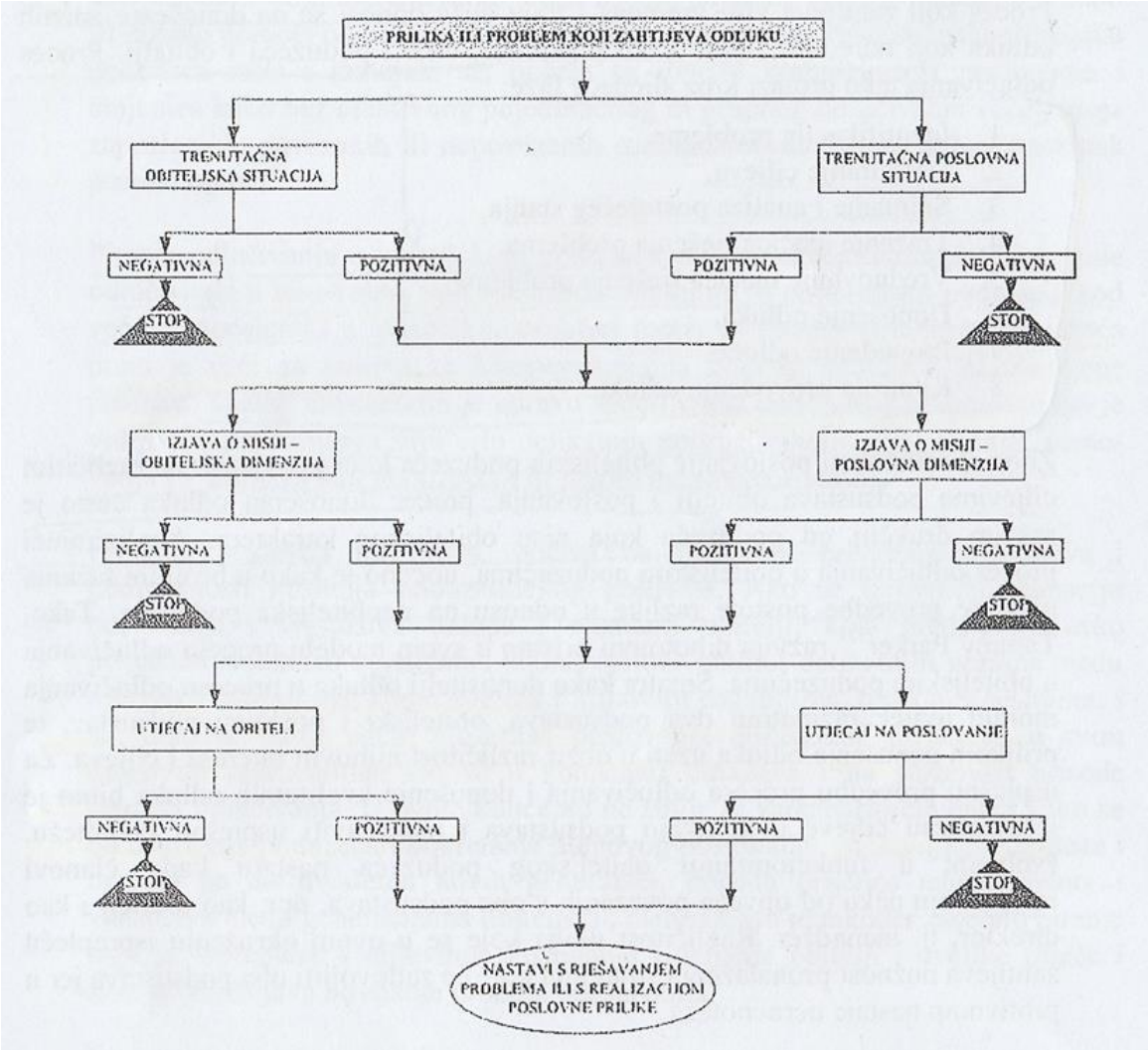
Faze procesa odlučivanja: [12]

- Identifikacija problema
- Definiranje ciljeva
- Snimanje i analiza postojećeg stanja
- Traženje inačica rješenja problema
- Vrednovanje inačica rješenja problema
- Donošenje odluka
- Provođenje odluke
- Kontrola provođenja odluke

S obzirom da se obiteljska poduzeća sastoje od dva podsustava, obiteljskog i poslovnog, prije odluke o rješavanju nekog problema ili iskorištavanju neke prilike potrebno je uzeti u obzir oba podsustava kao i različitost njihovih interesa i ciljeva. Kako bi donijeli kvalitetne i uspješne odluke bitno je izbalansirati ciljeve i uspostaviti razvnotežu tih podsustava.

[12] Kružić D., Bulog I.: Obiteljska poduzeća, životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, 2012., str. 133

Slika 2. Model procesa odlučivanja u obiteljskim poduzećima



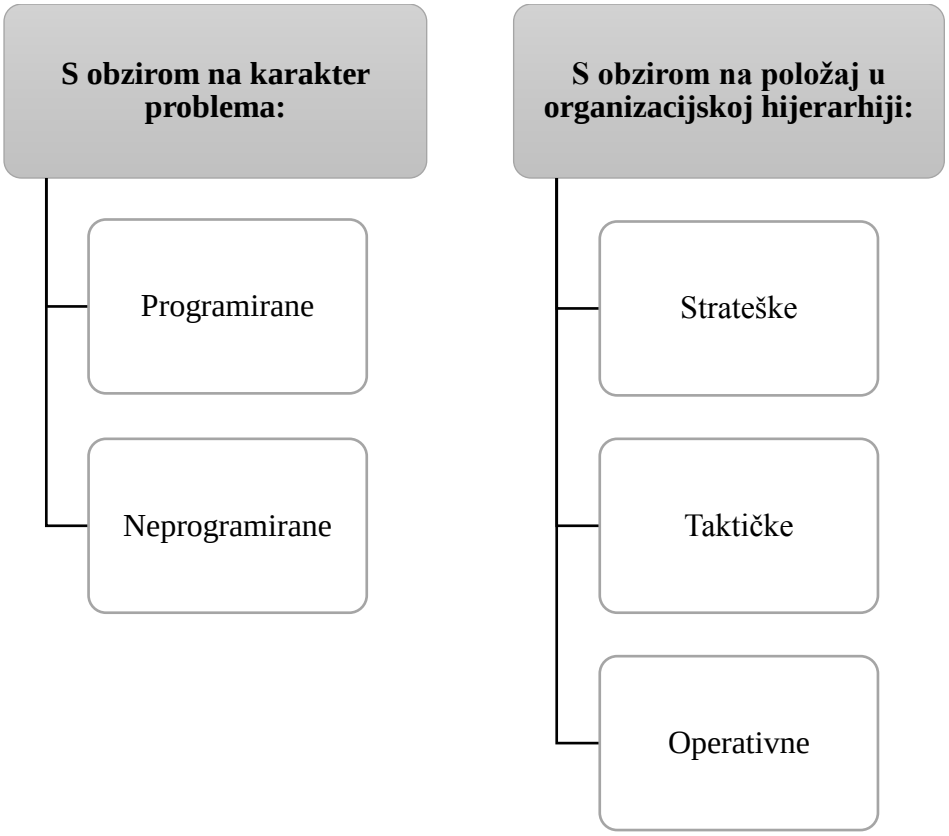
Izvor: Kružić D., Bulog I.: Obiteljska poduzeća, životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, 2012., str. 134

Prema Parkerovom modelu kojega prikazuje slika 2. razmatraju se dvije dimenzije obiteljskog poduzeća odnosno obiteljski i poslovni podsustav. Donositelj odluke prolazi kroz tri faze odlučivanja u kojima se tek nakon što su pozitivno ocijenjene obe dimenzije, prelazi na sljedeću razinu. Ukoliko se barem jedna dimenzija ocijeni negativnom, proces odlučivanja o iskorištavanju prilike ili rješavanju problema se zaustavlja.

2.3.2. Vrste odluka

Za obiteljsko poduzeće je izuzetno važno odlučivanje i njegovo poslovanje ovisi o mnogobrojnim odlukama koje se u njemu donese. Možemo reći da se svaka odluka ima utjecaj na krajnji rezultat poslovanja poduzeća te na održivost i razvoj obitelji. [13] Proces donošenja odluke vrlo je razgranat proces pa je samim time nemoguće sve odluke svrstati s jednog aspekta nego ih se klasificira s više aspekata.

Slika 3. Vrste odluka u obiteljskim poduzećima



Izvor: Kružić, D. (2004): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 135.

S aspekta poznatog problema razlikujemo:

- **Programirane odluke** koje se donose za već poznate probleme u učestalim situacijama, kod kojih se uglavnom primjenjuje već poznati način njihova rješavanja. Donositelj odluke raspolaže svim informacijama o problemu i pravilima i koracima koje će slijediti pri odlučivanju.

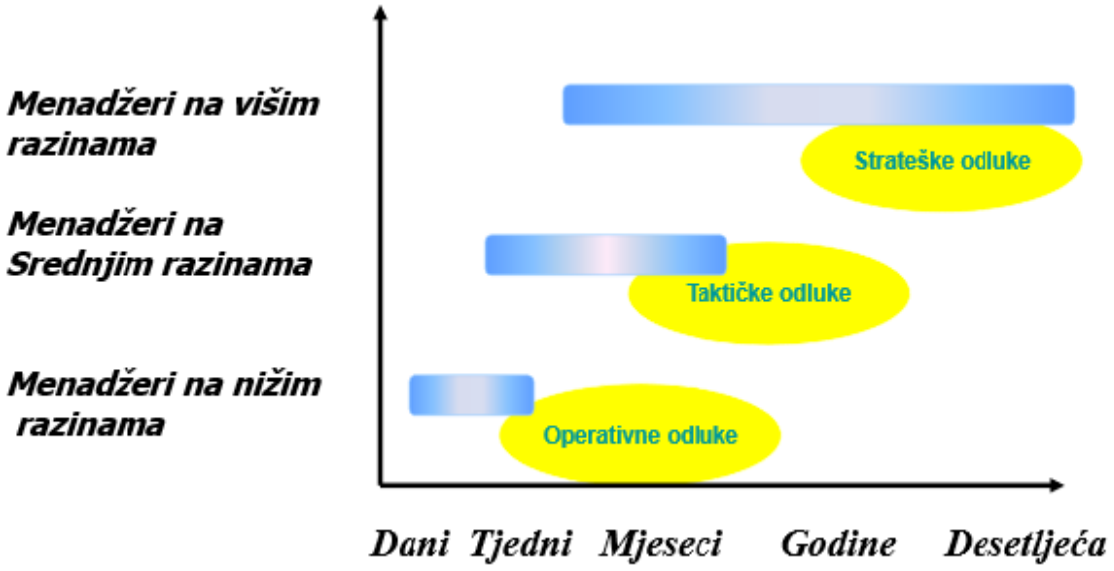
[13] Kružić, D. (2004): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 134.

- **Neprogramirane odluke** koje se odnose na nove, nepoznate probleme. Za razliku od rutinskog karaktera programiranih odluka, neprogramirane su inovativnog karaktera pa ne postoje već unaprijed određeni postupci.

S aspekta razina menadžmenta razlikujemo:

- **Strateške odluke** koje se bave problemima čije rješavanje zahtjeva visoke uloge, više znanja, iskustva... Po svojoj prirodi su znatno složenije te utječu na uspjeh obiteljskog poduzeća.
- **Taktičke odluke** kojima se realiziraju strateške odluke te su karakteristične za srednju razinu menadžmenta.
- **Operativne odluke** koje su rutinskog karaktera te su karakteristične za najnižu razinu menadžmenta, a cilj im je provođenje odluka viših razina menadžmenta.

Slika 4. Razlika u vremenskoj perspektivi između menadžerskih razina



Izvor: Tipurić D.: Vrste odluka, stilovi odlučivanja i pristupi odlučivanju, dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2-%20Vrste%20odluka,%20stilovi%20i%20pristupi%20odlu%C4%8Divanju%20-2012.pdf

S aspekta ustaljenosti kriterija odlučivanja razlikujemo:

- **Rutinske odluke** slične su programiranim odlukama. Svakodnevno se ponavljaju i broj rutinskih odluka je manji što je razina radnog mjesta viša.
- **Adaptivne odluke** više se bave problemima, nego samim zadatkom.
- **Inovativne odluke** su usmjerene na promjenu ciljeva i politike poduzeća. One se ne ponavljaju i zahtijevaju kreativno mišljenje i napor zaposlenih.

S aspekta broja donositelja odluka razlikujemo:

- **Individualne odluke** donose pojedinci na svojim radnim mjestima.
- **Skupne odluke** donosi veći broj pojedinaca koji rade na rješavanju nekog problema.
- **Kolektivne odluke** donosi najveći organ upravljanja u poduzeću. Takve odluke su upravljačke odnosno egzistencijalne.

U literaturi se navodi još mnogo različitih klasifikacija odluka jer kako bi se proveo proces donošenja kvalitetne odluke, svaku odluku potrebno je sagledati s više aspekata.

Donošenje menadžerskih odluka složen je proces, veoma odgovoran, jer neće sve odluke uvijek imati pozitivne menadžerske efekte, te menadžer teži da donosi što više pozitivnih odluka, a što manje negativnih odluka, kako bi na koncu rezultat njegovog posla bio što efikasniji.[14] Krajnja odluka predstavlja smjer, putokaz, odnosno pravac djelovanja za onoga tko je mora donijeti.

2.3.3. Stilovi odlučivanja

Iako u znanstvenoj literaturi postoje različite definicije i kriteriji podjele stilova odlučivanja, osnovna podjela je ipak na autokratski i demokratski stil odlučivanja. Međutim u praksi se stilovi ipak kreću između jedne krajnosti koju predstavlja autokratski stil i druge koju predstavlja demokratski. Izbor stila na kraju ipak ovisi o značajkama donositelja odluke, značajkama suradnika i o situaciji u kojoj se donose odluke.

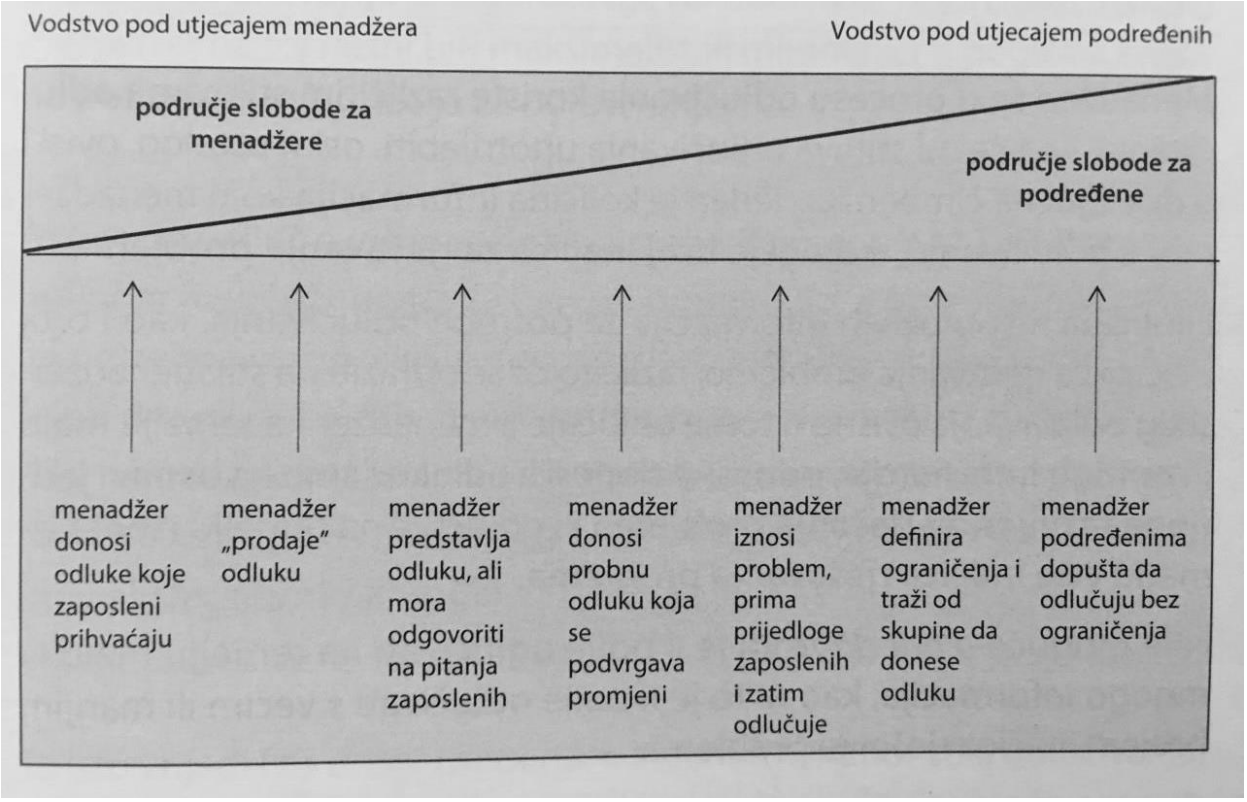
[14] Cerović Z.: Hotelski menadžment, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010., str. 315

Autokratski stil odlučivanja način je odlučivanja kod kojega jedna osoba ima neograničenu vlast i moć u odlučivanju. Svi ostali zaposleni u organizaciji samo su izvršitelji odluka glavnog menadžera odnosno direktora ili predsjednika uprave koji odlučuje na taj način.[15]

Demokratski stil odlučivanja podrazumijeva: postojanje više razina odlučivanja u organizaciji, stvarnu moć u odlučivanju nižih razina menadžmenta, poštovanje hijerarhije odlučivanja, jasno razgraničavanje odluka po vrstama na više i niže razine menadžmenta i sl.[16]

Na slici 5. prikazano je pet stilova koji su se razvili između dva krajnja stila gdje kod jednog vođa ima cjelokupnu vlast nad procesom odlučivanja (autokratski), a kod drugog vođa daje veliku slobodu podređenima (demokratski). To su: patrijarhalni, savjetodavni, konzultantski, participativni i delegirajući stil.

Slika 5. Ponašanje menadžera u procesu donošenja odluka



Izvor: Sikavica P. i ostali: Poslovno odlučivanje, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2014., str. 43

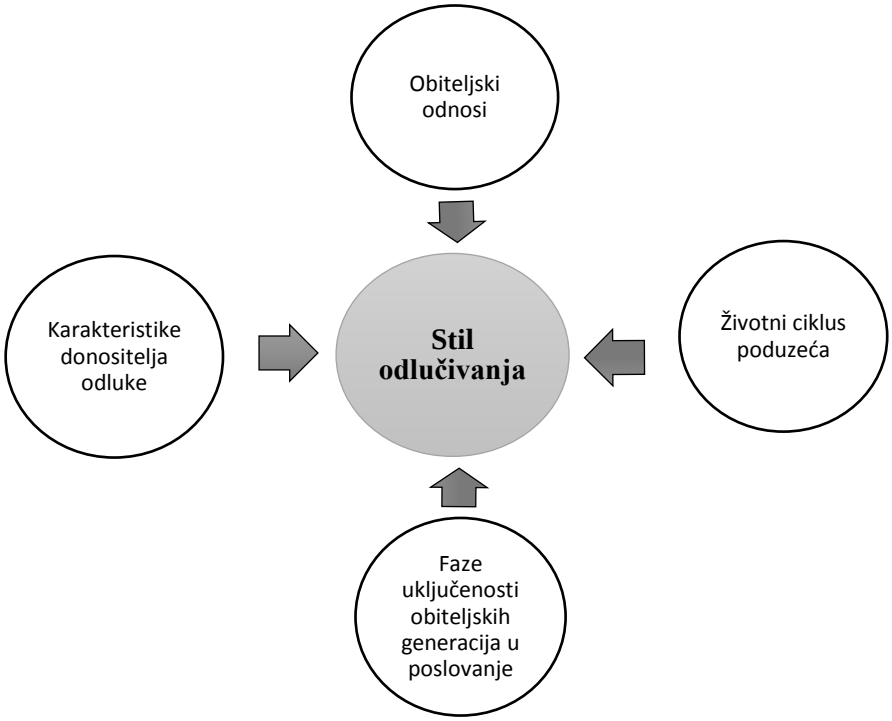
[15] Sikavica P. i ostali: Poslovno odlučivanje, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2014., str. 46

[16] Ibid, str. 48

Stilovi odlučivanja u obiteljskim poduzećima jasno oslikavaju način na koji se donositelj odluka ponaša pri donošenju odluka. Zbog specifičnosti obiteljskih poduzeća da ujedinjuju dva različita podsustava, obiteljski i poslovni, njihovi stilovi odlučivanja razlikuju se od stilova u neobiteljskim poduzećima.

Odabir stila u obiteljskom poduzeću ovisi o raznim faktorima koji su prikazani slikom 6.

Slika 6. Faktori koji utječu na odabir stila odlučivanja



Izvor: Kružić D., Bulog I.: Obiteljska poduzeća, životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, 2012., str. 138

Najčešći stilovi odlučivanja u obiteljskim poduzećima su[17]*:*

- Unilateralno ili jednostrano donošenje odluka
- Jednostrano donošenje odluka kojem prethodi savjetovanje
- Odlučivanje glasanjem po principu: jedna osoba - jedan glas
- Odlučivanje konsenzusom

Stil unilateralnog ili jednostranog donošenja odluka – najčešće u prvoj fazi razvoja obiteljskog poduzeća. Tada je kontrola nad poduzećem u rukama samo jedne osobe (poduzetnik osnivač) koja obavlja funkcije i vlasnika i generalnog menadžera, te jedini ima

[17] Kružić D., Bulog I.: Obiteljska poduzeća, životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, 2012., str. 139

sve informacije bitne za donošenje odluka. Ovaj stil najbolje funkcionira upravo u tim najranijim fazama te u većini situacija nije prikladan za nadolazeće faze razvoja poduzeća.

Stil jednostranog donošenja odluke kojem prethodi savjetovanje – najčešće u drugoj fazi razvoja poduzeća. Tada se u poslovanje uključila i prva generacija nasljednika koje je preuzela važne menadžerske funkcije. Iako se poduzetnik osnivač konzultira s drugim članovima na važnim menadžerskim funkcijama, zadnju riječ i konačnu odluku ipak donosi samostalno.

Stil odlučivanja glasanjem po principu: **jedna osoba-jedan glas** – najčešće kod obiteljskih poduzeća kod kojih je vlasništvo u rukama većeg broja udjelničara koji mogu ali i ne moraju biti članovi obitelji. Kod ove metode prvo se provodi diskusija o raznim opcijama odnosno rješenjima problema, s ciljem informiranja svih koji sudjeluju u odlučivanju. Nedostatak ovog stila je česta pojava konflikta.

Odlučivanje konsenzusom – u donošenje sporazumne odluke uključeni su svi pojedinci koji su bili dijelom procesa odlučivanja. Koristi se pri donošenju važnih odluka s dugoročnim posljedicama. Konsenzus je postignut kada se svi članovi grupe slože s prijedlogom. Kako bi odluka bila kvalitetna, neophodno je da se faze izgrađivanja konsenzusa strogo poštuju. Postoji šest faza u procesu postizanja konsenzusa u boiteljskim poduzećima[18]:

I. *Percepcija:* Važno je odgovoriti na pitanja: Postoji li problem? Što će se postići njegovim rješavanjem? Koji je stupanj dogovora potreban da bi se problam rješio?
II. *Definicija:* Važno je odgovoriti na pitanja: Što je problem? Slažu li se svi članovi s definicijom problema?
III. *Analiza:* Važno je odgovoriti na pitanja: Zašto problem postoji? Koji su njegovi uzroci?
IV. *Generiranje opcija:* Važno je odgovoriti na pitanje: Koja su rješenja moguća?
V. *Evaluacija:* Važno je odgovoriti na pitanja: Kojim kriterijima treba izabrano rješenje udovoljiti? Koje su opcije bolje ili prihvatljivije u odnosu na generirane?
VI. *Izbor:* Važno je odgovoriti na pitanje: Koja opcija je vrijedna implementacije?

[18] Kružić D., Bulog I.: Obiteljska poduzeća, životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, 2012., str. 141-142

2.3.4. Kontekst odlučivanja

Svaka odluka, bila ona dobra ili loša, proizašla je iz konteksta odnosno niza okolnosti u kojima se odlučuje. Kontekstualni faktori bitne su odrednice poslovnog odlučivanja u obiteljskijm poduzećima i bitno utječu na karatkeristike procesa odlučivanja kao i na krajnji rezultat. Postoje *četiri skupine kontekstualnih faktora*:

- Individualne karakteristike donositelja odluke,
- Struktura i odnosi u poduzeću,
- Vanjska okolina poduzeća,
- Obiteljske veze i odnosi.[19]

Svaki čovjek pristupa problemu na drugačiji način, upravo zbog njegovih **individualnih karakteristika**. One utječu na čovjekovu percepciju, a sukladno tome i na donošenje potencijalnog rješenja. Najznačajnije individualne karakteristike koje utječu na proces odlučivanja su spol, dob, stupanj edukacije, radni staž i skolonost riziku donositelja odluke.

Karakteristike obiteljskih poduzeća kao što su organizacijska struktura i veličina poduzeća utječu na ponašanje donositelja odluke.

Okolina je izraz koji opisuje sve pojave i čimbenike koji okružuju neku organizaciju, te utječu na njeno djelovanje i razvitak na izravan ili neizravan način.[20] Ona stvara nove prilike ali i prijetnje za poduzeće, te je zbog toga potrebno spoznati njena obilježja kaok bi se prilagodio cjelokupan način odlučivanja. Okolinu poduzeća može se podijeliti na opću (vanjsku) i poslovnu (unutarnju):

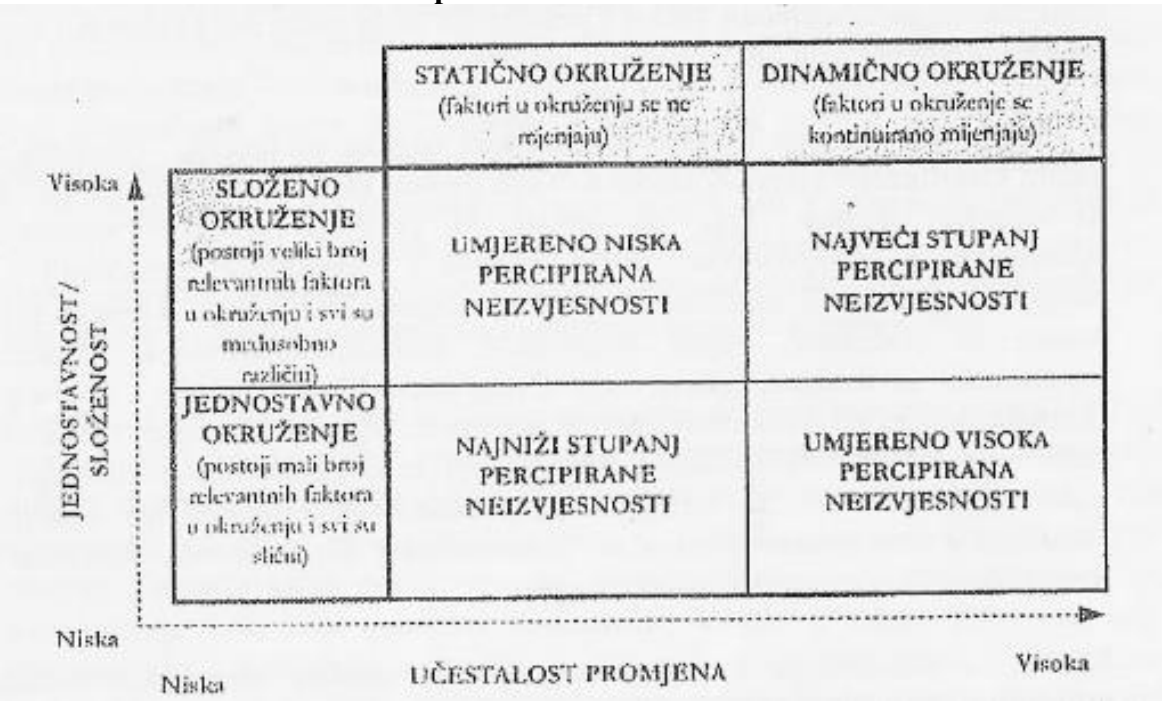
1. *Opću ili socijalnu okolinu* čine: političko-pravna okolina, ekonomska okolina, socijalno-kulturna okolina, tehnološka okolina.[21]
2. *Poslovnu okolinu* čine: dobavljači, konkurenti, kupci, regulatori, sindikati, dioničari i kreditori.[22]

[19] Kružić D., Bulog I.: Obiteljska poduzeća, životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, 2012., str. 144
[20] Buble, M. (2000.), „Managment“, Ekonomski fakultet, Split, str 69.
[21] Ibid.
[22] Ibid, str. 79

Na odlučivanje još utječu i jednostavnost/složenost, stabilnost/nestabilnost i izvjesnost/neizvjesnost okoline. Odluke se lakše donose u jednostavnoj i stabilnoj okolini. U uvjetima stabilne okoline promjene su spore i slabe, stoga je i odlučivanje jednostavnije, lakše, racionalno, programirano i u uvjetima sigurnosti, sa dominacijom centraliziranog odlučivanja.[23]

Na slici 7. vidljivo je kako okolina u kojoj nema puno promjena (statična) dovodi do niskog stupnja neizvjesnosti, dok okolina u kojoj su promjene česte (dinamična) dovodi do velike neizvjesnosti.

Slika 7. Karakteristike okoline poduzeća



Izvor: Kružić D., Bulog I.: Obiteljska poduzeća, životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, 2012., str. 150

Na uspjeh ili neuspjeh obiteljskog poduzeća bitno utječe i odnos među članovima obitelji koji su uključeni u poslovanje. *Ključni kontekstualni faktori obiteljskih odnosa i uloga* u obiteljskom poduzeću su:[24]

[23] Sikavica, P.: Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, 2014., str. 123
[24] Kružić D., Bulog I.: Obiteljska poduzeća, životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, 2012., str. 151

- Zajedničke vrijednosti,
- Zajednička vizija,
- Odgovornost,
- Međusobno poštovanje,
- Otvorena komunikacija,
- Povjerenje.

2.3.5. Načini odlučivanja

Donositelji odluka svoje aktivnosti temelje na tri čimbenika: intuiciji, prosudbi i racionalnosti. Iskustvo donošenja odluka stječe se unutar i izvan organizacije u kojoj menadžer radi, ali su okolnosti pod kojima odlučuje vidno različite. Ograničenja u odlučivanju mogu nastati zbog nejasne okolnosti odlučivanja, nepotpunosti informacija i slično. Načini poslovnog odlučivanja su:

Racionalno-analitički pristup odlučivanja u osnovi obuhvaća aktivnosti prikupljanja potrebnih podataka, interpretiranja informacija, razumijevanja i analiziranja natjecateljskog okruženja, identificiranja izazova i prilika, slijeđenja određenih formalnih procedura, korištenje tehnika i metoda odlučivanja. Podrazumijeva pažljivu analizu znakova, generiranje širokog raspona opcija, istovremenu evaluaciju i uspoređivanje dokaza te odabiranje najmanje jedne opcije iz seta mogućih pravaca djelovanja.[25]

Odlučivanje na temelju prosuđivanja jedan je od najčešćih načina odlučivanja menadžera, a temelji se na njihovu iskustvu, dok mu je velika prednost i to što se odlučuje brzo i bez dodatnih troškova.[26] Taj način bliži je intuitivnom nego racionalnom odlučivanju, ali ima veću vrijednost od intuitivnog načina, a manju od racionalnog načina odlučivanja.

Intuitivno odlučivanje je odlučivanje na temelju intuicije donositelja odluke. Intuicija se može definirati kao percepcija istine bez svjesnog razmišljanja. Donositelj ne zna objasniti zašto je postupio na određeni način.[27] Na odluku donositelja odluke u obiteljskom poduzeću utječu svi njegovi stavovi, uvjerenja, vrijednosti, moralna i etička načela. Razni su elementi intuitivnog odlučivanja, a prikazani su na slici 8.:

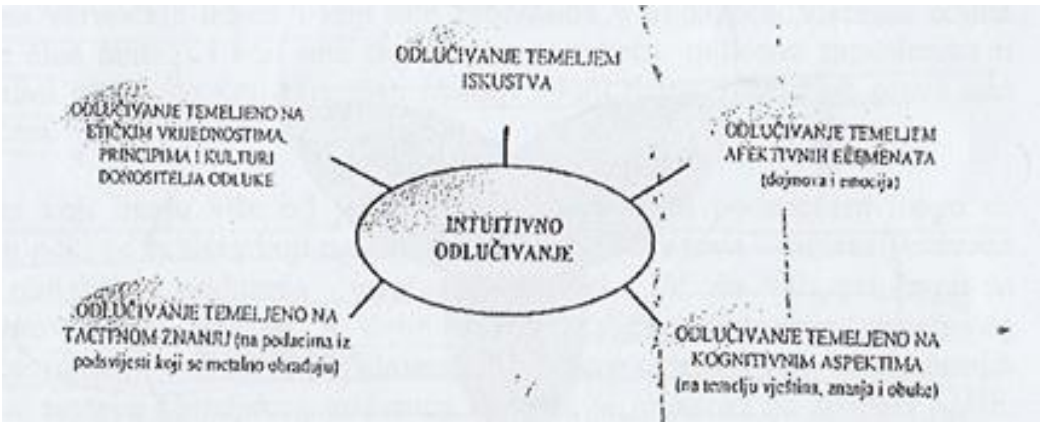
---

[25] Bulog I. (2014): Odnos između pristupa odlučivanju na strateškoj razini menadžmenta i organizacijskih performansi na primjeru hrvatskih poduzeća, dostupno na: http://hrcak.srce.hr/search/?show=results&stype=1&c[0]=article_search&t[0]=ODNOS+IZME%C4%90U+PRISTUPA+ODLU%C4%8CIVANJU+NA+STRATE%C5%A0KOJ+RAZINI+MENAD%C5%BDMENTA+I+ORGANIZACIJSKIH+PERFORMANSI+NA+PRIMJERU+HRVATSKIH+PODUZE%C4%86A+

[26] Sikavica P. i ostali: Poslovno odlučivanje, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2014., str. 260

[27] Wikipedia: Poslovno odlučivanje, dostupno na: https://hr.wikipedia.org/wiki/Poslovno_odlu%C4%8Divanje

Slika 8. Elementi intuitivnog odlučivanja u obiteljskim poduzećima



Izvor: Kružić D., Bulog I.: Obiteljska poduzeća, životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, 2012., str. 156

Obiteljska poduzeća posluju u okolini koja se vrlo brzo mijenja stoga sve češće dolazi do intuitivnog načina odlučivanja koji djeluje brzo ali zahtjeva životno iskustvo.

3. HOTEL TROGIR PALACE

3.1. Osnovne informacije o obiteljskom hotelu Trogir Palace

Trogir Palace obiteljski je hotel sa četiri zvjezdice otvoren u srpnju 2008. godine. Nalazi se na otoku Čiovu, samo 200 metara udaljen od centra Trogira, prekrasnog grada pod zaštitom UNESCO-a. S jedne strane može se uživati u miru i tišini, a s druge strane zračna luka Kaštela i grad Split udaljeni su svega nekoliko kilometara. U neposrednoj blizi hotela gosti mogu uživati na lijepim, šljunčanim plažama idealnim za opuštanje i uživanje. Zemljište na kojem je smješten hotel nalazi se na samoj obali te se s njega pruža očaravajuć pogled na staru gradsku jezgru i kristalno čisto, plavo Jadransko more. Hotel Trogir Palace bavi se pružanjem ugostiteljskih usluga (smještaj, hrana, piće), te nudi dodatne usluge kao što su wellness centar, fitness centar, kongresna dvorana.

Slika 9. Hotel Trogir Palace



Izvor: web stranica hotela Trogir Palace, dostupno na: http://hotel-palace.net/hr

3.2. Vizija, misija i ciljevi

3.2.1. Vizija

Vizija predstavlja sliku idealne budućnosti poduzeća. Ona određuje smjer u kojem se poduzeće želi ravijati te čemu poduzeće teži. Vizija treba biti razumljiva, detaljna, inspirativna i izazovna kako bi uvijek pružala poticaj za napredak. Vizija hotela Trogir Palace je postati prepoznatljiv po visokom standardu kvalitete usluga te samim time stvoriti ugled kod gostiju, partnera, konkurencije i šire zajednice.

3.2.2. Misija

Misija predstavlja razlog postojanja poduzeća, što želi postići, odnosno kojim djelatnostima i aktivnostima nastoji ostvariti svrhu svog postojanja. Misija hotela Trogir Palace je pružiti ugostiteljske usluge na vrhunskom nivou te tako nadmašiti očekivanja gosta. Inspirirati i motivirati zaposlene koji će svakog gosta dočekati sa osmijehom i pružiti mu kvalitetan i ugodan boravak.

3.2.3. Ciljevi

Ciljevi predstavljaju odabir budućeg stanja i željene rezultate koje je potrebno ostvariti. Oni teže izvršenju misije poduzeća. Ciljevi hotela Trogir Palace su:

- Produljenje sezone i profitabilnost
- Uvoditi inovacije u sadržaje usluga ali i način pružanja i prodaje
- Poticati timski rad i usavršavanje kadrova
- Promicati održivi razvoj i odgovornost pri upravljanju resursima

3.3. Usluge

3.3.1. Smještaj

Hotel raspolaže sa 46 luksuznih soba i apartmana od kojih većina ima balkon s kojeg se pruža spektakularan pogled na otvoreno more i staru gradsku jezgru grada Trogira. Sobe, kao i cijeli hotel moderno su uređeni u crvenim i zlatnim tonovima koji ostavljaju dojam luksuza i prestiža.

Opremljene svime potrebnim za provođenje ugodnog odmora, sobe sadrže: plazma ili LCD televizor, klimatizacijski uređaj, telefon, mini bar, sef, besplatan pristup brzopojasnom internetu, kupaonica s kadom ili tuš kabinom, sušilo za kosu i toaletne potrepštine… Gosti također imaju mogućnost doručka u sobi, te posluge u sobu.

Slika 10. Smještaj hotela Trogir Palace



Izvor: web stranica hotela Trogir Palace, dostupno na: http://hotel-palace.net/hr

3.3.2. Restoran i bar

Restoran Antonio nudi specijalitete dalmatinske kuhinje kao i ponudu jela hrvatske i internacionalne gastronomije. Idealno mjesto za kvalitetan, svjež i ukusan obrok. Restoran je uređen u modernom i otmjenom stilu. Spojen je sa terasom s koje se pruža spektakularan pogled na trogirsku staru gradsku jezgru i more. Bogata ponuda uključuje brojne dalmatinske specijalitete kao što su riba, školjke, rakovi i meso, uz ostala jela iz nacionalne te internacionalne kuhinje. Uz kvalitetan obrok ide i kvalitetno piće, pa restoran nudi veliki izbor kvalitetnih hrvatskih vina, kao i ostala kvalitetna vina iz svih krajeva svijeta. Spojen sa terasom može ugostiti do 140 osoba. U samom restoranu moguće je organiziranje i raznih proslava kao što su krštenja, pričesti, krizme, pa i vjenčanja.

Slika 11. Restoran Antonio



Izvor: web stranica hotela Trogir Palace, dostupno na: http://hotel-palace.net/hr

3.3.3. Wellness & Spa

U okviru objekta nazali se Prestige Wellness & Spa tvrtka koja je specijalizirana za upravljanje spa & wellness odjelima u luksuznim hotelima. Smjernicama, idejama i kvalitetnim mladim timom upravljaju visoki stručnjaci. Ponuda je raznolika, od trajne šminke, produženja trepavica, masaže, anticelulitnih programa, tretmana tijela, manikure, pedikure do luksuznijih tretmana. U sklopu hotela gostima su dostupni sauna i hidromasažna kada. Također, gosti imaju pristup fitness centru u kojem se mogu koristiti dostupnim spravama ili im hotelsko osoblje može dogovoriti programe za vježbanje.

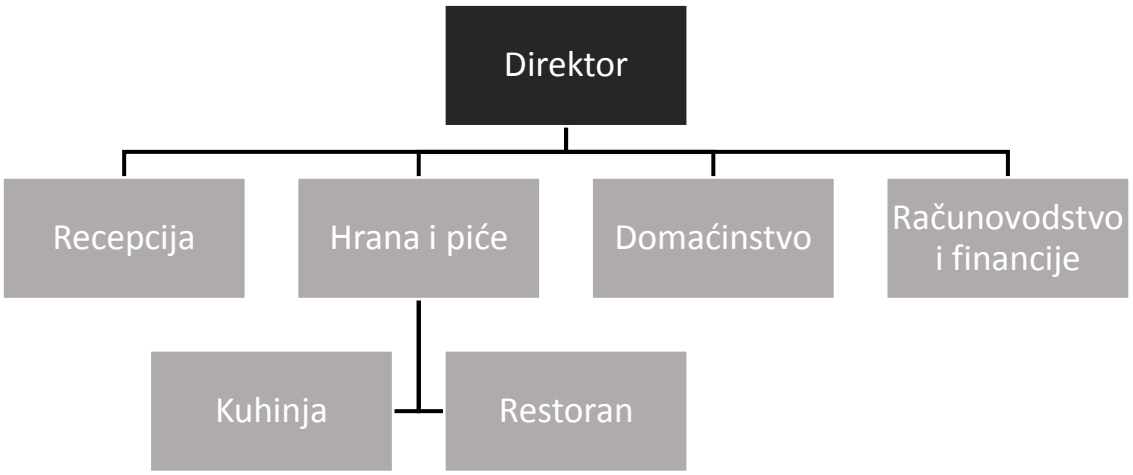
Slika 12. Fitness centar



Izvor: web stranica hotela Trogir Palace, dostupno na: http://hotel-palace.net/hr

3.4. Organizacijska struktura

Slika 13. Organizacijska struktura hotela Trogir Palace



Izvor: Izrada autora prema podatcima dobivenim u poduzeću

Temelj efikasnog poslovanja predstavlja adekvatna organizacijska struktura poduzeća koja je pažljivo odabrana. Na slici 13. vidljivo je da se na vrhu nalazi direktor koji upravlja svim ostalim sektorima hotela ako što su recepcija, hrana i piće, domaćinstvo i financije.

Tablica 2. Struktura zaposlenih prema spolu i stupnju obrazovanja

	VSS/VŠS	SSS	NSS	UKUPNO
MUŠKARCI	2	2	0	4
ŽENE	2	11	0	13

Izvor: Izrada autora prema podatcima dobivenim u poduzeću

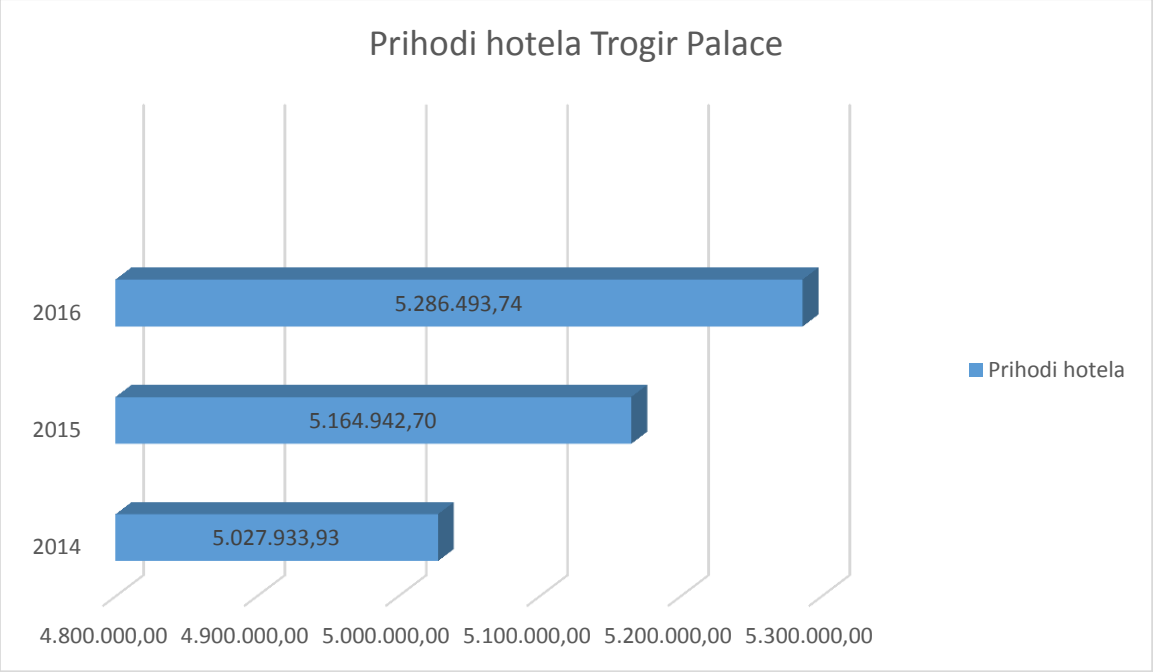
Iz tablice je vidljiva struktura zaposlenih prema spolu i stupnju obrazovanja. Mali udio zaposlenih je sa visokom ili višom stručnom spremom, dok ostatak zaposlenih ima srednju stručnu spremu. Radnici su zapošljavani ponajviše zbog njihovog dugogodišnjeg iskustva u sličnim ili istim poslovima. Na odjelu recepcije hotela zaposlena su četiri radnika od kojih je dvoje sa visokom ili višom stručnom spremom i dvoje sa srednjom stručnom spremom. Njihov osnovni zadatak je komuniciranje s gostom bilo to posredno ili neposredno, zatim prihvat gostiju i prijava njihovog boravka, pružanje svih potrebnih informacija gostima i slično. U domaćinstvu su zaposlene četiri sobarice, te sve imaju srednju stručnu spremu. Soba je osnovni proizvod hotela, a sobarice su zadužene za održavanje čistoće i higijene soba i cjelokupnog hotela. Jedan šef kuhinje i dvije pomoćne kuharice te četiri konobarice zaposleni su na odjelu hrane i pića, te svi imaju srednju stručnu spremu. Oni se brinu za nabavu potrebne hrane i pića, pripremu svih obroka za goste hotela i pružanje usluga hrane i pića. Za sve računovodstvene i financijske poslove kao što su briga o svim računima hotela, plaćama radnicima te ostala dokumentacija, zadužen je jedan zaposlenik sa visokom stručnom spremom.

3.5. Poslovanje poduzeća

Hotel Trogir Palace posluje već 9 godina. Na samom početku javljale su se poteškoće, odnosno ostvarivan je gubitak na kraju prvih nekoliko godina, i to najvećim dijelom zbog cijelogodišnjeg rada hotela kako bi se uspio stvoriti imidž te kako bi što više potencijalnih gostiju čulo za novootvoreni hotel. Nakon težih prvih godina, poslovanje se stabiliziralo te

poduzeće ostvaruje sve veći prihod iz godine u godinu što je vidljivo iz grafikona 1. na kojem su prikazani poslovni prihodi hotela (bez PDV-a) u zadnje tri godine.

Grafikon 1. Poslovni prihodi hotela Trogir Palace u razdoblju od 2014. do 2016. godine



Izvor: Izrada autora prema podatcima dobivenim u poduzeću

Grafikon 1. prikazuje rastuće prihode koje hotel ostvaruje raznim aktivnostima i uslugama. To uključuje prihode od usluga smještaja, usluga hrane i pića, prihode od korištenja dodatnih aktivnosti kao što su wellness & spa, te fitness centar. Kontinuirano ulaganje u hotel i obogaćivanje njegovog sadržaja odražava se rastom ukupnih poslovnih prihoda, što je vidljivo i iz grafikona koji pokazuje kako je hotel Trogir Palace 2014. godine ostvarivao ukupne prihode od 5 027 933,93 kn, zatim 2015. godine prihodi su narasli na 5 164 942,70 kn, te na kraju, 2016. godine ostvaren je još veći rast sa ukupnim prihodima od 5 286 493,74 kn.

3.6. Uključenost obitelji u poslovanje

Obiteljski hotel Trogir Palace u vlasništvu je osnivača Ante Kuliša. Njegov sin Draško diplomirao je na medicinskom fakultetu ali se nakon očeve investicije u hotel, počeo zanimati za tu granu gospodarstva i odlučio se uključiti u poslovanje u kojem radi kao direktor. Preuzimanjem uloge glavnog direktora, Draško je svjesno i odlučno prihvatio sve obveze koje dolaze sa takvom poslovnom pozicijom. Zbog nedostatka iskustva u hotelima i sličnim poslovnima, Draško je ulagao mnogo truda i napora u uspjeh novootvorenog poduzeća. Sve odluke važne za egzistenciju istog, donosio je uz savjetovanje sa osobama koje imaju više iskustva, dok je manje važne odluke donosio sam te tako upoznavao posao. Nakon nekog vremena, u poslovanje se uključuju i Draškova žena Marina koja povremeno radi na recepciji, obavljajući tako poslove kao što su prijava i odjava gostiju, te je uvijek na raspolaganju gostima, te njegova sestra Višnja koja je do tada radila kao prodavačica u trgovini, a sada radi kao konobarica. Zbog dugogodišnjeg rada sa ljudima, Višnja je vrlo pristupačna i sa gostima ostvaruje blizak, prijateljski odnos. Tijekom ljetne sezone, kada je u hotelu potrebna dodatna pomoć mlade radne snage, Draškove kćeri Antea i Nikolina koje su studentice Ekonomskog fakulteta, te njegov sin Ante koji je u jezičnoj gimnaziji, također se uključuju u poslovanje gdje uz rad stječu znanje o poslu kojim će se u budućnosti i baviti. Draškova djeca rado pomažu u restoranu kada imaju vremena, te svi zajedno i složno sudjeluju u poslovanju i tako na efikasniji način doprinose uspjehu obiteljskog biznisa.

3.7. SWOT analiza poduzeća

SWOT analiza stavlja u odnos vanjsku i unutarnju okolinu poduzeća. Prilike, prijetnje, snage i slabosti pomažu boljem razumijevanju postojećeg stanja i mogućnosti, pa se razmatranjem svih tih aspekata nastoji poboljšati poziciju poduzeća. Nastoji se odrediti mjere za nadilaženje prijatenji i slabosti, ali i za razvoj snaga koje povećaju buduće prilike.

Tablica 3. SWOT analiza hotela Trogir Palace

PRILIKE	**PRIJETNJE**
• Bogata povijest grada Trogira • Lakši pristup izgradnjom novog trogirskog mosta • Ulaskom u EU pruža se mogućnost povlačenja investicijskih sredstava • Sve veća izdavanja stanovništva za turizam • Povoljna klima i čistoća obližnjih plaža	• Konkurencija u destinaciji • Prometni kolaps za vrijeme ljetne sezone • Otežano dobivanje financiranja za poduzetnike
SNAGE	**SLABOSTI**
• Kvalitetno i stručno osoblje • Lokacija • Wellness & Spa • Centar za fitness • Organizirani prijevoz gostiju	• Nedostatak bazena • Neuređena internetska stranica • Slaba promocija • Relativno mali broj soba • Visoka zaduženost

Izvor: Izrada autora prema podatcima dobivenim u poduzeću

4. ANALIZA POSLOVNOG ODLIČIVANJA U HOTELU TROGIR PALACE

4.1. Stil odlučivanja

Na stil odlučivanja u obiteljskom poduzeću utječu razni čimbenici kao što su životni ciklus poduzeća, obiteljski odnosi, faze uključenosti obiteljskih generacija i slično.

Hotel Trogir Palace nalazi se *u drugoj fazi razvoja* obiteljskog poduzeća, odnosno u fazi stabilizacije i rasta. Na samom početku poslovanja hotelskog poduzeća sve važne odluke donosio je Ante Kuliš koji je bio poduzetnik-osnivač. On je obavljao ulogu i vlasnika i generalnog menadžera te je jedini imao sve informacije važne za donošenje odluka. Upravo zbog toga što je kontrola nad cijelim poduzećem bila u njegovim rukama, Ante je vodio poslovanje tako što je sve poslovne odluke donosio **stilom unilateralnog odnosno jednostranog donošenja odluka**.

S vremenom kada je došlo do *uključivanja druge generacije obitelji* u poslovanje, odnosno kada se njegov sin Draško uključio kao direktor, Ante je odlučio zauzeti poziciju pasivnog promatrača te sve važne odluke prepustiti svome sinu. Draško se prije donošenja bilo kakve odluke prvo posavjetuje sa Antom, drugim članovima obitelji, ali i stručnim osobama koje imaju više znanja i iskustva te koje će mu moći pomoći da donese odluke koje su kvalitetnije za poslovanje hotelskog poduzeća. Na kraju ipak Ante ima glavnu riječ ukoliko se on ne slaže sa nekom donešenom odlukom. S obzirom na *vrlo dobre obiteljske odnose*, najčešće nema problema kada se treba složiti u vezi rješavanja nekog problema pa tako Draško kao generalni direktor donosi sve važne odluke **stilom jednostranog donošenja odluka kojem prethodi savjetovanje**.

Takav stil bliži je autokratskom stilu odlučivanja nego demokratskom, jer iako svi članovi mogu sudjelovati davanjem prijedloga ili savjeta, na kraju je odluka ipak na generalnom menadžeru. Kao i svaki, i ovaj stil ima svoje prednosti, ali i nedostatke. Pojedinačno odlučivanje najčešće je brže i jednostavnije od skupnog, iako i to ovisi o znanjima i sposobnostima donositelja odluke. Prednost je također što se kod važnih odluka preferira mišljenje jedne osobe koja je najstručnija. Također, izbjegavaju se razni problemi skupnog odlučivanja kao što su skupno mišljenje, pritisak na članove skupine da se prilagode

skupini i slično. Najveći nedostatak ogleda se u tome što pojedinac može razviti manji broj ideja nego skupina, te ima manje znanje i manje raspoloživih informacija.

4.2. Kontekst odlučivanja

Samom odlučivanju prethodi proces donošenja odluke, prikupljanja podataka i informacija o okolini, izbor odluke itd. a uz sve to potrebno je predviđati rezultate, te razmišljati o posljedicama. Na cijeli proces donošenja odluke, te krajnji rezultat utječu razni faktori kao što su individualne karakteristike, struktura u poduzeću, okolina poduzeća i obiteljski odnosi.

Draško je direktor hotela, međutim u svojih pedeset i jednu godinu života zaposlen je u turističkoj djelatnosti jedino u hotelu Trogir Palace te nema takvog prijašnjeg radnog iskustva. Ipak, do tada je dugo radio u gospodarskoj grani trgovine i prodaje što je usko vezano sa turizmom, pa se primjerice pri donošenju poslovnih odluka o marketingu, prodaji, cijenama i slično, oslanja na to dosadašnje radno iskustvo. Draško ima visoku stručnu spremu i vrlo je ambiciozan u realizaciji svoje karijere u obiteljskom poduzeću pa ulaže puno pažnje, strpljenja i vremena u sve aktivnosti koje utječu na kvalitetu odlučivanja. Ukoliko se radi o odlukama o kojima ovisi sudbina poduzeća, Draško nije previše sklon riziku te odabire sigurniju opciju jer je svjestan da egzistencija njegove obitelji ovisi o egzistenciji poduzeća.

Hotel Trogir Palace mali je obiteljski hotel sa *jednostavnom i centraliziranom organizacijskom strukturom*, pa je zbog toga odnos Draška i ostalih zaposlenika hotela vrlo neformalan i prijateljski. Pri donošenju odluka Draško se često posavjetuje sa ostalim zaposlenicima koji se u takvoj opuštenoj, prijateljskoj radnoj atmosferi ne ustručavaju reći svoje mišljenje i udijeliti pokoji savjet kako kolegama tako i direktoru.

Prikupljajući razne informacije o *unutarnjoj i vanjskoj okolini*, Draško nastoji iskoristiti svaku priliku koja mu se pruži. Tako trenutno uz stručno savjetovanje namjerava iskoristiti činjenicu da je Hrvatska članica Europske unije koja nudi mogućnost povlačenja raznih investicijskih sredstava iz EU fonodova, kako bi dodatno uložio u hotel i poboljšanje kvalitete poslovanja. Tijekom putovanja uvijek nastoji proučiti i upoznati konkurenciju i njihove usluge, način poslovanja, ali i stječi razna poznanstva sa vlasnicima drugih hotelskih poduzeća, te usvojiti neke od njihovih uspješnih metoda koje

na primjer smanjuju troškove poslovanja ili povećaju iskorištenost smještajnih kapaciteta. Trendove i inovacije na tržištu nastoji što više usvojiti i primjenjivati, te mu inovacije u informatičkoj tehnologiji uvelike pomažu u jednostavnijem i boljem vođenju poslovanja.

Zajedničke vrijednosti cijele obitelji uvelike im pomažu u održavanju kvalitetnog obiteljskog odnosa. Vjera predstavlja temeljni dio njihovog života te ih uči poštenju, povjerenju, ljubaznosti, toleranciji i drugim vrijednostima, ali im isto tako pruža oslonac u teškim situacijama. Sastavni dio također čine i komunikacija i zajednička vizija, te za sada obitelj Kuliš nema većih problema u održavanju harmoničnosti između obiteljskog odnosa i posla.

4.3. Načini odlučivanja

Svako vođenje poslovanja zahtjeva i racionalno i intuitivno donošenje odluka ovisno o situaciji, raspoloživom vremenu, znanju...

S obzirom da se intuitivno odlučivanje temelji na znanjima, vještinama, etičkim vrijednostima, prošlim iskustvima, emocijama, najčešće se intuitivno odlučuje o nekim manje važnim problemima, u situacijama kada nema dovoljno potrebnih informacija ili vremena i slično. Racionalnom odlučivanju prethodi prikupljanje informacija, detaljna analiza te na kraju izbor najidealnijeg rješenja. Takvim načinom odlučivanja pristupa se pri donošenju ključnih, strateških i složenijih odluka koje su vezane za samu egzistenciju poduzeća. Ipak, s obzirom na vrlo promjenjivu okolinu poslovnog svijeta, sve više odluka donosi se intuitivno, a ne racionalno.

U svojih 9 godina rada u hotelu Trogir Palace, Draško se nedavno našao u situaciji kada su se gosti iznenada požalili da im nedostaje mala količina novca koji je ostao u njihovoj sobi dok su oni provodili svoje poslijepodne kupajući se na plaži. U tom trenutku Draško je ostao zatečen jer se po prvi put našao u takvoj situaciji, te je morao brzo i *intuitivno reagirati*. Ispričao se gostima, ponudio im besplatnu večeru i šampanjac kao znak isprike, te obećao da će poduzeti sve kako bi saznao što se točno dogodilo. Ovakve situacije mogu uvelike naštetiti ugledu hotela, no na sreću gosti su prihvatili ispriku i nisu ostavili nikakve loše recenzije o hotelu s obzirom da se radilo o maloj količini novca i da je Draško pravovremeno i na dobar način reagirao.

Međutim, nakon svega bilo je potrebno spriječiti da se takve situacije ponovno dogode. Draško je, nakon prikupljanja informacija, analize i ostalog, *racionalno odlučio* otpustiti sobaricu koja je bila uzrok nastale situacije, te pronaći i zaposliti novu, ali isto tako održati edukaciju sa svim zaposlenicima o važnosti zaštite i čuvanja imovine gosta.

4.4. Vrste odluka

S obzirom na jednostavnu organizacijsku strukturu hotela Trogir Palace jedan direktor/menadžer upravlja svim ostalim sektorima u hotelu. *Strateške odluke* koje su esencijalne za poslovanje i preživljavanje poduzeća, viziju i misiju poduzeća, zatim *taktičke odluke* koje operacionalizaraju strateške odluke, odnosno taktičke ciljeve, te *operativne odluke* kao što su ciljevi jedinica i odjela, donose se na istoj razini to jest donosi ih Draško kao glavni direktor/menadžer. Strateške odluke odnose se na dugi rok, pa je samim time i nesigurnost velika, a Draško ulaže mnogo više vremena i truda kako bi ostvario pozitivne učinke za uspjeh poduzeća. S druge strane, operativne odluke odnose se na kratki rok, te Draško ulaže manje vremena s obzirom da su te odluke rutinskog karaktera.

Kada je riječ o *neprogramiranim odlukama* koje su nove i zahtjevaju kreativnost, Draško se konzultira sa ostalim članovima obitelji kako bi skupno donijeli ispravnu odluku. Takve odluke donose se npr. pri odlučivanju o uvođenju nove investicije kao što je bazen. *Programirane odluke*, kao što su isplate plaća zaposlenicima, Draško donosi sam jer se radi o učestalim situacijama. Programirane i neprogramirane vrste odluka ne odnose se samo na menadžera hotela, nego i na sve zaposlenike koji se susreću sa raznim novim situacijama za vrijeme svog radnog vremena, ali i onim svakodnevnim, već ustaljenim situacijama.

5. ZAKLJUČAK

Obiteljska poduzeća podrazumjevaju uključenost jednoga ili više članova obitelji, koji bez obzira na različitost interesa obitelji i poduzeća koji se isprepleću, teže ostvarenju što većeg profita koji bi omogućio dostojan život članova obitelji ali i rast vrijednosti poduzeća.

Baš kao i sva ostala, obiteljska poduzeća vežu za sebe brojne prednosti ali i nedostatke. S jedne strane tu su obiteljska povezanost, trud, rad i želja da se očuva stečeno, ali i spremnost na velika odricanja. S druge strane javljaju se i mnoge nesuglasice i konflikti koji mogu ugroziti odnos u obitelji pa samim time i budućnost poduzeća.

Kao dio svakodnevnice hotelskog poslovanja javlja se i donošenje poslovnih odluka koje nastaje kao rezultat mnogobrojnih situacija u kojima se poduzeće može naći. Proces donošenja poslovne odluke prolazi kroz mnoge faze kao što su identificiranje problema, analiza stanja, traženje rješenja, te odabir između različitih opcija rješenja problema.

U ovom radu analizirali smo načine poslovnog odlučivanja na primjeru hotela Trogir Palace koji posluje već devet godina. Hotel Trogir Palace mali je obiteljski hotel koji nudi razne ugostiteljske usluge. U poslovanje su uključeni mnogi članovi obitelji koji složno sudjeluju u poslovanju i ulažu svoj trud za uspjeh i rast obiteljskog biznisa.

Zbog jednostavne organizacijske strukture hotela, sve važne odluke donosi Draško koji je glavni direktor, ali uz savjetovanja sa svojim ocem koji je vlasnik te drugim stručnim osobama. Sa svojim višegodišnjim iskustvom rada u hotelu Trogir Palace, podrškom svoje obitelji i ustrajnošću, Draško uspješno vodi poslovanje donoseći kvalitetne poslovne odluke što je vidljivo iz rastućeg prihoda iz godine u godinu.

6. LITERATURA

KNJIGE:

1. Buble, M.: Managment, Ekonomski fakultet, Split, 2000.
2. Buble M.: Management malog poduzeća, I dio, Ekonomski fakultet Split, Split, 2003.
3. Cerović Z.: Hotelski menadžment, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010.
4. Frank Yates J.: Poslovno odlučivanje, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, 2012.
5. Kružić D., Bulog I.: Obiteljska poduzeća, životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, 2012.
6. Kružić, D.: Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, 2004.
7. Kuvačić N.: Poduzetnička biblija, Beretin, Split, 2005.
8. Sikavica, P.: Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, 2014.

INTERNET:

1. https://home.kpmg.com/hr/en/home/media/press-releases/2016/11/ebop2016.html
2. http://hotel-palace.net/hr
3. https://hr.wikipedia.org/wiki/Poslovno_odlu%C4%8Divanje
4. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=112285
5. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192276
6. http://hrcak.srce.hr/search/?show=results&stype=1&c[0]=article_search&t[0]=ODNOS+IZME%C4%90U+PRISTUPA+ODLU%C4%8CIVANJU+NA+STRATE%C5%A0KOJ+RAZINI+MENAD%C5%BDMENTA+I+ORGANIZACIJSKIH+PERFORMANSI+NA+PRIMJERU+HRVATSKIH+PODUZE%C4%86A+
7. http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pd
8. http://www.trogir.hr/GradTrogir/images/stories/Statuti_grbovi_zakoni/cilj2.pdf
9. http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf
10. http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/MKTG_Stratesko_P2_misija_vizija_ciljevi.pdf
11. http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2-%20Vrste%20odluka,%20stilovi%20i%20pristupi%20odlu%C4%8Divanju%20-2012.pdf

7. POPIS SLIKA

Slika 1. Odnos hijerarhijskih razina i strukture radnog vremena zaposlenih
Slika 2. Model procesa odlučivanja u obiteljskim poduzećima
Slika 3. Vrste odluka u obiteljskim poduzećima
Slika 4. Razlika u vremenskoj perspektivi između menadžerskih razina
Slika 5. Ponašanje menadžera u procesu donošenja odluka
Slika 6. Faktori koji utječu na odabir stila odlučivanja
Slika 7. Karakteristike okoline poduzeća
Slika 8. Elementi intuitivnog odlučivanja u obiteljskim poduzećima
Slika 9. Hotel Trogir Palace
Slika 10. Smještaj hotela Trogir Palace
Slika 11. Restoran Antonio
Slika 12. Fitness centar
Slika 13. Organizacijska struktura hotela Trogir Palace

8. POPIS TABLICA

Tablica 1. Očekivane jake i slabe strane obiteljskih poduzeća
Tablica 2. Struktura zaposlenih prema spolu i stupnju obrazovanja
Tablica 3. SWOT analiza hotela Trogir Palace

9. POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Poslovni prihodi hotela Trogir Palace u razdoblju od 2014. do 2016. godine