

# Obilježja poslovanja poduzeća u turizmu s osvrtom na Ilirija d.d. Biograd na moru

---

**Milat, Martina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:232029>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-14**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA

Martina Milat

OBILJEŽJA POSLOVANJA PODUZEĆA U TURIZMU S OSVRTOM NA  
ILIRIJA d.d. BIOGRAD NA MORU

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2016.

Martina Milat

OBILJEŽJA POSLOVANJA PODUZEĆA U TURIZMU S OSVRTOM NA  
ILIRIJA d.d. BIOGRAD NA MORU

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu  
Poslovni odjel  
Stručni studij Ugostiteljstva

Kolegij: Poslovanje turističkih agencija

Mentor: Ivan Pukšar, mag. oec., viši pred.

Komentor: mr. sc. Silvija Vitner Marković, viši pred.

Matični broj: 0618610048

Karlovac, 2016.

## SADRŽAJ

SAŽETAK.....	I
SUMMARY.....	II
1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka, metode prikupljanja i obrade podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	1
2. OBILJEŽJA POSLOVANJA TURISTIČKIH PODUZEĆA .....	3
2.1. Pojam i obilježja poduzeća u turizmu.....	3
2.2. Vrste poduzeća u turizmu .....	4
2.3. Poslovne funkcije poduzeća u turizmu .....	5
2.3.1. Proizvodno-uslužna funkcija.....	6
2.3.2. Nabavna funkcija.....	6
2.3.3. Prodajna funkcija.....	7
2.3.4. Financijsko računovodstvena funkcija .....	8
2.3.5. Istraživačka funkcija .....	9
2.4. Strateško upravljanje poduzeća u turizmu.....	9
2.4.1. Proces planiranja .....	10
2.4.1.1. Analiza vanjskog okruženja.....	11
2.4.1.2. SWOT analiza.....	12
2.4.2. Proces organiziranja .....	13
2.4.3. Proces kontroliranja.....	14
2.4.4. Proces vođenja.....	15
2.5. Ljudski resursi u poslovanju poduzeća u turizmu .....	16
3. ODABRANI SLUČAJ: POSLOVANJE PODUZEĆA U TURIZMU – ILIRIJA d.d. BIOGRAD NA MORU .....	18
3.1. Općenito o Iliriji d.d. ....	18

3.2.	Vizija i misija poduzeća .....	18
3.3.	Smještajni kapaciteti Ilirije d.d. ....	19
3.3.1.	Hotel Ilirija .....	19
3.3.2.	Hotel Kornati .....	21
3.4.3.	Hotel Adriatic .....	22
3.4.4.	Villa Donat .....	23
3.4.5.	Marina Kornati .....	23
3.4.6.	Kamp park Soline .....	24
3.5.	Strateški planovi i ciljevi Ilirije d.d. u 2014. godini .....	25
3.5.1.	Turistička ponuda Ilirije d.d. ....	26
3.5.2.	Specifičnosti poslovanja Ilirije d.d. ....	29
3.5.3.	Organizacija sadržaja Ilirije d.d. ....	32
3.5.3.1.	Ražnjević dvori - prvi difuzni hotel u Hrvatskoj .....	32
3.5.3.2.	Nautički sajam Biograd Boat Show .....	33
3.5.3.3.	Multimedijalni centar Arsenal .....	34
3.6.	Financijski rezultati poslovanja Ilirije d.d. 2012.-2014. godine .....	35
3.7.	SWOT analiza Ilirije d.d. 2014. godinu .....	39
3.8.	Projekti Ilirije d.d. u budućem razdoblju .....	40
3.9.	Društveno odgovorno poslovanje Ilirije d.d. ....	41
4.	ZAKLJUČAK .....	43
	POPIS LITERATURE .....	45
	POPIS TABLICA .....	48
	POPIS GRAFIKONA .....	49
	POPIS SLIKA .....	50
	POPIS SHEMA .....	51

## SAŽETAK

U ovom radu analizira se poslovanje poduzeća u turizmu. Pregledno je prezentirana temeljna klasifikacija i vrste poduzeća koja sudjeluju u turizmu. Posebna pozornost posvećuje ljudskim resursima kao važnom elementu turističkog sektora. Primjerom poslovanja Ilirije d.d. prikazuju se kako se odabrano društvo suočava s izazovima u svom sektoru. Analizira se vizija i misija poduzeća Ilirija d.d. Biograd na moru, a posebna pozornost daje se kompleksu usluga smještaja i sadržaja koje ovo društvo nudi. Naglasak je na strategiji i turističkoj ponudi društva te specifičnostima poslovanja koje variraju od ugostiteljskih usluga, smještajnih usluga te ponude zabavnih sadržaja i razonode. U radu se analizira financijski rezultat poslovanja istog poduzeća. Na kraju rada predstavljeno je društveno odgovorno poslovanje Ilirija d.d.

**Ključne riječi:** turističko poduzeće, Ilirija d.d. Biograd na moru, turistička ponuda, društveno odgovorno poslovanje

## **SUMMARY**

This work analyzes company business in tourism. The concept of a company in the tourism sector is defined and a basic classification and the type of company that participates in tourism are given. Special attention is dedicated to human resources as an important element in the tourist sector. The example of running business in Ilirija d.d. shows how a chosen company confronts the challenges of its sector. The vision and mission of Ilirija d.d. Biograd na moru company is analyzed, and special attention is given to the complex of accommodation service and facilities this company offers. Emphasis is put on the strategy and tourist offer of the company and the specific business which varies from hospitality and accommodation with entertainment and leisure time offer. The work analyzes the financial result of the company's business. At the end of the work, the corporate social responsibility of Ilirija d.d. is also analyzed.

Key words: tourist company, Ilirija d.d. Biograd na moru, tourist offer, corporate social responsibility

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog rada su poduzeća u turizmu. Na primjeru Ilirije d.d. Biograd na moru je prikazano kako poslovanje poduzeća u turizmu funkcionira u praksi.

Cilj rada je analizirati poduzeće u turizmu na osnovu teorijskog vrednovanja, kao i na temelju konkretnog primjera. Odabrani primjer odnosi se na poduzeće Ilirija d.d. Biograd na moru.

## **1.2. Izvori prikupljanja podataka, metode prikupljanja i obrade podataka**

Za potrebe ovog rada korištena je literatura domaćih i stranih autora. U radu je prilikom obrade podataka korištena induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda deskripcije, metoda kompilacije te komparativna metoda. Pri izradi ovog rada podaci su prikupljeni metodom desk istraživanja.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Ovaj rad sastoji se od četiri poglavlja.

Nakon uvodnog dijela, u kojem je definiran predmet i cilj rada te metodologija i izvori prikupljanja podataka, slijedi drugo poglavlje.

U drugom poglavlju definiran je pojam poduzeća u turizmu i temeljna obilježja. Osim navedenog objašnjene su i vrste poduzeća u turizmu kao i poslovne funkcije istih. U ovom poglavlju dio je posvećen i strategiji poduzeća u turizmu, odnosno zadacima koje svaka uspješna strategija zahtijeva. Ljudski resursi u poslovanju poduzeća u turizmu izdvojeni su kao posebna kategorija.



Treće poglavlje donosi primjer poduzeća u turizmu Ilirije d.d. Biograd na moru. Dano je nekoliko osnovnih informacija o društvu te misiji i viziji društva. Nakon navedenog predstavljena je organizacijska struktura društva kao i raspoloživi smještajni kapaciteti. Naglasak je na strategiji ovog društva, turističkoj ponudi za posjetitelje te specifičnostima poslovanja i organizaciji sadržaja. Dio poglavlja odnosi se i na financijske rezultate poslovanja u 2014. godini (prema zadnjem izdanom izvještaju). Prezentirana je i SWOT analiza društva kako bi se utvrdile osnovne snage, slabosti, prilike i prijetnje poduzeća. Također, navedeni su projekti koje je Ilirija d.d. nedavno ostvarila te koje planira ostvariti u bliskoj budućnosti. Zadnje podpoglavljje donosi osvrt na društveno odgovorno poslovanje Ilirije d.d.

U četvrtom poglavlju napravljen je rezime rada i izveden zaključak.

## 2. OBILJEŽJA POSLOVANJA TURISTIČKIH PODUZEĆA

Turizam je skup pojava i odnosa proizašlih iz interakcije turista, davatelja usluga, država i lokalnih zajednica domaćina i procesu privlačenja i ugošćivanja tih turista i drugih posjetitelja.<sup>1</sup> Turizam je vrlo značajna djelatnost u gospodarstvu naše zemlje, a posljednjih godina postaje i sve značajniji sektor gospodarstva kontinentalnog dijela Hrvatske. Dok je donedavno riječ turizam u Hrvatskoj bila sinonim samo za more, posljednjih je nekoliko godina sve očitiji razvoj kontinentalnog turizma pa postoji nada da će i u tim dijelovima Hrvatske turizam s vremenom postati jedna od važnijih gospodarskih djelatnosti.<sup>2</sup>

Turističko tržište kao i svako drugo tržište djeluje interakcijom ponude i potražnje koja se odvija drugačije nego na primjerice robnim tržištima. Tržište u turizmu se konstituira jednako kao i sva druga tržišta što znači da su tržišni subjekti, tržišni objekt i cijena osnovni konstitutivni elementi turističkog tržišta. Na turističko tržište mogu se primijeniti i druge opće konstatacije teorije tržišta: tržište predstavlja skup međuzavisnosti svih redovitih dodira između subjekta tržišta, između ponude i potražnje.<sup>3</sup>

Poduzeće u turizmu je jedan od oblika koji uspješno manevrira između ponude i potražnje u turizmu. Više o poduzeću u turizmu biti će u nastavku.

### 2.1. Pojam i obilježja poduzeća u turizmu

Poduzeća u turizmu podsustav su turističkog sustava i čine njegov važan element. To su prvenstveno poduzeća koja se bave različitim djelatnostima iz područja turizma i čine temeljnu osnovicu turizma odnosno cjelokupnog sustava u ovoj grani. To su obično subjekti najčešće udruženi u različite interesne organizacije koje razvijaju potencijale za proizvodnju turističkih usluga i stvaraju povoljnije uvjete poslovanja u mikro i makro okruženju, unapređuju pojedine dijelove poslovanja, i promiču cjelokupnu ponudu.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Goeldner, C.R., Ritchie, J.R., McIntosh, R.W.: Tourism- Principles, Practices, Philosophies, John Wiley&Sons, New York, 2006., str.5

<sup>2</sup>Herman, S.: Edukacija menadžerskih kadrova u turizmu, Izlaganje sa znanstvenog skupa, Turistička zajednica Međimurske županije, Čakovec, 2010., str. 31

<sup>3</sup>Senečić, J.: Marketing turističkog gospodarstva, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2005., str. 179

<sup>4</sup>Petrić, L.: Osnove turizma, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, 2010., str. 70

Poduzeća u turizmu, posreduju između turističke ponude i turističke potražnje tj. povezuju dislocirane sudionike suprotnih polova turističkog tržišta.

Turistička poduzeća imaju još jednu važnu ulogu a to je djelovanje kao posrednik (direktno ili indirektno) unutar domaće zajednice. Ta specifična uloga je uvjetovana time jesu li oni na strani lokalnih zajednica ili velikih transnacionalnim hotela.<sup>5</sup> Turistička poduzeća imaju i veliku ulogu u razvoju destinacije i ona se mijenja sa rasponom i kompleksnosti industrije. Dok individualna poduzeća u turizmu, više nego bilo koja druga poduzeća preuzimaju prednost prepoznatih prilika i uvjeta preferiranog tržišta i igraju glavnu ulogu u oblikovanju aranžmana, raspon razvoja industrije zamjenjuje individualna sa korporativnim poduzećima, dok se poduzeća i regulatori natječu u svojim poduzetničkim sposobnostima.<sup>6</sup>

Poduzeća u turizmu fenomen su pod utjecajem ekonomskih, društvenih i političkih uvjeta određene destinacije. Prema Porterovom modelu poduzeće u turizmu se može označiti kao relativno konkurentno.<sup>7</sup>

## **2.2. Vrste poduzeća u turizmu**

Za ovaj rad najzanimljivije su poduzeća u turizmu ona na gospodarskoj razini jer obuhvaćaju poduzeća koja se bave određenom turističkom djelatnošću u svrhu zadovoljavanja potreba potrošača odnosno turista. Turistička poduzeća u užem smislu razlikuju ona koja nude:<sup>8</sup>

- Usluge smještaja i prehrane
- Usluge organizacije, putovanja i prijevoza.

Tipovi objekata koji posluju kao poduzeća u turizmu mogu biti:<sup>9</sup>

- Hoteli
- Turistički apartmani i pansioni
- Moteli i prenoćišta
- Kampovi

---

<sup>5</sup>Sharma, K.K. *Tourism and Development*, Sarup&Sons, New Delhi, 2005., str. 202

<sup>6</sup>Hollick, M., Braun, P.: *Lifestyle Entrepreneurship: The unusual nature of the tourism entrepreneur*, Centre for regional innovation & competitiveness, University of Ballarat, Australia, 2005., str. 3

<sup>7</sup>Aghapour, A.: *Behind Ambiguities of Tourism Entrepreneurship; Illumination of Different Aspects*, International Journal of Innovative Ideas (IJII), Volume 12(3), 2012., str. 26

<sup>8</sup>Hitrec, T., Hendija Z.: *Politika, organizacija i pravo u turizmu*, Zagrebačka škola za menadžment, Zagreb, 2008., str. 105

<sup>9</sup> Prema klasifikaciji NKD

- Gostionice
- Ugostiteljski objekti
- Ostali objekti za smještaj.

U turizmu prevladavaju mala (mikro) poduzeća u kojima profit i rast često nije osnovni poticaj, već samostalnost i samoočuvanje. Dakle, nije riječ o poduzetnicima okrenutim rastu, nego poduzetnicima koji teže očuvanju određenog životnog stila.<sup>10</sup>

### **2.3. Poslovne funkcije poduzeća u turizmu**

Najvažnije komponente poslovanja svakog poduzeća, pa tako i onog u turizmu su njegove poslovne funkcije. Poslovne funkcije odnose se na koncept poslovnog upravljanja koji dijeli poslovanje po funkcionalnim područjima u turizmu kao što su:<sup>11</sup>

- proizvodno-uslužna funkcija
- ljudski resursi
- prodaja i marketing
- istraživanje i razvoj
- računovodstvo i financije
- nabava
- informacijsko – tehnološka funkcija.

Podjela poduzeća u turizmu na poslovne funkcije pomaže poduzeću u boljem upravljanju postavljanjem jasnih ciljeva i dodjeljivanjem različitih strateških ciljeva za svaku funkciju.

#### **2.3.1. Proizvodno-uslužna funkcija**

Zadatak proizvodne funkcije je da sukladno strukturi i karakteru osnovnih sredstava, te kvalifikacijskom strukturom zaposlenih i njihovim radnim iskustvom, proizvodi određene vrste

<sup>10</sup> Petrić, L.: Osnove turizma, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, 2010., str. 153

<sup>11</sup> Vuković, A., Džambas, I., Blažević, D.: Razvoj ERP koncepta i ERP sustava, Eng. Rev. 27-2, 2007., str. 42

proizvoda određene količine, kvalitete, u određeno vrijeme i troškovno najpovoljnije.<sup>12</sup> Proizvodna funkcija poduzeća u turizmu najčešće se odnosi na pripremu i pružanje usluga smještaja odnosno prodaju smještajnih kapaciteta te primanje i smještaj gostiju. U pružanje usluga smještaja ubrajaju se svi poslovi koji se obavljaju od trenutka najave gosta do trenutka njegova odlaska iz smještajnog kapaciteta, uključivši i vođenje evidencija o gostima. Usluge se mogu pružati samo ako su već prodane. Pod prodajom usluga smještaja razumijeva se provedba rezervacija i suradnja s posrednicima (putničkim agencijama).

Proizvodna usluga odnosi se i na usluge pripreme hrane i pića, u hotelskim i drugim smještajnim kapacitetima. Priprema i pružanje tih usluga uključuju poslove planiranja potrebnih namirnica i pića, njihovu nabavu i uskladištenje, obradu namirnica, pripravu jela, slastica, napitaka i pića, posluživanje na ugostiteljski način i naplatu konzumacija. Te se usluge po pravilu pružaju unutar jednog objekta, a proizvodni proces traje relativno kratko. Priprema i posluživanje hrane i pića sastoje se od sljedećih poslova:<sup>13</sup>

- nabave namirnica i pića te njihova uskladištenja
- pripreme hrane i pića
- posluživanja na ugostiteljski način
- naplate potraživanja.

### **2.3.2. Nabavna funkcija**

Nabava je funkcija i dio poslovnog sustava poduzeća, čija zadaća je opskrba materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnima za realizaciju ciljeva istog. Uvjeti za efikasno obavljanje te djelatnosti su različita ekonomska i tehnička znanja te poznavanje psihologije.<sup>14</sup>

Ova funkcija je jedna od osnovnih poslovnih funkcija svakoga poduzeća, koja je ključna za uspješno poslovanje poduzeća. Ona obuhvaća: organizaciju nabave, istraživanje tržišta nabave, planiranje nabave materijala, utvrđivanje količine materijala, naručivanje materijala, praćenje izvršenja narudžbi materijala, dopremu materijala, primanje, kvalitativnu i

---

<sup>12</sup>Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula M., Organizacija, TIVA, Varaždin, 2004., str. 278 - 279

<sup>13</sup> Bunja, Đ., Skripta predavanja iz predmeta Turističko poslovanje, Sveučilište u Zadru, Odjel za informatologiju i komunikologiju, Zadar, svibanj, 2007., str. 38

<sup>14</sup>Ferišak, V.: Nabava: Politika, strategija, organizacija, menadžment, VF, Zagreb, 2006., str. 1

kvantitativnu kontrolu materijala, evidenciju, kontrolu i analizu nabave.<sup>15</sup>

Funkcija nabave u menadžerskim aktivnostima čini sustavnu cjelinu koja svojim aktivnostima predstavlja skupinu zadataka koje mora izvršiti menadžer kako bi uspješno poslovalo poduzeće.<sup>16</sup>

### **2.3.3. Prodajna funkcija**

Funkciju prodaje čine osnovni poslovi koji sadrže odgovarajuće aktivnosti koje je potrebno izvršiti na operativnoj razini u poduzeću. To su sljedeći osnovni zadaci i operativne aktivnosti:<sup>17</sup>

- analiza promjena motiva i sadržaj potražnje za proizvodom/uslugom u turizmu,
- analiza globalnih kretanja u ponudi i potražnji za proizvodom/uslugom u turizmu,
- obrada podataka i oblikovanje informacija o strukturi domaće turističke potražnje,
- obrada podataka i oblikovanje informacija o strukturi inozemne turističke potražnje,
- izrada marketinške strategije nastupa na turističkom tržištu,
- analiza i priprema kapaciteta za prodaju proizvoda/usluga u turizmu,
- kalkulacija cijena i izrada prijedloga cijena po segmentima turističkog tržišta i ugovorima,
- priprema ugovora o prodaji aranžmana u turizmu,
- prikupljanje, obrada i izrada liste narudžbi,
- obrada prispjelih informacija od maloprodaje i veletrgovaca te prenošenje informacijske osnove proizvodnji (razvoju),
- priprema prijedloga promotivnih aktivnosti,
- izrada plana nastupa na sajamskim priredbama,
- organizacija konferencija za novinare,
- izrada plana budžeta nastupa na tržištima,
- izrada sredstava i oblika propagandnih aktivnosti,

---

<sup>15</sup>Galičić, V., Cerović, Z.: Informatizacija nabave u hotelskim poduzećima, Zbornik radova Okruglog stola: «Stanje i razvojne mogućnosti u aktualnom informatičkom okruženju» u okviru projekta “Kontinentalni gospodarski resursi u funkciji razvitka turizma Republike Hrvatske”, Ekonomski fakultet Osijek, Institut za poljoprivredu i turizam Poreč, Osijek/Poreč, 2004., str. 55

<sup>16</sup>Cerović, Z.: Nabava – preduvjet kvalitetne usluge, god. 5, br. 5/6, 1998., str. 15

<sup>17</sup>Drljača, M.: Prodaja kao funkcija, PRO PRO, Suvremena poslovna znanja, Zagreb, 2005., str. 19

- komunikacija s tržištem,
- priprema ulaznih parametara za istraživanje zadovoljstva kupca/korisnika,
- analiza učinaka prodajne politike i odabira poslovnih partnera,
- prijedlog mjera i aktivnosti za unapređenje prodaje,
- poslovi obrade narudžbi i distribucija podataka za ispunjenje narudžbi,
- analiza naplate potraživanja za prodane proizvode/usluge u turizmu,
- analiza i prijedlog načina stimulacije prodaje.

Osnovna zadaća prodajne funkcije je ne samo prodati, već i osmisliti hotelske usluge. Prodaja hotelskih usluga je neposredna vezana uz njihovu proizvodnju, a da bi se hotelska usluga prodala, potrebna je da bude prethodno naručena kako bi se pokrenuo proces pripreme i pružanja određenog proizvoda, usluge. Prodaja se obavlja na temelju rezervacija i ugovora s turističkim agencijama.

#### **2.3.4. Financijsko računovodstvena funkcija**

Funkcija računovodstva podrazumijeva prikupljanje podataka i pripremu informacija za unutarnje i vanjske subjekte, a temelji se na vještinama opisivanja, mjerenja i tumačenja gospodarskih aktivnosti te obuhvaća brojne tehnike kojima ispunjava zahtjeve menadžera, a u dioničkim društvima i zahtjeve svih dioničara za pravovremenim i pouzdanim informacijama.

18

Funkcija financija mora osigurati pozitivno poslovanje te osigurati platnu sposobnost. Pozitivno poslovanje ostvaruje se dobrim upravljanjem prihodima i rashodima. Temeljni zadatak financijske funkcije poduzeća je:<sup>19</sup>

1. anticipiranje potreba poduzeća u financijskim sredstvima
2. pravodobno osiguranje potrebnih sredstava
3. alociranje tih sredstava na najracionalniji način.

---

<sup>18</sup> Bartolić, Z., Prelas Kovačević, A.: Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika, Praktični menadžment, Vol. II, br. 2, 2011., str. 83-84

<sup>19</sup>Alijagić, M., Upravljanje poslovnim financijama, Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću, Gospić, 2015., str. 17

Prvi zadatak financijske funkcije je pribavljanje novčanih sredstava koji je uvjet za proces reprodukcije transformacijom novčanog u robni oblik imovine. Ona vrši disponiranje novca po osnovi: plaćanja obveza, kupnje i prodaje deviza, podizanjem i uplatom sredstava sa svog računa kod banke, kupnjom i prodajom vrijednosnih papira, itd.<sup>20</sup>

Financijska funkcija odgovorna je za ukupan financijski položaj hotela, ostalih smještajnih kapaciteta i sustav informiranja menadžmenta, a uključuje poslove financiranja poslovanja i računovodstveno praćenje poslovnih promjena. Osnovne financijske aktivnosti hotela mogu se promatrati s obzirom na tri glavne odluke što ih mora donijeti hotel: odluku o investiranju, odluku o financiranju i odluku o distribuciji dobiti.<sup>21</sup>

### **2.3.5. Istraživačka funkcija**

Na istraživačko - razvojni rad, a osobito na istraživanje utječu mnogobrojni čimbenici od kojih bi se kao vanjski čimbenici mogli istaknuti: prirodni uvjeti, tržište, društvena organizacija proizvodnje, razvoj znanosti i tehnike, institucionalni uvjeti i javno mišljenje, dok bi se kao unutarnji čimbenici mogli istaknuti: financijska snaga, organski sastav sredstava, veličina poduzeća i jedinice proizvodnog kapaciteta, struktura proizvodnje i mogućnost njene primjene, uvjeti održavanja i razvoja proizvodnog kapaciteta te organizacija poduzeća.<sup>22</sup>

Najčešći ciljevi istraživanja u poduzećima su:<sup>23</sup>

- otkrivanje nove tehnologije ili poboljšanje postojeće,
- otkrivanje novih materijala ili supstituta,
- otkrivanje novih proizvoda ili poboljšanje postojećih,
- otvaranje novih tržišta ili proširenje postojećeg,
- unapređenje organizacije rada,
- pronalaženje kooperanata i sl.

---

<sup>20</sup>Ibidem, str. 18

<sup>21</sup>Bunja, Đ., Skripta predavanja iz predmeta Turističko poslovanje, Sveučilište u Zadru, Odjel za informatologiju i komunikologiju, Zadar, svibanj, 2007., str.40

<sup>22</sup>Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula M.: Organizacija, TIVA, Varaždin, 2004., str. 254

<sup>23</sup>Tipurić, D., Konkurentna sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999., str. 305



## 2.4. Strateško upravljanje poduzeća u turizmu

Pojam strategije se koristi da bi se označilo postupanje usmjereno ka ostvarivanju određenog cilja nakon dužeg planiranja.<sup>24</sup>

Strategija određene organizacije sastoji se od odluka njenog najvišeg posloводства, tako da one utječu na organizaciju kao cjelinu. Smjer strategije su pravila što usmjeravaju izbor sredstava i instrumenata, a odluke što ne utječu na organizaciju u cjelini su taktičke, ili odluke što su strateške s gledišta dijela organizacije bit će taktičke s gledišta cjelovite organizacije.<sup>25</sup>

Strategija poduzeća u turizmu obuhvaća planove, šanse i odluke koje koristi kompanija za bolju profitabilnost i uspjeh. Jedna dobra strategija daje poticaj za poslovni uspjeh, dok pogrešna ili slaba strategija može dovesti do toga da poduzeće ili kompanija ostane bez posla. Poslovna marketinška strategija se bavi sučeljavanjem između organizacije i njezinog tržišnog okružja.<sup>26</sup>

### 2.4.1. Proces planiranja

Proces planiranja prolazi kroz nekoliko koraka. Ti koraci su:<sup>27</sup>

1. Utvrđivanje misije, vizije i ciljeva
2. Analiza vanjskih prilika i prijetnji
3. Analiza unutarnjih snaga i slabosti
4. SWOT analiza i strateško oblikovanje
5. Implementacija strategije
6. Strateška kontrola.

Proces planiranja počinje na normativnoj razini formuliranjem vizije i politike poduzeća koje se najčešće konkretiziraju putem nekoliko koncentriranih izjava o ciljevima poduzeća. Zatim se na strateškoj razini određuje kojim se sredstvima i metodama ciljevi mogu ostvariti te

---

<sup>24</sup> Klaić, B.: Rječnik stranih riječi, Nakladni Zavod matice Hrvatske, Zagreb, 1978., str. 1270

<sup>25</sup> Ackoff, R.L.: Strategy, SAGE Publications Ltd., USA, 2006., str. 105

<sup>26</sup> Collins, E.G.C., Devanna M.: Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću, MATE, Zagreb, 2002., str. 308

<sup>27</sup> Bateman, T.S., Snell S.A.: Management: Competing in the New Era, McGrawHill Companies Inc., New York, USA, 2002., str. 119-130

koje se konkretne aktivnosti za to predlažu. Naposljetku, na operativnoj razini se konkretni planovi akcija i mjere provode, u hodu kontroliraju i po potrebi poboljšavaju.<sup>28</sup>

Prvi korak u strateškom planiranju je utvrđivanje misije, vizije i ciljeva organizacije. Misija je osnovna namjera i vrijednost poduzeća ili organizacije, kao i temeljni fokus njihove djelatnosti. To je postavka odnosno razlog zašto organizacija postoji. Misija je često pisana u po uvjetima glavnog klijenta kojem organizacija pruža svoje proizvode ili usluge. Zavisno od cilja organizacije, misija mora biti široka ili uža. Vizija se kreće između postavka misije kako bi pružila perspektivu o tome gdje je tvrtka pozicionirana trenutno i što može postati. Osim toga uvjeti misije i vizije se često isprepliću, postavke vizije idealno razjašnjavaju dugoročni smjer kompanije i njihovu stratešku namjenu.<sup>29</sup>

#### 2.4.1.1. Analiza vanjskog okruženja

Vanjsko okruženje obuhvaća one segmente okoline koji indirektno utječu na poduzeće odnosno čine je snage koje izvana utječu na poduzeće. Različiti su pristupi podjeli vanjskog okruženja. Jedna od čestih podjela je na opće i ciljno okruženje. U opće okruženje spada i udaljeno okruženje. Udaljeno okruženje sadrži elemente totalnog okruženja koji imaju male izgleda da utječu na ostvarivanje strateških ciljeva poduzeća. Njihov utjecaj na poslovni uspjeh poduzeća je od malog značaja pa im menadžeri ne pridaju naročiti značaj.

Okolina poduzeća je splet vanjskih i unutarnjih čimbenika koji mogu utjecati na smjer prema kojem ide poduzeće prema ostvarenju njegovih ciljeva. Ona utječe na organizacijske sadašnje i buduće aktivnosti.<sup>30</sup> Njome se označava sveukupnost pojava i čimbenika koji okružuju neki sustav ili organizam, a koji direktno ili indirektno utječu na njegovo djelovanje, njegovo ponašanje i njegov razvitak. Okolina neke organizacije je vanjski dio vanjskog svijeta s kojim organizacija dolazi u kontakt i predstavlja ukupne vanjske činitelje koji utječu na organizaciju, na njezino oblikovanje i ponašanje te na ponašanje njezinih članova.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup>Cerović, Z., *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 434-440

<sup>29</sup>Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 106

<sup>30</sup>Key, J., Stredwick, J.: *Business Environment, Managing in a Strategic Context*, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2005., str.1

<sup>31</sup>Baletić, Z. (ur.): *Ekonomski leksikon*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža i Masmedia, Zagreb, 1995., str. 615

#### 2.4.1.2. SWOT analiza

SWOT analiza predstavlja instrument dijagnosticiranja i prognoziranja kojim se olakšava planiranje mjera za pojačanje prednosti i poboljšanje nedostataka i prvi je korak u definiranju postojeće i poželjne pozicije poduzeća. Ona je splet pozitivnih i negativnih unutarnjih i vanjskih čimbenika, koja služi za ocjenjivanje usklađenosti sposobnosti poduzeća s uvjetima u okolini, i njome zapravo započinje sam proces oblikovanja strategije.<sup>32</sup>

Shema 1. prikazuje četiri alternativne strategije zasnovane na analizi vanjskog i unutarnjeg okruženja.

Shema 1. SWOT matrica za formiranje strategije

	<b>Interne prednosti (S)</b>	<b>Interne slabosti (W)</b>
<b>Eksterne prilike (O)</b>	SO strategija Maxi - maxi	WO strategija Mini - maxi
<b>Eksterne prijetnje (T)</b>	ST strategija Maxi - mini	WT strategija Mini - mini

Izvor: Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 120.

Pri tome je :<sup>33</sup>

1. WT strategija je usmjerena na minimiziranje i internih slabosti i eksternih prijetnji. Može, npr. zahtijevati zajednički pothvat, smanjivanje ili čak likvidaciju poduzeća.
2. WO strategija pokušava minimizirati interne slabosti i maksimizirati eksterne prilike. Poduzeće s određenim internim slabostima u nekim područjima može ili razviti ta područja unutar sebe ili pribaviti izvana potrebne sposobnosti čime mu postaje moguće iskorištavanje prilika u eksternoj okolini,

<sup>32</sup>Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.,str. 67.

<sup>33</sup>Ibid, str. 120-121.

3. ST strategija zasniva se na internim prednostima poduzeća kojima će se nositi s prijetnjama iz eksterne okoline. Cilj je maksimizirati interne prednosti uz minimiziranje eksternih prijetnji,
4. SO strategija je najpoželjnija. Poduzeće može upotrijebiti svoje prednosti da bi iskoristilo prilike u eksternoj okolini. Ako poduzeća imaju slabosti, nastojat će ih prevladati i pretvoriti u prednosti. Ako se suočavaju s prijetnjama, borit će se s njima kako bi se mogli usmjeriti na prilike.

#### **2.4.2. Proces organiziranja**

Kod određivanja strukture organizacije poduzeća u turizmu mora se obratiti pažnja na strategiju, ciljeve, te unutarnje i vanjske čimbenike organizacije. Uloga menadžmenta poduzeća je da odredi unutarnju strukturu, zadatke i položaj organizacijskih jedinica u poduzeću.<sup>34</sup>

Funkcija organiziranja ima zadatak:<sup>35</sup>

- Definirati sve potrebne aktivnosti u poduzeću;
- grupirati aktivnosti na jednom od principa izgradnje organizacijske strukture;
- dodjeljivati aktivnosti pojedinim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenima;
- odrediti poslove ljudima koji rade zajedno u poduzećima i osigurati koordinaciju u organizacijskoj strukturi poduzeća.

Najvažniji zadatak funkcije organiziranja je određivanje poslova zaposlenicima koji rade zajedno.

Proces organiziranja, kada se preciznije odredi, čine:<sup>36</sup>

1. Prepoznavanje i podjela – svih potrebnih poslova i aktivnosti u organizaciji.
2. Klasificiranje – identificiranih aktivnosti u uže i šire organizacijske cjeline.
3. Dodavanje poslova menadžeru – koji ima ovlasti da nadzire provedbu tih aktivnosti.
4. Horizontalna i vertikalna koordinacija – u organizacijskoj strukturi.

---

<sup>34</sup>Pavia, N.: Organiziranje u hotelijerstvu kao funkcija menadžmenta, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 12, No. 1, 2006., str. 132

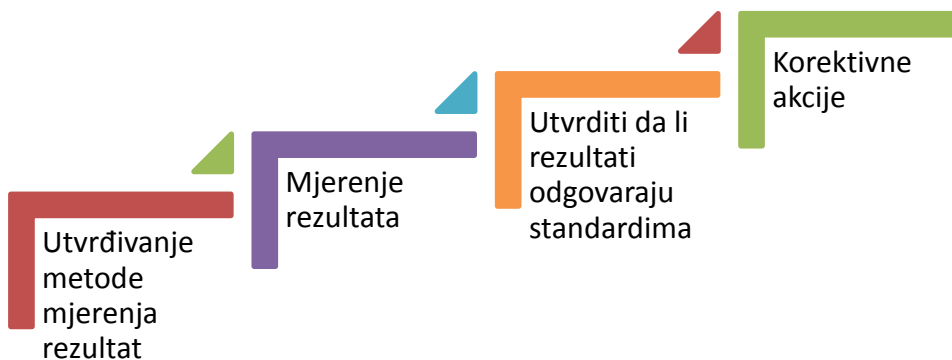
<sup>35</sup>Wehrich, H., Koontz, H., *Menadžment*, Mate d.o.o., Zagreb, 1994., str. 4

<sup>36</sup>Sikavica, P., Bahtijarević -Šiber, F., Pološki Vokić, N.: *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 111

### 2.4.3. Proces kontroliranja

Kontroliranje je komplementaran proces kojim menadžeri nadziru aktivnosti unutar organizacije kako bi se ispunila očekivanjima postavljena kroz organizacijsku misiju, ciljeve, planove i standarde izvršenja. To je usporedba zacrtanog i ostvarenog kako bi se poduzele potencijalne korektivne akcije u slučaju kada su odstupanja između tih objekata veća od prihvatljivih.<sup>37</sup> Menadžerska funkcija kontroliranja usko je povezana s funkcijom planiranja, te bit kontrole i je ostvarivanje onoga što je planirano. Kontrola i planiranje, zbog toga što su nerazdvojive funkcije menadžmenta poduzeća.<sup>38</sup> Kod poduzeća u turizmu postoje četiri koraka kontroliranja koje je potrebno provesti kako bi kontrola bila uspješno provedena. (Shema 2.)

Shema 2. Kontroliranje



Izvor: Mockler, R., The Management Control Process, Englewood Cliffs, New York, 1984., str.19

Kontrola mora osigurati da stvarne aktivnosti budu podudarne s planiranim.

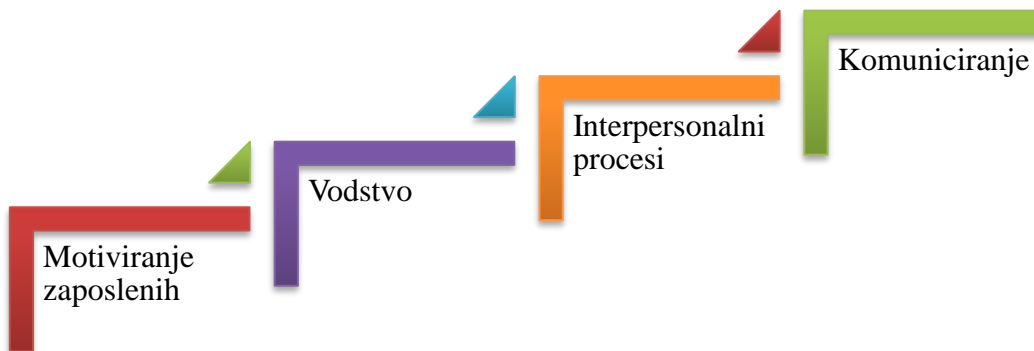
<sup>37</sup>Ibid, str. 755.

<sup>38</sup>Ibid, str. 756.

#### 2.4.4. Proces vođenja

Proces vođenja poduzeća u turizmu splet je četiri koraka koja moraju biti provedena kako bi vodstvo bilo usklađeno. (Shema 3.)

Shema 3. Proces menadžerskog vođenja



1. Izvor: Bateman, T.S., Snell, S.A.: Management: Competing in the New Era, McGrawHill Companies Inc., New York, USA, 2002., str. 73

Vodstvo nije više ono klasično već je naglasak obično na jednom ili manjem broju ljudi iz sjene koji se ne nameće suradnicima nego s njima komunicira kao s ravnopravnim partnerima pa se tako „moderno“ vođenje orijentira na potrošače, zaposlene te stalne inovacije i promjene.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Od menadžmenta k vođenju, Slobodno poduzetništvo, TEB, Zagreb, 1994., str. 205

## 2.5. Ljudski resursi u poslovanju poduzeća u turizmu

Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenoj situaciji ključni za uspješno poslovanje svakog poduzeća. Funkcijom upravljanja ljudskim potencijalima utvrđuju se potrebe za ljudskim potencijalima i pronalaze se potencijalni ljudi za ponuđene poslove. Planiranje ljudskih potencijala obično se definira kao proces anticipacije i stvaranja brige za kretanje ljudi u poduzeću, unutar poduzeća i van poduzeća, sa svrhom osiguranja raspolaganja potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihova optimalnog korištenja.<sup>40</sup>

Kadrovima o zaposlenju u svakome hotelu, kao dio turističkog sektora, bavi se kadrovska služba. Funkcija kadrovske službe jest ta da prikuplja molbe za posao, vrši selekciju najboljih i najperspektivnijih te na koncu se odlučuje o konačnom odabiru djelatnika.

Industrija turizma se često opisuje kao kompleksna, u koju je uključeno mnogo različitih ali povezanih organizacija. Već duže vrijeme se tvrdi da ljudi igraju najvažniju ulogu u turizmu i upravljanju turističkim organizacijama. To je zbog sve moćnijeg tržišta, pa ljudi zaposleni u turizmu imaju potencijal da pruže točku diferencijacije a time i konkurentsku prednost u moru relativne homogenosti.<sup>41</sup>

Ljudski resursi i njihovo znanje imaju presudnu ulogu u stvaranju uspješnog poduzeća. Pod utjecajem novih znanstvenih otkrića, tehnike i novih tehnologija dolazi do bitnih u strukturi zaposlenih, kao i nivou stručnog obrazovanja, jer se sve više smanjuje broj nekvalificiranih i kvalificiranih radnika, a znatno se povećava broj visokokvalificiranih, odnosno visokoobrazovanih radnika.<sup>42</sup>

Razvoj pojedinca, njegovih vještina, sposobnosti i znanja od ključnog je značaja za svaku organizaciju a posebice organizaciju vezanu za turizam. Za organizacije nije dovoljno da su kvalitetne, jer se klijentu odnosno kupcu kvaliteta usluge podrazumijeva. Za organizaciju je bitno da je drugačija odnosno specifična po nečemu, a tu specifičnost daju joj zaposlenici. To se posebno odnosi za turistički sektor.

---

<sup>40</sup>Sherman, W. A. Jr., Bohlander, W., G., Chruđen, J. H. *Managing Human Resources*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Company, 1988., str. 127-128.

<sup>41</sup>Kandampully, J., Mok, C., Sparks B.: *Service quality management in hospitality, tourism and leisure*, The Haworth Hospitality Press, New York, 2001., str. 111

<sup>42</sup>Blažević, B.: *Turizam u gospodarskom sustavu*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2007., str. 265

Organizacije u turizmu za zadržavanje konkurentske prednosti postavljaju zaposlenike u središte događanja, prije svega u takve organizacije gdje zaposlenici dolaze u direktni kontakt sa strankama i klijentima. U takvim situacijama ključni faktori uspjeha su ljudi sa svojim znanjem i spremnosti da to znanje upotrijebe u korist poduzeća ili organizacije.



### **3. ODABRANI SLUČAJ: POSLOVANJE PODUZEĆA U TURIZMU – ILIRIJA D.D. BIOGRAD NA MORU**

#### **3.1. Općenito o Iliriji d.d.**

Ilirija d.d. Biograd na moru je društvo koje posluje više od 58 godina. U sklopu društva postoje malobrojne turističke tvrtke sa djelatnosti koncentrirane na tri segmenta turističke ponude:<sup>43</sup>

- hotelijerstvo,
- nautiku i
- kamping.

Ovo društvo je jedno 15-tak vodećih turističkih kompanija u Hrvatskoj koje predstavljaju okosnicu hrvatskog turističkog razvoja. Ilirija d.d. je osim toga, vodeća turistička tvrtka u Zadarskoj županiji i nositelj ukupnog gospodarskog i turističkog razvoja Biograda na Moru.<sup>44</sup>

#### **3.2. Vizija i misija poduzeća**

Ilirija d.d. Biograd na moru ima misiju trajno osigurati mjesto među tri vodeće turističke tvrtke na području sjeverne Dalmacije i među petnaest vodećih turističkih kompanija u Hrvatskoj. Cilj im je ostati nositelj turističkog razvoja Zadarske regije i destinacije, a izgradnjom vlastitog proizvoda ostati prepoznatljivi kao tvrtka visoke kvalitete sadržaja i usluga na hrvatskom i europskom turističkom tržištu.

Vizija ovog poduzeća je osigurati vrhunske usluge i doživljaja gostima u objektima društva. Ulaganje u ljudske resurse, poslovanje u skladu s načelima održivog razvoja koji se očituje u identificiranju i ispunjavanju potreba turista, zaštiti i renoviranju prirodne i kulturne baštine, očuvanju okoliša.

---

<sup>43</sup>Ilirija Biograd, <http://ilirijabiograd.com>, (22.2.2016.)

<sup>44</sup>ibid

### **3.3. Smještajni kapaciteti Ilirije d.d.**

Portfelj Ilirije d.d. čine :<sup>45</sup>

1. Pet hotela
2. marina Kornati sa Hotelskom lučicom Kornati,
3. kamp „Park Soline“,
4. Arsenal u Zadru,
5. Centralni sportski park Soline i
6. ugostiteljski objekti prehrane i pića.

U sklopu portfelja nalazi se Event Ship Nada, jahta sa 140 sjedećih mjesta, u kojoj je moguće organizirati razne kongrese i skupove. Na jahti se nalaze restoran i bar koji pružaju usluge ugostiteljstva tokom plovidbe.

U sklopu hotelskog smještaja Ilirija d.d. Biograd na moru ima 446 smještajne jedinice sa ukupno 932 ležajeva pozicioniranih u Biogradu na Moru (Ilirija, Kornati i Adriatic), Sv. Filip i Jakovu (hotel Villa Donat) i Polači (difuzni hotel Ražnjevića dvori), mahom kategorizirani sa četiri zvjezdice.<sup>46</sup>

Hoteli Ilirije d.d. Biograd na moru su smješteni uz samu obalu mora u blizini gradske jezgre. Hoteli su opremljeni dvoranama za sastanke namijenjene održavanju konferencija, seminara, prezentacija, radionica i sastanaka. Osim toga, u hotelima postoje i brojni popratni sadržaji poput wellness centra, bazeni, restorani i caffè barovi. U svom portfelju imaju difuzni hotel Ražnjević dvori koji predstavlja višenamjenski funkcionalni objekt.

#### **3.3.1. Hotel Ilirija**

Hotel Ilirija (Slika 1.) nalazi se u staroj gradskoj jezgri Biograda uz samu obalu mora. Hotel nudi brojne sadržaje od ugostiteljskih do wellness usluga, animaciju za djecu i večernju zabavu u mediteranskom vrtu, te aktivni odmor, izlete i izazove i opuštajući odmor.

---

<sup>45</sup>Ilirija Biograd, <http://ilirijabiograd.com>, (10.3.2016.)

<sup>46</sup>Interna dokumentacija Društva, Godišnji izvještaj Ilirija d.d. Biograd na moru, Ilirija d.d. Biograd na moru, 2014., str. 12

Hotel je otvoren od sredine ožujka do prosinca i ima 158 sobe i 7 apartmana, 355 kreveta. U sklopu hotela posluju mjenjačnica, suvenirnica, wellness & beauty centar i frizerski salon, pansionski buffet restoran i aperitiv bar.<sup>47</sup>

Slika 1. Hotel Ilirija



Izvor: Ilirija Biograd, [www.ilirijabiograd.com](http://www.ilirijabiograd.com), (2.2.2016.)

Ovaj hotel u ponudi ima i usluge nautičkog turizma u sklopu hotelske marine te pruža usluge organizacije seminara, banketa i *team buildinga* za različite tvrtke.

---

<sup>47</sup>Ibid, str.13

### 3.3.2. Hotel Kornati

Specifičnost hotela Kornati (Slika 2.) je ta što je povezan na hotelsku marinu koja se nalazi centru Biograda.

Slika 2. Hotel Kornati



Izvor: Ilirija Biograd, [www.ilirijabiograd.com](http://www.ilirijabiograd.com), (2.2.2016.)

Hotel Kornati je tip hotela za obiteljski odmor, aktivni odmor uz atraktivne sportove, izlete i izazove te nautički doživljaj s obzirom da u sklopu svoje ponude ima mogućnost najma broda. U okruženju hotela nalaze se rekreacijske staze a u sklopu hotela organiziraju se i seminari, banketi i *team building* za tvrtke. Hotel ima četiri zvjezdice, otvoren je od sredine ožujka do prosinca a u sklopu hotela u ponudi su 102 sobe, 4 apartmana, 220 kreveta, pansionski buffet restoran, mjenjačnica, hotelska marina za brodove do 8,5m dužine te tenis tereni udaljeni 400m od hotela.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup>Ilirija Biograd, [www.ilirijabiograd.com](http://www.ilirijabiograd.com), (2.2.2016.)

### 3.4.3. Hotel Adriatic

Hotel Adriatic (Slika 3.) nalazi se u neposrednoj blizini plaže. Pored hotela je *Family aquatic* centar koji predstavlja popratni sadržaj hotela i omogućuje mnoštvo atraktivnih ljetnih morskih aktivnosti.

Slika 3. Hotel Adriatic



Izvor: Ilirija Biograd, [www.ilirijabiograd.com](http://www.ilirijabiograd.com), (3.2.2016.)

Dizajn zgrade Hotel Adriatic inspiriran je biljkom lavande koja je tipična za Mediteran. Ovaj hotel u svojoj ponudi ima animaciju za djecu, večernju zabavu u Lavender baru, wellness ponudu, ponudu atraktivnih sportova, izleta te organizaciju i održavanje seminara, banketa i *team building* za tvrtke. Hotel je otvoren od travnja do listopada. Kapacitet hotela je 100 soba, 5 apartmana, 215 kreveta, parking za goste hotela (uz nadoplatu) te pansionski buffet restoran i A ' la carte restoran Lavanda. Od ostalih sadržaja tu je otvoreni grijani bazen, Lavenderpool bar, Cocktail bed bar Lavender te mjenjačnica.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup>Ilirija Biograd, [www.ilirijabiograd.com](http://www.ilirijabiograd.com), (3.2.2016.)

#### 3.4.4. Villa Donat

Villa Donat (Slika 4.), smještena je u naselju Sv. Filip i Jakov, udaljenom 3 kilometra od Biograda. Villa je nedavno renovirana. Oko Ville nalazi se mnoštvo uvala i plaža s brojnim mogućnostima za sportsko-rekreativne aktivnosti.

Slika 4. Villa Donat



Izvor: Only Croatia, [www.onlycroatia.com](http://www.onlycroatia.com), (3.2.2016.)

Villa je otvorena od svibnja do rujna. Sastoji se od 16 soba , depandanse od 56 soba 142 kreveta te parkinga za goste hotela. Ponuda Ville uključuje aperitiv bar s terasom, buffet restoran u sklopu hotela, plaža 150 m od hotela te staze za šetnju i *jogging*.

#### 3.4.5. Marina Kornati

Kako je hotelska lučica postala premala za sve ljubitelje nautičkog turizma, Ilirija d.d. je proširila njene kapacitete izgradnjom marine Kornati smještene u zapadnom dijelu Biograda na Moru, sa dodatnih 450 vezova.

Danas je marina Kornati (Slika 5.) nautička destinacija, regatni centar na Jadranu. U svojoj ponudi nudi monotipne jedrilice, organizaciju regata, hotelski smještaj, ugostiteljsku ponudu. Godišnje se održi preko 40 domaćih i međunarodnih regata svih klasa. Marinu Kornati



čine tri međusobne povezane cjeline, a to su Centralni dio marine sa 380 vezova u moru i 70 na kopnu, Zapadni dio marine sa 200 vezova u moru, i Južni dio sa 100 vezova u moru.

Slika 5. Marina Kornati



Izvor: Ilirija d.d., Marina Kornati, <http://www.marinakornati.com/en/about-the-marina>, (3.2.2016.)

### 3.4.6. Kamp park Soline

Kamp Park Soline (Slika 6.) je smješten u Biogradu na moru i to je kamp sa četiri zvjezdice. Kapacitet mu je 1056 parcela i prima do 3160 osoba.

Slika 6. Kamp Park Soline



Izvor: Ilirija d.d., Camping park Soline, [www.campsoline.com](http://www.campsoline.com) (1.2.2016.)

Kamp Soline ima bogatu restoransku ponudu, animaciju za djecu i večernju zabavu te nudi aktivan odmor uz atraktivne sportove. U kamp „Park Soline“ od 2000. godine do danas

vrijednost investicijskih ulaganja iznosila je oko 100.000.000,00 kuna i zahvaljujući tim ulaganjima broj noćenja konstantno raste.

### **3.5. Strateški planovi i ciljevi Ilirije d.d. u 2014. godini**

Ilirija d.d. je jedan od nositelja razvoja turizma zadarske regije i biogradskog kraja i najveći gospodarski subjekt u gradu Biogradu na Moru, a u jedno i jedna od 15 vodećih turističkih kompanija u Hrvatskoj i sedam u Dalmaciji.

Dugoročna strategija ove tvrtke obuhvaća sljedeće ciljeve i planove:<sup>50</sup>

- razvoj grada Biograda kao gospodarskog, kulturnog i turističkog središta biogradske regije
- razvoj Biograda u moderan turistički centar
- pružanje istinskog doživljaja Dalmacije i Mediterana te njihovog prirodnog, kulturnog i povijesnog bogatstva s koncentracijom na Biograd kao centar
- stvoriti međunarodno konkurentno Društvo;
- osigurati gradu Biogradu na Moru 1.500.000 noćenja godišnje od čega 750.000 noćenja u vlastitim objektima;
- zaštita, implementacija i poštivanje ekoloških standarda i dugoročno održiva valorizacija vlastitog turističkog potencijala;
- razvoj svih segmenata turističke ponude (hotelijerstvo, kamping, nautika te zabavnih, animacijskih, sportskih, kulturnih i izletničkih sadržaja);
- usvajanje efikasnih i suvremenih trendova na području marketinga, prodaje i komunikacije u pravcu prodaje svojih proizvoda-usluga.

---

<sup>50</sup>Interna dokumentacija Društva, Godišnji izvještaj Ilirija d.d. Biograd na moru, Ilirija d.d. Biograd na moru, 2014., str. 16



### 3.5.1. Turistička ponuda Ilirije d.d.

Društvo u svom poslovanju obuhvaća ključne segmente turističke ponude:<sup>51</sup>

- Nautiku (Marina Kornati)
- Hotelijerstvo (hoteli: Ilirija, Kornati, Adriatic, Villa Donat, difuzni hotel Ražnjevića Dvori)
- Kamping (kamp Park Soline)
- Ugostiteljstvo (restoran Marina Kornati, Park Soline, Beach Bar Donat,
- Lavender lounge bar
- Turistička agencija Ilirija travel
- Arsenal u Zadru
- Centralni sportski park Soline sa 14 zemljanih tenis terena, ugostiteljskim objektom i
- Event plovilo Nada – multifunkcionalni ploveći kongresni centar kapaciteta 180 osoba
- Villa Primorje (u završnoj fazi izgradnje).

Poslovne aktivnosti Ilirije d.d. temelji se na njihovim kapacitetima (hotelskih, nautičkih, kamping) na temelju kojih pružaju usluge korisnicima. Uz prethodno navedene usluge pružaju i dodatne sadržaje i usluge čime stvaraju kompletan turistički proizvod na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu pod nazivom Ilirija travel.<sup>52</sup>

Smještajni kapaciteti kompleksa Ilirija prikazani su Tablicom 1 koja slijedi u nastavku.

Tablica 1. Smještajni kapaciteti Ilirije d.d. 2014. godine

	<b>Sobe</b>	<b>Apartmani</b>	<b>Kreveti</b>
<b>Ilirija</b>	158	7	355
<b>Kornati</b>	102	4	220
<b>Adriatic</b>	100	5	215
<b>Villa Donat</b>	72	-	142
<b>UKUPNO</b>	432	16	932

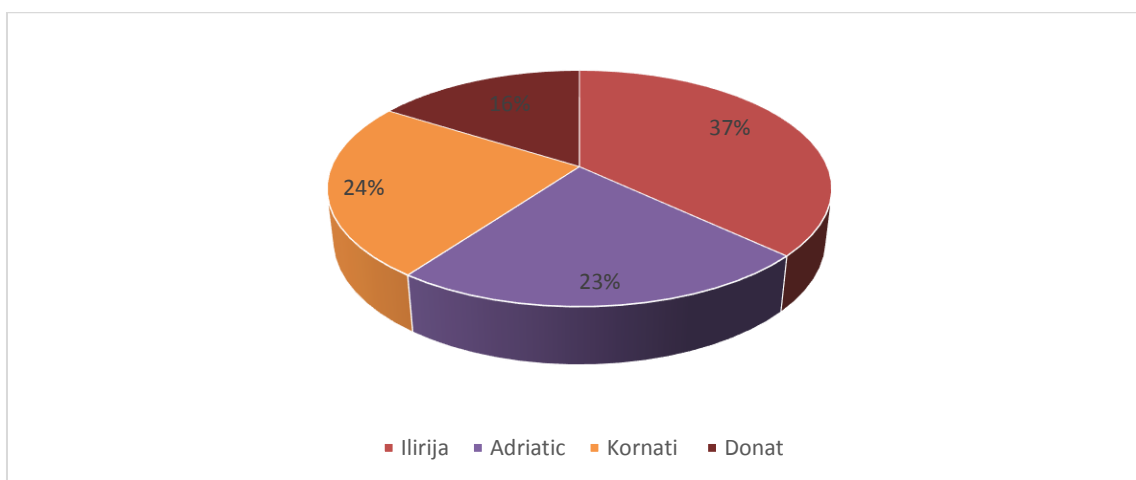
<sup>51</sup>ibidem str. 17

<sup>52</sup>Interna dokumentacija društva, brošura „Opći korporativni profil tvrtke Ilirija d.d. – Biograd na moru, 2015.

Izvor: Interna dokumentacija društva – brošura „Opći korporativni profil tvrtke Ilirija d.d. – Biograd na moru, 2015. god.

Udio hotela prema kapacitetima smještaja može se prikazati na grafikonu 1 koji slijedi u nastavku.

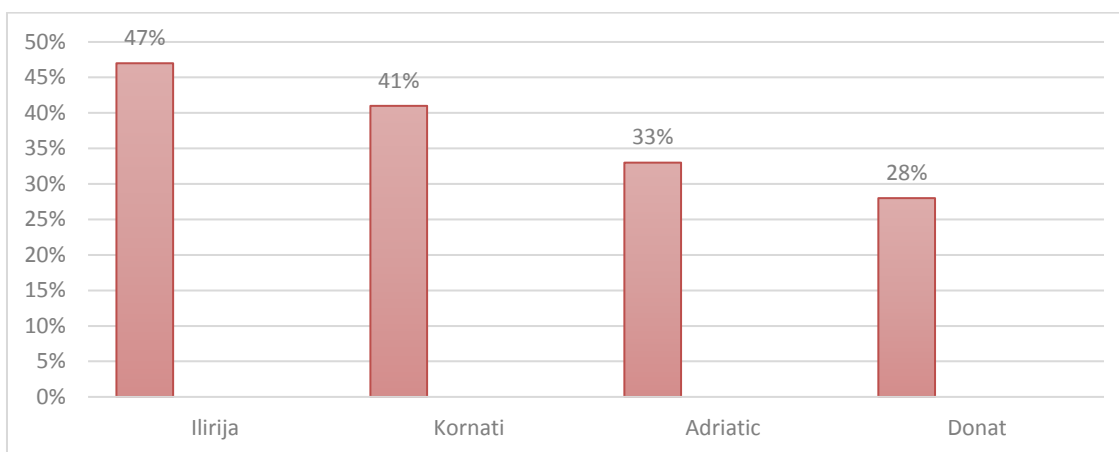
Grafikon 1. Udio hotela prema kapacitetima smještaja 2014. godine



Izvor: Izrada autora prema Izvještaju o poslovanju društva za 2014. godinu, (10.4.2016.)

Udio pojedinog hotela u iskorištenosti smještajnih kapaciteta prikazani su grafikonom 2.

Grafikon 2. Stvarni tržišni udio pojedinog hotela u iskorištenosti smještajnih kapaciteta za 2014. godinu



Izvor: Izrada autora prema Izvještaju o poslovanju društva za 2014. godinu (10.4.2016.)

Kapaciteta vezova u Iliriji d.d. prikazani su u tablici 2 koja slijedi u nastavku.

Tablica 2. Vezovi u vlasništvu Ilirije d.d. Biograd na moru 2014. godine

<b>Marina</b>	<b>Vez</b>
<b>Centralna Marina</b>	450
<b>Zapadna Marina</b>	175
<b>Južna Marina</b>	100
<b>Hotelska marina</b>	125
<b>UKUPNO</b>	850

Izvor: Interna dokumentacija društva, brošura „Opći korporativni profil tvrtke Ilirija d.d. – Biograd na moru, 2014.

Najviše kapaciteta za vez broda ima Centralna marina koja zauzima više od polovice kapaciteta ukupnih prostora za vez ove Marine.

Kapacitet Parka Soline prikazan je u tablici 3 koja slijedi u nastavku.

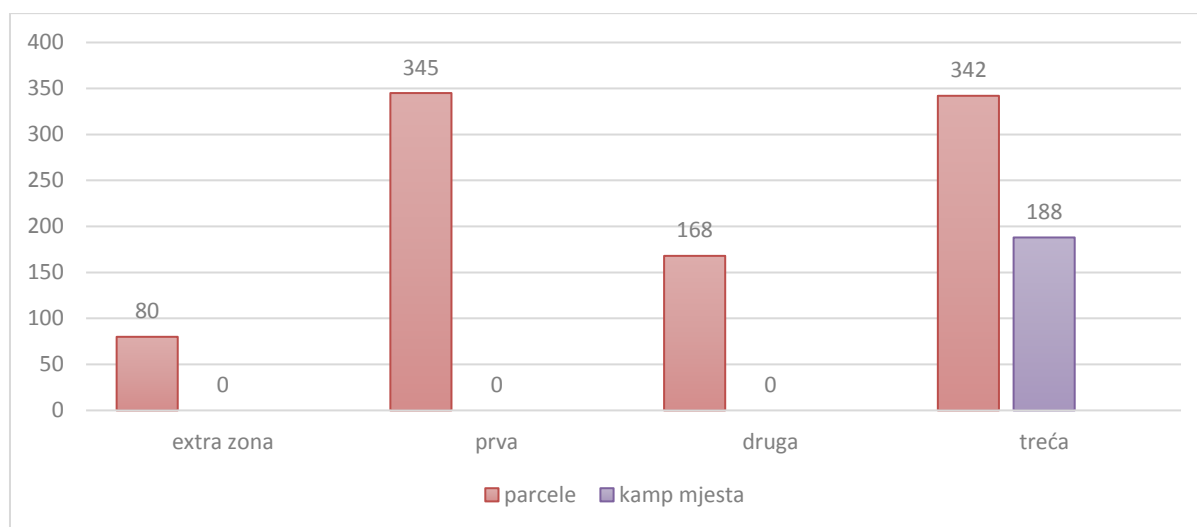
Tablica 3. Kapaciteti Parka Soline 2014. godine

	<b>Parcela</b>	<b>Osoba</b>
<b>Parcele</b>	926	2.778
<b>Kamp mjesta</b>	130	390
<b>UKUPNO</b>	1056	3.168

Izvor: Interna dokumentacija društva – brošura „Opći korporativni profil tvrtke Ilirija d.d. – Biograd na moru, 2015.

Raspoloživost parcela prema zonama prikazano je grafikonom 3 koji slijedi u nastavku.

Grafikon 3. Raspoloživost parcela kroz 2014. godinu



Izvor: Izrada autora prema brošuri Opći korporativni profil tvrtke Ilirija d.d. – Biograd na moru, 2015.

Najviše popunjenih parcela bilo je u trećoj zoni uključujući i kamp mjesta.

### 3.5.2. Specifičnosti poslovanja Ilirije d.d.

Specifičnost poslovanja očituje se kroz sektore u kojem ovo Društvo posluje. Već je navedeno da su to sektori hotelijerstva, nautike, kampinga i poslova turističke agencije.

Specifičnost poslovanja očituje se kroz smještajne jedinice, ukupno 932 kreveta: Ilirija, Kornati, Adriatic u Biogradu na Moru i Villa Donat u Sv. Filip i Jakovu, difuzni hotel Ražnjevića Dvori u Polači. Hoteli Ilirija Resorta osim osnovne hotelske usluge pružaju i popratne usluge jer se u neposrednoj blizini nalazi se sportsko-rekreacijski park sa 14 teniskih terena, biciklističkim stazama u duljini od 40 km koje vode sve do Vranskog jezera, novoizgrađena šetnica uz more dugačka 1,5 km, otvoreni bazen s grijanom vodom, olimpijski bazen, a' la carte restoran, *cocktail bed bar*, Aquatic centar, programi animacije za djecu i odrasle te Wellness & beauty centar Salvia. Uz nabrojane sadržaje u svim hotelima gostima je

dostupan Internet dok su kongresne dvorane dio ponude za kongresne goste namijenjenih održavanju svih vrsta poslovnih događanja.<sup>53</sup>

U objektima Društva Ilirije ukupno je u 2014. godini ostvareno 637.659 noćenja. Noćenja ostvarena u objektima Ilirije d.d., izuzev noćenja ostvarena u hotelu smještenom u Sv. Filip i Jakovu, čini 52% svih noćenja ostvarenih u gradu Biograda na Moru. Posebno je značajan udio Društva u organiziranim turističkim noćenjima, izuzev noćenja ostvarenih u privatnom smještaju i vikendicama, gdje ostvarena noćenja u njihovim objektima predstavljaju 70% organiziranog turističkog prometa grada Biograda na Moru. Osim toga, moderno tehnički opremljene konferencijske dvorane nalaze se u svakom od triju hotela, smještenim jedan pored drugog čineći tako jednu jedinstvenu cjelinu sa svojim sadržajima namijenjenih održavanju svih vrsta poslovnih događanja, od konferencija, seminara, prezentacija, pa do radionica i pojedinačnih sastanaka. Kapaciteti dvorana za konferencije kreću se 300-500 uzvanika u Ilirija *Resortu* pa sve do mjesta za 500-1000 uzvanika, koliko može primiti Arsenal u Zadru.<sup>54</sup> Za događanja kao što su gala večere, banketi, zabave i ostale svečanosti Ilirija *Resort* može kvalitetno uslužiti do 500, a Arsenal u Zadru do 1000 ljudi.<sup>55</sup>

Specifičnost pružanja usluga turističke agencije, očituje se kroz sljedeće aktivnosti:<sup>56</sup>

- organizaciju jedinstvenih događaja na različitim lokacijama za održavanje banketa
- ustupanje prostora na kojima se mogu održati svečanosti i razne aktivnosti
  - na otvorenom (plaža, otok, svjetionik, maslinik, dalmatinski dvor, mediteranski vrt, marina) ili
  - zatvoreni prostori (Arsenal-spomenik povijesne baštine, dalmatinske konobe i restorani, hotelski restorani i hale, barovi te šatori).
- organizacija poslovnih događanja u moderno tehnički opremljenim konferencijskim dvoranama u Zadru i Biogradu
- organizacija neograničenog broja *team building* aktivnosti
- organizacija najatraktivnijih aktivnosti koje se mogu obaviti u zadarskoj regiji: sve aktivnosti vezane uz rijeku, more, otoke, sve vrste plovila, agroturizam s aktivnostima

---

<sup>53</sup>Ilirija d.d., Interna dokumentacija društva, brošura „Opći korporativni profil tvrtke Ilirija d.d. – Biograd na moru, 2015

<sup>54</sup>Ibid

<sup>55</sup>Ibid

<sup>56</sup>Ibid

u prirodi i kuharskim radionicama jela iz povijesti, raznovrsni tereni za paintball, olimpijadu i sl. natjecanja te razne kreativne radionice.

U nautičkom sektoru okosnicu poslovanja nautičke djelatnosti u pogledu stjecanja prihoda čine:<sup>57</sup>

- ugovorni vez plovila u marini,
- tranzitni broj uplovljavanja plovila iz drugih luka,
- usluge servisa,
- usluge dizalice, parkinga i ugostiteljstva.

U 2014. godini marina Kornati na ugovornom vezu imala je 773 plovila od čega 469 individualnih plovila i 304 plovila u charteru. U tranzitnom vezu u marinu Kornati uplovilo je ukupno 3.558 plovila, koji imaju vez u drugim marinama, ostvarivši ukupno 12.347 noćenja plovila. Svi ovi pokazatelji potvrđuju da je marina Kornati popunjena gotovo 100% budući 100-tinjak vezova na kopnu je više manipulativnog karaktera nego stalnog veza.<sup>58</sup>

U kamping sektoru u 2014. godini ostvareno je 234.346 noćenja. Noćenja ostvarena u kamping sektoru Ilirije d.d. čine 80% svih kamping noćenja ostvarenih u gradu Biogradu na Moru. U 2014. godini zabilježen je porast smještaja u segmentu mobilnih kućica i među agencijskim gostima. U sektoru hotelijerstva ostvareno je ukupno 130.175 noćenja.<sup>59</sup>

Ilirija d.d. Biograd na moru je dobila priznanje na nacionalnoj razini za društveno odgovorno poslovanje u kategoriji srednje tvrtke za 2011. i 2012. godinu, a u 2013. godini bili su jedna od 12 hrvatskih kompanija koja je sudjelovala na prvom organiziranom natječaju za jedinstvenu Europsku nagradu za društveno odgovorno poslovanje za partnerstvo, inovaciju i utjecaj.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup>Ibid

<sup>58</sup>Ibid

<sup>59</sup>Ibid

<sup>60</sup>Ibid

### 3.5.3. Organizacija sadržaja Ilirije d.d.

Ilirija d.d. u svom poslovanju obuhvaća najznačajnije segmente turističke ponude:

- Hotelijerstvo,
- Nautika,
- Kamping,
- Destinacijska menadžment kompanija: DMK / ILIRIJA TRAVEL.

Ova tvrtka uspješno objedinjuje sva tri ključna segmenta hrvatske turističke ponude. Dodatnu vrijednost ponudi daje Arsenal u Zadru, , event brod “NADA”, ponuda agroturizma kroz difuzni hotel “Ražnjevića dvori”, DMC agencija, sportsko-rekreativni sadržaji, a la carte restorani koji zajedno stvaraju ukupan dojam destinacije i predstavljaju sveobuhvatnost usluge unutar jedne tvrtke.

#### 3.5.3.1. Ražnjević dvori - prvi difuzni hotel u Hrvatskoj

Difuzni hotel Ražnjevića dvori (Slika 7.) kao objekt i dio turističke ponude ima više namjena. Smješten je u naselju Polača između Biograda na Moru i Benkovca. Čine ga šest funkcionalno povezanih građevina, smještenih na istom posjedu. Radi se uglavnom o renoviranim građevinama u vlasništvu obitelji Ražnjević, koji su ukalupljeni u ovu sredinu i prenamijenjeni u gospodarske subjekte.

Slika 7. Hotel Ražnjević dvori



Izvor: Ilirija d.d., Biograd na moru, <http://ilirijabiograd.com/foto>, (10.2.2016.)

Na ovim posjedima proizvode se autohtoni proizvodi specifični za Zadarsku županiju poput vina i maslinovog ulja koji se mogu probati u vinoteci u sklopu posjeda. Projekt „Ražnjevića dvori“, osiguralo je tvrtki priznanje „Suncokret ruralnog turizma Hrvatske“ u kategoriji Ruralno-turistički projekti za inovacije u turizmu i priznanje za unaprjeđenje turističke ponude ruralnog turizma Zadarske županije dodijeljeno od strane Turističke zajednice Zadarske županije i Zadarskog lista.<sup>61</sup>

U ovom hotelu pružaju se usluge smještaja i doručka te druge ugostiteljske usluge prema željama gostiju, održavanje manjih manifestacija i događaja, obiteljske proslave i slično. Od dodatnih pogodnosti tu je parkiralište za goste apartmana. U sklopu kojih može boraviti do 14 gostiju.

### 3.5.3.2. Nautički sajam Biograd Boat Show

Ilirija d.d. Biograd na moru, posebnu pozornost posvećuje nautičkog turizmu i njegovom razvitku. U Biogradu na Moru izgrađena prva nautička luka u Hrvatskoj, današnja Hotelska luka Kornati, iz koje se sustavno počeo razvijati nautički turizam po Jadranu, i prva charter flota. Kako je ovaj oblik turizma sve više dobivao na važnosti Ilirija d.d. Biograd na moru proširila je od 1985. godine kapacitete izgrađivši marinu Kornati, sa dodatnih 450 vezova.

Biograd Boat Show (Slika 8.) je najveći hrvatski nautički događaj u cijeloj godini.

Slika 8. Biograd Boat Show



Izvor: Biograd Boat Show, <http://www.bbs.com.hr/>, (14.2.2015.)

<sup>61</sup>Ilirija d.d. Biograd na moru, <http://ilirijabiograd.com/raznjevica-dvori-ad-1307/o-hotelu>, 21.4.2016.



Ilirija d.d. od 2002. godine preuzela je organizaciju sajma Biograd Boat Show. Isključivo uz vlastita sredstva počela je proces kreiranja najveće izložbe plovila u moru, u Srednjoj Europi, i do danas je održano 16. izložba „Biograd Boat Show“-a. Sajam svake godine na jednom mjestu okuplja sve predstavnike nautičke djelatnosti u Hrvatskoj: marine, charter tvrtke, brođare i brođograditelje. Biograd Boat Show izrastao je međunarodno priznati nautički sajam, primljen je u Međunarodnu udruhu organizatora nautičkih sajmova (International Federation of Boat Show Organisers-IFBSO).<sup>62</sup>

Biograd Boat Show-om, Ilirija d.d daje veliki doprinos u daljnjem razvoju nautičkog turizma u Hrvatskoj i daljnjem razvoju nautičke industrije te ju ujedno i obvezuje na kontinuirani i održivi razvoj s posebnim naglaskom na kvalitetu i izvrsnost u cjelokupnoj nautičkoj ponudi.<sup>63</sup>

### 3.5.3.3.Multimedijalni centar Arsenal

Multimedijalni centar Arsenal u Zadru (Slika 9.) predstavlja dio ponude Ilirije d.d. Biograd na moru koji je prvenstveno namijenjen održavanju koncerata i raznih kulturnih događanja. Arsenal je bivše vojno skladište iz Mletačke republike a 2005. godine preuređen je u gradski trg u zatvorenom. Prostor se koristi kao ugostiteljsko-prezentacijski, izložbeni, trgovački i turističko-informacijski dio za izlaganje i organiziranje događaja predstavlja spoj kulturnog turizma i autentičnog hrvatskog proizvoda.

Slika 9. Arsenal Zadar



Izvor: ZadarTravel, [www.zadar.travel](http://www.zadar.travel), 16.2.2016.

<sup>62</sup> Ilirija d.d., Interna dokumentacija društva, brošura „Opći korporativni profil tvrtke Ilirija d.d. – Biograd na moru, 2015.

<sup>63</sup>Ibid

Arsenal omogućuje kulturnu i zabavnu ponudu u Zadru te istovremeno organizira izložbe, koncerte i kreativne radionice. Od 2005. godine u Arsenalu je organizirano više od 1200 različitih događaja poput izložbi, koncerata, konferencija, prezentacija, banketa te domjenaka, a istovremeno je u vodećim stručnim časopisima MICE industrije srednje i jugoistočne Europe uvršten među deset posebnih prostora za organizaciju konferencija.<sup>64</sup>

Arsenal je dobio priznanje pod nazivom Ambasador kongresnog turizma za najkreativniju profesionalne izvedbe *incentivea* u 2013. godini te za organizaciju europske premijere automobila ChevroletTrax.<sup>65</sup>

Osim toga ova tvrtka dobitnica je i nagrade „*Croatian Business Tour 2014 - CBTour 2014.*”, za projekt „Arsenal: Revitalizirani spomenik baštine u funkciji organizacije poslovnih događaja“.

### **3.6. Financijski rezultati poslovanja Ilirije d.d. 2012.-2014. godine**

Prema financijskom izvještaju za 2014. godinu, ukupno ostvareni prihodi u 2014. godini iznose 122.873.752,12 kuna dok ukupni rashodi poslovanja u navedenom periodu iznose 102.488.637,00 kuna. Ostvareni poslovni prihodi za 2014. godinu iznose 121.792.647,35 kuna dok operativna dobit odnosno dobit iz poslovnih aktivnosti iznosi 36.124.980,75 kuna. EBITDA odnosno zarada prije troškova amortizacije i rashoda financiranja u 2014. godini, ostvarena je u iznosu od 33.211.137,28 kuna dok je EBIT-odnosno zarada prije rashoda financiranja ostvarena je u 2014. godini iznosila 25.740.918,41 kuna.<sup>66</sup>

Ukupni prihodi po djelatnostima prikazani su u tablici 4 koja slijedi u nastavku.

---

<sup>64</sup>Interna dokumentacija društva, brošura „Opći korporativni profil tvrtke Ilirija d.d. – Biograd na moru, 2015.

<sup>65</sup>Ibid

<sup>66</sup>Izvještaj o poslovanju društva za 2014. godinu, Ilirija d.d. Biograd na moru, 2015.

Tablica 4. Prihodi Ilirije d.d. po djelatnostima 2014. godine

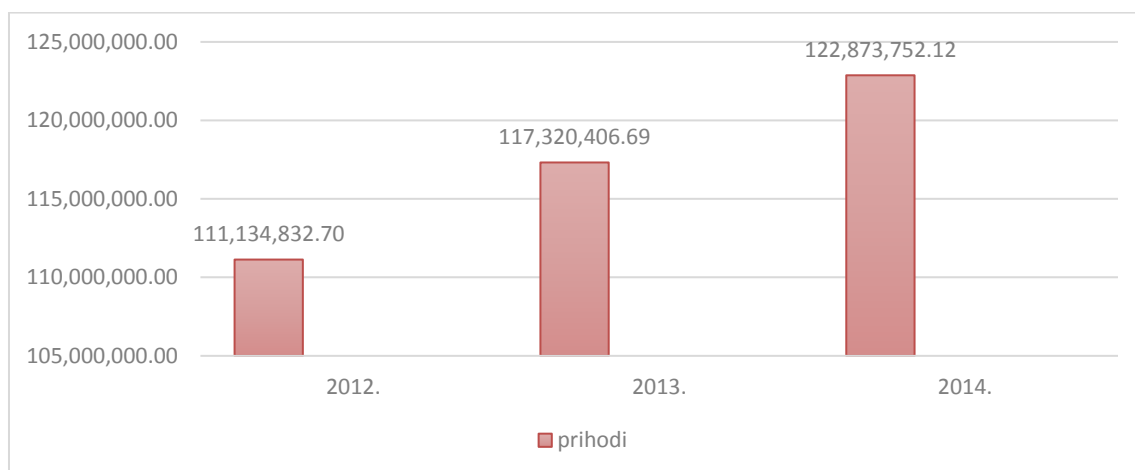
	<b>2014. godina u kunama</b>
<b>Prihodi od nautike</b>	44.086.730,51
<b>Prihodi od hotelskih usluga</b>	47.432.648,86
<b>Prihodi od kampa</b>	24.685.606,93
<b>UKUPNO</b>	121.792.647,35

Izvor: Vlastita izrada autora prema godišnjem izvješću Ilirije d.d. 2014. godinu

Operativni i ostali troškovi kreću se u granicama planiranih za 2014. godinu, uz planirani povećani rast troškova rada od 9,07% što je ciljana politika Društva na poboljšanju materijalnog položaja radnika.<sup>67</sup>

Ako se uspoređuju prihodi s godinama prije promatrane 2014. godine, vidljivo je da su oni u konstantnom porastu. (Grafikon 4.)

Grafikon 4. Prihodi Ilirije d.d. 2012.-2014. godina



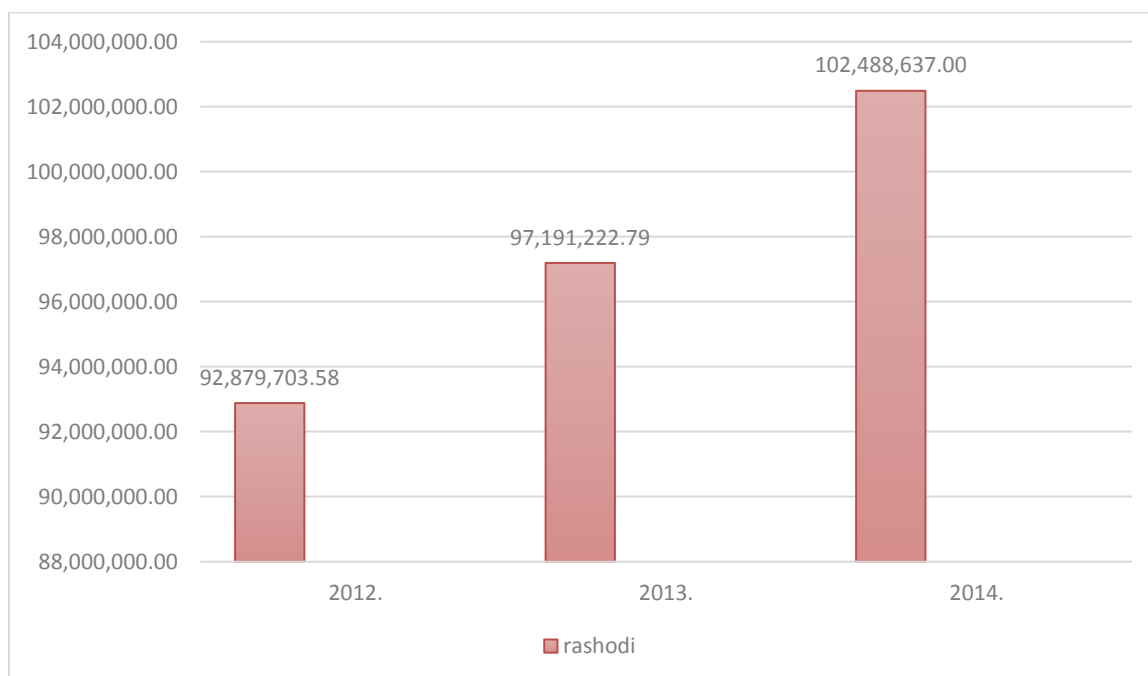
Izvor: Izrada autora prema godišnjim izvješćima Ilirije d.d. za 2012., 2013. i 2014. godinu

<sup>67</sup>Ibid

Financijski rashodi u 2014. godini iznosili su 5.355.803,37 kn. Strukturno su to uglavnom redovni rashodi financiranja tj. kamate na dugoročne i kratkoročne financijske obveze i iznose 4.384.943,89 kn, negativne tečajne razlike iznose 454.048,00 HRK dok iznos od 516.811,16 kn odnosi se na ostale kamate i ugovore o kreditu. Izvanredni rashodi u 2014. godini iznosili su 3.994.948,24 kn.<sup>68</sup>

Uspoređujući rashode od 2012. do 2014. godine dostupnih podataka oni su također rasli, a isto je prikazano u grafikonu 5 koji slijedi u nastavku.

Grafikon 5. Rashodi 2012.-2014. godine



Izvor: Izrada autora prema godišnjim izvješćima Ilirije d.d. za 2012., 2013. i 2014. godinu

U 2014. godini ostvarena je dobit u iznosu od 20.385.115,12 kuna, dok je neto dobit nakon oporezivanja iznosi 18.493.204,03 kuna. Društvo Ilirija d.d. je u 2014. godini povećalo temeljni kapital iz dobiti poslovne godine (reinvestirana dobit) na ukupan iznos od 124.693.123,00 kuna. Povećani su nominalni iznosi svake od 249.386 redovnih dionica sa iznosa od 450,00 kuna na iznos od 500,00 kuna.<sup>69</sup>

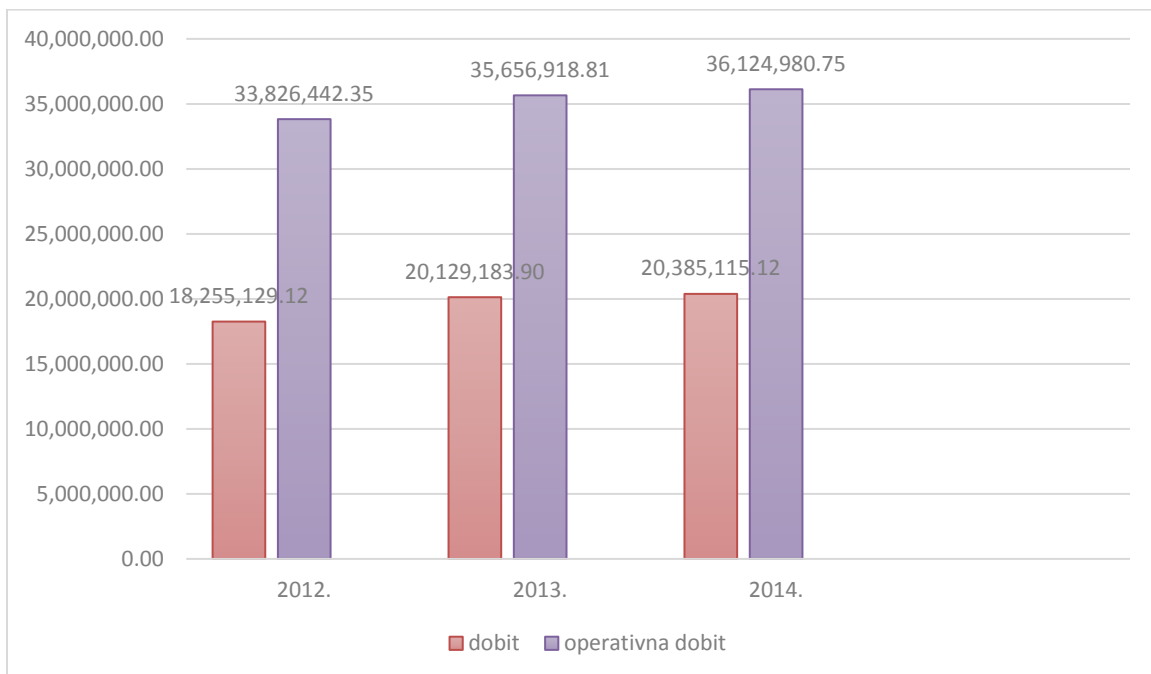
<sup>68</sup>ibid

<sup>69</sup>Izvještaj o poslovanju društva za 2014. godinu, Ilirija d.d. Biograd na moru, 2015.

Dobit odnosno operativna dobit kroz godine također je prikazana Grafikonom 6., a formule za izračun istih prikazani su u nastavku.

Financijski pokazatelji kojima se mjeri profitabilnost društva prikazuje se kroz ROA i ROE. ROA predstavlja povrat od uložene imovine, to jest ona je pokazatelj profitabilnosti imovine. Dobije se tako da se u brojnik unosi veličina poput neto dobitka, i podijeli s vrijednošću ukupne imovine, te se pomnoži sa 100. ROE predstavlja povrat uloženog kapitala, odnosno profitabilnost vlastitog kapitala. Računa se tako da se u brojnik unosi veličina poput bruto dobitak, i podijeli s vrijednošću vlastitog kapitala te se pomnoži sa 100.

Grafikon 6. Dobit/operativna dobit 2012.-2014.



Izvor: Izrada autora prema godišnjim izvješćima Ilirije d.d. za 2012., 2013. i 2014. godinu

Iz Grafikona 6 je vidljivo da je trend rasta dobiti odnosno operativne dobiti prisutan iz godine u godinu.

### 3.7. SWOT analiza Ilirije d.d. za 2014. godinu

SWOT analiza ovog društva prikazana je u tablici 5 koja slijedi u nastavku.

Tablica 5. SWOT analiza

<p style="text-align: center;"><b>SNAGE</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- prirodna bogatstva u okruženju (klima, zrak, more)</li><li>- dobra lokacija</li><li>- tradicija</li><li>- dobar odnos među zaposlenicima</li><li>- vlastiti parking</li><li>- blizina plaže</li><li>- kombinacija kongresne i resort ponude</li><li>- kompleksnost usluge</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- slaba promotivna aktivnost</li><li>- nedostatak popratnih zabavnih sadržaja</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>PRILIKE</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- otvaranje Hrvatske prema Europi</li><li>- rastuća potražnja</li><li>- veća promocija putem Interneta i društvenih mreža</li><li>- veća ulaganja u infrastrukturu iz samog budžeta grada;</li><li>- uključivanje materijalne i nematerijalne kulturne baštine u turističku ponudu</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>PRIJETNJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- otvaranje novih hotela na području Zadarske županije</li><li>- nestabilna ekonomsko - politička situacija u regiji</li></ul>

Izvor: Izrada autora

### 3.8. Projekti Ilirije d.d. u budućem razdoblju

Ilirija d.d. Biograd na moru privatizirana je 2014. godine. Od tada vrijednost investicijskih ulaganja iznosi preko 450.000.000,00 kuna čime je ostvarena kvaliteta i podignut nivo osposobljenosti, kategorizacije i pripremljenosti na najveću moguću razinu usluge i standard. U 2014. godini, u Društvo je uloženo preko 16.898.651,97 kuna kako bi se poboljšala postojeća usluga i sadržaja kao i povećanje opsega dosadašnje ponude i plasiranje novih proizvoda na turističko tržište koje donosi Iliriji d.d. preko 13.848.385,00 kuna. Osim toga investirano je i u adaptaciju i uređenje postojećih objekata kao i poboljšanje sveukupne usluge u sva tri sektora tvrtke (nautika, hotelijerstvo i kamping). Specifičnost ulaganja u nautičkom sektoru odnosi se na uređenje gatova, preuređenje lukobrana, nabavku pontona za prihvatanje novih plovila uglavnom u tranzitnom vezu i servisu zonu s ciljem podizanja sveukupne kvalitete i daljnjeg pružanja vrhunske nautičke usluge.<sup>70</sup>

Velik dio sredstava uložen je i u tehnološko opremanje, uređenje i ukupno povećanje kongresnih kapaciteta. Koje sada može pružiti kongresnu uslugu za najviše 900 osoba. Istovremeno, u sektoru hotelijerstva dodatno su uređene hotelske sobe LCD televizorima čime se pridonosi modernizaciji i kvaliteti ponude dok je u hotelu Ilirija i hotelu Kornati postavljeno kartično otvaranje vrata i fiksni pomoćni ležajevi, koji skraćuje vrijeme pospremanja sobe, čime se pridonosi većoj učinkovitosti u hotelskom poslovanju.<sup>71</sup>

U kamping sektoru u 2014. godini investirano je u nabavku 20 mobilnih kućica, hortikulturno uređenje kampa na razinu arboretuma kao i uređenje njegove infrastrukture. Osim toga tvrtka se prilagodila i počela primjenjivati standarde, procedure i propise Europske unije u svim aspektima zaštite okoliša i gospodarenja otpadom potom uvođenje, primjenu i certifikaciju sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2008 i ISO 1401:2009, a među prvim su se odlučile na korištenje zelene energije odnosno energija proizvedene iz obnovljivih izvora.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup>Interna dokumentacija društva, brošura „Opći korporativni profil tvrtke Ilirija d.d. – Biograd na moru, 2015.

<sup>71</sup>Ibid

<sup>72</sup>Ibid

### 3.9. Društveno odgovorno poslovanje Ilirije d.d.

Ilirija d.d. Biograd na moru je društveno odgovorna kompanija koja godišnje donira u razne humanitarne svrhe do 1% ukupnih prihoda podupirući razne udruge i sportske, obrazovne i zdravstvene organizacije.

Tvrtka u svom poslovanju primjenjuje najviše standarde međunarodne turističke industrije paralelno sa standardima zaštite okoliša, mora i priobalja, uzimajući u obzir i principe održivog razvoja. Temeljni principi društveno odgovornog poslovanja usađeni su svim članovima ove tvrtke otpočevši od vlasnika, dioničara, zaposlenika, sadašnjih i budućih poslovnih partnera i zajednice. Ono uključuje promicanje među zaposlenicima, poslovnim partnerima i zajednicom, stvaranje poticajnog i otvorenog radnog okruženja, zadovoljstvo zaposlenika, daljnje ulaganje u stvaranje usluge visoke kakvoće, smanjenje onečišćenja okoliša i racionalnije gospodarenje otpadom konstanta su poslovnoj politici tvrtke jer samo oni koje pokreću nove inicijative, prihvaćaju i prate izazove današnjeg poslovnog svijeta mogu ne samo ojačati svoje tržišne pozicije već i biti pokretači šireg društvenog razvoja.<sup>73</sup>

Društveno odgovorno poslovanje Ilirije prepoznato je i na nacionalnoj razini. Ilirija d.d. je prva turistička tvrtka dobitnica priznanja za društveno odgovorno poslovanje „Indeks DOP” u kategoriji srednje tvrtke za 2011. i 2012. godinu, dok su u 2013. godini sudjelovali u prvom organiziranom natječaju za jedinstvenu Europsku nagradu za društveno odgovorno poslovanje za partnerstvo, inovaciju i utjecaj.

Ilirija d.d. aktivno je sudjelovala u cijelom projektu kojom se promoviraju primjeri dobre prakse društveno odgovornog poslovanja u kategorijama:<sup>74</sup>

- Briga za zaposlenike,
- Briga za okoliš i
- Briga za zajednicu.

Za projekt „Znanje je moć - edukacija zaposlenika i *in-house* treninzi” Ilirija d.d. Biograd na moru, dobitnica je priznanja za treće mjesto među srednjim tvrtkama u kategoriji Briga za zaposlenike. U planiranju poslovnih procesa tvrtka je uspostavila sustav upravljanja kvalitetom i zaštitom okoliša. U ugostiteljskom sektoru Društva počeo se primjenjivati certificiran HACCP

---

<sup>73</sup>Interna dokumentacija društva – brošura „Opći korporativni profil tvrtke Ilirija d.d. – Biograd na moru, 2015.

<sup>74</sup>Ibid



sustav po normi Codex Alimentarius koji je u 2012. i 2013. godini obnovljen u svim objektima. U 2013. godini tvrtka je nastavila s ulaganjem u podizanje kvalitete i unapređenje vlastitih poslovnih procesa uspostavljanjem i certifikacijom sustava upravljanja kvalitetom prema normi HRN EN ISO 9001:2008, dok je istovremeno nautički sektor već desetu godinu za redom nositelj Plave zastave kao visokog simbola zaštite mora i obale. Krajem 2013. godine započelo se sa procesom implementacije sustava upravljanja okolišem prema normi HRN EN ISO 14001 koji je uspješno certificiran u kolovozu 2014. godine.<sup>75</sup>

Društvo je pristupilo Zajednici za društveno odgovorno poslovanje i Zajednici za zaštitu okoliša u gospodarstvu pri Hrvatskoj gospodarskoj komori.

---

<sup>75</sup>Ibid

## 4. ZAKLJUČAK

Poslovanje poduzeća uključuje sve aktivnosti poduzetnika usmjerene na ulaganja u poslovni proces, širenja na nova tržišta, stvaranje novih proizvoda, novih potrošača i novih tehnologija.

U poslovanju poduzeća u turizmu, važno je uspješno posložiti poslovne funkcije. Četiri su temeljna koraka kroz koja prolazi upravljački sustav poduzeća u turizmu: planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje. Okruženje poduzeća u turizmu važno je kako bi se na vrijeme prepoznale eventualne prilike, prijetnje te općenito razvili temelji za uspješno poslovanje. Ljudski resurs predstavlja poseban čimbenik osobito za poduzeće u turizmu jer svojim radom pridonosi ostvarenju temeljnog cilja ovakvog poduzeća, a to je zadovoljenje gosta (turista) i pružanje vrhunske usluge.

Ilirija d.d. Biograd na moru primjer je uspješnog poduzeća u turizmu koje se godinama zbog kompleksnosti usluge i širenja sadržaja razvilo u dioničko društvo. Ono je jedno od vodećih turističkih kompanija u Hrvatskoj i predstavlja okosnicu hrvatskog turističkog razvoja. Ilirija d.d. u svom poslovanju upravlja s pet hotela, marinom Kornati s hotelskom lučicom Kornati, kampom Park Soline, multimedijalnim centrom Arsenal u Zadru, centralnim sportskim parkom Soline i ugostiteljskim objektima prehrane i pića.

Strategija poslovnog razvoja tvrtke na prvo mjesto stavlja razvoj grada Biograda kao gospodarskog, kulturnog i turističkog središta biogradske regije koji ima sve preduvjete da se u potpunosti razvije u moderan turistički centar. Polazeći od Biograda na Moru kao destinacijskog odredišta naglasak je stavljen na pružanje istinskog doživljaja Dalmacije i Mediterana te prirodnog, kulturnog i povijesnog bogatstva regije. Intencija je proširiti smještajne kapacitete kako bi se Biogradu omogućio status top destinacije. Trenutno najveće smještajne kapacitete pruža hotel Ilirija sa 165 soba, dok najviše vezova je dostupno u centralnoj marini (450). U kampu Parku Soline u ponudi je 1056 parcela s kapacitetom od 3.168 osoba.

Posebnost poslovanja Ilirije d.d. očituje se i kroz poslovanje turističke agencije u sastavu društva. Specifičnost pružanja usluga turističke agencije, očituje se kroz organizaciju jedinstvenih događaja na različitim lokacijama za održavanje banketa koji obuhvaćaju ljepotu prirode, profinjenost ambijenta i kvalitetnu uslugu. Svoje poslovanje ovo poduzeće temelji na

inovativnosti i prepoznatljivosti, a snaga poduzeća proizlazi iz činjenice da su jedna od malobrojnih hrvatskih turističkih kompanija čiji proizvod uspješno objedinjuje sva tri ključna segmenta hrvatske turističke ponude. Dodatnu vrijednost ponudi daje Arsenal u Zadru, spomenik baštine iz 17. stoljeća koncipiran kao "gradski trg na zatvorenom", event brod "NADA", ponuda agroturizma kroz difuzni hotel "Ražnjevića dvori", DMC agencija, sportsko-rekreativni sadržaji, *a' la carte* restoran.

Uspoređujući tri uzastopne godine (2012., 2013., 2014.), društvo posluje s konstantnim dobitkom povećavajući dobit iz godine u godinu za otprilike 5%. Ulaže u daljnje poslovanje pa rastu i rashodi, međutim krajnji rezultat je iz godine u godinu pozitivan.

Temeljne snage ovog društva čine prirodna bogatstva ovog kraja te kompleksnost sadržaja usluga. Kao slabost može se navesti slabija promotivna aktivnosti te blizina grada Zadra kao još uvijek atraktivnije destinacije. Svoje prilike ovo društvo vidi u otvaranju prema Europi i rastućoj potražnji te širenju sadržaja i kapaciteta. Prijetnju predstavlja otvaranje novih konkurentskih hotela na ovom području.

Ilirija d.d. Biograd na moru u svom poslovanju primjenjuje društveno odgovorno poslovanje. U poslovanje implementirala je najnovije standarde međunarodne turističke industrije paralelno sa standardima zaštite okoliša što je u konačnici rezultiralo nagradom i priznanjem za društveno odgovorno poslovanje.

## POPIS LITERATURE

2. Ackoff, R.L.: Strategy, SAGE Publications Ltd., USA, 2006.
3. Bahtijarević-Šiber, F.: Od menadžmenta k vođenju, Slobodno poduzetništvo, TEB, Zagreb, 1994.
4. Baletić, Z. (ur.): Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod Miroslav Krleža i Masmedia, Zagreb, 1995.
5. Bateman, T.S., Snell, S.A.: Management: Competing in the New Era, McGrawHill Companies Inc., New York, USA, 2002.
6. Blažević, B.: Turizam u gospodarskom sustavu, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2007.,
7. Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
8. Cerović, Z., Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
9. Collins, E.G.C., Devanna, M.: Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću, MATE, Zagreb, 2002.
10. Drljača, M.: Prodaja kao funkcija, PRO PRO, Suvremena poslovna znanja, Zagreb, 2005.
11. Ferišak, V.: Nabava: Politika, strategija, organizacija, menadžment, VF, Zagreb, 2006.
12. Goić, S., Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet Split, 1998.
13. Hitrec, T., Hendija, Z.: Politika, organizacija i pravo u turizmu, Zagrebačka škola za menadžment, Zagreb, 2008.
14. Hollick, M., Braun, P.: Lifestyle Entrepreneurship: The unusual nature of the tourism entrepreneur, Centre for regional innovation & competitiveness, University of Ballarat, Australia, 2005.
15. Kandampully, J., Mok C., Sparks, B.: Service quality management in hospitality, tourism and leisure, The Haworth Hospitality Press, New York, 2001.
16. Key, J., Stredwick, J.: Business Environment: Managing in a Strategic Context, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2005.
17. Klaić, B.: Rječnik stranih riječi, Nakladni Zavod matice Hrvatske, Zagreb, 1978.
18. Mockler, R., The Management Control Process, Englewood Cliffs, New York, 1984.
19. Petrić, L.: Osnove turizma, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, 2010.

20. Renko, N.: Strategije marketinga, Naklada Ljevak d.o.o., Zagreb, 2008.
21. Sikavica, P., Bahtijarević -Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
22. Sharma, K.K. Tourism and Development, Sarup&Sons, New Delhi, 2005.
23. Sherman, W. A. Jr., Bohlander, W. G., Chruden, J. H. :Managing Human Resources, Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Company, 1988.
24. Tipurić, D., Konkurentna sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999.
25. Weihrich, H., Koontz, H., Menadžment, Mate d.o.o., Zagreb, 1994.
26. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula M., Organizacija, TIVA, Varaždin, 2004.

#### ČLANCI, PUBLIKACIJE I SKRIPTE

1. Aghapour, A.: Behind Ambiguities of Tourism Entrepreneurship; Illumination of Different Aspects, International Journal of Innovative Ideas (IJII), Volume 12(3), 2012., str. 25-29
2. Bunja, Đ., Skripta predavanja iz predmeta Turističko poslovanje, Sveučilište u Zadru, Odjel za informatologiju i komunikologiju, Zadar, svibanj, 2007
3. Cerović, Z.: Nabava - preduvjet kvalitetne usluge, Časopis Hotel god. 5, br. 5/6, 1998., str. 15-18
4. Galičić, V., Cerović, Z.: Informatizacija nabave u hotelskim poduzećima, Zbornik radova Okruglog stola: «Stanje i razvojne mogućnosti u aktualnom informatičkom okruženju» u okviru projekta “Kontinentalni gospodarski resursi u funkciji razvitka turizma Republike Hrvatske”, Ekonomski fakultet Osijek, Institut za poljoprivredu i turizam Poreč, Osijek/Poreč, 2004., str. 251-262
5. Pavia, N.: Organiziranje u hotelijerstvu kao funkcija menadžmenta, Tourism and Hospitality Management, Vol. 12, No. 1, 2006., str.131-136

#### OSTALI IZVORI

1. Godišnji izvještaji Ilirije d.d. za 2012., 2013. i 2014.
2. Izvještaj o poslovanju društva Ilirija d.d. za 2014. godinu
3. Opći korporativni profil tvrtke Ilirija d.d. – Biograd na moru – Brošura
4. Privremeni godišnji nerevidirani izvještaj Ilirije d.d. za 2014.

## INTERNET IZVORI

- Ilirija Biograd, <http://ilirijabiograd.com> , (02.02.2016)
- Only Croatia, [www.onlycroatia.com](http://www.onlycroatia.com) , (02.02.2016)
- Ilirija d.d., marina Kornati, <http://www.marinakornati.com/en/about-the-marina>, (02.02.2016)
- Ilirija d.d.,Camping park Soline, [www.campsoline.com](http://www.campsoline.com), (02.02.2016)
- Ilirija d.d., <http://ilirijabiograd.com/foto>, (02.02.2016)
- Ilirija d.d., <http://ilirijabiograd.com/raznjevica-dvori-ad-1307/o-hotelu>, (02.02.2016)
- Biograd Boat Show, <http://www.bbs.com.hr/>, (02.02.2016)
- Izvještaj o poslovanju društva za 2014. godinu,  
[http://ilirijabiograd.com/clients/1/uploads/Financijski%20izvjestaj%20CRO\\_FINAL2.pdf](http://ilirijabiograd.com/clients/1/uploads/Financijski%20izvjestaj%20CRO_FINAL2.pdf), (21.4.2016)
- Interna dokumentacija društva – brošura „Opći korporativni profil tvrtke Ilirija d.d. – Biograd na moru,  
[http://ilirijabiograd.com/clients/1/uploads/Ilirija%20d%20d%20\\_Opci%20korporativni\\_profil%20\\_veljaca\\_2015.pdf](http://ilirijabiograd.com/clients/1/uploads/Ilirija%20d%20d%20_Opci%20korporativni_profil%20_veljaca_2015.pdf) Ilirija d.d. Biograd na moru, 2015., (21.4.2016)
- Brošura „Opći korporativni profil tvrtke Ilirija d.d. – Biograd na moru,  
[http://ilirijabiograd.com/clients/1/uploads/Ilirija%20d%20d%20\\_Opci%20korporativni\\_profil%20\\_veljaca\\_2015.pdf](http://ilirijabiograd.com/clients/1/uploads/Ilirija%20d%20d%20_Opci%20korporativni_profil%20_veljaca_2015.pdf). Ilirija d.d. Biograd na moru, (21.4.2016)

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Smještajni kapaciteti Ilirije d.d.	27
Tablica 2. Vezovi	38
Tablica 3. Kapaciteti Parka Soline	29
Tablica 4. Prihodi po djelatnostima 2014.godina	36
Tablica 5. SWOT analiza	40

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Udio hotela prema kapacitetima smještaja	27
Grafikon 2. Udio pojedinog hotela u iskorištenosti smještajnih kapaciteta	28
Grafikon 3. Raspoloživost parcela kroz godine	29
Grafikon 4. Prihodi Ilirije d.d. 2012.-2014. godina	37
Grafikon 5. Rashodi 2012.-2014. godine	48
Grafikon 6. Dobit/operativna dobit 2012.-2014.	39



## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Hotel Ilirija	20
Slika 2. Hotel Kornati	21
Slika 3. Hotel Adriatic	22
Slika 4. Villa Donat	23
Slika 5. Marina Kornati	24
Slika 6. Kamp Park Soline	24
Slika 7. Hotel Ražnjević dvori	33
Slika 8. Biograd Boat show	34
Slika 9. Arsenal Zadar	35

## **POPIS SHEMA**

Shema 1. SWOT matrica za formiranje strategije	12
Shema 2. Kontroliranje	14
Shema 3. Proces menadžerskog vođenja	15