Planiranje kao menadžment funkcija u hotelskom poduzeću Jadran d.d. Crikvenica

Antić, Ella

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:303386

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet za interdisciplinarne, talijanske i kulturološke studije

ELLA ANTIĆ

PLANIRANJE KAO MENADŽMENT FUNKCIJA U HOTELSKOM PODUZEĆU JADRAN D.D., CRIKVENICA

Završni rad

Pula, lipanj 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet za interdisciplinarne, talijanske i kulturološke studije

ELLA ANTIĆ

PLANIRANJE KAO MENADŽMENT FUNKCIJA U HOTELSKOM PODUZEĆU JADRAN D.D., CRIKVENICA

Završni rad

JMBAG: 0303060151, redoviti student
Studijski smjer: Kultura i turizam

Predmet: Menadžment u kulturi i turizmu
Znanstveno područje: Društvene znanosti
Znanstveno polje: Ekonomija
Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentor: izv. prof. dr. sc. Tea Golja

Pula, lipanj 2018.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana, Ella Antić, kandidat za prvostupnika kulture i turizma, ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

_____Ella Antić_____

U Puli, lipanj, 2018. godine.

IZJAVA
o korištenju autorskog djela

Ja, Ella Antić, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Planiranje kao funkcija menadžmenta na primjeru hotelskog poduzeća Jadran d.d. koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu sa Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 18. lipnja 2018.

Potpis

_____Ella Antić_____

SADRŽAJ

SAŽETAK 1
SUMMARY 2
UVOD 3
1. OSNOVE PLANIRANJA 4
1.1. POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA 4
1.2. POJMOVNO ODREĐENJE PLANIRANJA 6
1.3. TIPOVI PLANIRANJA U ORGANIZACIJAMA 7
1.3.1. VRSTE PLANOVA PREMA HIJERARHIJSKOJ RAZINI 8
1.3.2. VREMENSKO RAZDOBLJE PLANIRANJA 9
1.4. SVRHA PLANIRANJA 10
1.5. PLANIRANJE I POSLOVNI PLAN – RAZGRANIČENJE POJMOVA 12
1.6. VAŽNOST PLANIRANJA 13
2. FAZE PROCESA PLANIRANJA 14
2.1. ANALIZA OKOLINE 16
2.1.1. SWOT ANALIZA 16
2.1.2. PEST ANALIZA 19
2.2. DEFINIRANJE CILJEVA I STRATEGIJA 19
3. FUNKCIJA PLANIRANJA NA PRIMJERU HOTELSKOG PODUZEĆA JADRAN D.D. 22
3.1. OPĆI PODACI O HOTELSKOM PODUZEĆU JADRAN D.D. 23
3.1.1. PRAVNI STATUS, KAPITAL I VLASNIŠTVO 23
3.1.2. MISIJA, VIZIJA I STRATEGIJA PODUZEĆA 24
3.1.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA 25
3.2. PLANIRANJE U HOTELSKOM PODUZEĆU JADRAN D.D. 27
3.2.1. SWOT ANALIZA 28
3.2.2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA I RADOM ODJELA 29
3.2.3. UPRAVLJANJE IMOVINOM 30
3.2.4. PLAN MARKETINGA I PRODAJE 31
3.2.5. FINANCIJSKI POKAZATELJI POSLOVANJA 32
3.3. OSVRT NA PLANIRANJE U HOTELSKOM PODUZEĆU JADRAN D.D. 35
ZAKLJUČAK 37
LITERATURA 38
POPIS PRILOGA 40

SAŽETAK

Problem istraživanja u ovom radu je funkcija planiranja u menadžmentu hotelskog poduzeća Jadran d.d., Crikvenica. Planiranje poslovanja od velike je važnosti za svako poduzeće jer daje jasnu viziju o tome gdje u budućnosti vidimo poduzeće i kako trebamo temeljiti svoje poslovanje, a ujedno i u svakom trenutku daje informaciju o tome gdje se ono nalazi. Analiza poslovanja spomenutog hotelskog poduzeća pokazala je kako je ono prošlo kroz više različitih poslovnih ciklusa – razdoblja lošijeg i boljeg poslovanja, iz čega je proizašlo pridavanje veće važnosti funkciji planiranja. Poduzeće danas ostvaruje veće prihode zahvaljujući ulaganju u dodatnu ponudu i prateći trendove. Poduzeće ima velike mogućnosti i za daljnje pozitivno poslovanje zbog činjenice da se veliki značaj pridaje funkciji planiranja i praćenju realizacije postavljenih ciljeva. Uz to, velik je potencijal razvoja turističke destinacije Crikvenica.

SUMMARY

The problem of this research is the business planning of the hotel company Jadran d.d., Crikvenica. Business planning is extremely important for every company because it gives a clear vision of our company in the future and how we should base our business, at the same time it provides information about where the company is located at the moment. The analysis of the business of the mentioned company has gone through several different business cycles – periods of worse and better business, resulting in greater importance of the planning function. The company today has higher revenues thanks to its investment in additional offer and by following trends. The company has great potential for further positive business due to the fact that great importance has been put to the planning function and monitoring the realization of the set goals. In addition, the company is a great potential for development of a tourist destination Crikvenica.

UVOD

U poslovnom svijetu planiranje je od presudne važnosti. Ono je prva funkcija s kojom počinje cijeli proces menadžmenta, a kojom se predviđaju načini koji će poduzeću pomoći da se njegovi ciljevi ostvare.

Glavni cilj ovog rada je prikazati način na koji je funkcija planiranja presudna za poduzeće te koje su sastavnice i zadaci planiranja. U praktičnom dijelu ovog rada pomoću primjera hotelskog poduzeća Jadran d.d. pojašnjen je način poslovanja te prikazano odnošenje poduzeća prema funkciji planiranja. Kao i u drugim organizacijama, u Jadranu se ulažu sve veći napori kako bi se bolje poslovalo i osiguralo zadovoljstvo gostiju uslugom te njihov ponovni posjet. Poduzeće tako kontinuirano prati i istražuje ciljna i nova tržišta.

U ovom radu korištene su metode analize, klasifikacije i deskripcije. Metoda studije slučaja primijenjena je u praktičnom dijelu rada, a pomogla je da se bolje razumije i upotrijebi stečeno teorijsko znanje.

U prvom dijelu rada definirano je planiranje kao funkcija menadžmenta te su prikazane osnovne informacija o svrsi, tipovima i čitavom procesu planiranja. Kao primjer iz prakse opisano je hotelsko poduzeće Jadran d.d. koje posluje na području crikveničke rivijere, a bavi se ugostiteljstvom i turizmom. Navedeni su i objašnjeni njihovi pristupi planiranju, a rad je zaokružen kroz osvrt na planiranje u tome poduzeću i zaključak.

1. OSNOVE PLANIRANJA

Neovisno o vrsti organizacije kojom se upravlja, planiranje je ključna menadžerska aktivnost. Gotovo svi menadžeri, oni u jednostavnim pa i u složenim organizacijama, su suočeni s izazovom planiranja kako bi efikasno postigli ciljeve. Stoga, planiranje se bavi ciljevima i načinima, ono postavlja temelje za obavljanje ostalih funkcija menadžmenta (Sikavica et al., 2008).

Mnogo koristi i prednosti organizacije stvara se planiranjem. Za razliku od toga, izostanak planiranja ili nedovoljna kvaliteta istoga uzrokuje donošenje loših odluka, poduzimanje krivih koraka, slabu suradnju, manju efikasnost i općenito slabe organizacijske rezultate. Za uspjeh današnjih organizacija nije dovoljno da samo razumiju okruženje, za njih je čak rizično ne planirati.

Poglavlja u nastavku ističu opće karakteristike planiranja i menadžmenta, razmatraju svrhu i važnost planiranja te opisuju tipove planiranja u organizacijama.

1.1. POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA

Menadžment je kroatizirana engleska riječ za *management* , što se može poistovjetiti s pojmom koordinacije efikasno korištenih resursa, bilo ljudskih ili materijalnih, kako bi se došlo do određenih ciljeva. U svim suvremenim jezicima, riječ menadžment dolazi od latinske riječi „mano“, koja znači ruka, što bi se moglo prevesti kao rukovođenje. Ponekad se isprepliće s pojmovima upravljanje, organiziranja ili rukovođenja (Cerović, 2003).

Najveći broj autora je, sagledavajući stručnu literaturu, prihvatio procesni pristup definiranju menadžmenta pa se može prihvatiti sljedeća definicija koju prate Weihrich i Koontz (1998: 4): menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.
Menadžment se može definirati i kao vještina postizanja nekog učinka ili cilja stvorenog putem drugih osoba.

Kako je već prethodno rečeno, ponekad se pojam menadžmenta isprepliće ili poistovjećuje s pojmom upravljanja, međutim kako bismo shvatili što je menadžment potrebno ga je promatrati u odnosu na funkciju upravljanja. Rastom i razvojem poduzeća dolazi do razdvajanja funkcije menadžmenta od funkcije upravljanja, pa čak i funkcije upravljanja od vlasništva. Nadalje, svi vlasnici, tj. upravljači najčešće

nisu menadžeri, a stvarni vlasnici prepuštaju svoju funkciju upravljanja onima koji će ih predstavljati. Potreba za uključivanjem specijalista za menadžment, zbog sve složenijih uvjeta poslovanja, postaje sve češći slučaj.

Sagledavajući pojam definira se pet funkcija menadžmenta: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontroliranje. Vrhovni menadžment najviše vremena troši na planiranje, organiziranje i kontroliranje, dok operativna razina menadžmenta najviše vremena utroši na kontakt s radnicima u vođenju i ostvarenju zadataka. Funkcije kontroliranja i planiranja najmanje angažiraju rad, ali gotovo svaki proces menadžmenta započinje planiranjem i završava kontroliranjem. Upravo je planiranje funkcija koja predstavlja osnovu za menadžerski posao (Cerović, 2003).

Pojam menadžmenta dalje se može prikazati kroz njegove karakteristike (Cerović, 2003):

- Utjecaj okoline koja se stalno mijenja stvara složenu i dinamičnu neizvjesnost okoline poduzeća. Iz toga proizlaze dva zadatka menadžmenta: pripremiti se za nastupajuće promjene i prilagoditi se nastalim.
- Rad s drugim ljudima i putem drugih, tj. kolektivna akcija, omogućuje izvršavanje menadžmenta. Izvršne zadatke ne izvršava menadžment, već drugi ljudi u procesu.
- Ravnoteža između efektivnosti i efikasnosti održava menadžment. Efikasnost je sposobnost da se riješi zadatak uz manje troškove, a efektivnost podrazumijeva sposobnost kreativnih rješenja u koje će osigurati porast profita.
- Racionalno korištenje resursa važna je karakteristika zato što oni u samom procesu nisu ograničeni, ali im prijeti iscrpljenje, što bi značilo da su ipak ograničeni te njima treba odgovorno raspolagati.
- Ostvarenje ciljeva je željen rezultat zbog kojeg postoji kolektivna akcija menadžmenta. Cilj definira svrhu menadžmenta, njegov smjer i akcije.

Iz svih navedenih karakteristika može se zaključiti da je menadžment višeznačan i da niti jedna definicija nije konačna, već da se menadžment određuje s obzirom na složenost djelatnosti, nositelje i izvršitelje, ukupno znanje i praksu te specifičnu disciplinu.

1.2. POJMOVNO ODREĐENJE PLANIRANJA

Planiranje je prva i vrlo važna funkcija menadžmenta zato što prethodi i postavlja temelje za obavljanje ostalih funkcija menadžmenta, tj. zato što sve ostale funkcije proizlaze iz planiranja. Planiranje se smatra vrlo zahtjevnim procesom jer nemoguće točno predvidjeti buduće događaje. Sve veća konkurencija, globalizacija i neizvjesnost okoline čine planiranje nezaobilaznim dijelom menadžmenta.

Prema Certo (2008: 134), planiranje je proces određivanja načina na koje organizacija može stići kamo želi i što će učiniti da postigne svoje ciljeve. Moderni menadžeri su suočeni s izazovom razumnog planiranja, neovisno o tome nalaze li se u malim i relativno jednostavnim organizacijama ili u velikim, složenijim organizacijama. Planiranjem se definiraju ciljevi, formuliraju strategije za njihovo ostvarenje u određenom vremenskom razdoblju. Tri su temeljna pitanja koja se postavljaju i na koja treba odgovoriti prije nego li se započinje proces planiranja: gdje se organizacija sada nalazi, kamo organizacija želi stići i kako će organizacija stići do cilja.

Snažan proces planiranja pomaže menadžerima da se usredotoče na budućnost. Prisiljeni su gledati dalje od svakodnevnih problema da bi predvidjeli situacije. Niti jedna se odluka ne bi trebala donijeti danas bez neke ideje kako će utjecati na odluku koja će se možda donijeti sutra. Ono što je još važno naglasiti je da planiranje naglašava organizacijske ciljeve. Oni su početke točke za planiranje i zato se menadžeri neprestano trebaju podsjećati na to što točno njihova organizacija želi postići. Međutim, ako se funkcija planiranja ne izvede dobro, organizaciji može donijeti i nekoliko nedostataka. Prenaglašeni program planiranja oduzima previše vremena, stoga menadžeri moraju postići odgovarajuću ravnotežu između vremena provedenog planirajući i vremena utrošenog na organiziranje i kontrolu (Certo, 2008). Ako to ne čine pravilno, neke aktivnosti koje su veoma važne za uspjeh mogle bi biti zanemarene.

U svakom slučaju, može se zaključiti kako prednosti planiranja nadjačavaju nedostatke. Nedostaci obično proizlaze i mogu se očekivati jedino u slučaju nepravilnog korištenja funkcije planiranja.

1.3. TIPOVI PLANIRANJA U ORGANIZACIJAMA

Ako menadžeri ne uvide više vrsta planova, to često otežava postizanje učinkovitosti planiranja. Imajući na umu da plan obuhvaća bilo koji pravac buduće akcije možemo uočiti da postoje razne vrste planova. Oni se najčešće kvalificiraju prema mogućnosti ponavljanja, opsegu, razinama i vremenskom razdoblju. Nadalje, najčešće podjele su u pravcu kvantitativnog i kvalitativnog, kratkoročnog i dugoročnog ili racionalnog i političkog planiranja. Najčešće se navode četiri kriterija za podjelu planiranja: prema prirodi odluka, vremenskom horizontu, funkcionalnom području i pristupu (Vnučec Panjkota, 2015).

S dimenzijom ponavljanja organizacijski planovi se obično dijele na stalne i jednokratne. Stalni planovi se koriste iznova jer su usmjereni na situacije koje se kontinuirano javljaju. Jednokratni planovi se koriste samo jednom ili tek nekoliko puta jer su usmjereni na rijetke situacije u organizaciji. Stalni se planovi mogu podijeliti na politike, postupke i pravila, a jednokratni na programe i proračune.

Politika je stalni plan koji pruža smjernice za poduzimanje aktivnosti u skladu s postizanjem ciljeva. Namjera politike je istaknuti važnost koju menadžment daje zaposlenicima i organizaciji. Pravila predstavljaju specifične zahtjeve, a poduzimaju se kada se ne želi dati prevelika sloboda odlučivanja zaposlenicima ili dijelovima organizacije. Postupci su instrumenti menadžmenta kojima se propisuje način izvršavanja ponavljajućih poslova. Oni preciziraju kako određena aktivnost mora biti izvršena.

Dimenzija opsega plana odnosi se na ukupni sustav upravljanja na koji je plan usmjeren. Neki su planovi osmišljeni kako bi pokrili cijeli sustav upravljanja organizacije. Takvi se planovi nazivaju glavnim planom ili *master plan*. Ostali planovi se razvijaju da bi se pokrio samo dio sustava upravljanja. Primjer bi bio plan koji se bavi zapošljavanjem novih radnika (Certo, 2008). Što je veći dio sustava upravljanja, širi je opseg plana.

Poduzeća uglavnom kombiniraju većinu od navedenih vrsta planiranja, sukladno organizacijskoj strukturi, veličini organizacije, proizvodnom procesu i dr.

U sljedećim poglavljima prikazane su vrste planova prema hijerarhijskoj razini organizacije i planovi s obzirom na vremensku dimenziju.

1.3.1. VRSTE PLANOVA PREMA HIJERARHIJSKOJ RAZINI

Planiranje kao menadžerski proces mijenja svoja obilježja prema razinama za koje se odnosi plan. Kako u menadžmentu postoji hijerarhija od tri razine, tako i u planiranje karakteriziraju tri razine: razina vrhovnog menadžmenta (*top management*), razina srednjeg menadžmenta (*middle management*) i operativna razina (*first level management*). Planovi za višu razinu osmišljeni su za vrhovno rukovodstvo organizacije, dok su planovi za srednju i nižu razinu osmišljeni za rukovodstvo srednje i niže razine. No, kao takvi, planovi jedne razine imaju učinak i na sve ostale razine jer su svi dijelovi sustava međusobno ovisni.

Vrhovni menadžment definira ključne pretpostavke planiranja, koje čine misija, ciljevi i strategija, a koje se onda na nižim razinama operacionaliziraju.

Strateška razina planiranja odnosi se na razinu vrhovnog menadžmenta. Ova razina provodi analizu okoline te definira viziju, misiju i strategiju organizacije, a ciljevi koji se definiraju na ovoj razini odnose se na budući razvoj organizacije u dužem roku. Da bi se ostvarili definirani ciljevi, strateška razina planiranja utvrđuje strategije kojima se definira skup akcija i potrebnih resursa za ostvarenje ciljeva. Često će u kreaciji planova sudjelovati i vlasnička struktura jer je vrhovni menadžment njoj odgovoran, npr. u hotelijerstvu.

Budući da je strateški plan usmjeren na utvrđivanje resursa u ostvarivanju strategija i ciljeva, on obuhvaća (Cerović, 2003):

- izbor adekvatne strategije,
- utvrđivanje potrebnih ljudskih potencijala,
- utvrđivanje tehnoloških potreba,
- utvrđivanje financijskih resursa,
- utvrđivanje adekvatne organizacije i menadžmenta.

Taktička razina planiranja odnosi se na razinu srednjeg menadžmenta. Na ovoj se razini strateški ciljevi specificiraju u odnosu na pojedine organizacijske dijelove, najčešće funkcije (npr. marketing plan, plan proizvodnja i dr.). Također, srednji menadžment definira glavne aktivnosti koje pojedina funkcijska jedinica treba izvršiti. Taktički planovi konkretniji su od strateških i imaju kraći vremenski rok. Na primjer, u hotelijerstvu su to planovi koji se odnose na jednu ili dvije turističke sezone, zbog izrazito dinamičnog tržišta koje zahtjeva promjene. Oni su okrenuti ka ljudima i akcijama. U izvršenju menadžer mora najprije procijeniti tijek svake akcije potrebne

za ostvarenje cilja, osigurati resurse za svaku odluku te nadzirati aktivnosti, kako bi osigurao ostvarenje cilja. Taktički planovi predstavljaju aktivnosti poslovanja i obveze zaposlenika (Cerović, 2003).

Operativna razina planiranja odnosi se na nižu razinu menadžmenta. Niža razina zadužena je za specifične procese i rutinske zadatke kao što su potrebe ljudskih resursa, planiranje isporuka i slično. Operativni planovi orijentirani su na kratki rok, a djelokrug rada detaljno definira aktivnosti koje se trebaju izvesti. S aspekta vremena, oni bi se odnosili na dnevno, tjedno i mjesečno poslovanje.

1.3.2. VREMENSKO RAZDOBLJE PLANIRANJA

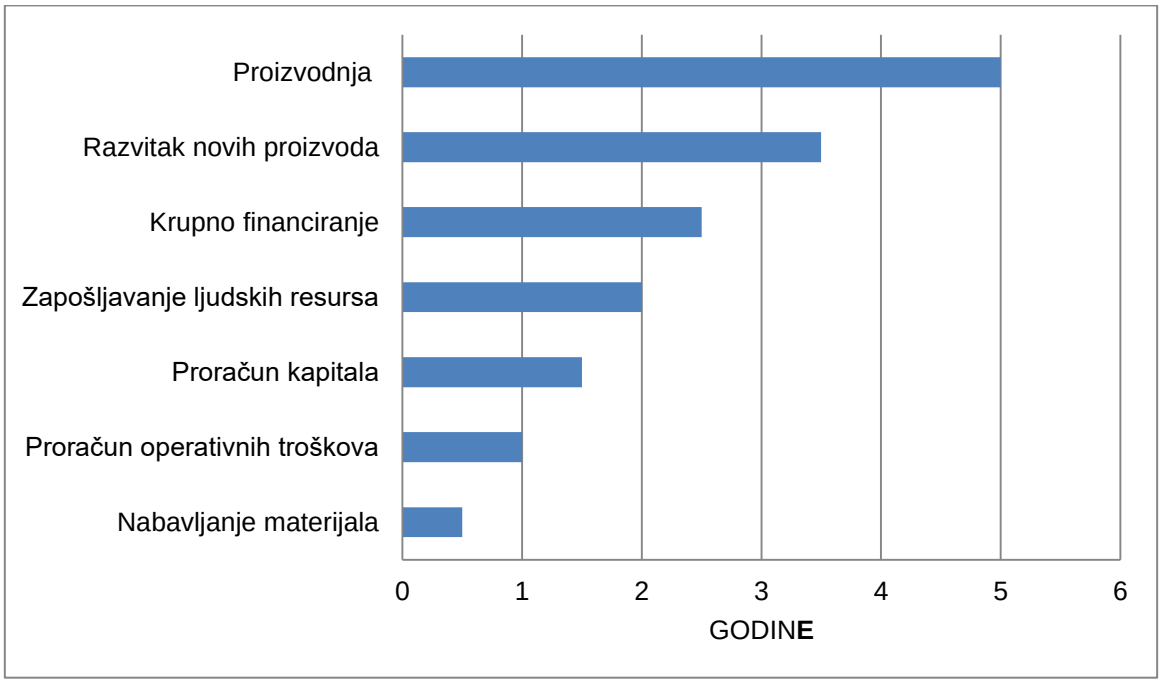
Planiranje kao proces previđanja budućih događaja traži sagledavanje u vremenskom pristupu. Konstatacije prema kojima se određuje dužina planiranja mogu se segmentirati na više načina, npr. na dane, mjesece, tromjesečja, sezone, polugodišta, godine i više. Ima više oblika, ali planovi se najčešće segmentiraju na godine, te se s tog aspekta planiraju na duže od jedne godine, pet godina, deset ili više. S vremenskog aspekta planovi se najčešće dijele na kratkoročne, srednjoročne i dugoročne planove.

Kratkoročni planovi odnose se na one do jedne godine ili jedne turističke sezone, a mogu se podijeliti na kvartalne, mjesečne, dekadne, tjedne i dnevne. To su operativni planovi (Cerović, 2003). Organizacije često čine pogrešku te kratkoročne planove izrađuju bez obzira na dugoročne. Međutim, ponekad kratkoročne odluke mogu itekako omesti ostvarenje dugoročnog plana. Na primjer, kompanija naručuje dodatke pogonu koji neplanski iskorištavaju slobodno zemljište te se tako onemogućuje dugoročna uporaba zemlje za neki novi pogon. Iduća odluka menadžera je otpustiti radnike za novi pogon, što se može suprotstaviti dugoročnom cilju kompanije da uspostavlja uspješan personalni program (Cerović, 2003).

Srednjoročni planovi su planovi od jedne do najviše pet godine, a predstavljaju razradu dugoročnog plana ili čine skup od pet godišnjih planova. To su taktičko-strateški planovi.

Dugoročne planove čine planovi od pet godine na više, a nazivaju se strateškim planovima. Oni su skup strategija i mogu se poistovjetiti s dugoročnim vizijama organizacije, iz kojih proizlaze dugoročne aktivnosti.

Grafički prikaz 1. Primjer vezanosti planiranja u poduzeću



Izvor: Weihrich, H., Koontz, H., (1998.), *Menedžment*, Zagreb, Mate, str. 138

Grafički prikaz 1. prikazuje koliko kompanija unaprijed gleda kada poduzima neku aktivnost. Može se uvidjeti da različita područja planiranja traže različita vremenska razdoblja.

Razdoblja planiranja također variraju s obzirom na vrstu posla. U svakom slučaju, menadžeri trebaju stalno razmatrati trenutačne odluke kako bi uvidjeli doprinose li dugoročnim. Jednako tome, podređeni bi trebali biti upoznati s dugoročnim planovima kako bi, u skladu s njima, donosili odluke zato što sve vrste planove moraju biti koordinirane.

1.4. SVRHA PLANIRANJA

Tijekom godina teoretičari su predstavili nekoliko različitih svrha planiranja. Navodi se da organizacijsko planiranje ima dvije svrhe: preventivnu i pozitivnu. Preventivna svrha predstavlja umanjivanje rizika smanjenjem nesigurnosti i razjašnjavanje posljedica menadžerskih pothvata. Pozitivna svrha je povećati stupanj organizacijskog uspjeha. Osnovna je svrha ipak pomoći organizaciji da postigne ciljeve, sve su ostale svrhe proizvod osnovne (Certo, 2008).

Neke od koristi koje organizacije imaju od planiranja su (Sikavica et al., 2008):

- bolje usmjeravanje organizacije,
- veća fleksibilnost,
- bolja koordinacija rada,
- minimiziranje rizika i neizvjesnosti,
- usmjerenost na budućnost i promjene,
- bolja kontrola,
- razvoj menadžera i ostalih sudionika u planiranju,
- bolje upravljanje vremenom na individualnoj razini.

Planiranje je proces koji od organizacije traži da zna svrhu postojanja, a kako bi se svrha ispunila definiraju se strategije, ciljevi i planovi koji usmjeravaju rad menadžera i zaposlenika u organizaciji. Neusklađenost ciljeva događa se ako smjer i načini kretanja organizacije nisu jasno zacrtani. Organizacije koje imaju fokus na koji su usmjerene znaju potrebe svoje klijentele te kako ih uspješno uslužiti.

Planiranje pridonosi organizacijskoj fleksibilnosti. Kroz proces planiranja organizacije prepoznaju složenost i dinamičnost okoline, te unaprijed definiraju akcije koje će poduzeti ako se uvjeti u okolini promijene. Upravo zbog brzih i čestih promjena uvjeta poslovanja, organizacije znaju da svoje ciljeve, strategije i planove moraju stalno prilagođavati situacijama na tržištu.

Iako pojedinci i skupine u organizaciji imaju različite zadatke i ciljeve, njihovo ostvarenje uvijek mora pridonositi zadovoljavanju potreba organizacije kao cjeline. Upravo je planiranje temelj za tu koordinaciju aktivnosti organizacijskih funkcija i divizija. Kada su željeni rezultati svima jasni smanjuju se nepotrebne aktivnosti, a neefikasnosti na vrijeme postaju vidljive pa mogu biti ispravljene.

Kada menadžeri gledaju unaprijed, razmišljaju o utjecaju promjena i razvijaju prikladne odgovore na njih, reducira se neizvjesnost poslovanja i umanjuje rizik. Planiranje, stoga, može reducirati rizik u potpunosti, ali može menadžerima identificirati potencijalne probleme, kako bi se oni s njima počeli nositi na vrijeme, prije nego ugroze poslovanje.

Ako nema planiranja, kontroli u odnosu planiranog s ostvarenim nedostaje okvir za određivanje koliko se uspješno stvari obavljaju i što je potrebno napraviti kako bi se one obavljale još bolje.

Kako bi kvalitetno obavljali aktivnosti planiranja, menadžeri i sudionici u planiranju moraju znati puno toga, ne samo o planiranju nego i o mnogim drugim organizacijskim aspektima. Tako se kroz planiranje oni profesionalno razvijaju, prikupljaju nova znanja i vještine te iskustva.

Usputna je još korist od planiranja bolje upravljanje vremenom (Sikavica et al., 2008).

Iz navedenog proizlazi da planiranje donosi mnoge koristi i prednosti za organizacije, dok izostanak uzrokuje slabu suradnju, raspršivanje resursa i manju usredotočenost na najvažnije, manju efektivnost i općenito slabe organizacijske rezultate.

1.5. PLANIRANJE I POSLOVNI PLAN – RAZGRANIČENJE POJMOVA

Dok je planiranje pripremanje odluka u smislu programa i ciljeva daljnjeg razvoja, poslovni plan je instrument kojim se realiziraju zadane odluke i ciljevi. Planom se sagledavaju mogućnosti ostvarenja poslovnih ciljeva, služi kao podloga za donošenje konkretnih odluka i daje osnovu za analizu i vođenje poslovanja.

Planiranje je, dakle, širi pojam od same izrade planova. Ono obuhvaća (Celija, 2009):

- istraživanje faktora koje će utjecati na poslovanje organizacije,
- izradu planova, tj. određivanje zadataka i sredstava za ostvarenje zadataka,
- usvajanje i utvrđivanje planova,
- ostvarivanje planova,
- kontrolu i analiziranje ostvarivanja planova.

S druge strane, planove je moguće definirati kao skup kvantitativno i kvalitativno određenih pokazatelja utvrđenih za budući vremenski period koji označava ostvarenje danih ciljeva i za čije se izvršenje predviđaju određene mjere i sredstva.

Iz tog tumačenja proizlaze sljedeći zahtjevi (Celija, 2009):

- planski zadaci moraju biti definirani količinski i vrijednosno,
- planovi moraju biti usmjereni na optimalne mogućnosti u poslovanju,
- planski zadaci moraju biti vremenski određeni,
- planovi moraju utvrditi konkretne mjere i sredstva za izvršenje zadataka,
- planovi moraju obuhvaćati cjelokupno poduzeće, a plan za svaki dio poslovanja mora biti usklađen s drugim planovima.

Samim utvrđivanjem plana planiranje nije završeno, već ga treba shvatiti kao trajan proces u kojemu se planovi ponavljaju, prati njihovo izvršavanje, ostvarivanje, a istovremeno i odvijanje okolnosti koje utječu na izvršavanje. U slučaju da se poremeti izvršavanje plana, pristupa se izmjeni plana, a izmjenama se utvrđuju mjere koje treba poduzeti da organizacija ipak dostigne svoje ciljeve.

1.6. VAŽNOST PLANIRANJA

Važnost planiranja ponajviše se očituje kroz efikasnost. Efikasnost se odnosi na doprinos plana svrsi i ciljevima u usporedbi s troškovima i drugim čimbenicima potrebnim za njegovo izvođenje. Planiranje može poboljšati ostvarenje ciljeva, uz nepotrebno visoke troškove. Planiranje je efikasno ako ostvaruje svoju svrhu uz razumne troškove koji se mjere ne samo vremenom, novcem ili resursima već i stupnjem zadovoljstva (Weihrich i Koontz, 1998).

Mnogi su menadžeri slijedili planove čiji su troškovi bili veći od prihoda koji su mogli ostvariti. Planiranje koje uzrokuje nezadovoljstvo ili nesreću u organizaciji onemogućuje ostvarenje cilja. Neki pokušaju uvođenja programa ili razvoja menadžmenta ne uspijevaju zbog nezadovoljstva metodama, unatoč svojoj temeljnoj ispravnosti.

2. FAZE PROCESA PLANIRANJA

Planiranje zahtjeva proces koji traži određivanje smjerova djelovanja. Planiranje ima svoju hijerarhiju koju karakteriziraju tri razine menadžmenta. Tako razina vrhovnog menadžmenta odgovara strateškom planiranju, razina srednjeg menadžmenta taktičkom, dok prva razina menadžmenta odgovara operativnom planiranju. Osim što su međusobno ovisne, razine prate uobičajene faze procesa planiranja. U sljedećim poglavljima opisane su faze procesa planiranja, dok je u potpoglavljima dodatno elaborirana analiza okoline i definiranje ciljeva i strategija kao važnije faze u procesu planiranja.

Postoje različite sistematizacije faza procesa planiranja, ali se on uglavnom temelji na osam faza (Cerović, 2003):

- analiza okoline,
- postavljanje ciljeva,
- razvoj planskih pretpostavki,
- identificiranje alternativa,
- vrednovanje i izbor alternativa,
- formuliranje planova,
- izrada budžeta,
- izvođenje planova.

Analiza okoline je prva faza koja prethodi planiranju i u kojoj se izrađuje SWOT analiza, a njena je svrha istraživanje eksternih i internih čimbenika koji organizaciji omogućavaju sagledavanje svih mogućnosti, važnih za budući razvoj. O realnosti prognoziranja čimbenika ovisi i realnost ciljeva koje si organizacija zadaje. U ovoj fazi moraju se istražiti opasnosti koje prijete organizaciji, povoljne prilike koje joj se pružaju, kao i interne prednosti i slabosti koje organizacija ima u odnosu na konkurenciju, a koji mogu utjecati na budući razvoj, također.

Postavljanje ciljeva je najvažniji element planiranja zato što postavljeni ciljevi pokazuju gdje, što i kada organizacija želi ostvariti u budućem razdoblju. Ciljevi se postavljaju prema razinama menadžmenta. Ovisno o ostvarenju postavljenih ciljeva, ocjenjuje se efikasnost menadžmenta organizacije.

Na planskim pretpostavkama zasniva se postavljeni plan, a one obuhvaćaju pitanja i odgovore na pitanja koja su važna za izradu prognoza. Menadžment

preispituje troškove, politiku cijena, tehnologiju i raspoloživa sredstva te socijalnu politiku organizacije.

Identificiranje alternativa važno je za ostvarenje postavljenih ciljeva zato što se svaki plan može ostvariti na više načina. Zadatak planiranja je odabrati najbolje rješenje, tj. način na koji će se postavljeni ciljevi ostvariti. Apsolutno najbolje rješenje ponekad se ne može izračunati zbog nepotpunosti relevantnih podataka, nedostatka vremena ili analize svih pojava važnih za izbor alternative. U svakom slučaju, faza identificiranja alternativa organizaciji utvrđuje moguće alternative koje u budućem razdoblju obećavaju ostvarenje ciljeva.

Vrednovanje alternativa slijedi identifikaciju, a označava potrebu vrednovanja svake pojedine alternative, dajući prednost onoj koja je najpovoljnija i najefikasnija. Vrednovanjem se treba odgovoriti koje to alternative daju najbolje rezultate, a da su pri tom niži troškovi i najveći profit. U vidu treba imati sredstva, predvidive rezultate koji će se vjerojatno ostvariti i ciljeve koji se žele ostvariti. Nakon što su sve alternative vrednovane odlučujući je izbor, u kojem se donose odluke o konkretnim pravcima akcije. Pri izboru nužno je proći određene kriterije kao što su kriterij ekonomičnosti, kriterij minimalnog rizika, kriterij minimalnog čimbenika i kriterij elastičnosti. Ekonomičnost nam pokazuje koja alternativa osigurava najveće efekte uz najmanje ulaganje sredstava. Minimalni čimbenik nam odgovara na pitanje koji je to limitirajući čimbenik efikasnosti alternative. Elastičnost govori u kojoj mjeri alternativa omogućuje brz i lagan prijelaz na drugo rješenje, ako se ne ispune pretpostavke na kojima je alternativa temeljena (Cerović, 2003).

Formuliranje planova je etapa izrađivanja pomoćnih planova kojima je cilj osiguranje realizacije osnovnog plana organizacije. Donošenjem alternativa utvrđen je osnovni plan akcija organizacije kojeg prati niz pomoćnih planova pojedinih funkcija. Svi planovi moraju sadržavati detalje jer mora biti vidljiv izvedbeni karakter, na temelju kojeg se prelazi na etapu izrade budžeta.

Kako tvrdi Cerović (2003: 201), izrada budžeta je središnji planski dokument, jer sve aktivnosti planiranja rezultiraju u izradi budžeta. Budžet je istovremeno i instrument kontrole, koja pokazuje što je, a što nije ostvareno. Jednostavno shvatljivo, budžetiranjem se provode planovi izraženi u financijskim veličinama. Za menadžment ono predstavlja točno analitičko sredstvo, pomoć u alokaciji resursa, mogućnost kontrole tekućih aktivnosti, pravovremeno upozorenje na odstupanja od predviđenog, signal nadolazećih mogućnosti te korištenje prošlih aktivnosti za one

buduće. Rezultat budžetiranja je vrijednosni prikaz očekivanih rezultata, koji se odnose na prihode i rashode s profitom, bilančne stavke te tijekove gotovine i kapitala (Cerović, 2003). Izrada budžeta zapravo prisiljava organizaciju da gleda unaprijed, a posvećuje mu se puna pozornost kako bi se izradom osiguralo sve ono što se očekuje.

2.1. ANALIZA OKOLINE

Prvi korak procesa planiranja, kao i menadžmenta općenito, predstavlja analiza okoline. Organizacija može biti uspješna jedino ako je pravilno usklađena sa svojom okolinom. Analizu okoline prepoznaje se kao istraživanje organizacijske okoline s ciljem utvrđivanja okolišnih čimbenika koji nadalje mogu utjecati na poslovanje. Menadžeri ju obično provode kako bi shvatili što se događa unutar i izvan organizacije.

Okolina se obično dijeli na tri razine: opću, radnu i unutarnju okolinu. Menadžeri moraju biti svjesni razina okoline, razumjeti kako one utječu na poslovanje organizacije i tada osmisliti strategiju.

Općom okolinom se naziva razina vanjske okoline koja sadrži sastavnice s dugoročnim utjecajem na upravljanje organizacijom. Obično se njima smatraju ekonomske, društvene, političke, zakonodavne i tehnološke sastavnice. Ekonomska sastavnica pokazuje kako se resursi koriste u okolini. Ona pomaže da se razumije način na koji ljudi neke zajednice pristupaju resursima koje organizacija namjerava koristiti. Radna i unutarnja okolina definiraju mikroklimu organizacije i sve odnose unutar nje same (Certo, 2008).

Želi li učinkovito i efikasno analizirati okolinu, menadžer mora u potpunosti razumjeti kako je ona strukturirana.

2.1.1. SWOT ANALIZA

Kvalitetno strategijsko odlučivanje zahtijeva sažimanje i povezivanje poruka iz okoline. Jedino jasna i cjelovita slika strategijske situacije organizacije i odnosa vanjske i unutarnje okoline može rezultirati kvalitetnim odlukama i odabirima. Najpoznatija i najviše rabljena metoda analiza poslovne okoline i sposobnosti

organizacije je SWOT analiza. Često se naziva interno-eksternom analizom ili matricom unutarnjih i vanjskih faktora. Ona se dokazala kao najtrajnija analitička metoda koja se rabi u strateškom menadžmentu. Postoje i suprotna mišljenja koja ističu nedostatke. Neki autori smatraju da je SWOT analiza pojednostavljena metoda s mnogim nedostatcima, između kojih je to da je nastala davno u sasvim drugačijim uvjetima poslovanja te da bi se trebala suvremenizirati. Često se kao njena slabost navodi i to što se oslanja uglavnom na kvalitativne pokazatelje, čime se, kako tvrde Sikavica et al. (2008: 231), maskira kompleksnost jednostavnošću.

SWOT je engleski akronim za snage (*strengths*), slabosti (*weaknesses*), prilike (*opportunities*) i prijetnje (*threats*). Predstavlja jednostavan okvir za analizu snaga i slabosti, prilika i prijetnji s kojima se suočava organizacija i koji joj pomaže da se usmjeri na svoje snage, minimizira prijetnje i najbolje upotrijebi dostupne prilike.

Snage predstavljaju čimbenik koji organizaciju čini konkurentnom na tržištu. To mogu biti resursna prednost i kompetencija koja organizaciju čini superiornom u zadovoljavanju zahtjeva tržišta. Snage nastaju iz posjedovanja jedinstvenih resursa i kompetencija koje organizacija ima, načina njihove upotrebe i upravljanja. One se analiziraju u odnosu na konkurente i potrebe potrošača.

Slabosti predstavljaju nedostatke u jednom ili više područja organizacije, njezinim resursima ili kompetencijama koji joj priječe postizanje dobrih rezultata u odnosu na konkurente.

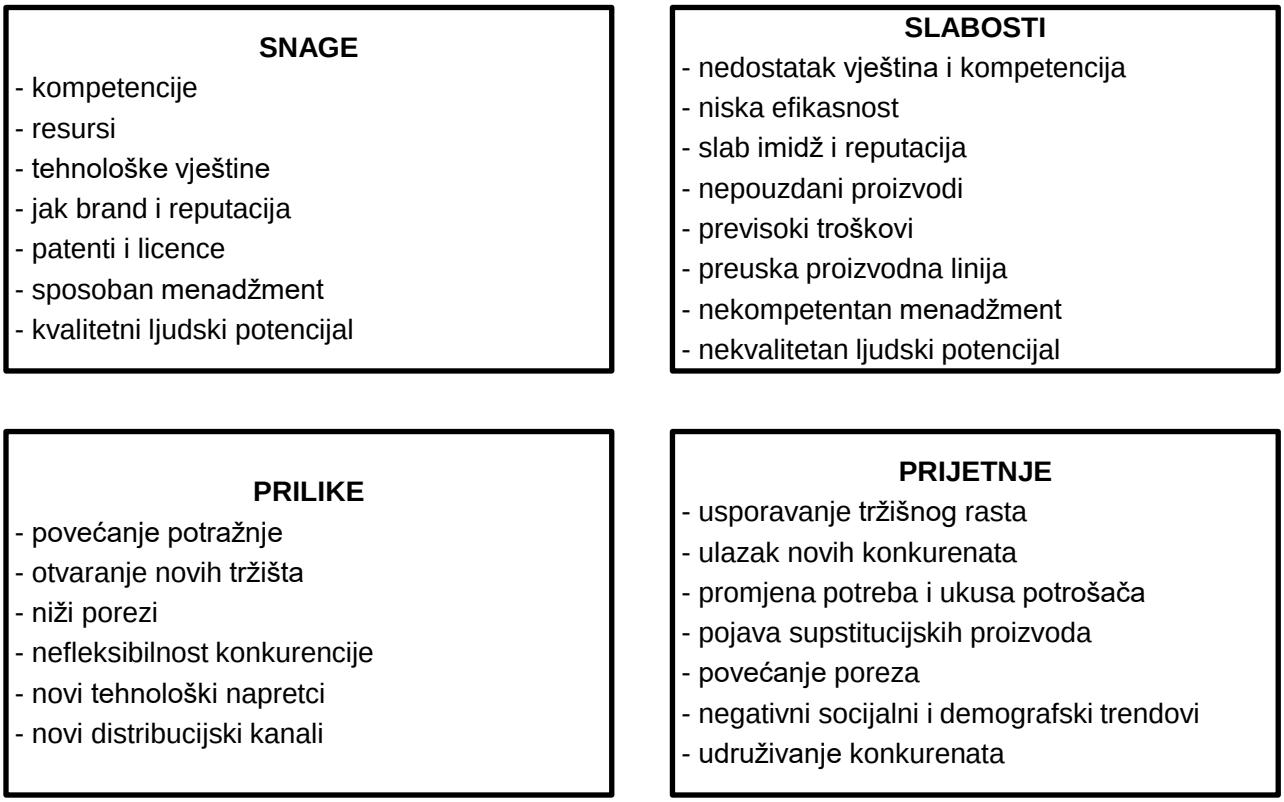
Prilike su povoljne situacije u okolini organizacije koje joj omogućuju da jača svoju poziciju i prednost. Ono što predstavlja izvor prilika za organizaciju su trendovi i promjene.

Zapreke za željenu poziciju organizacije i situacije koje ugrožavaju njezinu sposobnost konkuriranja nazivaju se prijetnjama. To mogu biti nepovoljni trendovi i promjene, novi konkurenti ili sve što potencijalno šteti organizaciji (Sikavica et al., 2008).

Temeljna pretpostavka SWOT analize je da uspješna strategija nastaje iz podudaranja između unutarnjih resursa i sposobnosti i njezine vanjske situacije, odnosno prilika i prijetnji u okolini. Dobra usklađenost znači da organizacija odabire strategiju koja iskorištava njezine snage za korištenje prilika u okolini i osigurava obranu od vanjskih prijetnji. Jedna od dilema s kojom se suočavaju menadžeri je trebaju li investirati u snage da bi ih učinili još većima ili u slabosti kako bi ih učinili konkurentnima, odnosno pretvorili u snage. SWOT analiza može se koristiti na

mnogo načina kao pomoć menadžmentu, a najveću važnost ima kao podloga za analizu i raspravu o resursima organizacije.

Grafički prikaz 2. Primjeri potencijalnih faktora u SWOT analizi



Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, str. 229

Na grafičkom prikazu 2. se nalaze potencijalni faktori SWOT analize. Rezultat je SWOT matrica koja daje pregled ključnih čimbenika, njihovih međuodnosa i strateških opcija. Ono što također treba imati u vidu je da se ona koristi samo ako istražuje snage, slabosti, prilike i prijetnje u odnosu na konkurenciju (Sikavica et al., 2008).

Sve to zapravo govori kako je SWOT analiza samo temelj na kojemu menadžeri nalaze najbolja rješenja. Iako se naizgled čini kao jednostavan postupak, SWOT analiza postavlja visoke zahtjeve za menadžment. Njezina kvaliteta u određivanju strategija koje najbolje obuhvaćaju zahtjeve i promjene okoline te snage i slabosti organizacije, bitno ovisi o kvaliteti cijelog procesa.

2.1.2. PEST ANALIZA

PEST analiza predstavlja strukturirani način analize makro-okoline. Ona je proces ocjene i interpretacije informacija dobivenih istraživanjem političkih i pravnih (P), ekonomskih (E), sociokulturnih, ekoloških i medijskih (S) i tehnološko-znanstvenih (T) činitelja okoline organizacije. Zadatak PEST analize je i utvrditi međusobno utjecaj i međudjelovanje kako bi se kvalitetnije prepoznale prilike i prijetnje za poduzeće.

PEST analiza se provodi na svim razinama strategije organizacije. Kod provođenja potrebno se koristiti različitim izvorima podataka. To mogu biti mišljenja stručnjaka, podaci iz stručnih časopisa i drugih novina, knjige, internetski izvori, podaci organizacija i vladinih agencija te stajališta ekonomskih i financijskih analitičara. Ona se može proširiti tako da obuhvati dimenziju lokalnog, nacionalnog ili globalnog pa se, kao takva, naziva LONGPEST analiza. To je korisno kada se analiza provodi u globalnim i multinacionalnim organizacijama koje djeluju s različitim djelatnostima na različitim tržištima (Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2014).

Cilj ove analize je prepoznati i ukazati na kritične činitelje koji utječu na sadašnjost i budućnost organizacije, a dolaze isključivo iz vanjske poslovne okoline.

2.2. DEFINIRANJE CILJEVA I STRATEGIJA

Ciljevi su krajnje točke prema kojima su usmjerene aktivnosti svake organizacije. Oni ne predstavljaju samo krajnju točku planiranja već i završetak kojemu je usmjereno organiziranje, vođenje i kontroliranje. Jednako kao što organizacija ima osnovni plan, funkcije i odjeli, također, mogu imati vlastite ciljeve. Ti ciljevi su srodni, ali i različiti zato što odjel ne može sam osigurati ostvarenje cilja čitave organizacije.
Strategiju menadžeri koriste za označavanje širokog područja operacija poduzeća. Najčešće se ona definira kao usvajanje akcija i alokacije resursa nužnih za ostvarenje ciljeva (Weihrich i Koontz, 1998). Svrha strategije je utvrditi i dati na znanje zamišljenu sliku organizacije. Njome se zatim nastoji točno odrediti kako će poduzeće ispuniti svoje ciljeve pratećim programima, ona usmjeruje razmišljanje i djelovanje.

Organizacijski ciljevi služe kao osnova na kojoj se gradi svi kasniji planovi, a definiranje istih ključna je sastavnica procesa planiranja. Da bi uspješno mogli

doprinijeti ostvarenju ciljeva, zaposlenici ciljeve moraju razumjeti i biti uključeni u definiranje istih. Prema Golji (2016: 157) prednosti upravljanja pomoću ciljeva su:

- usredotočenost zaposlenika na najvažnije ciljeve,
- usmjeravanje menadžera prema onim područjima u kojima je podređenim zaposlenicima potrebna pomoć,
- poticanje samokontrole i motivacije i
- poticanje dvosmjerne komunikacije koja utječe na izgradnju kvalitetnih međuljudskih odnosa.

Kao što je prethodno spomenuto, ciljevi se razlikuju s obzirom na područja za koja su postavljeni. Oni se mogu postavljati na različite funkcije u organizaciji, npr. proizvodnju, marketing ili financije, te za različita područja poslovanja, kao npr. produktivnost, kvalitetu ili održivi razvoj.

Više je karakteristika koje moraju zadovoljiti dobro postavljeni ciljevi. Najčešće se ističe da moraju biti *SMART* (hrv. pametan). SMART predstavlja akronim engleskih riječi specifičan (*specific*), mjerljiv (*measurable*), usklađen (*aligned*), ostvariv (*reachable*) i vremenski određen (*time bound*) (Sikavica et al., 2008). Ciljevi moraju točno označavati što se od pojedinca ili skupine očekuje. Konkretni ciljevi reduciraju nesporazume, dok nedostatak jasnih ciljeva smanjuje motivaciju i posvećenost poslu. Drugo, ciljevi moraju biti realni, tj. ostvarivi. Ciljevi koje je nemoguće postići, bez obzira na razinu uloženog truda, nisu motivirajući. Oni moraju biti tako postavljeni da potiču zaposlenike da ulože napore kako bi ih ostvarili te da maksimalno iskoriste svoje potencijale, s tim da nisu postavljeni nerealno visoko. Ciljevi su smisleni jedino ako su kvantitativno određeni i kada je moguće objektivno izmjeriti jesu li ili nisu ostvarivi. Mjerljivost je dimenzija koja omogućuje mjerenje ostvarenosti i napretka u ostvarenju nekog cilja. Vremensko određenje upozorava u kojem je vremenu potrebno ostvariti cilj. Ono je važno kako bi se stvorio dojam hitnosti njihove realizacije, odnosno kako se ne bi odugovlačilo. Kao što se ne preporučuje postaviti velik broj ciljeva iz raznoraznih područja djelovanja zato što ih je tada teško uskladiti i pratiti, jednako tako ne preporučuje se definirati ni premali broj ciljeva iz malog broja područja. To objašnjava činjenica kako uspjeh neke organizacije ne određuju samo financijski ili drugi pokazatelji, već i pokazatelji drugih područja djelovanja (Sikavica et al., 2008).

Ono što je još važno naglasiti je da se kod definiranja ciljeva i strategija moraju složiti pojedinci odgovorni za njihovo ostvarivanje, poželjno je i da oni sudjeluju u

njihovom postavljanju. Iako se ciljevi nametnuti od strane menadžera mogu jednako uspješno ostvarivati, ipak sudjelovanje zaposlenika u postavljanju ciljeva, zaposlenicima čini čitav proces izazovnijim. Sikavica i ostali (2008: 162) u svom radu ističu kako se participacija zaposlenika u postavljanju ciljeva pogotovo potiče u doba znanja kada zaposlenici o poslovanju znaju više od svojih nadređenih.

3. FUNKCIJA PLANIRANJA NA PRIMJERU HOTELSKOG PODUZEĆA JADRAN D.D.

Kada organizacija, u ovom slučaju hotelsko poduzeće, definira svoje ciljeve, uprava usredotočuje svoje odluke i djelovanja. To je početak formiranja politike, koju se opisuje kao skup naputaka za menadžment. Kada su se odredili ciljevi koje poduzeće nastoji ostvariti, poslovanje definira stajalište i pristup gostima, zaposlenicima, dioničarima te dobavljačima. Kako bi se ponudile smjernice upravnim odlukama, za određene djelatnosti razvija se politika odjela. Kako su gosti, zaposlenici, dioničari i dobavljači glavne skupine ljudi s kojima hotelsko poduzeće komunicira, glavne se smjernice formuliraju s obzirom na njih, kako bi se definirala načela kojih se u tim odnosima valja pridržavati.

Jasna slika ciljeva pokazuje se upravi na što se treba usredotočiti, ona prikazuju služben okvir onoga čega se valja držati pri planiranju i donošenju odluka u raznim situacijama. Planovi su, stoga, instrumenti koji ciljeve hotelskog poduzeća protežu na nekoliko mjeseci ili godinu unaprijed, na nekoliko godina ili na još duža razdoblja. Opseg prodaje, financijski ciljevi, popunjenost kapaciteta te fluktuacija radne snage, primjeri su izmjera postignuća u određenim područjima hotelskog poslovanja. Na planove se može gledati kao na izraz strategije poduzeća, a glavni resursi kojima se služi kako bi zadovoljio potrebe tržišta i postigao ciljeve su ljudi i novac. Hotelske su strategije veze između ciljeva i planova. Hotelski poduzetnici i upravitelji temelje svoje strategije uglavnom na intuiciji i iskustvu, a ne sustavnom planiranju. S druge strane, hotelsku prodaju, troškove i dobit valja provesti u proračune koji se bave prihodima i rashodima te se donose za pojedinačne odjele i djelatnosti, nakon čega ih se smješta u račun dobiti i gubitka (Medlik i Ingram, 2002).

U sljedećim poglavljima oprimjeren je pristup planiranju u hotelskom poduzeću Jadran d.d., koji posluje na području crikveničke rivijere. Prvo se upoznaje s općim podacima o poduzeću te njegovoj organizacijskoj strukturi. Nakon toga su opisane vrste planiranja koje ono koristi u okviru svojeg upravljanja, od kojih su neki SWOT analiza, program rada odjela, plan investicija i održavanja, marketinški plan, način na koji upravljaju imovinom i ljudskim resursima te pristup budžetiranju i kontroli poslovanja. Prikazani su i financijski pokazatelji poslovanja, koji kvantitativno prikazuju efektivnost poslovanja.

3.1. OPĆI PODACI O HOTELSKOM PODUZEĆU JADRAN D.D.

Pravi razvoj današnjeg poduzeća Jadran d.d. započinje početkom šezdesetih godina prošlog stoljeća, kada poduzeće započinje s obnovom devastiranih vila i hotela. Razvojem ugostiteljskih objekata nastaju hotelska poduzeća „Crikvenica“, „Esplanade“, „Therapia“ i „Villa Danica“, što predstavlja osnovu turizma ovog području, na kojoj se kasnije isti razvija. Crikvenička poduzeća 1964. godine integriraju se u jedno poduzeće pod nazivom ugostiteljsko turističko poduzeće „Jadran“. U hotelsko poduzeće „Jadran“ integrirala su se i ostala samostalna poduzeća s područja općine Crikvenica pa je tako on obuhvaćao i hotele u Novom Vinodolskom i Povilama, te hotele u Selcu. Danas se u sastavu poduzeća nalazi 8 hotela (Katarina, Kaštel, Esplanade, Omorika, International, Zagreb, Ad Turres i Slaven), turističko naselje i kampiralište Kačjak, kamp Selce te manji ugostiteljski objekti (Jadran d.d. Crikvenica, 2013).

Jadran d.d. je od 2002. do 2014. godine negativno poslovao, što je rezultiralo blokadom računa, a zbog koje su se dogodile i značajne promjene u menadžmentu, strategiji, organizacijskom ustroju i drugim aspektima poslovanja (Jadran d.d. Crikvenica, 2003). Osnovna djelatnost poduzeća je pružanje usluga smještaja i prehrane te dodatnih usluge iz kojih ostvaruje najveći dio svojih prihoda.

3.1.1. PRAVNI STATUS, KAPITAL I VLASNIŠTVO

Hotelsko poduzeće Jadran predstavlja dioničko društvo za hotelijerstvo i turizam. Pravni oblik na temelju kojeg hotelsko poduzeće posluje očituje se kroz zakonodavnu regulativu Republike Hrvatske i Europske Unije. Poduzeće je osnovano temeljem zakona o trgovačkim društvima.

Dioničari s većinskim udjelom u temeljnom kapitalu društva su Mirovinski fondovi PBZ CO i Erste (70,74%), dok su u manjinskom vlasništvu dionica društva zaposlenici i ostali dionici (Jadran d.d. Crikvenica, 2018).

3.1.2. MISIJA, VIZIJA I STRATEGIJA PODUZEĆA

Vizija predstavlja vrh ili najduži pogled u neko buduće stanje. Ona usmjerava menadžment ka dugoročnim ciljevima, a sadrži dva glavna elementa: osnovnu ideologiju i predvidivu budućnost.
Misija se može definirati kao osnovni zadatak organizacije ili kao osnovna funkcija postojanja. Trebala bi biti uži pojam od vizije zato što se njome određuju vrijednosti, aspiracije i razlozi postojanja neke organizacije (Cerović, 2003).

Misija hotelskog poduzeća Jadran d.d. je plasman ugostiteljskih usluga na vrhunskoj razini u cilju zadovoljenja zahtjeva i očekivanja gostiju. U cilju je da ovo poduzeće bude mjesto susreta, poslovnih uspjeha, ugodnih druženja i svečanih trenutaka.

Vizija hotelskog poduzeća Jadran d.d. je nastavak primjenjivanja i postavljanja standarda kvalitete usluga te opravdavanje i održavanje ugleda koji ima kod gostiju, partnera, konkurencije i šire zajednice. Primjenjuju se i uvode ekološki prihvatljive tehnologije i procesi kako bi ostali u ravnoteži s prirodom te tako zadovoljili potrebe suvremenog društva. U budućnosti se poduzeće želi još više približiti promjenama koje moderno vrijeme donosi te samim time postati atraktivniji na tržištu i zanimljiviji gostima i partnerima.

Svoju strategiju Jadran d.d. opisuje kroz 4 odrednice:

- partnerstvo s gostima,
- partnerstvo sa zaposlenima,
- odnosi s dobavljačima,
- zadovoljenje zainteresiranih strana.

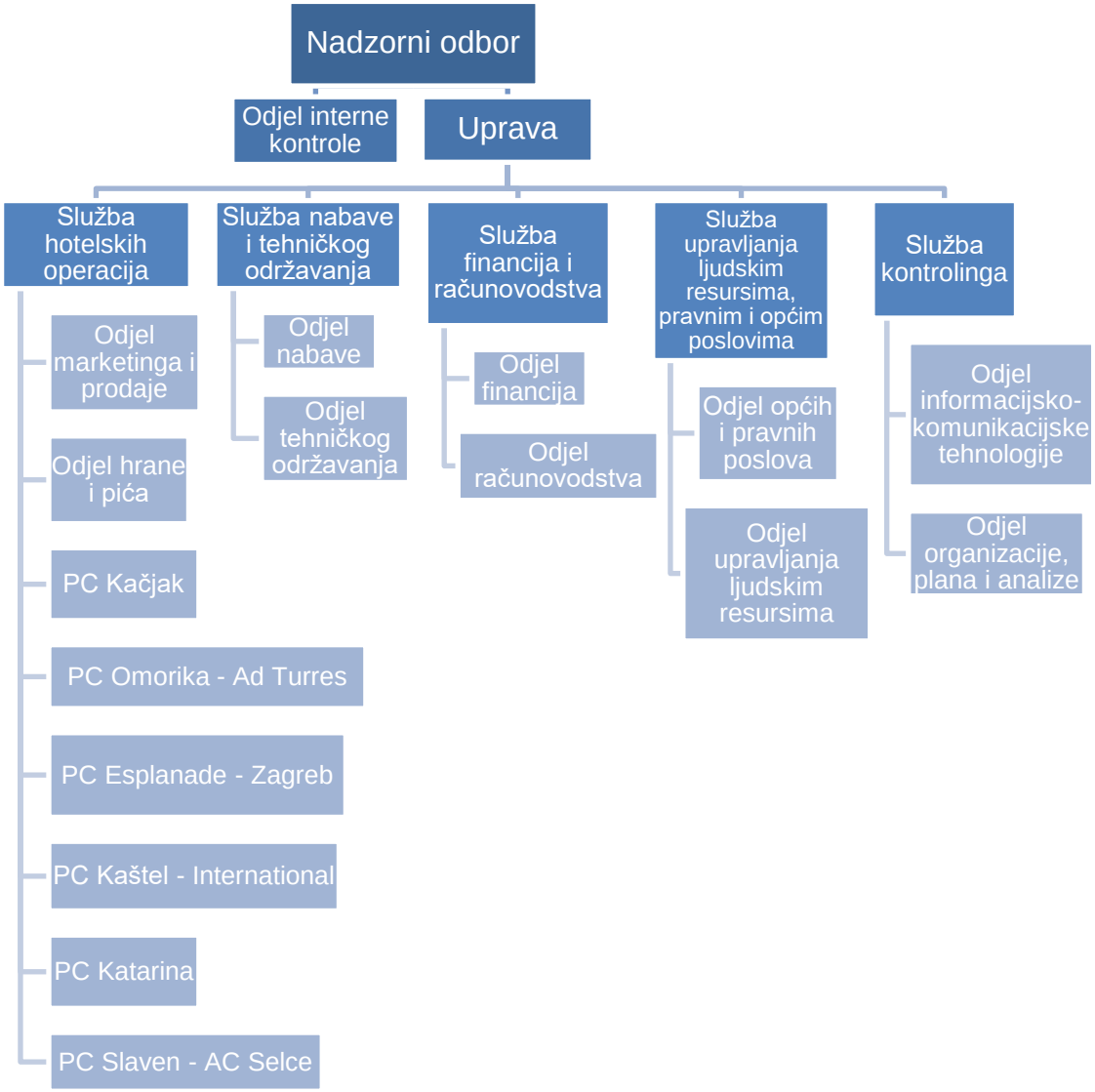
Zadovoljstvo gostiju stavlja se na prvo mjesto te se usluge pružaju tako da ispunjavaju potrebe i prepoznavanje zahtjeva kroz otvorenu komunikaciju te analizu povratnih informacija.
Prihvaćanje novih znanja i tehnologija uvjet je napretka uz kvalitetnu edukaciju. Poduzeće održava stalnu komunikaciju između svih odjela te zaposlenima omogućava obuke i edukacije. Podržava se inicijativa svakog zaposlenog.

Odnos s dobavljačima održava se na temelju obostranih interesa i razvoja dobrih partnerskih odnosa. Nabava predstavlja jedan od važnijih odjela koja zahtjeva izbor pouzdanih dobavljača, kako bi se krajnjem korisniku usluge pružile što kvalitetnije (Jadran d.d. Crikvenica, 2013).

3.1.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

U većim hotelskim poduzećima vlasništvo i menadžment obično su dvije odvojene funkcije. Vlasnici poslovanja su dioničari, koji najvišoj upravi povjeravaju vrhovni menadžment koji zatim delegira svakodnevno vođenje poslova operativnom menadžmentu. S obzirom na razmjere poslovanja može postojati nekoliko razina operativnog menadžmenta. U tom slučaju poslovanje se dijeli na odjele u kojima zaposlenici obavljanju zadatke, a u njima još mogu postojati i menadžeri odjela (Medlik i Ingram, 2002). Opseg poslovanja organizacijsku strukturu Jadrana oblikuje upravo na opisani način. Nakon obavljene reorganizacije društva i sistematizacije radnih mjesta, u ovom hotelskom poduzeću postavljeno je 5 Službi (Služba hotelskih operacija, Služba nabave i tehničkog održavanja, Služba financija i računovodstva, Služba upravljanja ljudskih resursima, pravnim i općim poslovima i Služba kontrolinga) te Ured uprave. Unutar Službi organizirani su odjeli, a čine ih Odjel marketinga i prodaje, Odjel hrane i pića, Odjel nabave, Odjel tehničkog održavanja, Odjel financija i računovodstva, Odjel općih i pravnih poslova, Odjel upravljanja ljudskim resursima, Odjel informacijsko-komunikacijske tehnologije, Odjel organizacije, plana i analize te Odjel interne kontrole. Unutar Službe hotelskih operacija nalaze se još profitni centri Kačjak, Omorika – Ad Turres, Esplanade – Zagreb, International – Kaštel, Varaždin i Slaven – AC Selce, koji zapravo čine sve kapacitete kojima upravlja hotelsko poduzeće (Grafički prikaz 3.).

Grafički prikaz 3. Organizacijska struktura u hotelskom poduzeću Jadran d.d.



Izvor: Jadran d.d. za hotelijerstvo i turizam, (2017.), *Godišnje izvješće o stanju i poslovanju Jadran d.d. u 2016. godini*, Crikvenica, str. 21

Koncept prikazan na Grafičkom prikazu 3. zasnovan je na principu planiranja odozgo prema dolje, što znači da planove odobrava uprava, a dostavljaju se na izvršenje organizacijskim jedinicama. Može se zaključiti kako je organizacijska struktura u hotelskom poduzeću Jadran d.d. funkcijska.

3.2. PLANIRANJE U HOTELSKOM PODUZEĆU JADRAN D.D.

U praksi planiranja u hotelijerstvu javlja se širok spektar načina planiranja i vrsta planova. Najčešće razvrstani tipovi planova idu od općih ka planovima nižih razina. Istom se strategijom koristi i hotelsko poduzeće Jadran d.d. Planovi se razvrstavaju prema:

- svrsi ili misiji,
- ciljevima,
- strategijama,
- politici,
- proceduri,
- pravilima,
- programima i
- proračunima (budžetima).

Ova činjenica daje zaključiti kako je menadžeru jedan od najvažnijih zadataka oblikovati okruženje u kojem će efikasno djelovati svaki pojedinac. Menadžer nadalje planira skupni rad, koji mora biti efikasan. U procesu izrade određenog plana osnovnu ulogu ima vrhovni menadžment koji određuje elemente i cilj koji se nastoji ostvariti u određenom vremenskom razdoblju.

Hotelsko poslovanje održava uspješnost poduzeća u nizu područja, a samo po sebi jako ovisi o planiranju. Uspjeh omogućuje stjecanje prihoda potrebnog da podmiri obveze, nagradi osoblje i stvori dobit vlasnicima.

Izrada plana poslovanja kao i dnevno, mjesečno i kvartalno praćenje ispunjenja istog obavljaju se u Odjelu plana i analize. Podizanjem kategorije objekata ulazak hotelskog poduzeća Jadran d.d. u projekt „Benchmarking hrvatskog turizma“ i Horwath HTL Benchmarking, rezultirao je usporedbom postignutih rezultata s drugim organizacijama.

Kao i u drugim organizacijama, u Jadranu sve su veći pritisci da se posluje još bolje kako bi se osiguralo zadovoljstvo gostiju uslugom te osigurao njihov ponovni posjet.

U idućim poglavljima predstavljeni su elementi koje Jadran d.d. koristi pri planiranju svog poslovanja, a od kojih su neki SWOT analiza poduzeća, upravljanje ljudskim resursima i imovinom te plan marketinga i prodaje. Predstavljen je način na koji poduzeće pristupa budžetiranju kroz financijske pokazatelje poslovanja. U zadnjem poglavlju kroz osvrt sumirano je planiranje u ovom poduzeću.

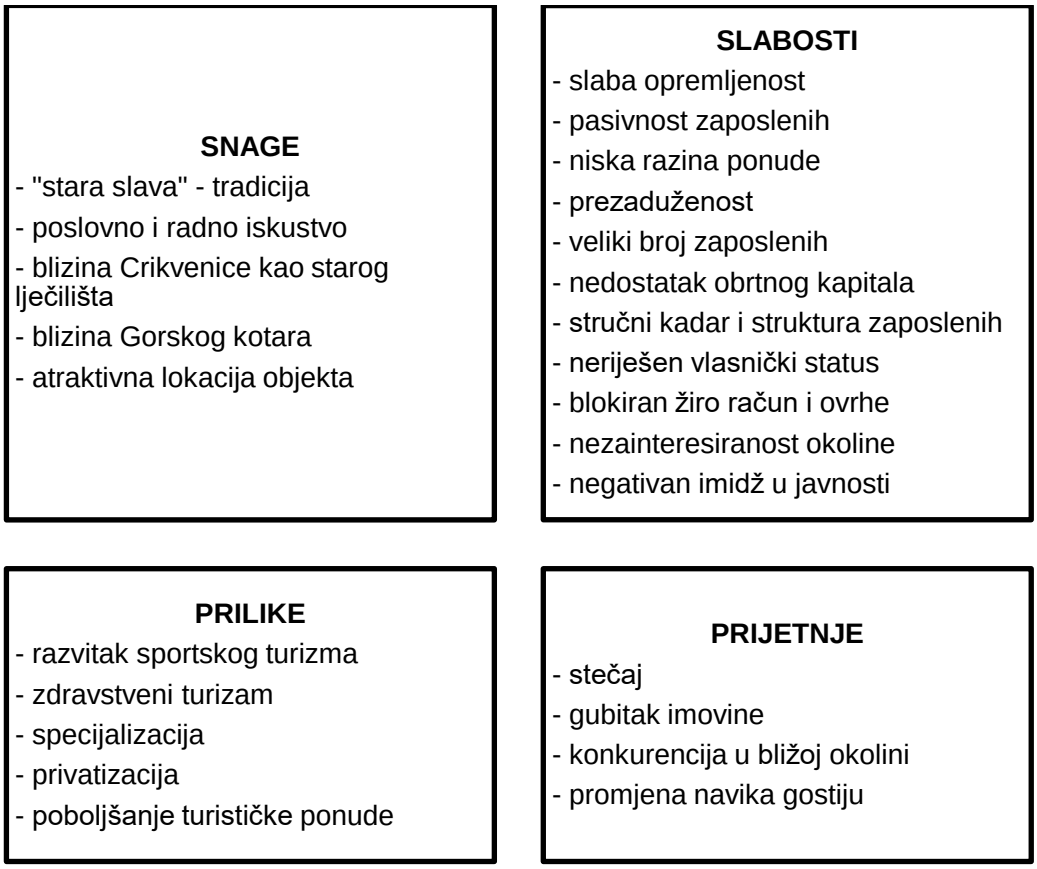
3.2.1. SWOT ANALIZA

Kvalitetno planiranje i odlučivanje zahtijeva sažimanje i povezivanje ključnih poruka iz poslovne okoline i sposobnosti organizacije kao osnove za stvaranje strateških izbora. U prethodnim poglavljima definirana je SWOT analiza kao najviše rabljena metoda za analizu i sažimanje ključnih problema iz poslovne okoline.

Kao što pokazuje Grafički prikaz 4. hotelsko poduzeće Jadran d.d. svoje prednosti na tržištu prepoznaje kroz tzv. „staru slavu“, kojoj je doprinijelo poslovanje od šezdesetih godina prošlog stoljeća, te samim time postalo tradicija crikveničke rivijere. Gotovo nekoliko kilometara udaljenosti ili čak sami smještaj u Crikvenici, koja je na glasu kao poznato staro lječilište, također stoji kao jedna od prednosti. „Jadran“ u potpunosti iskorištava prednost atraktivne lokacije za svoje objekte što doprinosi konkurentnosti.

Loše financijsko stanje koje je pratilo poduzeće desetak godina do 2014. rezultiralo je slabostima i prijetnjama u budućnosti, ako se planiranje poslovanja ne bude pravilno odvijalo. Neke od njih su stečaj, gubitak imovine, neriješen vlasnički status i blokiran račun, što se nadalje oslikava na pasivnosti zaposlenih i negativnom imidžu u javnosti. Međutim, ono u što hotel želi uložiti i što smatra prilikama je specijalizacija te razvitak sportskog i zdravstvenog turizma zbog blizine specijalnih bolnica za medicinsku rehabilitaciju „Thalassotherapia“ u Crikvenici i „Terme Selce“ u Selcu, što bi u krajnjem slučaju poboljšalo uslugu i turističku ponudu.

Grafički prikaz 4. SWOT analiza hotelskog poduzeća Jadran d.d. iz 2003. godine



Izvor: Jadran d.d. za hotelijerstvo i turizam, *Savjetnik pri uvrštenju u Kotaciju javnih dioničkih društava*, Rijeka, Rijeka vrijednosnice d.o.o., 2003., str. 13

3.2.2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA I RADOM ODJELA

Prethodno u poglavljima utemeljeno je kako je organizacijska struktura u hotelskom poduzeću Jadran d.d. funkcijska. Prema organizacijskoj strukturi hotela planovi se stoga dijele na:

- plan odjeljenja smještaja,
- plan odjeljenja hrane i pića,
- plan administrativnih službi,
- plan službe održavanja i
- plan ljudskih resursa.

Plan odjeljenja smještaja izrađuje se kao skup operativnih planova za potrebe odjeljenja hotela kao što su plan za domaćinstvo, prijemni odjel i odjel za prodaju. On sadrži fizičke i financijske pokazatelje. Fizički se iskazuju brojem noćenja, brojem

zauzetosti soba, količinom katova pa i količinom sredstava za čišćenje i opreme za sobe. Spomenuti fizički pokazatelji nadalje se iskazuju financijskim pokazateljima.
Plan odjeljenja hrane i pića izrađuje se za potrebe istog odjeljenja te odjela prodaje i nabave. U njemu se predviđaju vrste i količine usluga koje će u budućem razdoblju biti iskorištene te njihove planske cijene. Fizičkim pokazateljima iskazuju se broj obroka, pića, napitaka i ostalih proizvoda planiran po vrstama usluga.
Plan administrativnih službi objedinjava operativne planove kojima će administrativne službe podržavati ostvarenje usluge u hotelu. On predstavlja i skup planiranih akcija svih ostalih službi, uprave i dioničara.
Plan službe održavanja služi kako bi se iskazale buduće aktivnosti nad objektima, opremom, instalacijama i programima. U izradi potpomaže amortizacija objekata i opreme te broj kvarova i reklamacija iz prethodne godine poslovanja.
Plan ljudskih resursa previđa koliko će biti potrebno radne snage za ostvarivanje planiranog profita. Ljudski resursi se računaju prema broju, struci i kvalifikaciji te prema vremenu zaposlenja. Nadalje se radna snaga zapošljava prema zahtjevima i potrebama hotela. Kad podvrsta ovoga plana navodi se i plan animacije. On se izrađuje kao plan programa sadržajnijeg boravka gostiju u obliku zabave, rekreacije, sporta, slobodnog vremena, dječjih programa. Izrađuje se prema danima, tjednima ili mjesecima za određenu poslovnu godinu. Zbog izražene sezonalnosti područja, plan animacije aktivan je najčešće kod planiranja sezonske radne snage.

Osim edukacije zaposlenika, Jadran d.d. je 2016. godine po prvi put isplatio božićnice. Uprava je iste godine, sukladno Strateškom poslovnom planu, započela rad na reorganizaciji Društva kako bi se nova organizacija prilagodila trenutnom tržišnom položaju Jadrana d.d. te kako bi se uredilo upravljanje ljudskim resursima. Posebna se pozornost obraća na diferencijaciju radnih mjesta slične složenosti kako bi se omogućilo napredovanje zaposlenika, izrada sustava nagrađivanja te reorganizacija stručnih službi (Jadran d.d. za hotelijerstvo i turizam, 2017).

3.2.3. UPRAVLJANJE IMOVINOM

Jadran d.d. upravlja nekretninama u svojem vlasništvu. Pokrenut je investicijski ciklus kojemu je cilj podizanje kategorizacije objekata. Loše stanje pojedinih objekata uzrok je izrazite sezonalnosti. U Upravi smatraju kako je održivost važna za buduće

poslovanje, stoga dugoročno osiguravaju učinkovito i transparentno upravljanje i raspolaganje imovinom (Jadran d.d. za hotelijerstvo i turizam, 2017).

Može se zaključiti kako Jadran d.d. upravljanje imovinom podrazumijeva s pronalaženjem optimalnih rješenja koja će dugoročno očuvati imovinu i osigurati rentabilnost imovine. Realizacija projekata poduzeća u najvećoj mjeri ovisi o uspješnosti provođenja javne ponude dionica kojom bi se prikupio kapital potreban za realizaciju investicija za buduće razdoblje.

3.2.4. PLAN MARKETINGA I PRODAJE

U modernizaciju i unaprjeđenje marketinga i prodaje Jadran d.d. ulaže napore, a konačni je cilj uvođenje *revenue* menadžmenta.

Revenue menadžment je skup znanja i vještina o povećanju ukupnog prihoda od dodatnih programa, skup znanja o povećanju ukupne veće zauzetosti sadržaja i kapaciteta koji se nude gostima. To je skup znanja i vještina o povećanju ukupnog prihoda gdje nije osnovni cilj kontrola troškova, već povećanje prihoda iz prodaje osnovnih i pomoćnih kapaciteta i sadržaja (Hotelijer.hr, 2015).

Jadran d.d. kontinuirano ulaže u proces poboljšanja prepoznatljivosti objekata u svome vlasništvu. U 2016. godini implementiran je novi vizualni identitet. Za potrebe marketinga poduzeće angažira marketinšku kuću, a rezultat je povećanje prepoznatljivosti na domaćem i međunarodnom tržištu. Osim toga, nastavlja se izrada promotivnih materijala, koji se odnose prvenstveno na fotografije objekata, fotografije iz zraka te višejezični promidžbeni materijali.

Kako bi se veća pozornost posvetila modernizaciji sustava prodaje i kako bi se otvorila nova tržišta te postizala bolja cijena prodaje kapaciteta, Jadran d.d. poseban naglasak stavlja na razvoj *online* prodaje. Naime, u 2016. godini bilježi se povećanje ostvarenih broja noćenja putem tog kanala za 40,9% u odnosu na prošlu godinu te 35,8% povećanja financijskih prihoda tim putem (Jadran d.d. za hotelijerstvo i turizam, 2017).

Jače marketinške aktivnosti okreću se na objekte u kojima su dovršene investicije kako bi se privukao novi segment gostiju. Rezultat najmodernije tehnologije unutar Službe marketinga i prodaje je unaprjeđenje prodaje i rasterećenje recepcija u objektima.

3.2.5. FINANCIJSKI POKAZATELJI POSLOVANJA

Hotelsko poslovanje odražava uspjeh hotela. Uspješno je poslovanje nužno ako hotel želi opstati i napredovati. Uspjeh hotelu omogućuje stjecanje prihoda potrebnog da podmiri obveze, nagradi osoblje i stvori dobit koja vlasnicima i ulagačima osigurava zadovoljavajući povrat na uložena sredstva. Kao i u drugim poduzećima, i u hotelskom poduzeću Jadran d.d. sve su veći pritisci da se posluje bolje kako bi se osiguralo zadovoljstvo gostiju. Financijski pokazatelji poslovanja (Tablica 1.) ispituju načine na koje se uspješnost poslovanja može mjeriti i nagledati, te planirati za buduća razdoblja.

Tablica 1. Usporedni financijski podatci od 2014. do 2016. godine

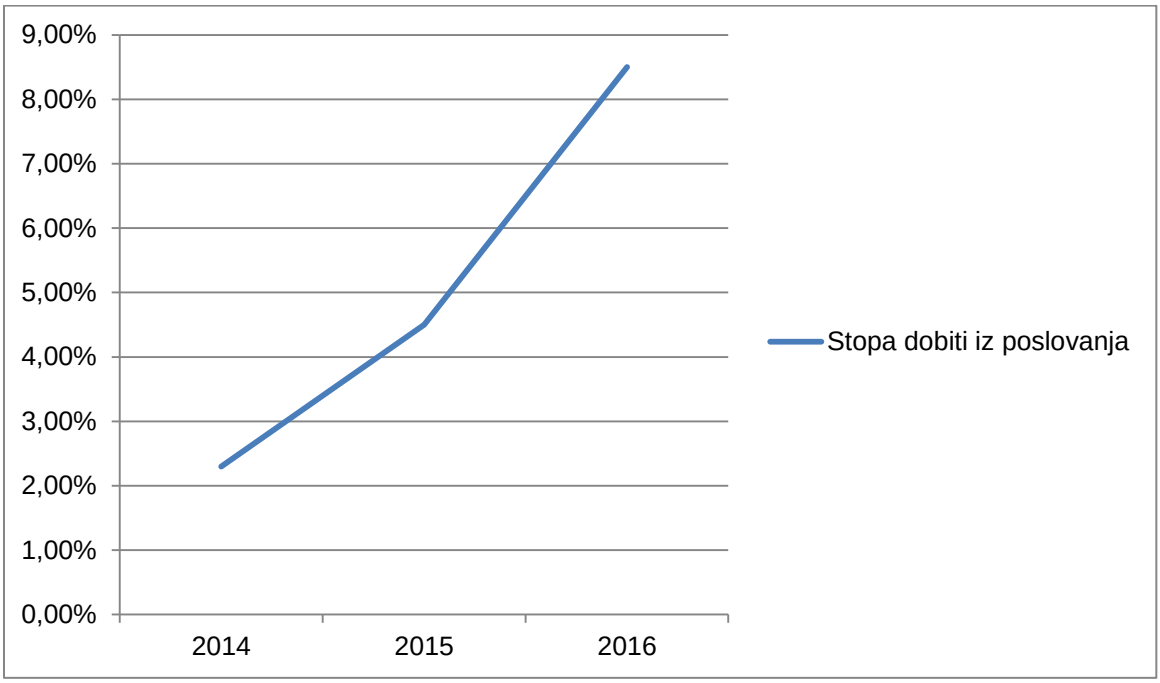
u HRK	**2014.**	**2015.**	**2016.**
Izabrani podatci iz računa dobiti i gubitka			
Prihodi od prodaje	55.871.658	61.083.310	67.833.349
Poslovni troškovi	59.227.198	61.573.039	77.809.283
EBITDA	8.355.899	9.987.034	13.883.982
Stopa EBITDA dobiti	15,0%	16,3%	20,5%
Dobit iz poslovanja	1.306.137	2.726.940	5.775.959
Stopa dobiti iz poslovanja	2,3%	4,5%	8,5%
Neto dobit	2.139.301	2.650.612	3.836.193
Stopa neto dobiti	3,8%	4,3%	5,7%
Izabrani podatci iz bilance			
Novac i kratkotrajna financijska ulaganja	14.173.593	8.281.912	5.229.938
Nekretnine, postrojenja i oprema	555.333.411	560.600.900	587.361.805
Ukupna aktiva	571.811.132	573.076.621	600.459.709
Financijske obveze	0	15.262.115	45.745.208
Investirani kapital	494.379.599	557.335.965	570.167.044
Ostali ključni financijski podatci			
Povrat na kapital	0,9%	0,5%	0,7%
Povrat na investirani kapital	0,3%	0,5%	0,8%
Financijske obveze/kapital	0,00	0,03	0,09
Prosječan broj zaposlenika	228	239	264

Izvor: Jadran d.d. za hotelijerstvo i turizam, (2017.), *Godišnje izvješće o stanju i poslovanju Jadran d.d. u 2016. godini*, Crikvenica, str. 42

U Jadranu prihodi od prodaje 2014. godine bilježe stabilan rast dok, jednako tomu, rast bilježe i poslovni troškovi. EBITDA, jedan od pokazatelja uspješnosti poslovanja koji predstavlja dobit prije kamata, poreza i amortizacije, također bilježi rast kao i

dobit iz poslovanja te u 2016. godini iznosi 8,5%. Može se zamijetiti povećan broj prosječnog broja zaposlenika zbog duže otvorenosti objekata, koju je uzrokovao veći broj noćenja, a što se odražava i na povećanju poslovnih troškova. Izlazak iz lošeg financijskog stanja početkom 2014. godine može se uvidjeti u financijskim obvezama iste godine, kada je poduzeće u novu poslovnu godinu ušlo podmirenih financijskih obveza. Razdoblje rasta nakon što je Jadran d.d. 2014. godine izašao iz lošeg financijskog stanja, može se ogledati i kroz stopu dobiti iz poslovanja od tad do 2016. godine (Grafički prikaz 5.). Stopa dobiti iz poslovanja u tom razdoblju povećala se za čak 6,2%.

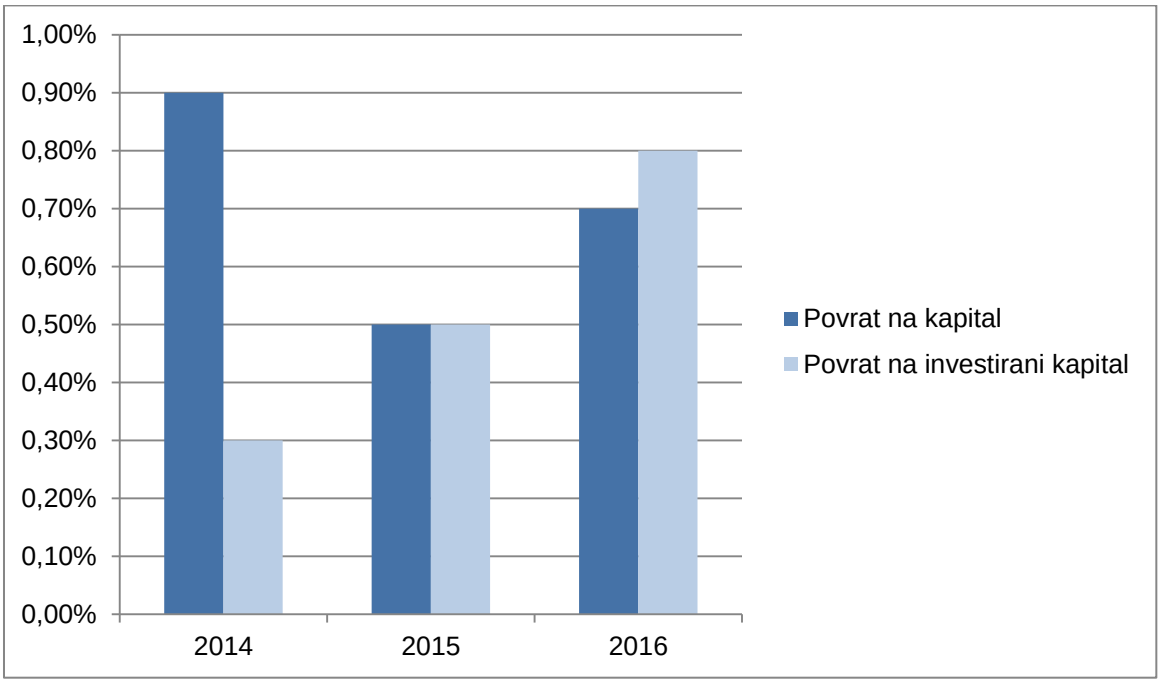
Grafički prikaz 5. Prikaz kretanja dobiti iz poslovanja od 2014. do 2016. godine



Izvor: Jadran d.d. za hotelijerstvo i turizam, (2017.), *Godišnje izvješće o stanju i poslovanju Jadran d.d. u 2016. godini*, Crikvenica, str. 43

Pokazatelj profitabilnosti poslovanja govori koliki profit je poduzeće zapravo ostvarilo, tj. mjeru povrata uloženog kapitala tijekom investiranja. U slučaju hotelskog poduzeća Jadran d.d. stopa povrata na kapital 2014. godine pokazuje neravnotežu, ali profitabilnost, što je povezano s izlaskom iz lošeg financijskog stanja kada je poduzeće isplatilo svoje obveze, te u budućem razdoblju nastavlja održavati ravnotežu (Grafički prikaz 6.).

Grafički prikaz 6. Pokazatelji profitabilnosti poslovanja od 2014. do 2016. godine



Izvor: Jadran d.d. za hotelijerstvo i turizam, (2017.), *Godišnje izvješće o stanju i poslovanju Jadran d.d. u 2016. godini*, Crikvenica, str. 45

3.3. OSVRT NA PLANIRANJE U HOTELSKOM PODUZEĆU JADRAN D.D.

Planiranje poslovanja u hotelskom poduzeću Jadran d.d. prolazilo je kroz različite faze od samog nastanka poduzeća, lako se prepoznaje nekoliko faza pada i rasta. Na samim početcima poduzeća planiranje je bilo usmjereno ka samo jednom cilju, a to je pružanje što kvalitetnije usluge turistima u manjem broju objekata koji se tada ubrajao u imovinu poduzeća. Izgradnjom novih objekata poduzeće se, osim održavajući kvalitetu, usmjerilo i jačem pozicioniranju i diferenciranju na tržištu dodajući postepeno nove sadržaje i prateći trendove u turizmu.

Prilikom osnivanja poduzeća koje je obuhvaćalo period od 5 godina, što je s obzirom na vremensko određenje srednjoročno planiranje, donosile su se odluke o akcijama potrebnim za izgradnju objekata i planirala potrebna financijska sredstva. Nakon što vlasnik zakupi površine za izgradnju objekata, prvi je korak kontaktiranje arhitekta i građevinskog poduzeća kojem je ponuđen projekt. Osim kontroliranja na području gradnje objekta, kako u početcima osnivanja poduzeća, tako i danas, menadžeri nastoje obilaziti sajmove u Hrvatskoj i okolnim zemljama, gdje se susreću s raznolikom ponudom brojnih proizvođača i trgovaca iz srodnih djelatnosti. Posjećivanje takvih sajmova nužno je za istraživanje tržišta i stvaranje poslovnih odnosa, koji kasnije doprinose prikupljanju poslovnih ponuda i pronalaženju robe te sklapanju poslova s različitim dobavljačima.

Nakon što se novi objekt službeno otvori, cjelokupno planiranje poslovanja hotelskog poduzeća Jadran d.d. vezano je uz poslovanje samog objekta te infiltriranje istog u prirodu poslovanja poduzeća.

Promotivne aktivnosti svode se na ugovore s agencijama koje nude suradnju ili su poznate iz ranijih poslovnih prilika, promotivne materijale, društvene mreže, internetsku stranicu poduzeća i stranice posrednika koje se bave oglašavanjem i rezervacijom.

Uz pomoć podataka o ostvarenom broju noćenja te profitu ostvarenom iz ostalih usluga, Jadran se već u posezoni okreće planiranju za iduću sezonu. Poduzeće naime priskrbljuje goste koji u hotelu ostaju duže i vrlo vjerojatno koriste usluge hrane i pića unutar hotela, ujedno tako smanjuje se mogućnost rezervacija na jednu noć koje za objekte predstavljaju trošak.

Podizanjem kvalitete ponude objekata i osoblja, planira se podignuti ocjena na internetskim stranicama. Rastom ocjene izravno se utječe na kategoriju i kvalitetu hotela, koji nadalje predstavlja položaj na kojem će se objekti poduzeća prikazati potencijalnim turistima prilikom pretraživanja mogućih destinacija.

Turistički pokazatelji poslovanja čitavog područja pa tako i hotelskog poduzeća Jadran d.d. iz sezone u sezonu planiraju porast prihoda, međutim, poduzeće jednako tako očekuje i porast rashoda. On će se vidjeti na području plaća zaposlenika zato što se očekuje veći broj radnika, prekovremeni sati i materijali potrebni za njihov rad.

ZAKLJUČAK

Planiranje predstavlja jednu od temeljnih funkcija menadžmenta, koja zahtjeva izbor između aktivnosti koje će usmjeravati poduzeće ka cilju. Ono predstavlja okvir unutar kojeg će se odvijati poslovanje poduzeća, no uvijek se mogu dogoditi odstupanja prouzrokovana različitim vanjskim i unutarnjim čimbenicima.

Svrhu planiranja predstavlja umanjivanje rizika smanjenjem nesigurnosti i razjašnjavanje posljedica pothvata, te povećavanje stupnja organizacijskog uspjeha. Osnovna je svrha ipak pomoći organizaciji da postigne ciljeve. Upravo iz tog razloga, planiranje je važno za sva poduzeća, pa tako i za hotelsko poduzeće Jadran d.d. Crikvenica.

Planiranje zahtjeva određeni proces. Kako bi poduzeće dobro započelo svoje planiranje, valja analizirati svoje okruženje. Ta analiza objašnjava poduzeću sadašnje stanje, odnosno udaljenost od cilja. Ono što dolazi nakon toga je razvoj pretpostavki, izbor alternativa, formuliranje planova i, u konačnici, izvođenje.

U ovom primjeru najzastupljenije je kratkoročno planiranje iz sezone u sezonu, koje je ujedno i najvažniji oblik planiranja za hotelsko poduzeće Jadran d.d. Ono omogućuje najbolji način sagledavanja podataka prethodnih sezona i prilagođavanje nadolazećoj, s obzirom na to da se radi o području u kojem se događaju promjene u kratkom roku i u kojemu je izražena sezonalnost. Otkad je iskusilo razdoblje pada, ovo poduzeće posvećuje određene napore planiranju poslovanja, a dodatnim uslugama te kvalificiranim osobljem podiže razinu kvalitete svoje usluge koja dugoročno pridonosi poslovanju poduzeća.

LITERATURA

Knjige:

1. CEROVIĆ, Z. (2003.) *Hotelski menadžment*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci.
2. CERTO, S.C. i CERTO, S.T. (2008.) *Moderni menadžment.* Deseto izdanje. Zagreb: Mate.
3. GOLJA, T. (2016.) *Menadžment u kulturi i turizmu.* Pula: Sveučilište Jurja Dobrile.
4. MEDLIK, S. i INGRAM, H. (2002.) *Hotelsko poslovanje.* Četvrto izdanje. Zagreb: Golden marketing.
5. SIKAVICA, P., BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. i POLOŠKI VOKIĆ, N. (2008.) *Temelji menadžmenta.* Zagreb: Školska knjiga.
6. WEIHRICH, H. i KOONTZ, H. (1998.) *Menedžment.* Deseto izdanje. Zagreb: Mate.

Radovi i publikacije:

1. CELIJA, N. (2009.) *Poslovno planiranje u poduzeću.* Pula: Sveučilište Jurja Dobrile. [Online] Dostupno na: http://eknjiznica.unipu.hr/385/. [Pristupljeno: 20. svibnja 2018.]
2. VNUČEC PANJKOTA, S. (2015.) *Planiranje i prognoziranje – ključna područja kontrolinga u funkciji realizacije ciljeva poduzeća*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci, Sveučilište u Rijeci.
3. EKONOMSKI FAKULTET SVEUČILIŠTA U ZAGREBU (2014.) *Situacijska analiza – analiza makro okoline i analiza korporativnoga upravljanja.* Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu, Sveučilište u Zagrebu. [Online] Dostupno na: http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-2-%20Situacijska%20analiza%20-%20okolina%20i%20SWOT.pdf. [Pristupljeno: 20. svibnja 2018.]
4. JADRAN D.D. ZA HOTELIJERSTVO I TURIZAM (2003.) *Savjetnik pri uvrštenju u Kotaciju javnih dioničkih društava*. Rijeka: Rijeka vrijednosnice d.o.o. [Online] Dostupno na: http://www.jadran-crikvenica.hr/uploads/Prospekt_Uvrstenja_Jadran.pdf. [Pristupljeno: 22. svibnja 2018.]

5. JADRAN D.D. ZA HOTELIJERSTVO I TURIZAM (2017.) *Godišnje izvješće o stanju i poslovanju Jadran d.d. u 2016. godini.* Crikvenica. [Online] Dostupno na: http://www.jadran-crikvenica.hr/o-nama/jadran-crikvenica-d-d. [Pristupljeno: 26. svibnja 2018.]
6. JADRAN D.D. ZA HOTELIJERSTVO I TURIZAM (2018.) *Prospekt uvrštenja redovnih dionica oznake JDRN-R-B na uređeno tržište Zagrebačke burze d.d.* Zagreb: Privredna banka Zagreb d.d. [Online] Dostupno na: http://www.jadran-crikvenica.hr/uploads/Prospekt_Uvrstenja_Jadran.pdf. [Pristupljeno: 22. svibnja 2018.]

Internetski izvori:

1. JADRAN D.D. CRIKVENICA. [Online] Dostupno na: http://www.jadran-crikvenica.hr/o-nama/jadran-crikvenica-d-d. [Pristupljeno: 22. svibnja 2018.]
2. HOTELIJER.HR (2015.) [Online] Dostupno na: http://www.hotelijer.hr/sto-je-to-revenue-management-i-kako-se-provodi-u-praksi/ [Pristupljeno: 12. lipnja 2018.]

POPIS PRILOGA

Grafički prikazi:

1. Grafički prikaz 1. Primjer vezanosti planiranja u poduzeću
   Izvor: Weihrich, H., Koontz, H., (1998.), *Menedžment*, Zagreb, Mate, str. 138

2. Grafički prikaz 2. Primjeri potencijalnih faktora u SWOT analizi
   Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, str. 229

3. Grafički prikaz 3. Organizacijska struktura u hotelskom poduzeću Jadran d.d.
   Izvor: Jadran d.d. za hotelijerstvo i turizam, (2017.), *Godišnje izvješće o stanju i poslovanju Jadran d.d. u 2016. godini*, Crikvenica, str. 21

4. Grafički prikaz 4. SWOT analiza hotelskog poduzeća Jadran d.d. iz 2003. godine
   Izvor: Jadran d.d. za hotelijerstvo i turizam, *Savjetnik pri uvrštenju u Kotaciju javnih dioničkih društava*, Rijeka, Rijeka vrijednosnice d.o.o., 2003., str. 13

5. Grafički prikaz 5. Prikaz kretanja dobiti iz poslovanja od 2014. do 2016. godine
   Izvor: Jadran d.d. za hotelijerstvo i turizam, (2017.), *Godišnje izvješće o stanju i poslovanju Jadran d.d. u 2016. godini*, Crikvenica, str. 43

6. Grafički prikaz 6. Pokazatelji profitabilnosti poslovanja od 2014. do 2016. godine
   Izvor: Jadran d.d. za hotelijerstvo i turizam, (2017.), *Godišnje izvješće o stanju i poslovanju Jadran d.d. u 2016. godini*, Crikvenica, str. 45

Tablice:

1. Tablica 1. Usporedni financijski podatci od 2014. do 2016. godine
   Izvor: Jadran d.d. za hotelijerstvo i turizam, (2017.), *Godišnje izvješće o stanju i poslovanju Jadran d.d. u 2016. godini*, Crikvenica, str. 42