

# Poslovne funkcije organizacije Valamar Riviera

---

**Turudić, Mia**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:430696>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-19**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Mia Turudić

**POSLOVNE FUNKCIJE ORGANIZACIJE VALAMAR  
RIVIERA**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Mia Turudić

**POSLOVNE FUNKCIJE ORGANIZACIJE VALAMAR  
RIVIERA**

Završni rad

**Kolegij: Organizacija**

JMBAG: 0010238146

e-mail: mturudic@efos.hr

Mentor: prof.dr.sc. Ivana Fosić

Osijek, rujan 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Undergraduate Study Programme Economics and Business

Mia Turudić


**BUSINESS FUNCTIONS OF VALAMAR RIVIERA  
ORGANIZATION**

Final paper

Osijek, september 2024.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELJEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*, 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Mia Turudić

**JMBAG:** 0010238146

**OIB:** 09351726225

**e-mail za kontakt:** mia.turudic27@gmail.com

**Naziv studija:** Prijediplomski sveučilišni studij ekonomija i poslovna ekonomija

**Naslov rada:** Poslovne funkcije organizacije Valamar Riviera

**Mentor/mentorica rada:** prof.dr.sc. Ivana Fosić

U Osijeku, 7.rujna 2024. godine

Potpis

Mia Turudić

# **Poslovne funkcije organizacije Valamar Riviera**

## **SAŽETAK**

Ovaj završni rad analizira sedam osnovnih poslovnih funkcija organizacije s posebnim naglaskom na njihove specifičnosti i izazove s kojima se organizacije suočavaju u dinamičnom okruženju. Teorijski dio rada definira i opisuje te funkcije, dok se praktični dio usredotočuje na analizu primjene tih funkcija u Valamar Rivieri, vodećoj hrvatskoj organizaciji u turističkoj industriji. Proučavanje Valamar Riviere omogućuje istraživanje srodnosti poslova svake funkcije i njihovog doprinosa ukupnom poslovanju organizacije. Posebna pažnja posvećena je inovacijama i održivom razvoju, kao ključnim elementima u dugoročnom uspjehu Valamar Riviere. Rad pruža konkretne primjere kako organizacija implementira održive prakse u svoje operacije, čime doprinosi zaštiti okoliša i jačanju svog ugleda. Strategija upravljanja ljudskim resursima se ističe kao ključna u Valamarovom poslovnom okruženju. Cilj rada je sagledati kako Valamar Riviera primjenjuje svoje poslovne funkcije u poslovanju unutar Hrvatske i izvan nje te kako se nosi s izazovima koje donosi konkurentno tržište i brze promjene u turističkoj industriji. Analiza otkriva efikasnost poslovnih funkcija u specifičnom poslovnom okruženju te identificira strategije i prakse koje doprinose uspješnom poslovanju organizacije. Kroz ovu analizu, rad pruža sveobuhvatan uvid u ključne čimbenike koji omogućuju Valamar Rivieri da zadrži vodeću poziciju na tržištu i kontinuirano unapređuje svoje poslovne procese.

Ključne riječi: poslovne funkcije, organizacija, Valamar Riviera

# **Business Functions of Valamar Riviera Organization**

## **ABSTRACT**

This thesis analyzes the seven fundamental business functions of an organization, with particular emphasis on their distinct characteristics and the challenges organizations encounter in a dynamic environment. The theoretical segment of the thesis defines and elaborates on these functions, whereas the practical segment centers on analyzing the application of these functions within Valamar Riviera, a leading Croatian organization in the tourism industry. Studying Valamar Riviera facilitates an exploration of the interrelations between each function's tasks and their contributions to the organization's overall operations. Special attention is devoted to innovations and sustainable development as pivotal elements in Valamar Riviera's long-term success. The thesis provides concrete examples of how the organization integrates sustainable practices into its operations, thereby contributing to environmental protection and enhancing its reputation. Human resource management strategy stands out as a crucial aspect within Valamar's business environment. The objective of the thesis is to examine how Valamar Riviera applies its business functions both within Croatia and beyond, as well as how it addresses the challenges posed by a competitive market and rapid changes in the tourism industry. The analysis reveals the efficiency of business functions in a specific business environment and identifies strategies and practices that contribute to the organization's successful operations. Through this analysis, the thesis offers a comprehensive insight into the key factors that enable Valamar Riviera to maintain its market-leading position and continuously improve its business processes.

Key words: business functions of an organization, organization, Valamar Riviera

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Teorijsko poimanje organizacije i poslovnih funkcija</b> .....	2
<b>2.1. Poslovne funkcije</b> .....	3
2.1.1. Funkcija istraživanja i studija proizvoda.....	3
2.1.2. Razvojna funkcija .....	4
2.1.3. Funkcija upravljanja ljudskim resursima .....	5
2.1.4. Nabavna funkcija .....	7
2.1.5. Proizvodna funkcija .....	7
2.1.6. Prodajna funkcija .....	8
2.1.7. Financijska funkcija.....	8
<b>3. Metodologija rada</b> .....	10
<b>4. Poslovne funkcije na primjeru organizacije Valamar Riviera</b> .....	11
4.1. Funkcija upravljanja ljudskim resursima .....	11
4.2. Financijska funkcija .....	13
4.3. Prodajna funkcija .....	15
4.4. Nabavna funkcija .....	17
4.5. Proizvodna funkcija .....	18
4.6. Funkcija istraživanja i studija proizvoda.....	20
4.7. Razvojna funkcija .....	21
<b>5. Rasprava</b> .....	24
<b>6. Zaključak</b> .....	26
<b>Literatura</b> .....	27



## 1. Uvod

U ovom završnom radu obradit će se tema poslovnih funkcija Valamar Riviere te i sama teorijska podloga za lakše shvaćanje odabrane teme. Sikavica (2011) navodi kako pojam organizacije ima univerzalnu primjenu jer omogućuje definiranje bilo koje aktivnosti organiziranja u različitim aspektima društvenog života, pri čemu se pod pojmom organizacija može podrazumijevati proces organiziranja ili stanje koje proizlazi kao rezultat tog procesa, dok poslovne funkcije, s druge strane, predstavljaju skup međusobno povezanih zadataka koji su usmjereni ka najučinkovitijem izvršavanju specifičnih ciljeva unutar organizacije. U ovom radu analiziraju se osnovne poslovne funkcije organizacije s fokusom na njihove specifičnosti. U teoriji se definiraju opći pojam organizacije kroz definicije različitih autora i opisuju poslovne funkcije, dok se praktični dio fokusira na analizu primjene osnovnih poslovnih funkcija u poduzeću Valamar Riviera. Proučavajući Valamar Rivieru, vodeću hrvatsku organizaciju u turističkoj industriji, istražuje se međusobna povezanost poslovnih funkcija u ukupnom poslovanju organizacije. Cilj rada je istražiti kako Valamar Riviera primjenjuje svoje poslovne funkcije u poslovanju unutar i izvan Hrvatske. Analiza pruža cjelovit uvid u efikasnost poslovnih funkcija u specifičnom poslovnom okruženju te definira strategije i prakse koje doprinose uspješnom poslovanju. Poslovne funkcije su temelj svake uspješne organizacije, a njihova pravilna primjena i usklađenost su ključni za postizanje organizacijskih ciljeva. Sedam osnovnih poslovnih funkcija obuhvaća upravljanje ljudskim resursima, financije, prodaju, proizvodnju, nabavu, istraživanje i studije proizvoda te razvojnu funkciju. Svaka od ovih funkcija ima specifične zadaće i odgovornosti koje zajedno tvore cjelovit sustav koji omogućava učinkovito i uspješno poslovanje i ostvarenje organizacijskih ciljeva. Poslovanje Valamar Riviere obuhvaća širok spektar aktivnosti, od upravljanja luksuznim hotelima i kampovima do razvoja novih turističkih proizvoda i usluga. Valamar Riviera kontinuirano unapređuje svoje poslovne procese kako bi zadržala vodeću poziciju na tržištu. Uspješnost njihove strategije ogleda se u sposobnosti prilagodbe novim tržišnim uvjetima i tehnologijama, što doprinosi njihovom dugoročnom rastu i stabilnosti. Kroz detaljnu analizu primjene poslovnih funkcija u Valamar Rivieri, ovaj rad pruža uvid u strategije poslovanja koje doprinose njihovom uspjehu. U radu će se identificirati ključni čimbenici koji omogućavaju Valamar Rivieri da učinkovito odgovori na izazove i prilike u turističkoj industriji te ponuditi zaključke i preporuke koje mogu biti korisne i za druge organizacije koje teže postizanju sličnih ciljeva. Kroz ovu analizu, rad će doprinijeti razumijevanju važnosti pravilnog upravljanja poslovnim funkcijama u postizanju održivog poslovanja.

## **2. Teorijsko poimanje organizacije i poslovnih funkcija**

Prema Sikavici (2011:3), pojam organizacije, koji se izvorno povezuje s grčkom riječi "organon", što znači alat, instrument, napravu, spravu ili glazbalo, kroz vrijeme je dobio šire značenje te se počeo koristiti za označavanje organa, odnosno dijelova tijela koji obavljaju specifične funkcije unutar organizma živog bića, pri čemu Sikavica također naglašava kako su organizacije i procesi od ključne važnosti za suvremenog čovjeka, jer ga kontinuirano prate kroz sve aspekte njegova života. Robbins i Judge (2007:5) definiraju organizaciju kao namjerno usklađenu društvenu jedinicu koju čine dvije ili više osoba, a koja kontinuirano djeluje kako bi ostvarila zajednički cilj ili niz ciljeva. Organizacija još može označavati unutarnje ustrojstvo to jest, organizaciju neke institucije. Na primjer, organizacija poslovne organizacije po funkcijama ili divizijskim jedinicama. Morgan (1997:193) predlaže da teoretičari organizacije koriste osam različitih metafora kako bi objasnili svoj pogled na svijet, pri čemu jednu od tih metafora predstavlja organizacije kao mozgove, koje uče, dijele informacije i znanje s drugima te definiraju načine rada. Naziva se kibernetiskim pogledom na organizaciju. Prema Beckardu i Harrisu, kako je opisano u Sikavici (2011:7), organizacija se može interpretirati kao kompleksan društveni, politički i ulazno-izlazni sustav, pri čemu se unutar društvenog aspekta organizacija sastoji od više međusobno povezanih podsustava, od kojih svaki ispunjava specifične funkcije koje moraju biti usklađene s ukupnim sustavom kako bi organizacija mogla učinkovito djelovati kao cjelina. Pogled na organizaciju u smislu političkih sustava u današnjem poslovnom svijetu nije održiv, nego ovaj pristup ukazuje na nesklad u odlučivanju i moći između ljudi na najvišim i najnižim hijerarhijskim razinama. Taj pogled također uključuje ostvarenje interesa pojedinaca ili skupina bez obzira na njihov utjecaj na unutarnju okolinu organizacije. Kada se promatra kao ulazno-izlazni sustav, organizacija se može opisati kao proces preobrazbe inputa, poput sirovina i materijala te ljudskog rada u outpute, odnosno proizvode i usluge, pri čemu se naglašava kvaliteta tih izlaza. Također, važno je spomenuti da se organizacija kao znanstvena disciplina pojavila krajem 19. i početkom 20. stoljeća, kao rezultat razvoja teorije organizacije i znanosti o organizaciji. Prema Novaku, kako navodi Sikavica (2011:11), uspješno rješavanje problema unutar organizacije ne može se postići bez uporabe znanstvenih istraživanja, što organizaciji dodjeljuje znanstveni karakter; u tom kontekstu, organizacija treba pružiti jasne odgovore na pitanja o tome koje metode i pristupi su najprikladniji za uspostavljanje optimalne organizacijske strukture, omogućujući tako efikasnije upravljanje i poboljšanje njezinih funkcija. Budući da ne postoji jedinstvena definicija organizacije, moguće su različite definicije ovisno o perspektivi iz koje se promatra.

Robbins (1990), kako je navedeno u radu Sikavice (2011:14), organizaciju opisuje kao namjerno usklađivanje društvenih jedinica koje imaju jasno utvrđene granice i funkcije, te su trajno usmjerene na postizanje određenih ciljeva ili grupe ciljeva. Ovdje koordinacija znači da menadžment vodi ljude unutar organizacije, društveni entitet se odnosi na ljude, granice predstavljaju jasnoću i prepoznatljivost organizacije, a ciljevi su ono što organizacija nastoji postići.

## **2.1. Poslovne funkcije**

Kako bi postigla brži razvoj i bolje ekonomske rezultate, organizacije trebaju uložiti značajan napor u rješavanje problema vezanih uz proizvodnju, uključujući proizvode koje već proizvode ili planiraju proizvoditi. Organizacija se time obvezuje biti sposobna odabrati najbolju i najučinkovitiju opciju među brojnim mogućnostima koje postoje. Prema Novaku, kako navodi Sikavica (2011:568), poslovna funkcija čini skup međusobno povezanih aktivnosti koje omogućuju najučinkovitije obavljanje specifičnih zadataka organizacije, pri čemu se dodatno ističe da broj poslovnih funkcija u organizaciji odgovara broju posebnih zadataka koje treba izvršiti. Kao dominantna osobina poslovne funkcije izdvaja se srodnost ili sličnost. Izostanak bilo koje funkcije može voditi raspadu organizacije. Poslovne funkcije uključuju „funkciju istraživanja i studija proizvoda, razvojnu funkciju, nabavnu funkciju, funkciju upravljanja ljudskim potencijalima, proizvodnu, prodajnu i financijsku funkciju“ (Sikavica, 2011:570). Svih sedam poslovnih funkcija slijede logiku poslovnog procesa i povezane su jedne s drugima. U organizaciji, poslovne funkcije definiraju najvišu razinu raščlanjivanja zadataka, dok organizacijske jedinice predstavljaju najvišu razinu grupiranja tih zadataka. Zbog toga se unutar organizacija razvija više organizacijskih jedinica koje obavljaju iste poslovne funkcije.

### **2.1.1. Funkcija istraživanja i studija proizvoda**

Istraživanje i studij proizvoda predstavlja jedan od ključnih zadataka u određenim industrijama, a izostanak ove funkcije zapravo označava početak kraja organizacije. Općenito, industrijska istraživanja, posebice ona usmjerena na proizvode, omogućuju organizacijama da preciznije planiraju svoju budućnost, prate razvojne trendove te kontinuirano i svrhovito unapređuju svoje proizvodne procese. Prema Sikavici i Novaku (1999:749), u eri kada su promjene u tehnologiji i tehnici izuzetno brze i gotovo nemoguće pratiti bez sustavnog nadzora, organizacije koje redovito prate ove promjene mogu osigurati konkurentsku prednost i ostvariti značajne

tehničke i ekonomske koristi. Općenito, organizacije donedavno, uz pojedine iznimke, nisu posvećivala nikakvu posebnu pažnju problemima industrijskih istraživanja i studija proizvoda. Postupak u istraživanju i studiju novog proizvoda teče otprilike ovako:

- a. „ideja o novom proizvodu,
- b. preliminarno istraživanje, uključivši patentno istraživanje,
- c. preprojektiranje odnosno laboratorijsko istraživanje,
- d. razvoj plana proizvodnje, uključivši i eventualnu kooperaciju,
- e. poluindustrijska proizvodnja,
- f. konačno ispravljanje i oblikovanje proizvoda.“ (Sikavica i Novak 1999:752)

Osnovni izvor ideja o proizvodu dolazi iz organizacija, ali do ideja se dolazi i raznim drugim načinima, poput sajmova. Ideju je potrebno prvo oblikovati i provjeriti je li ostvarljiva, a zatim potpuno početi realizirati. Preliminarnim istraživanjima prikupljaju se tehnički i ostali podaci o proizvodima.

Prema Sikavici i Novaku (1999:760), organizacijska jedinica zadužena za istraživanje i razvoj proizvoda obuhvaća tri osnovna područja:

- istraživanje - ovdje se provode aktivnosti usmjerene na preciziranje ideja za novi proizvod, s posebnim naglaskom na tržišne uvjete, tehničko-tehnološke zahtjeve i ekonomske aspekte,
- ispitivanje - ovaj segment uključuje zadatke koji se odnose na evaluaciju modeliranih prototipova, receptura i drugih istraživačkih koncepata, uključujući laboratorijska testiranja, pripremu za poluindustrijsku proizvodnju i izradu prototipova u specijaliziranim radionicama i
- programiranje - u okviru programiranja, pažnja se posvećuje razradi tehnološkog procesa, planiranju razvoja organizacija i formiranju prvotnog plana suradnje s partnerima i kooperant.

#### 2.1.2. Razvojna funkcija

Prema Sikavici i Novaku (1999:762), u mnogim organizacijama razvojna funkcija nije bila dovoljno istaknuta, a čak i tamo gdje je bila prisutna, njena uloga često se ograničavala na izvršno-tehničke zadatke, koji su se odnosili na provedbu prethodno definiranog investicijskog programa od strane vanjskih specijaliziranih institucija, dok razvoj predstavlja ključnu funkciju

koja zahtijeva visoku razinu sistematičnosti, duboko razumijevanje problema i kvalificirane zaposlenike za njezino efikasno izvođenje. Miko (1990;147) navodi da je razvojna funkcija ključna u svakoj organizaciji, jednako važna kao i ostale funkcije. Ona je posebno istaknuta prilikom implementacije razvojne poslovne politike koja teži pronalaženju optimalnih rješenja. Za svoj rad, razvojna funkcija koristi podatke i informacije kako iznutra, tako i izvan poduzeća. Unutarnji izvori informacija, poput računovodstvenih podataka, igraju značajnu ulogu. Ova funkcija također usmjerava pažnju na uvođenje najsuvremenijih i najekonomičnijih tehnologija u proizvodni proces, brinući se za dugoročni opstanak i uspjeh organizacija. S obzirom na brzi napredak u današnjem svijetu, organizacije ne mogu očekivati spontan razvoj; umjesto toga, moraju planirati i temeljiti svoje predviđanja na najnovijim znanjima i tehnologijama kako bi osigurale optimalan smjer i intenzitet svog razvoja. Prema Sikavici i Novaku (1999:764) razvojna funkcija treba omogućiti pronalaženje optimalnih rješenja za poslovnu politiku na temelju predviđenih trendova i očekivanja, uz posebnu pažnju na tehnički napredak, stoga je važno uspostaviti specijaliziranu službu s ekspertima koji će se usredotočiti na složene razvojne izazove, dok se razvojni problemi ne bi trebali miješati s drugim poslovnim zadacima, poput proizvodnje, iako proizvodnja može pomoći u njihovom prepoznavanju i rješavanju.

### 2.1.3. Funkcija upravljanja ljudskim resursima

Funkcija upravljanja ljudskim resursima ima ključne zadatke i obuhvaća najvrjedniji resurs organizacije, a to je čovjek. Ljudski čimbenik je temeljni čimbenik ostvarenja organizacijskih ciljeva. Danas se ekonomija bavi nematerijalnim resursima kojima ljudi te njihova znanja i talenti imaju ključnu ulogu. Prema Žugaju i dr. (2004:431), upravljanje ljudskim potencijalima je složeno područje proučavanja koje teoretičari detaljno analiziraju, a u dinamičnom poslovnom okruženju, gdje se zaposlenici brzo prilagođavaju promjenama kako bi postigli uspjeh, njihov doprinos društvu postaje ključan i vrijedan, dok menadžment ljudskih resursa stvara dodatnu vrijednost unutar organizacija i pruža konkurentsku prednost koja je teže ostvariva. Kako Požega (2012:12) navodi u svojoj knjizi, postoji nekoliko zadataka koje menadžment ljudskih resursa treba hijerarhijskim redom ispuniti. Prvi zadatak je analiza posla kao preduvjet menadžmenta ljudskih resursa. U tom zadatku je potrebno analizirati poslove i zadatke djelatnika, spriječiti preopterećenost ili neopterećenost zaposlenika na pojedinim poslovima, delegiranje i tome slično. Zatim, nakon analize postojećeg stanja slijedi planiranje ljudskih resursa koje uključuje planiranje broja zaposlenih i njihovu strukturu. Pribavljanje ljudskih potencijala ulaganjem u marketing, podizanjem imidža organizacije čime se zapravo

želi pokazati da je određena organizacija poželjna za raditi, s dobrim radnim okruženjem, radnim uvjetima. Nakon pribavljanja slijedi selekcijski postupak zaposlenika ovisno o rezultatima dobivenim kroz analizu posla, pribavljanje i planiranje radnika. Selekcija može biti unutarnja i vanjska koja se odnosi na selektiranje najboljih ljudi od svih potencijalno ponuđenih kandidata izvan poduzeća. Nakon napravljena ova četiri koraka slijedi organizacija i upravljanje timskim radom. Tada menadžer ljudskih resursa ustrojava djelatnike po timovima i organizira i upravlja radom timova. Upravljanje radnom uspješnošću obavlja se s ciljem neprestanog poboljšanja radne uspješnosti prateći kriterije, poslove i kako utjecati na poboljšanje radne uspješnosti. Sljedeći, vrlo važan zadatak je upravljanje motivacijom. Menadžer treba imati sposobnost duboke psihološke procjene svojih zaposlenika, uvidjeti njihove motivacijske čimbenike i izvore zadovoljstva u radu, te razumjeti njihove osobne karakteristike i okolnosti. Motivacija predstavlja jednu od glavnih funkcija menadžera i menadžmenta. Motivacija je za Martinčić (2017:61) ponašanje zaposlenih potaknuto njegovim motivima. Prema Herzbergu (1987), kako navodi Martinčić (2017:61), dvofaktorska teorija motivacije temelji se na konceptu zadovoljstva pojedinaca. Požega (2012:129) objašnjava da u okviru dvofaktorske teorije ne postoje samo kategorije zadovoljstva i nezadovoljstva kod zaposlenika, već se uočavaju i stanja nezadovoljstva i njegova odsutnost, te zadovoljstva i njegova odsutnost. Nakon što motivira zaposlenike, menadžer ljudskih resursa mora učinkovito upravljati sustavom materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja i motiviranja zaposlenika. Nakon što se uspostave navedeni koraci, slijedi upravljanje karijerama zaposlenika, što uključuje procjenjivanje, planiranje, usmjeravanje i realizaciju njihovih karijera u skladu s njihovim interesima, sposobnostima i vještinama. Nadalje, menadžment se mora posvetiti upravljanju fluktuacijom i apsentizmom zaposlenika. Također, "Postojanje povratne veze između zaposlenika i menadžera jedna je od nužnih pretpostavki za osiguranje organizacijske izvrsnost" (Postolov, 2007:78). Pod tim se podrazumijeva otklanjanje devijantnog ponašanja, sprječavanje odlaska iz organizacije visokokvalitetnih kadrova. Posljednji zadatak koji se treba ispuniti je upravljanje stresom, poboljšanje zadovoljstva zaposlenika te prevencija budućih mogućih izvora stresa. Još neki važni zadaci koji se trebaju razvijati kod zaposlenika jesu liderske sposobnosti, razvoj i sukcesija menadžera, raditi na razvoju zaposlenika i pripremi budućih menadžera ustrojem obrazovnog sustava, upravljanje znanjem u organizaciji i upravljanje učecom organizacijom koja je "poduzeće u kojem su zaposlenici u pravilu trajno i stalno usmjereni na učenje, odnosno povećanje svojih znanja, sposobnosti i vještina" (Požega, 2012:256).

#### 2.1.4. Nabavna funkcija

Nabavna funkcija je iznimno važna i ne smije se zanemariti, već ju je potrebno dobro organizirati kako bi nabavna politika bila uspješna te kako bi organizacija radila “s više sistematičnosti i poslovnosti” (Sikavica i Novak, 1999:782). Prema Krpan i dr. (2015:327), nabava se sve više razvija iz obične taktičke funkcije koja se usredotočuje na minimiziranje troškova i ispunjavanje zahtjeva, u važan strateški faktor koji koristi filozofiju stvaranja vrijednosti i optimizacije ukupnih troškova u opskrbnom lancu, čime se povećava profitabilnost organizacije i vrijednost dioničara te se stvara konkurentska prednost i mogućnost dodavanja dodatne vrijednosti. Njezina uspješnost ovisi o preciznom poznavanju tržišnih uvjeta, budući da se dinamika tržišta neprestano mijenja. Sikavica i Novak (1999:786) smatraju da među specifičnim zadacima nabavne službe najvažnija uloga uključuje duboko razumijevanje tržišta i njegovih trendova, dok ispitivanje ponude predstavlja ključni zadatak kojem se pridaje najveća pažnja zbog njegove važnosti, pritom u svim aktivnostima nabavne funkcije dominiraju četiri osnovna čimbenika: kvaliteta, kvantiteta, cijena i rokovi isporuke, koji su od presudne važnosti za učinkovito upravljanje nabavom. Zaključno, nabavna funkcija u organizaciji nije više samo operativni segment usmjeren na smanjenje troškova i ispunjavanje zahtjeva, već se razvila u strateški ključan element koji značajno doprinosi ukupnoj vrijednosti i profitabilnosti organizacije.

#### 2.1.5. Proizvodna funkcija

S druge strane, proizvodna funkcija je odgovorna za organizaciju proizvodnog procesa u skladu s karakteristikama osnovnih sredstava. Njezin cilj je proizvoditi određenu kvalitetu i količinu proizvoda u zadanim rokovima i uz minimalne izdatke. Zbog tehnoloških inovacija u procesu proizvodnje drugačija je organizacija proizvodnje. Organizacija proizvodnje uvelike ovisi o vrsti proizvodnog, odnosno tehnološkog procesa, pri čemu Sikavica i Novak (1999:792) ističu da je glavni izazov organizacije usmjeren na karakter tih procesa, koji mogu biti kontinualni ili diskontinualni; kontinualni procesi karakteristični su za masovnu i cehovsku proizvodnju, dok se kod diskontinualnih procesa, koji uključuju neprekinutu ili serijsku proizvodnju, fokus stavlja na izbor optimalne organizacije rada i prilagodbu proizvodnog ritma. Proizvodnja je neupitno najsloženija funkcija u proizvodnoj organizaciji, gdje se integriraju različita znanja i vještine s ciljem postizanja zajedničkog rezultata - rentabilne i ekonomične proizvodnje. Sikavica i Novak (1999:793) izdvajaju da se industrijska proizvodnja od samih početaka temeljila na: kontinuiranju proizvoda, pripremi rada i neposrednoj proizvodnji ili radionici.

Postoje dva tipa koja organiziraju pripremu proizvodnje što racionalnije, a to su centralizirani i decentralizirani. Centralizirano organizirana proizvodnja javlja se kod masovne proizvodnje i kod krupnih proizvoda specifične vrijednosti, dok decentralizirano organizirana proizvodnja prevladava u organizacijama koje se bave proizvodnjom ograničenog broja homogenih proizvoda.

#### 2.1.6. Prodajna funkcija

Prema Sikavici i Novaku (1999), prodaja igra ključnu ulogu u procesu reprodukcije jer omogućava realizaciju proizvoda, pretvorbu u novac i isporuku krajnjem korisniku, čime je postala neophodna za održavanje kontinuiranog poslovnog procesa. Sikavica i Novak (1999; 804) kao osnovni cilj prodajne funkcije navode ostvarivanje maksimalne prodaje proizvedenih proizvoda, dok istraživanje tržišta predstavlja ključnu komponentu prodajnog sektora, dok samo mali broj organizacija uspijeva uspješno organizirati ovu funkciju, koja uključuje analizu domaćih i međunarodnih tržišta te prikupljanje, interpretaciju i procjenu podataka radi donošenja odluka na temelju racionalne analize. Svaka racionalna organizacija službe za istraživanje tržišta, prema Sikavici i Novaku (1999:808) trebala bi imati sljedeću strukturu:

- programiranje istraživanja tržišta,
- proces istraživanja i
- analiza rezultata.

U sklopu globalnog zadatka prodaje je i zadatak ekonomske promidžbe. Ekonomska promidžba teži tome da kupcima približi značajke i prednosti proizvoda koje organizacija nudi ili planira. Važno mjesto među zadacima prodaje zauzima i davanje ponude. Ponuda mora biti privlačna i pažljivo sastavljena jer predstavlja jedan od prvih dodira s potencijalnim kupcima. Sikavica i Novak (1999;806) uz sve prednosti ovih zadataka navode i neizostavne troškove koji obvezuju organizaciju da brine o njima jer bi se u protivnom moglo dogoditi da konačan uspjeh bude manji od stvarno mogućeg.

#### 2.1.7. Financijska funkcija

Financijska funkcija dobila je pravu ulogu u organizaciji širenjem financijskog poslovanja. Kako bi se osigurala cjelovita slika svih financijskih aspekata, od evidencije do prepoznavanja



problema i usvajanja financijskih rješenja, Sikavica i Novak (1999; 815) ističu da je ključno da financijska funkcija razvije proračun raspoloživih sredstava za određeno razdoblje, najčešće godinu dana, a u slučaju da vlastita sredstva nisu dovoljna ta funkcija mora pronaći dodatna sredstva za financiranje projekata, pri čemu su krediti, koje organizacije često pribavljaju od banaka, najčešći izvor. Tintor (2020:84) ističe da odluke o financiranju obuhvaćaju upravljanje neto dobiti, uključujući njenu raspodjelu između vlasnika, vjerovnika i zadržavanje za buduće investicije, dok odluke o strukturi kapitala usmjereni su na osiguranje adekvatne razine vlasničkog kapitala te optimizaciju omjera između vlastitih izvora kapitala, uključujući uložen i zarađen kapital, i dugoročnih vanjskih izvora. Prema Meigs i Meigs (1999, str. 923), financijski izvještaji djeluju kao kontrolni alati koji reflektiraju rad menadžera, bilježe njihove uspjehe i neuspjehe te upozoravaju na probleme, pri čemu interpretacija ovih izvještaja zahtijeva razumijevanje i prilagodbu instrumenata kako bi se točno shvatili prikupljeni podaci. Ključni zadatak financijske funkcije je nadziranje tržišne vrijednosti organizacije, koja značajno ovisi o dividendama isplaćenim dioničarima. Poslovne aktivnosti na tržištu vrijednosnih papira i novca uključuju upravljanje potraživanjima, izmirenje obveza, odobravanje kredita i slično. Sikavica i Novak (1999; 817) ističu da čvrsta povezanost između financijske i računovodstvene službe predstavlja ključan razlog, dok u Hrvatskoj samo mali broj organizacija ima značajnije financijske aktivnosti, pri čemu se organizacija računovodstvenih poslova temelji na optimalnoj podjeli rada, a broj zaposlenih ovisi o obujmu poslova, upotrebi informacijske tehnologije i drugim specifičnostima.

### **3. Metodologija rada**

Predmet istraživanja rada predstavlja definiranje i detaljno analiziranje pojma poslovnih funkcija organizacije. Poslovne funkcije definira mnoštvo autora na različite načine zbog toga što svatko od njih ima različita mišljenja. Uz pojam poslovnih funkcija, prikazat će se i njihove specifične zadaće i ciljevi kako bi se detaljno shvatio pojam poslovnih funkcija i njihovih doprinosa i utjecaja na organizaciju. Svaka od funkcija pojedinačno ne dovodi organizaciju do rezultata, nego udruživanjem svih poslovnih funkcija organizacija ostvaruje rezultate. Kako bi se definirao pojam poslovnih funkcija, njezinih zadaća, ciljeva i općenite teorijske organizacijske podloge korišteni su pouzdani sekundarni izvori podataka preko kojih se analiziranjem, tumačenjem, donošenjem zaključaka dolazi do jasne predodžbe predmeta istraživanja. U ovome radu korišteno je nekoliko različitih metoda. Metode koje su korištene su deskriptivna, komparativna i kvantitativna metoda. Svi načini vode do zaključaka koji na jednostavan način objašnjavaju predmet rada.

## **4. Poslovne funkcije na primjeru organizacije Valamar Riviera**

Valamar Riviera (2024) kao dioničko društvo za turizam je vodeća turistička organizacija koja upravlja hotelima, ljetovalištima i kamping ljetovalištima u poznatim turističkim destinacijama u Istri, Dalmaciji, na otocima i u Austriji. Predstavlja se na tržištu kao lider u upravljanju odmorišnim turizmom i kao poslodavac i konkurent svoje poslovanje zasniva na održivom razvoju te kontinuiranom stvaranju nove vrijednosti.

### **4.1. Funkcija upravljanja ljudskim resursima**

U Valamar Rivieri funkcija upravljanja ljudskim resursima igra ključnu ulogu u ostvarivanju poslovnih ciljeva i održavanju konkurentske prednosti. Prvenstveno, strategija zapošljavanja u koju Valamar ulaže značajne napore u privlačenje i zadržavanje kvalitetnih radnika. Kroz suradnju s visokoškolskim ustanovama, agencijama za zapošljavanje i internim programima obuke, organizacija osigurava kontinuirani dotok talentiranih pojedinaca u svoje redove. Također, ulažu u razvoj zaposlenika te u skladu s poslovnom strategijom i potrebama zaposlenika, Valamar Riviera pruža različite programe obuke i razvoja poput mentorskih programa, specijaliziranih tečajeva i mogućnosti za stjecanje novih vještina i certifikata. Upravljanjem performansama organizacija provodi sustav redovitih procjena performansi kako bi pratila napredak zaposlenika i pružila im povratne informacije. Kroz individualne razgovore i postavljanje ciljeva, potiče se kontinuirani razvoj i unaprjeđenje radnih rezultata. Valamar Riviera (2023) promiče kulturu odgovornosti prema zaposlenicima, zajednici i okolišu. Kroz različite inicijative, poput volontiranja, programa dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja i ekoloških projekata, organizacija potiče angažman zaposlenika i doprinos društvenoj zajednici. Valamar Riviera aktivno promiče raznolikost i uključenost na radnom mjestu. Kroz programe senzibilizacije, obuke o raznolikosti i politike jednakih mogućnosti, organizacija stvara okruženje gdje se cijeni svaki pojedinac, bez obzira na razlike u spolu, dobi, etničkoj pripadnosti ili drugim karakteristikama. Oni prate trendove digitalizacije i koriste napredne tehnologije u upravljanju ljudskim resursima. To uključuje softverska rješenja za praćenje radne učinkovitosti, aplikacije za komunikaciju i suradnju među zaposlenicima te platforme za e-učenje i razvoj vještina. Organizacija prepoznaje važnost brige o dobrobiti zaposlenika te stoga nudi različite programe i beneficije kao što su fleksibilni radni aranžmani, sportske aktivnosti, subvencioniranje obroka ili pristup psihološkoj podršci. Ova funkcija obuhvaća niz

aktivnosti usmjerenih na regrutiranje, razvoj, motivaciju, zadržavanje i upravljanje učinkom zaposlenika. U procesu regrutiranja i selekcije HR tim surađuje s menadžerima kako bi identificirao potrebe za novim zaposlenicima i razvio strategiju regrutiranja. Oglasne kampanje, interni oglasi, web stranice za zapošljavanje i druge metode koriste se za privlačenje kandidata. Primjer regrutiranja bio bi provođenje kampanje zapošljavanja za sezonske konobare i kuhare za ljetnu sezonu. Provođe se selekcijski procesi kao što su intervjuiranje, provjera referenci i testiranje kako bi se odabrali najbolji kandidati za poslove. Nakon zapošljavanja, HR tim organizira program uvođenja kako bi novi zaposlenici brzo stekli potrebna znanja i vještine te se integrirali u radno okruženje. To može uključivati orijentaciju, treninge, mentorstvo i podršku kolega kako bi se olakšala prilagodba novih zaposlenika. Kod uvođenja novih zaposlenika primjer bi bio organizacija orijentacijskih programa za nove recepcionare koji su nedavno započeli s radom. Tim razvija programe i inicijative za razvoj zaposlenika kako bi poboljšao njihove vještine, znanje i performanse. Na primjer, provode treninge, seminare, radionice, edukaciju o liderstvu, online tečajeve i mogućnosti za daljnje obrazovanje. Za razvoj zaposlenika osiguravaju se tečajevi stranih jezika za osoblje koje radi na recepciji kako bi poboljšali svoje komunikacijske vještine. Oni rade na stvaranju motivirajućeg radnog okruženja koje potiče visoku razinu angažiranosti zaposlenika. Pružaju povratne informacije, priliku za osobni i profesionalni razvoj, financijske i nefinancijske nagrade, timsko građenje i druge motivacijske programe. Valamarov tim koji upravlja ljudskim resursima razvija sustave i procese za praćenje i upravljanje performansama zaposlenika. Potiču postavljanje ciljeva, redovite procjene performansi, povratne informacije, planove razvoja i nagrađivanje visokih postignuća. Prema Valamarovom izvješću (2023), organizacija planira investirati oko 20 milijuna eura u 2024. godini u razne programe usmjerene na unapređenje i nagrađivanje svojih zaposlenika što uključuje obuke i profesionalni razvoj, kao i mjere za nagrađivanje radnog učinka i poticanje zaposlenika na stanovanje u područjima gdje organizacija posluje te ima za cilj poboljšanje vještina zaposlenika, njihovu motivaciju i zadovoljstvo, čime se doprinosi njihovoj dugoročnoj lojalnosti i uspjehu organizacije. Ovim ulaganjima, Valamar Riviera dodatno potvrđuje svoju reputaciju kao vodeći poslodavac u turističkom sektoru u Hrvatskoj, status koji drži već dugi niz godina. Funkcija upravljanja ljudskim resursima u Valamar Riviera temelji se na holističkom pristupu koji potiče razvoj zaposlenika, potiče visoke standarde performansi i promiče vrijednosti korporativne odgovornosti. Ova integrirana strategija doprinosi uspjehu organizacije i stvaranju pozitivnog radnog okruženja za sve zaposlenike. Nadalje, Valamar nudi učeničke prakse. Prema Valamar

Rivieri (2024), praksa se smatra izvrsnom prilikom za investiranje u obrazovane i kvalificirane buduće radnike, s ciljem da ti praktikanti postanu stalni članovi tima. Ovo znači da organizacija koristi praksu kao način za identifikaciju i razvoj talentiranih pojedinaca, s namjerom da ih zaposli na dugoročan način nakon što steknu potrebne vještine i iskustvo unutar organizacije. Uz praksu, učenici turističko-ugostiteljskih zanimanja kuhar, konobar, slastičar, turističko-hotelijerski komercijalist i hotelijersko-turistički tehničar imaju mogućnost programa stipendiranja. Poljak (2021:102) ističe da turističko-ugostiteljski sektor već nekoliko sezona ima problem s nedostatkom radne snage tijekom vršnih sezonskih razdoblja, što je dovelo do potrebe za povećanjem kvota za uvoz radne snage u Hrvatsku i poboljšanjem uvjeta rada za domaće radnike, a ponudom stalnih zaposlenja, povoljnijih uvjeta za specifična zanimanja i atraktivnih stručnih usavršavanja, sektoru su privučeni kvalitetni radnici i cijenjeni poslodavci. Međutim, globalna pandemija COVID-19 izazvala je izvanredne okolnosti te su se turističke organizacije bile susrele s problemom visokih troškova plaća u situaciji bez operativnog poslovanja. Jedini način za smanjenje tih troškova bio je otpuštanje dijela radnika, smanjenje plaća ili kombinacija tih mjera.

#### **4.2. Financijska funkcija**

Financijska funkcija u Valamar Rivieri donosi važne informacije i pomaže u praćenju financijskog stanja organizacije, osiguravanju usklađenosti s regulatornim zahtjevima te pružanju podataka i analiza potrebnih za donošenje poslovnih odluka. U Valamar Rivieri, računovodstvena služba je odgovorna za sastavljanje financijskih izvještaja, uključujući bilancu, račun dobiti i gubitka te izvještaj o novčanim tokovima. Ovi izvještaji pružaju jasnu sliku financijskog položaja organizacije i njezine profitabilnosti. Računovodstvo sudjeluje u procesu izrade proračuna i financijskih planova za buduće razdoblje što uključuje procjenu troškova, prihoda i investicija te identifikaciju financijskih ciljeva i strategija za njihovo postizanje. Valamar Riviera provodi strogo porezno računovodstvo kako bi osigurala usklađenost s poreznim propisima i drugim međunarodnim i računovodstvenim propisima. Prema izvješću Valamara (2023), operativni troškovi su se povećali za 11,4 % na 250,5 milijuna eura zbog nastavka velikih ulaganja u zaposlenike i značajnog porasta troškova nabave uslijed intenzivnih inflacijskih pritisaka, dok su troškovi rada rasli za 17,8 milijuna eura ili 16,3 % u odnosu na prethodnu godinu čime se Valamar ponovno ističe u svom poslovanju. To uključuje pripremu poreznih prijava, izračunavanje poreznih obveza i vođenje evidencije o poreznim olakšicama i obvezama. Oni provode i interni nadzor i kontrolu nad financijskim

procesima kako bi osiguralo točnost i pouzdanost financijskih informacija te stoga provode uspostavu internih kontrola, reviziju računovodstvenih evidencija i praćenje poštivanja internih politika i procedura. Računovodstvo pruža analize financijskih performansi organizacije kako bi uprava imala uvid u ključne pokazatelje uspješnosti poslovanja. Ove analize uključuju trendove u prihodima, troškovima, profitu i likvidnosti te pružaju osnovu za donošenje informiranih poslovnih odluka. Računovodstvo surađuje s financijskim timom i višim menadžmentom u izradi dugoročnih financijskih strategija organizacije. Oni planiraju kapitalne investicije, strukturiranje financiranja te procjenjuju rizik i povratna ulaganja. S obzirom na međunarodno prisustvo Valamar Riviere, računovodstvo se prilagođava međunarodnim računovodstvenim standardima i regulativama. To uključuje pripremu međunarodnih financijskih izvještaja i usklađenost s međunarodnim računovodstvenim standardima.

Računovodstvena funkcija u Valamar Rivieri pridonosi stabilnosti, održivosti i uspjehu poslovanja organizacije na lokalnoj i globalnoj razini. Računovodstveni tim odgovoran je za vođenje financijskih evidencija organizacije, uključujući knjigovodstvene zapise o prihodima, troškovima, dugovanjima, potraživanjima, plaćanjima i ostalim transakcijama. Ove evidencije pružaju osnovne informacije za izradu financijskih izvještaja i analizu financijskog stanja organizacije. Svi izvještaji pružaju pregled financijskog stanja organizacije, njezine profitabilnosti, likvidnosti i solventnosti. Pokazatelj koji mjeri rast broja posjetitelja zabilježio je rast od 8 % što znači da su Valamarove destinacije sve atraktivnije i prepoznatljivije. Također, imaju visoku stopu zaposlenosti koja iznosi približno 90 % te možemo zaključiti da je to odraz dobrog menadžmenta ljudskih resursa. Bave se obračunavanjem poreza i pripremom prijave poreza kako bi se osiguralo da organizacija ispunjava svoje porezne obveze. Računovodstveni tim priprema godišnje financijske izvještaje za Valamar Rivieru koji pružaju pregled financijskog stanja organizacije i njezine profitabilnosti tijekom protekle godine, što omogućuje menadžmentu donošenje informiranih odluka za buduće poslovanje. Prema Valamarovom godišnjem izvješću (2023) ostvarena je prilagođena EBITDA od 109 milijuna eura uz maržu od 29,4 %. EBITDA raste iz godine u godinu što odražava poboljšanje operativne profitabilnosti i efikasnosti. Računovodstvo kontinuirano radi na identifikaciji i smanjenju nepotrebnih troškova te optimizaciji financijskih procesa kako bi se povećala profitabilnost organizacije. Računovodstvo Valamar Riviere strogo se pridržava svih regulatornih zahtjeva u vezi s financijskim izvještavanjem, porezima, revizijom i drugim aspektima poslovanja. Redovno prate promjene zakonodavstva i usklađivanje poslovnih praksi

s najnovijim propisima. Kroz sve ove aktivnosti, računovodstvena funkcija u Valamar Rivieri igra ključnu ulogu u osiguravanju financijske stabilnosti, transparentnosti i uspješnosti poslovanja organizacije.

### **4.3. Prodajna funkcija**

Prodajna funkcija Valamar Riviere odnosi se na sve aktivnosti i strategije koje se provode kako bi se privukli potencijalni gosti, potaknula prodaja usluga i proizvoda te osiguralo zadovoljstvo i lojalnost postojećih gostiju. Ova funkcija obuhvaća niz aktivnosti, uključujući marketing, prodajne kampanje, rezervacije, upravljanje prodajnim kanalima i brigu o gostima. Valamar Riviera provodi različite marketinške aktivnosti kako bi privukla pažnju potencijalnih gostiju. To uključuje digitalni marketing putem web stranica, društvenih medija, e-pošte i internetskog oglašavanja, kao i tradicionalne marketinške kanale poput tiskanih oglasa, letaka i promotivnih događaja. Kroz prodajne kampanje, Valamar Riviera promovira svoje usluge i ponude kako bi potaknula rezervacije i povećala prodaju. Ove kampanje mogu uključivati posebne ponude, popuste, pakete i dodatne pogodnosti koje privlače potencijalne goste i potiču ih na rezervaciju. Prema integriranom godišnjem izvješću (2023), program lojalnosti jedan je od načina na koji Valamar Riviera povećava prihode i nastoji stvoriti dodatnu vrijednost za goste koji se vraćaju, a postotak tih gostiju je iznosio 28 posto. Tim za rezervacije Valamar Riviere odgovoran je za primanje i obradu rezervacija gostiju. To uključuje komunikaciju s potencijalnim gostima, pružanje informacija o dostupnim opcijama smještaja, cijenama i uvjetima rezervacije te olakšavanje procesa rezervacije putem telefona, interneta ili putem agenata. Pojava globalne pandemije COVID-19 dovela je do masovnog otkazivanja postojećih rezervacija i potpunog izostanka novih rezervacija, što je za turistički sektor imalo posljedicu zaustavljanja svih priljeva od rezervacija smještaja, stoga Poljak (2021;101) navodi tri tekuća problema s kojima su se u krizi susrele turističke organizacije:

- prvi je nedostatak novih i otkazivanje već primljenih rezervacija;
- drugi je nemogućnost naplate već zaprimljenih važećih rezervacija;
- treći je zahtjev za povratima već uplaćenih sredstava kako od strane agencija, tako i od strane individualnih gostiju.

Valamar Riviera koristi različite prodajne kanale kako bi dostigla različite segmente tržišta i ciljne skupine gostiju. To uključuje suradnju s turističkim agencijama, online putničkim agencijama, korporativnim klijentima, kao i direktne rezervacije putem svoje web stranice i ostalih online platformi. Nakon rezervacije, prodajna funkcija nastavlja kroz brigu o gostima

tijekom njihovog boravka. Ovo uključuje pružanje informacija i podrške prije dolaska, dobrodošlicu i provjeru gostiju po dolasku, osiguravanje udobnosti i zadovoljstva tijekom boravka te prikupljanje povratnih informacija i rješavanje prigovora kako bi se osiguralo pozitivno iskustvo gostiju. Kroz sve ove aktivnosti, prodajna funkcija Valamar Riviere usmjerena je na povećanje prodaje, povećanje prihoda i stvaranje dugoročnih odnosa s gostima kako bi se osigurala konkurentnost i uspješnost poslovanja u turističkoj industriji. Prodajna funkcija Valamar Riviere ključan je dio poslovanja ovog uglednog lanca hotela i resorta. Valamar Riviera provodi temeljita istraživanja tržišta kako bi identificirala ciljane segmente gostiju i njihove preferencije. Kroz digitalni marketing putem web stranica, društvenih medija, e-pošte i internetskog oglašavanja, cilja na različite tržišne segmente i promovira svoje usluge i ponude tradicionalnim marketinškim kanalima poput tiskanih oglasa, letaka, televizijskih i radijskih reklama također se koriste za doseganje šire publike. Valamar Riviera redovito provodi prodajne kampanje kako bi potaknula rezervacije i povećala prodaju. Ove kampanje uključuju posebne ponude, popuste, pakete i dodatne pogodnosti kako bi privukle potencijalne goste i potaknule ih na rezervaciju. Primjerice, sezonske popuste, rane rezervacije, ili posebne pakete koji uključuju dodatne aktivnosti ili ekskluzivne usluge. Tim za rezervacije Valamar Riviere koristi napredne rezervacijske sustave kako bi olakšao proces rezervacije za goste. Putem telefona, internetskog portala ili putem agenata, gosti mogu brzo i jednostavno rezervirati smještaj i druge usluge. Valamar Riviera koristi različite prodajne kanale kako bi dosegla različite segmente tržišta. To uključuje suradnju s turističkim agencijama, online putničkim agencijama, korporativnim klijentima, kao i direktne rezervacije putem svoje web stranice i aplikacija. Valamar Riviera (2016) u integriranom godišnjem izvješću navodi kako ostvarila iznimne rezultate putem direktnih kanala distribucije te je ostvarila udio direktnih rezervacija u prihodu u iznosu pozamašnom iznosu. Nakon rezervacije, prodajna funkcija ne završava. Tim za brigu o gostima pruža podršku gostima prije, za vrijeme i nakon njihovog boravka. Osiguravanje dobrodošlice po dolasku, osiguravanje udobnosti i zadovoljstva tijekom boravka te prikupljanje povratnih informacija i rješavanje prigovora ključni su elementi ove funkcije. Kroz sve ove aktivnosti, prodajna funkcija Valamar Riviere usmjerena je na stvaranje pozitivnog iskustva gostiju, povećanje prodaje i očuvanje dugoročnih odnosa s klijentima.



#### 4.4. Nabavna funkcija

Nabavna funkcija u Valamar Rivieri je važna u osiguravanju glatke operativne efikasnosti i pružanju visokokvalitetnog iskustva gostima. Ova funkcija obuhvaća niz aktivnosti, uključujući identifikaciju potreba, istraživanje tržišta, pregovore s dobavljačima, upravljanje ugovorima, praćenje kvalitete i troškova te upravljanje lancem opskrbe. Nabava se odvija u sklopu nekoliko ključnih strateških odbora uključujući Odbor za nabavu i partnerstva koji osigurava da su svi aspekti nabave usklađeni s organizacijskim ciljevima, održivosti i kvalitetom usluga. U 2023. Valamar Riviera je uložila u nabavni proces čime je postigla veću operativnu učinkovitost i smanjenje troškova. Jedan od ključnih aspekata nabavne funkcije je identifikacija potreba hotela i resorta. To može uključivati analizu potrošnje hrane i pića, potrošnje energije, potrošnje potrošnog materijala kao što su kozmetika i čišćenje te potrebe za održavanjem objekata i opreme. Na temelju tih potreba, tim za nabavu radi na pronalaženju najboljih rješenja koja će zadovoljiti standarde kvalitete Valamar Riviere, uz istovremeno održavanje konkurentnih troškova. Nakon identifikacije potreba, slijedi istraživanje tržišta kako bi se pronašli odgovarajući dobavljači. Ovdje se analiziraju različiti faktori poput cijena, kvalitete proizvoda ili usluga, dostupnosti, rokova isporuke i pouzdanosti dobavljača. Pregovori s dobavljačima igraju ključnu ulogu u postizanju povoljnih uvjeta nabave, uključujući cijene, popuste, uvjete plaćanja i druge komercijalne uvjete. Nakon što se postigne dogovor s dobavljačem, tim za nabavu upravlja ugovorima kako bi osigurao da se sve obveze ispune u skladu s dogovorenim uvjetima. Paralelno s tim, kontinuirano se prati kvaliteta isporučenih dobara i usluga kako bi osigurali standarde Valamar Riviere. Također se prate troškovi kako bi se identificirale mogućnosti za uštedu i optimizaciju. Upravljanje opskrbnim lancem je također ključni dio nabavne funkcije. To uključuje praćenje i upravljanje svim koracima u procesu nabave, od početne identifikacije potreba do isporuke i plaćanja. Cilj je osigurati da se resursi i usluge pravovremeno i učinkovito dostave na odredište. Sve ove aktivnosti nabavne funkcije Valamar Riviere usmjerene su na postizanje optimalnih rezultata u smislu kvalitete, troškova i zadovoljstva gostiju, čime se doprinosi uspješnom poslovanju i konkurentnosti lanca hotela i resorta. Valamar (2023) u svom godišnjem izvješću ističe da će uložiti u nabavu namještaja i opreme u ulaganja u unapređenje plaža te unapređenje sigurnosti. Naravno, Valamar Riviera surađuje s različitim dobavljačima kako bi osigurala kvalitetne proizvode i usluge za svoje hotele i resorte. Neki od potencijalnih dobavljača uključuju dobavljače hrane i pića i to mogu biti lokalni dobavljači svježeg voća, povrća, mesa i ribe, kao

i distributeri alkoholnih pića i vinskih vinarija te još dobavljače potrošnog materijala, opreme, usluga, energije. Suradnja s pouzdanim dobavljačima ključna je za Valamar Rivieru kako bi osigurala visoku razinu kvalitete i usluga za svoje goste. Naglašeno je da nastavljaju partnerstva s lokalnim proizvođačima hrane te su usmjereni na unaprjeđivanje suradnje s dobavljačima u pogledu održivosti, a novost je uvođenje politika odgovornih praksi i ponašanja s ciljem povećanja broja održivih dobavljača.

#### **4.5. Proizvodna funkcija**

Proizvodna funkcija u Valamar Rivieri uključuje sve aktivnosti koje se odnose na razvoj i isporuku usluga i dobara potrebnih za operativno funkcioniranje hotela, resorta i s njima povezanih objekata. Ova funkcija igra ključnu ulogu u osiguravanju kvalitetne usluge i iskustva gostiju kroz različite aspekte poslovanja, uključujući hranu i piće, smještaj, zabavu, wellness i ostale aktivnosti. Proizvodnja hrane i pića je jedan od ključnih aspekata proizvodne funkcije Valamar Riviere. Orsini i Pletikosa (2019:3) navode kako Copeland (1991) tvrdi da će turistički rast na sličan način generirati preraspodjelu resursa prema inače netrgovinskim dobrima i uslugama i da će se razlikovati od originalnog okvira iz sljedećih razloga:

- kao posljedica turizma, dobra i usluge koje su inače netrgovinske (poput obroka u restoranima i hotelskog smještaja) postaju djelomično trgovačke;
- turisti obično konzumiraju dobra i usluge povezane s "neocijenjenim pogodnostima", kao što su klima i druge atrakcije.

Valamar Riviera nudi wellness i rekreacijske sadržaje kao dio svoje ponude. Održavanje objekata, infrastrukture i opreme hotela ključno je za osiguravanje sigurnosti, funkcionalnosti i estetskog izgleda. Valamar Riviera često organizira različite zabavne aktivnosti, događaje i animaciju za svoje goste. Proizvodna funkcija u ovom kontekstu uključuje planiranje, organizaciju, logistiku i provedbu događaja koji će zadovoljiti interese i preferencije gostiju. Kroz sve ove aktivnosti, proizvodna funkcija Valamar Riviere usmjerena je na pružanje visokokvalitetnog iskustva gostiju, što uključuje zadovoljenje njihovih potreba, očekivanja i želja tijekom boravka u hotelima i resortima. Održavanje visokih standarda kvalitete, učinkovitosti i inovativnosti ključno je za uspješno poslovanje u turističkoj industriji. Estetski dojam i doživljaj prostora igraju važnu ulogu u stvaranju ugodnog ambijenta za goste. Proizvodna funkcija uključuje planiranje i implementaciju dizajna interijera, dekoraciju prostora te osmišljavanje atraktivnih eksterijera koji odražavaju destinacijski identitet i privlače goste. Osiguravanje sigurnosti gostiju i imovine hotela ključno je za pružanje osjećaja

sigurnosti i ugone. Proizvodna funkcija obuhvaća implementaciju sigurnosnih protokola, nadzor nad pristupom objektima, upravljanje rizicima te osiguravanje poštivanja propisa i standarda. Valamar Riviera sve više posvećuje pažnju održivom poslovanju i zaštiti okoliša. Proizvodna funkcija uključuje implementaciju održivih praksi, korištenje ekološki prihvatljivih materijala i tehnologija te smanjenje negativnog utjecaja na okoliš kroz recikliranje, uštedu energije i vodu te smanjenje otpada. Proizvodna funkcija ne samo da obuhvaća stvaranje fizičkih proizvoda i usluga, već i pružanje visokokvalitetne usluge koja nadmašuje očekivanja gostiju. To uključuje osposobljavanje i motiviranje osoblja, implementaciju standarda usluge, rješavanje prigovora i pružanje personaliziranog iskustva za svakog gosta.

Kontinuirani razvoj i inovacije ključni su za održavanje konkurentnosti u turističkoj industriji. Proizvodna funkcija uključuje istraživanje tržišta, praćenje trendova, testiranje novih ideja i implementaciju novih tehnologija kako bi se poboljšala ponuda i iskustvo gostiju. Kroz sve ove aspekte, proizvodna funkcija Valamar Riviere nastoji osigurati da svaki gost doživi nezaboravan boravak i vrati se ponovno, čime se gradi dugoročna lojalnost i uspjeh poslovanja. Glavni proizvod Valamar Riviere su hotelske i resortske usluge. Prema Galičiću (2005:23), osnovni cilj hotelskog poslovanja je ispunjavanje potreba gostiju kroz pružanje usluga smještaja, prehrane i drugih hotelskih usluga, a kako bi se ovaj cilj uspješno ostvario unutar organizacije, potrebno je razložiti zadatak na niz operativnih aktivnosti koje će omogućiti bolje poslovanje. Valamar Riviera nastoji pružiti visokokvalitetno iskustvo gostima, istovremeno nudeći raznolike opcije prilagođene različitim interesima i preferencijama. Valamar Riviera je renomirani lanac hotela i resorta koji nudi širok spektar usluga i sadržaja kako bi zadovoljio potrebe različitih vrsta gostiju. Ovaj lanac hotela i resorta poznat je po svojoj raznovrsnoj ponudi hrane i pića. Njihova ponuda gostima fokusirana je uglavnom na nabavku od domaćih proizvođača kako bi se pružila najbolja moguća usluga, a samim time se razvija poslovanje lokalne zajednice i Valamara. Poseban poticaj modeliranju poslovnih procesa bili bi novi uvjeti na turističkom tržištu u posljednjih godina:

- „porast ponude,
- konkuretski uvjeti prodaje,
- razvoj globalne, svjetske distributivne mreže." Galičić (2005:27)

Valamar Riviera pokazuje snažnu poslovnu strategiju kroz pružanje raznovrsnih mogućnosti za organizaciju događaja čime ne samo da zadovoljavaju potrebe turističkog tržišta, već se pozicioniraju i kao relevantan partner u organizaciji korporativnih i privatnih događaja, što im omogućava širenje poslovnih prilika u različitim sektorima. S obzirom na raznolikost

destinacija i kapacitete objekata, Valamar Riviera može pružiti potrebne resurse i usluge za organizaciju i provedbu različitih vrsta događaja. Sve ove usluge i sadržaji čine glavni proizvod Valamar Riviere - cjelovito iskustvo boravka. Uz stalno ulaganje u inovacije, kvalitetu i održivost, Valamar Riviera nastoji ostati lider u turističkoj industriji i zadovoljiti sve potrebe svojih gostiju. S aspekta proizvodne funkcije, Valamar Riviera koristi svoje objekte i resurse za optimizaciju kapaciteta te pružanje širokog spektra usluga, čime postiže visok stupanj operativne efikasnosti. Ulaganja u infrastrukturu i obuku zaposlenika omogućuju im pružanje kvalitetnih usluga, a kroz skalabilnost poslovnog modela osiguravaju rast i fleksibilnost. Kontinuirana prilagodba tržišnim trendovima i zahtjevima omogućuje Valamar Rivieri da uspješno zadovoljava različite segmente potražnje, čime doprinosi stabilnosti i dugoročnom rastu poslovanja.

#### **4.6. Funkcija istraživanja i studija proizvoda**

Funkcija istraživanja i studija proizvoda je važna u razvoju i unaprjeđenju ponude Valamar Riviere. Ova funkcija usmjerena je na istraživanje tržišta, analizu potreba i preferencija gostiju, kao i praćenje trendova u industriji kako bi se razvijali proizvodi i usluge koji odgovaraju promjenjivim zahtjevima tržišta i osigurala konkurentnost i inovativnost ponude. Tim za istraživanje provodi analizu tržišta kako bi razumio demografske, socioekonomske i geografske karakteristike ciljane publike. Prema poslovnom izvještaju Valamar Riviere (2023), ključne aktivnosti organizacije uključuju praćenje konkurentskog okruženja, identifikaciju potražnih trendova te analizu snaga i slabosti konkurenata, dok se proaktivnim pristupom u procjeni rizika nastoji sagledati utjecaj svakog rizika u kontekstu potencijalnih prilika, pri čemu je upravljanje rizicima prepoznato kao strateški faktor diferencijacije s ciljem stvaranja dugoročne održive vrijednosti i jačanja povjerenja i sigurnosti kod svih dionika. Valamar je izložen poslovnim rizicima vezanim uz konkurentnost i stabilnost poslovanja, s obzirom na vlasništvo nad značajnim nekretninama. Njihov poslovni model zahtijeva intenzivno angažiranje kapitala kako bi se održala visoka kvaliteta proizvoda i usluga. Kroz ankete, intervjue i druge istraživačke metode, istraživački tim prikuplja povratne informacije od postojećih i potencijalnih gostiju kako bi razumio njihove potrebe, želje i preferencije u vezi s različitim aspektima boravka u hotelima i resortima Valamar Riviere. Tim za istraživanje prati trendove i inovacije u turističkoj industriji kako bi identificirao nove prilike i izazove. To uključuje praćenje promjena u potrošačkim navikama, tehnoloških napredaka, društvenih i

ekoloških trendova te novih trendova u destinacijskom turizmu. Na temelju prikupljenih informacija i analiza, istraživački tim surađuje s različitim odjelima unutar Valamar Riviere kako bi razvio nove proizvode i usluge koji odgovaraju potrebama i preferencijama gostiju. To može uključivati novu vrstu smještaja, poboljšanje postojećih sadržaja i dodavanje novih aktivnosti i doživljaja. Prije puštanja novih proizvoda i usluga na tržište, istraživački tim provodi testiranja i evaluacije kako bi provjerio njihovu učinkovitost, zadovoljstvo gostiju i konkurentnost na tržištu. Na temelju rezultata testiranja, proizvodi se mogu prilagoditi i unaprijediti prije konačne implementacije. Kroz sve ove aktivnosti, funkcija istraživanja i studija proizvoda osigurava da Valamar Riviera ostane inovativna i prilagodljiva organizacija koja kontinuirano unaprjeđuje svoju ponudu kako bi zadovoljila potrebe i očekivanja svojih gostiju.

#### **4.7. Razvojna funkcija**

Valamar Riviera je jedna od predvodnička turističkih organizacija u Hrvatskoj, koja se bavi razvojem, upravljanjem i prodajom hotelskih i turističkih jedinica smještaja. Njihova razvojna funkcija obuhvaća širok spektar aktivnosti, od investiranja u nove projekte do unaprjeđenja postojećih objekata, prateći trendove i potrebe tržišta. Jedna od ključnih komponenti razvojne funkcije Valamar Riviere je investiranje u nove hotele i turističke objekte. To uključuje identifikaciju potencijalnih lokacija, istraživanje tržišta, analizu konkurencije i izradu poslovnih planova. Nakon toga slijedi proces izgradnje ili renovacije objekata, koji zahtijeva suradnju s arhitektima, građevinskim timovima i regulatornim tijelima. Prema izvještaju Valamar Riviere (2023.), učinkovita poslovna i financijska komunikacija s investitorima ima ključnu ulogu u jačanju odnosa s ulagačima te pozicioniranju organizacije kao vodeće dionice u Hrvatskoj, a redovitim održavanjem sastanaka i prezentacija s domaćim i inozemnim investitorima, Valamar Riviera osigurava visok stupanj transparentnosti, potiče likvidnost na tržištu, povećava vrijednost svojih dionica te aktivno surađuje s potencijalnim investitorima kako bi podržala kontinuirani rast i razvoj organizacije. Osim ulaganja u nove projekte, razvojna funkcija Valamar Riviere obuhvaća i unaprjeđenje postojećih objekata kako bi se osiguralo da ispunjavaju najviše standarde kvalitete i udobnosti. To može uključivati renovaciju interijera, poboljšanje vanjskih sadržaja, uvođenje novih usluga ili tehnoloških inovacija, kao što su sustavi pametnih soba ili ekološki prihvatljiva rješenja. Uz fizičke promjene, razvojna funkcija Valamar Riviere također uključuje razvoj ljudskih resursa. To

znači ulaganje u obuku i razvoj zaposlenika kako bi unaprijedili svoje vještine i znanja, što rezultira boljim iskustvom gostiju i većom konkurentnošću na tržištu. Također se može odnositi na razvoj menadžerskih i liderskih sposobnosti kako bi se osiguralo učinkovito upravljanje svim aspektima poslovanja. Kada je riječ o inovacijama, razvojna funkcija Valamar Riviere neprestano prati trendove u industriji putovanja i turizma te tehnološke napretke kako bi osigurala da njihovi objekti i usluge odgovaraju potrebama suvremenih putnika. To može uključivati implementaciju digitalnih rješenja za rezervaciju i upravljanje gostima, upotrebu pametne tehnologije za uštedu energije ili poboljšanje iskustva gostiju putem personaliziranih usluga. Održivost je također ključna komponenta razvojne funkcije Valamar Riviere. Organizacija se obvezala na održivi razvoj i smanjenje negativnog utjecaja na okoliš. To uključuje implementaciju ekoloških praksi u svakodnevno poslovanje, kao što su recikliranje, smanjenje potrošnje energije i vode te upotreba ekološki prihvatljivih materijala. Također se može odnositi na ulaganje u projekte obnovljive energije ili očuvanje biološke raznolikosti na područjima gdje posluju. Razvojna funkcija Valamar Riviere također uključuje aktivnosti vezane uz marketing i prodaju. To obuhvaća promociju njihovih destinacija i objekata putem različitih kanala, uključujući digitalne medije, društvene mreže, sajmove i suradnju s turističkim agencijama. Također uključuje istraživanje tržišta i analizu potražnje kako bi se prilagodile marketinške strategije i osiguralo punjenje kapaciteta tijekom cijele godine. Uz sve ove aktivnosti, razvojna funkcija Valamar Riviere također uključuje vođenje odnosa s dionicima, uključujući vladine agencije, lokalne zajednice, dobavljače i investitore. To uključuje transparentnu komunikaciju, poštivanje regulatornih zahtjeva i društvenu odgovornost kako bi se osiguralo održivo i harmonično poslovanje. Kao vodeći u turizmu, Valamar Riviera predvodi u održivom razvoju turizma u svim destinacijama u kojima posluje. U svrhu razvoja strategije održivosti, Valamar Riviera (2023) je sustavno pristupila zaštiti svojih ključnih resursa, prirode i ljudi te kao rezultat tog pristupa, definirano je šest strateških inicijativa usmjerenih na ESG principe, od kojih se tri odnose na okoliš, dvije na društvenu odgovornost, a jedna na područje upravljanja. Prva strateška inicijativa vezana za okoliš je očuvati klimu. Valamar Riviera (2023) naglašava da koristi samo električnu energiju iz obnovljivih izvora i kontinuirano radi na proširenju kapaciteta za proizvodnju solarne energije. Druga strategija je vođenje brige o Jadranu, bioraznolikosti i hrani. Od samih početaka štite i upravljaju kvalitetom mora, nabavljaju lokalnu hranu koju nude u svojim gostima, održive proizvode i pridonose bioraznolikosti. Treća strategija okoliša je osigurati odgovorno upravljanje vodom i otpadom. Kao svoju odgovornost vide smanjivanje, ponovno korištenje i

recikliranje vode i otpada. Već sada u tom aspektu posluju iznad prosjeka Europske unije, a kako bi zadržali tu poziciju moraju nastavljati odvajati otpad, smanjiti korištenje jednokratne plastike, reciklirati otpadne vode. Društvene strategije odnose se na osnaživanje zaposlenika i razvitka destinacija u kojima posluju. Izvrsnost usluge je ključna za uspjeh i stavljaju zaposlenike na prvo mjesto jer od njih polazi zadovoljstvo i lojalnost gostiju. Razvoj destinacija ogleda se ulaganjem u infrastrukturu, lokalnu kulturu i pridonose boljem iskustvu svojih gostiju i poboljšavaju kvalitetu života lokalnih zajednica. Strategija Valamara koja se odnosi na osiguranje odgovornog upravljanja ogleda se u predanosti održivosti koja je priznata od strane svjetskih profesionalnih organizacija. Prema Mihajlović i dr. (2023:462) ESG kriteriji pomažu u mjerenju napretka organizacije prema društvenim ciljevima i financijskoj vrijednosti dioničara, pri čemu ekološki kriteriji ocjenjuju utjecaj na okoliš, društveni kriteriji odnose s zaposlenicima i zajednicama, a upravljački kriteriji unutarnje upravljanje, uključujući financijske dobitke rukovoditelja za sustavan i kvalitetno obavljen rad i usklađenost s regulativama. U konačnici, razvojna funkcija Valamar Riviere predstavlja kontinuirani proces usmjeren na stvaranje vrijednosti za sve dionike, uključujući goste, zaposlenike, dionike i zajednicu u kojoj posluju. Kroz ulaganje u nove projekte, unaprjeđenje postojećih objekata, razvoj ljudskih resursa, inovacije, održivost, marketing i odnose s dionicima, Valamar Riviera nastoji ostati lider u turističkoj industriji i pružiti nezaboravna iskustva svojim gostima.

## 5. Rasprava

U raspravi ovog završnog rada fokus je na razumijevanju primjene sedam osnovnih poslovnih funkcija u kontekstu Valamar Riviere te na analizi kako te funkcije doprinose ukupnom uspjehu organizacije. Kroz detaljno proučavanje financija, prodaje, proizvodnje, nabave, ljudskih resursa, istraživanja i razvoja jasno se ističe važnost njihove međusobne povezanosti i integracije. Prodajom proizvoda, koristeći uglavnom direktan kanal distribucije, Valamar Riviera doprinosi razvoju nekih drugih grana poslovanja. Prodajna funkcija je ključna za cjelokupno poslovanje poduzeća i njegov opstanak. Nabavna funkcija je ključna za Valamar Rivieru jer osigurava učinkovitu organizaciju i realizaciju svih aktivnosti povezanih s nabavom potrebnih resursa za daljnji proces proizvodnje i općenito daljnje poslovanje. Financijska stabilnost Valamar Riviere je rezultat pažljivog financijskog planiranja i kontrole. Njihova sposobnost da upravljaju financijskim resursima omogućava im da se brzo prilagode financijskim izazovima i iskoriste financijske prilike. Kontinuirana analiza financijskih tokova omogućava im da identificiraju područja za poboljšanje i optimizaciju. Ova funkcija je ključna za dugoročno održavanje likvidnosti i profitabilnosti, što im omogućava daljnje investiranje u inovacije i proširenje poslovanja. Valamar Riviera stavlja veliki naglasak na kvalitetu usluge i kontinuirano unapređenje proizvodnih procesa. Njihova proizvodna funkcija obuhvaća sve aspekte pružanja usluga, od planiranja kapaciteta do kontrole kvalitete. Održavanje visokih standarda kvalitete je ključno za zadovoljstvo gostiju i njihovo ponovno vraćanje. Efikasno upravljanje resursima u proizvodnoj funkciji omogućava Valamar Rivieri da odgovori na varijabilnu potražnju i optimizira operativne troškove. Upravljanje ljudskim resursima u Valamar Rivieri je fokusirano na razvoj, obuku i motivaciju zaposlenika. Njihov pristup uključuje selekciju kvalificiranih kadrova, kontinuiranu edukaciju i stvaranje pozitivne radne atmosfere. Ljudski resursi su ključni za osiguranje visoke kvalitete usluge, jer zadovoljni i motivirani zaposlenici pružaju bolje iskustvo gostima. Valamar Riviera također provodi različite inicijative za profesionalni razvoj zaposlenika, što dodatno doprinosi njihovoj lojalnosti i učinkovitosti. Istraživanje i razvoj omogućavaju Valamar Rivieri da ostane konkurentna kroz inovacije i prilagodbu novim tržišnim trendovima. Njihov fokus na istraživanje i razvoj rezultira razvojem novih proizvoda i usluga te poboljšanjem postojećih procesa. Uvođenje novih tehnologija i kontinuirano unapređenje omogućava im da ponude jedinstvena iskustva gostima i da se razlikuju od konkurencije. Funkcija istraživanja i razvoja studije proizvoda je također ključna za dugoročno održavanje konkurentne prednosti. Analiza Valamar Riviere pokazuje da je ključ njihovog uspjeha u sinergiji i integraciji svih poslovnih



funkcija. Svaka funkcija doprinosi cjelokupnom uspjehu organizacije. Njihova međusobna povezanost i koordinacija omogućava optimalno korištenje resursa, brzo prilagođavanje promjenama na tržištu i kontinuirano unapređenje poslovnih procesa. Valamar Riviera koristi integrirane poslovne funkcije za postizanje konkurentne prednosti u turističkoj industriji. Njihov uspjeh proizlazi iz učinkovite koordinacije i upravljanja ovim funkcijama, što im omogućava da se prilagode dinamičnom poslovnom okruženju, zadovolje visoka očekivanja gostiju i osiguraju dugoročni rast i stabilnost. Strategije i prakse koje implementiraju mogu poslužiti kao vodič i inspiracija za druge organizacije koje teže postizanju sličnog uspjeha. Sve ove funkcije djelujući zajedno doprinose učinkovitom i profitabilnom poslovanju Valamar Riviere omogućujući joj da zadrži konkurentsku prednost kao vodeća organizacija u turizmu na hrvatskom području.

## **6. Zaključak**

Analizom sedam osnovnih poslovnih funkcija stavljenih u kontekst poslovanja Valamar Riviere, vodeće hrvatske organizacije u turističkoj industriji, jasno se uočava koliko je integracija i efikasno upravljanje ovim funkcijama ključno za postizanje uspjeha u dinamičnom i konkurentnom poslovnom okruženju. Valamar Riviera svojim primjerom pokazuje kako pravilno upravljanje poslovnim funkcijama može rezultirati održivim rastom, inovacijama i sposobnošću prilagodbe na brze promjene na tržištu. Svaka funkcija sa sobom nosi prednosti i nedostatke, a u Valamar Rivieri funkcija upravljanja ljudskim resursima, odnosno čovjek u ulozi zaposlenika smatra se najvažnijim resursom organizacije. Analizom poslovnih funkcija u Valamar Rivieri jasno je da njihova uspješnost proizlazi iz suradnje i učinkovite implementacije svih poslovnih funkcija. Njihova sposobnost da prilagode svoje poslovanje promjenama na tržištu, koristeći inovacije i održavajući visoke standarde kvalitete, omogućava im da ostanu vodeći u turističkoj industriji na hrvatskom tržištu. Strategije i prakse koje implementiraju pružaju koristan okvir za druge organizacije koje žele postići sličan uspjeh. Valamar Riviera svoje poslovanje unapređuje iz godine u godinu uvođenjem novih inovativnih rješenja u poslovno okruženje, stalnom edukacijom svojih djelatnika i uspješnim financijskim pokazateljima.

## Literatura

1. Galičić, V. (2005). 'POSTOJEĆE STANJE ORGANIZIRANOSTI POSLOVNIH I PROCESNIH FUNKCIJA HOTELA', *Tourism and hospitality management*, 11(1), str. 23-33 Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/267286> [pristupljeno: 5.9.2024.]
2. Gutić Martinčić, S. (2017). 'MOTIVACIJA SEZONSKIH ZAPOSLENIKA U TURIZMU', *Praktični menadžment*, 8(1), str. 60-67. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/195832> [Pristupljeno: 19.5.2024.].
3. Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje, (2015.-2022). Poreč. Valamar Riviera. Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/integrirana-godisnja-izvjesca/>. [pristupljeno: 14.03.2024.]
4. Krpan, L., Varga, D., & Maršanić, R. (2015). Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. *Tehnički glasnik*, 9(3), 327-336. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/215296> [pristupljeno: 5.9.2024.]
5. Meigs&Meigs (1999). *Računovodstvo temelj poslovnog odlučivanja*. Zagreb: Mate.
6. Mihajlović, N., Marinković, S., & Rakićević, J. (2023). Komparativna analiza ESG softvera za praćenje performansi održivosti poslovanja Comparative analysis of ESG software for monitoring business sustainability performance. *ECOLOGICA*, 30(111), 461-469. Dostupno na: <https://doi.fil.bg.ac.rs/pdf/journals/ecologica/2023-111/ecologica-2023-30-111-17.pdf> [pristupljeno: 5.9.2024.]
7. Miko, L. (1990). 'UTJECAJI RAČUNOVODSTVENIH INFORMACIJA NA RAD PROIZVODNE I RAZVOJNE FUNKCIJE', *Journal of Information and Organizational Sciences*, (14), pp. 143-149. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/79976> [pristupljeno: 5.9.2024.]
8. Morgan, G. (1997). *Images of organization*. Newbury Park. CA: SAGE.
9. Orsini, K. and Pletikosa, M., 2019. *Croatia's Tourism Industry–Part 2: Curse or Blessing?*(No. 047). Directorate General Economic and Financial Affairs (DG ECFIN), European Commission. Dostupno na: [https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/a9954234-54c1-4de9-b65e-cbf3615bcb78\\_en?filename=eb047\\_en.pdf&prefLang=sl](https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/a9954234-54c1-4de9-b65e-cbf3615bcb78_en?filename=eb047_en.pdf&prefLang=sl) [pristupljeno: 10.7.2024.]
10. Poljak, D. (2021). Krizno upravljanje financijama u turističkom sektoru Republike Hrvatske za vrijeme globalne pandemije COVID-19. *FIP-Financije i pravo*, 9(1), 93-107. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/379223> [pristupljeno:10.7.2024.]

11. Postolov, K. (2008). 'ULOGA ZAPOSLENIKA U OSTVARIVANJU ORGANIZACIJSKE IZVRSNOSTI', *Poslovna izvrsnost*, 2(1), str. 73-81. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/38542> [pristupljeno: 31.05.2024.].
12. Požega, Ž., "Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću" Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2012.
13. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
14. Sikavica, P., & Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
15. Tintor, Ž. (2020). Analiza financijskih izvještaja u funkciji donošenja kvalitetnijih poslovnih odluka. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 10(1), 84-103. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/file/347946> [pristupljeno: 5.9.2024.]
16. Valamar Riviera d.d. (2016). Integrirano godišnje izvješće i održivo odgovorno poslovanje 2016. Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf> [pristupljeno: 9.7.2024.]
17. Valamar Riviera d.d. (2022). Godišnje izvješće 2022. Poreč. Valamar Riviera. Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/467930/godisnji-izvjestaj-za-2022-konsolidirani-pdf.pdf> [pristupljeno: 14.05.2024.].
18. Valamar Riviera d.d. (2022). Integrirano godišnje izvješće i održivo poslovanje za 2022. godinu. Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/468031/integrirano-godisnje-izvjesce-i-odrzivo-poslovanje-2022.pdf> [pristupljeno: 14.05.2024.].
19. Valamar Riviera d.d. (2023). Godišnje izvješće 2023. Poreč. Valamar Riviera. Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/482245/godis-nji-izvjes-taj-za-2023-konsolidirani-pdf.pdf>. [pristupljeno: 14.05.2024.].
20. Valamar Riviera d.d. (2023). Integrirano godišnje izvješće i održivo poslovanje za 2023. godinu. Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/482328/integrirano-godisnje-izvjesce-i-odrzivo-poslovanje-za-2023-godinu-1-43-24.pdf> [pristupljeno: 14.05.2024.].
21. Valamar Riviera d.d. (2024). Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/hr/naslovnica/>. [pristupljeno: 14.05.2024.].
22. Žugaj, M., Cingula, M. & Šehanović, J. (2004). *Organizacija*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.