

# Organizacija poslovanja kongresnog centra

---

Vlašić, Marina

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic of Međimurje in Čakovec / Međimursko veleučilište u Čakovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:110:293693>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-09**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Međimurje in Čakovec Repository - Polytechnic of Međimurje Undergraduate and Graduate Theses Repository](#)



MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

MARINA VLAŠIĆ

**ORGANIZACIJA POSLOVANJA KONGRESNOG  
CENTRA**

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2023.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

MARINA VLAŠIĆ

**ORGANIZACIJA POSLOVANJA KONGRESNOG  
CENTRA**

**BUSINESS ORGANIZATION OF THE CONGRESS  
CENTER**

ZAVRŠNI RAD

Mentorica:

Mirjana Trstenjak, v. pred.

ČAKOVEC, 2023.

# ZADATAK ZAVRŠNOG RADA

**MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU**  
**ODBOR ZA ZAVRŠNI RAD**

Čakovec, 16. ožujka 2017.

država: **Republika Hrvatska**  
Predmet: **Organizacija - izvanredni**

## ZAVRŠNI ZADATAK br. 2017-MTS-I-236

Pristupnik: **Marina Vlašić (0313019376)**  
Studij: **izvanredni preddiplomski stručni studij Menadžment turizma i sporta**  
Smjer: **Menadžment turizma**

Zadatak: **Organizacija poslovanja kongresnog centra**

### Opis zadatka:

Kongresni turizam je specifičan oblik turizma u kojem prvenstveni motiv putovanja nije razonoda ili odmor, već obavezna i uvjetovana radnim mjestima za sudjelovanje na nekakvim poslovnim okupljanjima i seminarima. Kako se kongresni turizam intenzivno razvija u posljednjih nekoliko godina, pokazuje da je postao jedan od vrlo uspješnih grana uz vrlo veliko povećanje prihoda, povećava se i popularnost i zainteresiranost za određene destinacije, a hotel Antunović zbog odlične prometne povezanosti i dostupnosti, veličine, raznovrsnosti sadržaja i broja dvorana uspješno konkurira ostalim hotelima visoke kategorizacije u Zagrebu. U radu se izlažu osnovni pojmovi menadžmenta, funkcija upravljanja ljudskim resursima, funkcija planiranja, funkcija organiziranja, dakle menadžmenta uopće i njegove karakteristike za što bolje rezultate u određenim zadanim ciljevima. Definira se kongresni turizam i njegove aktivnosti, kao i obilježja tog oblika turizma i utjecaj na destinaciju općenito, te njegovu prisutnost u gradu Zagrebu. Primjer je hotel Antunović, njegovim temeljnim informacijama i cjelokupnoj organizacijskoj strukturi, te uslugama kongresnog centra.

Rok za predaju rada: 20. rujna 2017.

Mentor:

  
\_\_\_\_\_  
Mirjana Trstenjak, v. pred.

Predsjednik povjerenstva za  
završni ispit:

\_\_\_\_\_

# SADRŽAJ

<b>Sažetak .....</b>	<b>I</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. MENADŽMENT.....</b>	<b>2</b>
2.1. Razine menadžmenta.....	3
2.2. Funkcije menadžmenta.....	5
2.2.1. Planiranje .....	6
2.2.2. Organiziranje.....	7
2.2.3. Kadroviranje .....	8
2.2.4. Vođenje .....	9
2.2.5. Kontroliranje .....	10
<b>3. KONGRESNI TURIZAM.....</b>	<b>12</b>
3.1. Obilježja destinacija kongresnog turizma .....	13
3.2. Učinci kongresnog turizma na razvoj turističke destinacije.....	17
3.3. Zastupljenost kongresnog turizma u gradu Zagrebu .....	19
<b>4. ORGANIZACIJA POSLOVANJA KONGRESNOG CENTRA NA PRIMJERU ANTUNOVIĆ TA D. O. O. ....</b>	<b>23</b>
4.1. Kongresni centar hotela Antunović.....	26
4.1. Organizacija kongresa .....	31
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>34</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>35</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA.....</b>	<b>38</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>39</b>

## **Sažetak**

Menadžment svoj poseban značaj ima u organizaciji zahtjevnih manifestacija kao što su kongresi. Sama važnost kongresnog turizma i njegova raširenost, posebice u Zagrebu, pružili su temelj za razumijevanje načina i elemenata organizacije takvog oblika događaja. Sukladno navedenome, svrha ovog rada bila je istražiti i prikazati funkcije organiziranja kongresa kroz prizmu menadžmenta. U praktičnom smislu, cilj rada bio je, analizom slučaja, analizirati organizaciju poslovanja kongresnog centra na primjeru hotela Antunović. Pokazalo se kako menadžment podrazumijeva opsežan skup tekućih aktivnosti i procesa koje poduzeća koriste za sustavno usklađivanje resursa i akcija s misijom, vizijom i strategijom poslovanja. Zatim, ukazalo se i na odrednice i važnost kongresnog turizma, ali i da grad Zagreb predstavlja izrazito pogodno mjesto za kongresni turizam. Analizom načina organizacije kongresa u hotelu Antunović ustanovilo se da organizacija kongresa u hotelu Antunović zapravo objedinjuje sve elemente menadžmenta.

***Ključne riječi:*** kongres, organizacija kongresa, kongresni turizam, hotel Antunović, Zagreb

## 1. UVOD

Menadžment, usprkos raznim definicijama koje ga opisuju, objedinjuje niz temeljnih funkcija. Važnost samog menadžmenta odnosi se na postizanje zamišljenih ciljeva poduzeća, a navedeno se postiže pravilnim rasporedom čimbenika proizvodnje, organizacijom resursa, integracijom samih resursa te usmjeravanjem ljudskih potencijala u poduzeću. Spomenuto pak predstavlja zadatak pojedinih ogranaka unutar menadžmenta, a koji su najčešće raspoređeni po razinama. Pri tome, u svom radu menadžment treba obavljati različite zadatke, odnosno treba obavljati različite funkcije. Spomenuto poseban značaj ima u organizaciji zahtjevnih manifestacija kao što su kongresi. Sama važnost kongresnog turizma i njegova raširenost, posebice u Zagrebu, pružili su temelj za razumijevanje načina i elemenata organizacije takvog oblika događaja. Sukladno navedenom, svrha ovog rada je istražiti i prikazati funkcije organiziranja kongresa kroz prizmu menadžmenta. U praktičnom smislu, cilj rada bio je, analizom slučaja, analizirati organizaciju poslovanja kongresnog centra na primjeru hotela Antunović. Istraživačka pitanja izrađena su s obzirom na predstavljene ciljeve rada:

- Koje su odrednice kongresnog turizma?
- Je li grad Zagreb pogodan za kongresni turizam?
- Na koji se način odvija organizacija kongresnog turizma u hotelu Antunović?

Završni rad temeljen je na korištenju primarnih, odnosno sekundarnih izvora podataka. Pri tome, primarni podaci odnose se na analizu slučaja načina organiziranja kongresa u hotelu Antunović. S druge strane, sekundarni izvori baziraju se na knjigama, stručnim člancima i ostaloj literaturi usko vezanoj uz menadžment, odnosno kongresni turizam. Naposljetku, završni rad koncipiran je u pet poglavlja. Nakon uvodnog poglavlja, drugo poglavlje bavi se analizom pojma menadžment, dok treće poglavlje analizira pojam kongresnog turizma. Četvrto poglavlje odnosi se na analizu slučaja, a u posljednjem poglavlju autorica donosi zaključak rada.

## 2. MENADŽMENT

Menadžment kao proces, moguće je sagledati kroz analizu menadžerskih funkcija, odnosno kroz procese poput planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima i kontroliranjem. S druge strane, menadžment podrazumijeva i skup osoba čiji je zadatak upravljanje poduzećem.

Rupčić (2018) menadžment definira kao proces ostvarivanja organizacijske svrhe i ciljeva na efikasan i efektivan način na temelju integracije i koordinacije ograničenih ljudskih, materijalnih, financijskih i informacijskih resursa primjenom funkcija planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontroliranja. Drucker (2005) menadžment pak definira kao pojam koji obuhvaća više značenja i navodi kako se menadžment može definirati s nekoliko različitih gledišta kao što su poslovni proces, nositelji određenih funkcija u poduzeću, vještina, znanstvena disciplina, profesija ili funkcija u poduzeću.

„Prema nadležnosti u procesu odlučivanja i odgovornosti za ostvarivanje ciljeva poduzeća, razlikuju se tri osnovna oblika upravljačkih aktivnosti i to:

- strateški menadžment
- operativni menadžment
- integrativni menadžment“ (Škrtić 2008: 153).

Škrtić (2008) strateški menadžment definira kao proces vrednovanja, planiranja i provedbe osmišljen za održavanje ili poboljšanje konkurentne prednosti. Strateški menadžment stoga predstavlja temelj poslovanja poduzeća, a kako navodi Bonnici (2015), odgovoran je za odabir strategije, strateških planova i ciljeva te donosi strategije na razini cijele korporacije, poslovnih jedinica i na razini svih funkcija u poduzeću.

Mencer (2012) dodaje kako se radi o opsežnom skupu tekućih aktivnosti i procesa koje poduzeća koriste za sustavno usklađivanje resursa i akcija s misijom, vizijom i strategijom poslovanja. Pri tome, Mencer (2012) navodi kako aktivnosti strateškog upravljanja pretvaraju statički plan u sustav koji pruža strateške povratne informacije o učinku donošenju odluka i omogućuje razvoj plana kako se zahtjevi i druge okolnosti mijenjaju. Stoga, izvršenje strategije u osnovi je sinonim za upravljanje strategijom i predstavlja njenu sustavnu provedbu.

Škrtić (2008) dalje navodi kako operativni menadžment predstavlja sustav upravljanja resursima i procesima, kojim se stvara nova ili dodana vrijednost proizvoda ili usluge. On se



sastoji od niza aktivnosti, odnosno zadaća a koje pretvaraju ulazne sirovine (inpute) u izlazni proizvod ili uslugu (output). Međutim, u takvom procesu stvara se nova ili dodana vrijednost.

Na kraju, važnost samog menadžmenta ogleda se u postizanju zamišljenih ciljeva poduzeća, a koji se postižu pravilnim raspoređivanjem čimbenika proizvodnje, organizacijom resursa, integracijom samih resursa te usmjeravanjem ljudskih potencijala u poduzeću. Međutim, navedeno je zadatak pojedinih ogranaka unutar menadžmenta, a koji su najčešće raspoređeni po razinama, što je i prikazano u nastavku.

## 2.1. Razine menadžmenta

U uvodu poglavlja navedeno je da menadžment obuhvaća i sustav pojedinaca čija se odgovornost ogleda u upravljanju poduzećem. Takav je sustav najčešće, pogotovo u segmentu srednjih i velikih poduzeća, organiziran hijerarhijski pa većina autora razlikuje tri razine menadžmenta, odnosno visoki, srednji i niži menadžment. Rupčić (2018: 31) navodi kako visoki menadžment „čini jedna ili više osoba koje snose odgovornost za ukupnu uspješnost poslovanja pa, ako se radi o velikom poduzeću, vrhovni menadžment čine glavni izvršni menadžer (engl. *chief executive officer*), glavni operativni menadžer (engl. *chief operating officer*), glavni financijski menadžer (engl. *chief financial officer*), a u suvremenim poduzećima i glavni menadžer znanja (engl. *chief knowledge officer* ili *chief information officer*)“.

Prema Juneji (2020), visoki menadžment predstavlja skup osoba koje upravljaju i kontroliraju poduzeće na najvišoj razini. Pri tome, takvo najviše rukovodstvo ima moć delegirati ovlasti i osigurati resurse unutar poduzeća. Navedeno predstavlja sustav gdje spomenuti visoki menadžment ima određena ovlaštenja, resurse i moć odlučivanja u vezi s promjenama u poduzeću.

Belak (2011) navodi kako se uloge visokog menadžmenta mogu sažeti na sljedeće:

- postavlja ciljeve i opću politiku poduzeća
- daje potrebne upute za pripremu proračuna odjela, procedura, rasporeda i sl.
- priprema strateške planove i politike za poduzeće
- imenuje izvršnog direktora za srednju razinu, tj. voditelje odjela
- kontrolira i koordinira aktivnosti svih odjela
- pruža smjernice za poslovanje te
- posjeduje odgovornost prema dioničarima poduzeća.

Mjaku (2020) dodaje kako je najviši menadžment odgovoran za utvrđivanje politika, smjernica i strateških ciljeva, kao i za pružanje vodstva i smjernica za upravljanje kvalitetom unutar poduzeća. Naposljetku, može se zaključiti kako se visoki menadžment bavi pitanjima politike te planiranjem i analizom koja se u potpunosti tiče cijelog poduzeća i njegovih budućih smjerova. Međutim, visoki se menadžment može sastojati od pojedinca (izvršni direktor / generalni direktor) ili pak grupe osoba koje se sastoje od predsjednika i funkcionalnih direktora.

Srednja razina menadžmenta odgovorna je visokom menadžmentu za funkcioniranje svojih odjela. U skladu s time, Rupčić (2018) navodi kako srednji menadžment hijerarhijski odgovara vrhovnome menadžmentu. Belak (2011) u nastavku nabraja uloge srednjeg menadžmenta:

- izvršava planove poduzeća u skladu s politikama i direktivama najvišeg menadžmenta
- izrađuju planove za pod-jedinice poduzeća
- sudjeluju u zapošljavanju i obuci menadžmenta niže razine
- tumače i objašnjavaju politike od najvišeg menadžmenta do niže razine
- odgovorni za koordinaciju aktivnosti unutar odjela ili odjela
- šalju važna izvješća i druge važne podatke rukovodstvu najviše razine
- ocjenjuju učinak mlađih menadžera
- odgovorni za poticanje menadžera nižih razina na bolje performanse.

Na kraju, Belak (2011) zaključuje kako srednji menadžment komunicira prema gore nudeći prijedloge i povratne informacije najvišim menadžerima. Osim toga, budući da su srednji menadžeri više uključeni u svakodnevni rad poduzeća, oni mogu pružiti vrijedne informacije najvišim menadžerima kako bi pomogli u poboljšanju rezultata poslovanja poduzeća.

Niža razina menadžmenta, poznata je i kao nadzorna, odnosno operativna razina upravljanja. Rupčić (2018) navodi kako niži menadžment odnosi na rad osoba koje djeluju kao nadzornici ili voditelji timova, a to su osobe koje rukovode manjim brojem ljudi, odnosno manjim organizacijskim jedinicama. Drugim riječima, oni se bave usmjeravanjem i kontrolnom funkcijom menadžmenta pa Drucker (2005) navodi kako njihove aktivnosti uključuju:

- dodjelu poslova i zadataka radnoj snazi
- usmjeravanje i upućivanje radne snage u svakodnevne aktivnosti
- preuzimanje odgovornosti za kvalitetu i količinu proizvodnje
- preuzimanje odgovornosti održavanja dobrih odnosa u poduzeću
- pomaganje u rješavanju pritužbi radnika

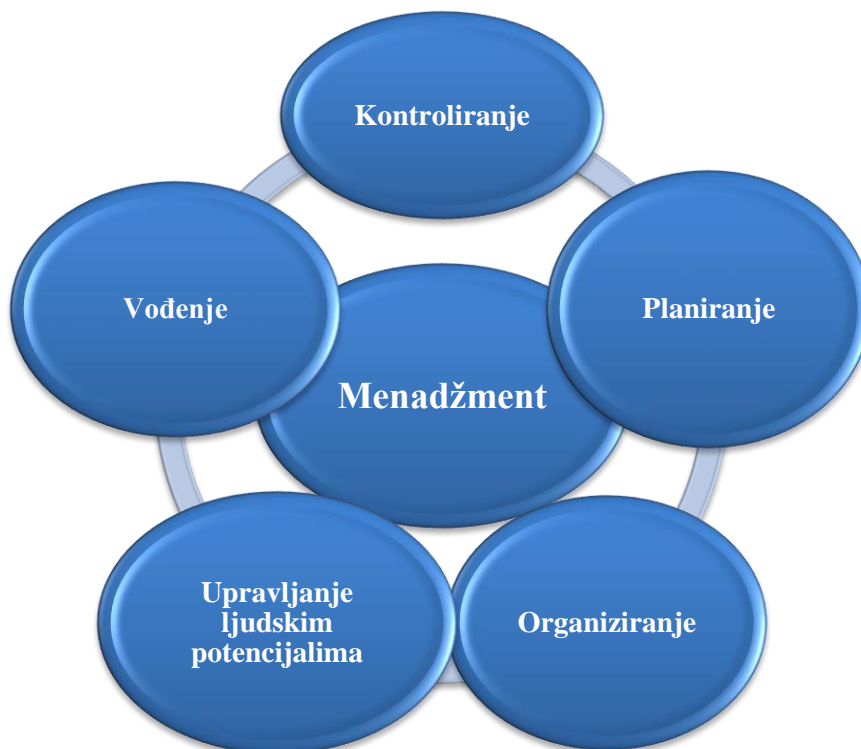
- osposobljavanje radnika
- organiziranje potrebnih materijala, strojeva, alata i sl.
- pripremanje periodičnih izvješća o učinku radnika te
- motiviranje radne snage.

Prema Rupčić (2018: 10), „niži menadžment bavi se realizacijom operativnih ciljeva koji su kratkoročne prirode, a u radu se rukovode procedurama i pravilima koje definiraju samostalno ili u suradnji sa srednjim menadžmentom“. Naime, niži su menadžeri odgovorni za svakodnevno poslovanje. Pri tome, iako menadžeri niže razine obično ne postavljaju ciljeve za organizaciju, oni imaju snažan utjecaj na poduzeće, s obzirom na to da se radi o menadžerima s kojima većina zaposlenika svakodnevno stupa u interakciju. Stoga, ako menadžeri rade loše, zaposlenici također mogu djelovati loše, biti nemotivirani i naposljetku napustiti samo poduzeće.

## 2.2. Funkcije menadžmenta

U svom radu menadžment treba obavljati različite zadatke, odnosno treba obavljati različite funkcije, i to: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. Na slici 1. prikazane su osnovne menadžerske funkcije.

Slika 1. Grafički prikaz operacijskog menadžmenta



Izvor: Rupčić, N. (2018). Suvremeni menadžment – teorija i praksa, str. 4.

U nastavku poglavlja detaljnije su predstavljene svaka od navedenih funkcija.

### 2.2.1. Planiranje

Rupčić (2018: 45) planiranje definira kao „osnovu za daljnji rad koji određuje smjer budućih aktivnosti poslovanja, a na toj osnovi može biti potrebno promijeniti organizacijsku strukturu s ciljem redizajniranja poslovnih procesa ili njihove bolje integracije, dok postavljeni ciljevi mogu biti temelj upravljanja ljudskim potencijalima uz nova radna mjesta, otpuštanja, ulaganja u obrazovanje i sl.“ Belak (2011) planiranje smatra temeljnom funkcijom upravljanja, a koja uključuje prethodno odlučivanje o tome što treba učiniti, kada treba učiniti, kako to učiniti i tko će to učiniti. Belak (2011) dodaje kako to predstavlja intelektualni proces koji postavlja ciljeve poduzeća i razvija različite smjerove djelovanja, pomoću kojih poduzeće može postići te ciljeve. Dakle, planiranje je sustavno razmišljanje o načinima i sredstvima za postizanje unaprijed određenih ciljeva. Mencer (2012) tome dodaje kako je planiranje neophodno kako bi se osiguralo pravilno korištenje ljudskih i neljudskih resursa.

Prema Rupčić (2018: 5), proces planiranja započinje analizom interne i eksterne okoline, odnosno identifikacijom snaga i slabosti poduzeća te prilika i prijetnji iz okruženja, a na taj način menadžment utvrđuje u kakvoj se situaciji poduzeće trenutno nalazi te koje ciljeve želi, ali i može postići.

Prvi korak u procesu planiranja upravljanja je identificiranje specifičnih ciljeva poduzeća. Spomenuti dio procesa planiranja trebao bi uključivati detaljan pregled svakog cilja, uključujući razlog za njegov odabir i predviđene ishode projekata povezanih s ciljevima. Također, prema Juneja (2020), svaki cilj treba imati financijske i ljudske projekcije povezane s njegovim dovršenjem. Zatim, određivanje prioriteta ciljeva i zadataka odnosi se na redoslijed ciljeva prema njihovoj važnosti.

Prema Belaku (2011), teoretski će se prvo pristupiti i dovršiti zadaci koji se smatraju najvažnijima pa proces određivanja prioriteta također može odražavati korake potrebne za dovršetak zadatka ili postizanje cilja. Na primjer, ako je cilj povećati prodaju za 25 posto i povezan je zadatak povećati prodajno osoblje, poduzeće će morati dovršiti korake prema postizanju tog cilja određenim redoslijedom.

Naposljetku, može se zaključiti da bi plan upravljanja trebao uključivati i plan za nepredviđene situacije ako se određeni aspekti glavnog plana pokažu nedostižnima.

### 2.2.2. Organiziranje

Organiziranje se odnosi na koordinaciju rada zaposlenika, nabave resursa i kombinacije navedenog u skladu s ciljevima poduzeća. U tom smislu, Rupčić (2018: 6) navodi kako se funkcija organiziranja odnosi na koordinaciju aktivnosti pojedinaca i grupa potrebnih za realizaciju ciljeva i planova te podrazumijeva raščlambu temeljnoga zadatka na više deriviranih zadataka te uspostavu organizacijskih jedinica odgovornih za njihovu provedbu. Prema Belaku (2011), to je proces spajanja fizičkih, financijskih i ljudskih resursa i razvijanja produktivnog odnosa među njima za postizanje organizacijskih ciljeva. Belak (2011) također navodi kako organiziranje poslovanja uključuje utvrđivanje i pružanje ljudskih i ne-ljudskih resursa organizacijskoj strukturi. Prema Bedeković i Golub (2011), organiziranje kao proces uključuje:

- identifikaciju aktivnosti
- klasifikaciju grupiranja djelatnosti
- dodjelu dužnosti
- delegiranje ovlasti i stvaranje odgovornosti te
- koordiniranje odnosa ovlasti i odgovornosti.

Može se zaključiti kako je organiziranje funkcija u kojoj se odvija sinkronizacija i kombinacija ljudskih, fizičkih i financijskih resursa koji su važni za postizanje zamišljenih rezultata. Dakle, organizacijska funkcija pomaže u postizanju rezultata, dok samo organiziranje pomaže pri povezivanju poslova i koordinaciji između ovlasti i odgovornosti.

Kako navodi Dujanić (2007), menadžer obavlja organizacijsku funkciju uz pomoć sljedećih koraka:

- Identifikacija aktivnosti – najprije se moraju identificirati sve aktivnosti koje se moraju obaviti. Na primjer, izrada računa, izrada prodaje, vođenje evidencije, kontrola kvalitete, kontrola zaliha itd. Također, sve te aktivnosti mogu se grupirati i razvrstati.
- Organizacija aktivnosti – kombinacija i grupiranje sličnih i povezanih aktivnosti u jedinice ili odjele. Ovakva organizacija podjele cijelog koncerna na samostalne jedinice i odjele naziva se odjeljenje.
- Utvrđivanje ovlasti – nakon što su odjeli izrađeni, menadžeri uspostavljaju ovlasti i njihov opseg. Naime, takva aktivnost davanja ranga u red rukovodećih pozicija naziva se hijerarhija. Stoga, najviše rukovodstvo bavi se formuliranjem politike poduzeća, rukovodstvo srednje razine bavi se nadzorom odjela i rukovodstvom niže razine

menadžmenta. Dujanić (2007) dodaje kako pojašnjenje ovlasti pomaže u povećanju učinkovitosti u vođenju poduzeća, a što naposljetku pomaže u povećanju učinkovitosti.

- Koordinacija između ovlasti i odgovornosti – odnosi se uspostavljanju između različitih skupina kako bi se omogućila nesmetana interakcija prema postizanju organizacijskog cilja.

Naposljetku, prema Dujanić (2007), važnost organizacijske funkcije ogleda se u činjenici da pravilno provedeno organiziranje pomaže u postavljanju pravih ljudi na pravo mjesto te pomaže u stvaranju jasnih odnosa među pozicijama i osigurava međusobnu suradnju pojedinaca. Također, organizacijska struktura pomaže u definiranju radnih mjesta. Pri tome, pojašnjene su uloge koje će obavljati različiti menadžeri, a specijalizacija se ostvaruje podjelom poslova što naposljetku dovodi do učinkovite i djelotvorne administracije.

### **2.2.3. Kadrovanje**

Funkcija kadrovanja svoju važnost nalazi u suvremenom svijetu pa sukladno tome Rupčić (2018: 4) navodi kako „uz poslove selekcije zaposlenika, njihove socijalizacije, ali i otpuštanja, suvremeni menadžment ljudskih potencijala, odnosno kadrovanja, veliku pozornost posvećuje razvoju ljudskih resursa, odnosno ulaganju u stjecanje znanja i vještina“. Prema Bubleu (2015), kadrovska funkcija menadžmenta sastoji se od nekoliko međusobno povezanih aktivnosti kao što su planiranje ljudskih potencijala, zapošljavanje, obuka i razvoj, nagrađivanje, ocjenjivanje učinka te napredovanje samih zaposlenika.

Buble (2015) dodaje kako kadrovanje podrazumijeva utvrđivanje potreba za radnom snagom poduzeća i osiguravanje adekvatnih kompetentnih ljudi na svim razinama. Dakle, planiranje radne snage, nabava (tj. odabir i raspoređivanje), obuka i razvoj, ocjenjivanje i nagrađivanje radnika uključeni su u taj proces. Prema Rupčić (2018), kadrovanje svoju zadaću ima u sljedećim elementima:

- pribavljanje odgovarajuće vrste osoblja za prave poslove
- osposobljavanje i razvoj ljudskih resursa
- razvijanje kadrovske politike u pogledu transfera, napredovanja i sl.
- učinkovito oblikovanje i motiviranje ljudskih resursa
- uspostavljanje poželjnog radnog odnosa između poslodavaca i zaposlenika te između skupina zaposlenika
- osiguranje zadovoljenja potreba radnika tako da postanu lojalni i predani poduzeću te

- izgradnja visokog morala među zaposlenicima održavajući dobre međuljudske odnose.

Iz ranije navedenog objašnjenja funkcioniranja kadrovanja uočava se da kadrovska funkcija mora obavljati niz podfunkcija od rukovodećeg osoblja do zaposlenika niže razine. Stoga, Mjaku (2020) zaključuje da je to proces usklađivanja radnih mjesta s potrebnim ljudima, a uključuje i razvoj zaposlenika u karijeri.

#### **2.2.4. Vođenje**

„Funkcija vođenja odnosi se na proces usmjeravanja napora ljudskih potencijala, a sam stil vođenja je potrebno uskladiti s potrebama poslovanja. On se tako može razlikovati s obzirom na značajke vođe, zaposlenika i situacije pa je uz odabir odgovarajućega stila vođenja potrebno dizajnirati i adekvatne motivacijske mehanizme koji mogu osigurati kvalitetniju realizaciju ciljeva“ (Rupčić, 2018: 49). Međutim, prema Bubleu (2010), vodstvo predstavlja proces u kojem se ostvaruje uzajamni utjecaj vođa i drugih sljedbenika, a uzevši u obzir da vodstvo podrazumijeva postojanje grupe ljudi, uloga samog vodstva ogleda se u vođenju grupe ljudi k zajedničkom cilju.

Buble (2010) naglašava kako vođenje predstavlja funkciju menadžmenta, dok samo vodstvo označava aktivnost k postizanju ciljeva. Navedeno je posebno vidljivo u spomenutim definicijama vodstva, a u kojim se može zamijetiti postojanost pojmova poput utjecaja, grupe, vođe i ciljeva.

Uz navedeno, vođenje podrazumijeva dostupnost informacija i njihov slobodni protok unutar organizacije, koje zapravo predstavlja rezultat komunikacije. Također, vođenje u tom smislu podrazumijeva i kvalitetno razrađene sustave isporuke proizvoda ili usluga te održiv sustav za privlačenje ljudskih resursa, a koji se dalje grana na zadržavanje i razvoj potrebnih radnika u organizaciji.

Tichy (2002) vođenje postavlja kao jasno uspostavljanje vizije, odnosno strategije, ali i definiranje kulture i praćenje rezultata koje je organizacija naumila ostvariti. Pri tome, vođenje objedinjuje elemente mjerenja, u smislu korištenja poznatih indikatora za praćenje poslovanja, odnosno prilika i napretka. Prema Mencer (2012), vođenje predstavlja utjecaj na druge u vidu postizanja zajedničkih ciljeva te naglašava samog vođu kao najvažniju kariku. U skladu s time, navodi sljedeće odrednice vodstva:

- međuljudski proces u kojem osoba utječe i usmjerava radnike prema postizanju ciljeva

- označava određene kompetencije osobe zadužene za vodstvo
- predstavlja skupni proces i strogo uključuje dvoje ili više ljudi
- uključuje oblikovanje ponašanja grupe ljudi prema postizanju organizacijskih ciljeva
- vezano je uz razne situacije pa tako ne postoji jednoličan obrazac pravilnog vođenja.

Uzevši u obzir prethodno navedeno, Bedeković i Golub (2011) navode dodatne elemente, a koji čine temelj efektivnosti vodstva te navode karakteristike vođe i sljedbenika, ali i karakteristike situacije. Pritom autori naglašavaju korelaciju između spomenutih pojmova i naglašava kako odrednicu uspjeha u organizaciji predstavlja kombinacija triju navedenih elemenata.

### **2.2.5. Kontroliranje**

Funkcija kontroliranja odnosi se na utvrđivanje stupnja realizacije ciljeva (Rupčić, 2018). Prema Krishali (2019) osnovni kriteriji efektivne kontrole u poduzeću su:

- povezanost sa željenim rezultatima
- objektivnost
- kompletnost
- pravodobnost i
- prihvatljivost.

Menadžeri na svim razinama upravljanja trebaju obavljati funkciju kontroliranja kako bi zadržali kontrolu nad aktivnostima u svojim područjima. Stoga Belak (2011) ističe da je kontroling vrlo važan u obrazovnoj ustanovi, vojsci, bolnici pa i u svakoj poslovnoj organizaciji.

Krishali (2019) dodaje kako kontroliranje djeluje kao alat koji pomaže u otkrivanju kako stvarna izvedba odstupa od standarda te također pronalazi uzrok odstupanja i pokušaja koji su potrebni za poduzimanje korektivnih radnji na temelju istih. Galetić (2011) definira odrednice kontroliranja i spominje različite funkcije. Autorica ističe završnu funkciju koja nastupa kada se izvedba uskladi s planovima te sveprisutnu koju izvode menadžeri svih razina. Pritom je kontroliranje usmjereno prema naprijed, odnosno podrazumijeva kontrolu prošlih zbivanja te je povezano s planiranjem. Naime, prema Galetić (2011), radi se o neodvojivim funkcijama upravljanja koje se nadopunjuju.



Naposljetku, Buble (2015) nabraja dodatne načine na koje kontroliranje služi poduzeću i navodi kako ono pomaže pri otkrivanju nepravilnosti, identificiranju prilika, rješavanju kriznih situacija, decentralizaciji ovlasti, minimiziranju troškova i suočavanju s neizvjesnošću. Naime, neophodna je stalna evaluacija strateških i taktičkih planova poduzeća kako bi se pratile promjene i nosile s neizvjesnošću. Prema Hayes (2021), pravilno dizajniran sustav kontrole može pomoći menadžerima da predvide, prate i brzo reagiraju na promjene u okruženju.

Analiza menadžmenta i kongresnog turizma u narednom poglavlju daje temelj za razumijevanje organizacije kongresnih događaja od strane hotela Antunović, a što čini i središte ovog završnog rada.

### 3. KONGRESNI TURIZAM

U literaturi je zastupljeno stajalište da je kongresni turizam uži pojam od poslovnog turizma (Alkier Radnić i sur. 2013). Zapravo se može govoriti o posebnoj niši poslovnog turizma, odnosno o podskupu šireg područja turizma, poslovnog turizma (Geić 2011). Razvoj kongresnog turizma tijekom povijesti bio je pod utjecajem različitih vrsta poslovnih sastanaka, kao što su kongresi, korporativni poslovni sastanci, javne konferencije, vladine konferencije, kongresi, poticajna (*incentive*) putovanja, programi *team buildinga* i dr. Iako su sudionici motivirani prvenstveno kako bi prisustvovali sastancima na kojima je potrebno rješavati određena uobičajena pitanja, oni, također, dio vremena provode kao turisti. Neki sastanci, poput političkih, u potpunosti imaju radni karakter, dok neki kombiniraju posao i zadovoljstvo.

U literaturi su prisutni različiti pojmovi vezani uz turizam motiviran profesionalnim i poslovnim razlozima, kao što su: kongresni, poslovni, *MICE* turizam i dr. U stručnim i znanstvenim radovima ipak se pravi razlika između navedenih pojmova. Poslovni turizam skup je pojava i odnosa koji proizlaze iz putovanja i boravka osoba koje se sastaju radi izmjene pretežno znanstvenih i stručnih informacija, a kojima mjesto sastanka nije stalno mjesto boravka ili rada (Gračan i Rudančić-Lugarić 2011). Spomenuta definicija ukazuje na poslovni turizam kao pojavu, što je u skladu s općom definicijom turizma koju su dali Krapf i Hunziker 1942. godine, a prema kojoj je turizam skup odnosa i pojava koje proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja nekog mjesta ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njihova gospodarska aktivnost (Dulčić i Petrić 2001). Međutim, spomenuta definicija isključuje bilo kakvu gospodarsku aktivnost pa turizam, koji je motiviran profesionalnim i poslovnim razlozima, ne bi mogao biti turizam.

Iz definicije jasno proizlazi da se aktivnosti koje proizlaze iz poslovnog putovanja smatraju turizmom. Definicija turizma opisuje ga kao društveni, kulturni i ekonomski fenomen koji podrazumijeva kretanje ljudi u zemlje ili mjesta izvan uobičajenog okruženja u osobne ili poslovne/profesionalne svrhe (UNWTO 1994). Također, jasno se naglašava da poslovne odnosno profesionalne svrhe čine sastavni dio aktivnosti koje se vezuju uz turizam. Tako dana definicija omogućava sagledavanje različitih motiva koji potiču ljude na putovanje, kao i praćenje i klasificiranje turističkih putovanja s obzirom na namjenu putovanja.

Ipak, postoje i drugačija stajališta o samom pojmu turizma. Primjerice, Marques i Santos (2017) navode da turistička putovanja moraju biti isključivo povezana s užitkom i aktivnostima u slobodno vrijeme tako se da putovanja koja uključuju obveze ili profit ne mogu smatrati

turizmom. Definicijom bi tako bila isključena sva putovanja koja nisu nužno povezana s užitkom ili s aktivnostima u slobodno vrijeme. Poslovna putovanja pa tako ni kongresna putovanja koja se vezuju uz nekakvu dobit ili profit ne bi mogla biti turistička putovanja.

Iako je pojam kongresni turizam široko u upotrebi, u novijoj literaturi nema posebne definicije kongresnog turizma. Sam izraz 'kongresni turizam' ima podrijetlo u riječi kongres (lat. *congređi*) što znači sastanak, skup, konvencija, i obično ima međunarodni karakter (Prebežac i sur. 2008). Na početku 21. stoljeća taj izraz podrazumijeva organizaciju skupine ljudi okupljene na unaprijed određeno vrijeme i mjesto u svrhu rasprave o određenim temama. Činjenica je, međutim, da nema službene definicije kongresnog turizma, već je ono obuhvaćeno definicijom poslovnog turizma.

Službenu definiciju poslovnog turizma daje Međunarodno kongresno udruženje (engl. *Congress and Convention Association*, skr. *ICCT*), prema kojem je poslovni turizam "pružanje sadržaja i usluga milijunima delegata koji svake godine prisustvuju sastancima, kongresima, izložbama, poslovnim događanjima, incentive putovanjima i korporativnom gostoprimstvu (ICCT 2022). Iz definicije se jasno vidi motiv koji pokreće sudionike u poslovnom turizmu na putovanje te njihovo prisustvo različitim događajima. Međutim, pritom je zastupljen i turistički aspekt takvog putovanja. U kongresnom, odnosno poslovnom turizmu spaja se poslovni i turistički aspekt putovanja.

### **3.1. Obilježja destinacija kongresnog turizma**

O karakteristikama ponude i potražnje može se promišljati uz uvodno razumijevanje općih značajki turističke destinacije. Turistička destinacija nastala je kao odgovor na suvremene trendove korištenja slobodnog vremena (Magaš, Vodeb i Zadel 2018). Odras je i promjena povezanih uz filozofiju politike u turizmu koja je fokus sa smještajnog objekta pomaknula na cjelokupni prostor s elementima turističke ponude dostatnim za zadovoljenje preferencija turističke potražnje. U tom kontekstu, turistička destinacija shvaća se kao prostorna cjelina turističke ponude, koja raspolaže dostatnim elementima ponude i orijentirana je turističkom tržištu te je neovisna o administrativnim granicama i zahtijeva upravljanje (Magaš i sur. 2018). Iz navedenoga može se razabrati da destinacije proizvode integrirani turistički proizvod kao kombinaciju većeg broja segmenata turističke ponude. U kontekstu kongresnog turizma, destinacije kreiraju ponudu koja zadovoljava potrebe kongresnih turista.

Među najvažnijim čimbenicima razvoja kongresnog turizma u turističkoj destinaciji su: turističke atraktivnosti, visoko obrazovanje i institucije koje se bave istraživanjem, raznoliki

sadržaji namijenjeni održavanju sastanaka, raznolika kulturna ponuda, sportsko-rekreacijski sadržaji, dobra prometna dostupnost te visoki standard turističkog smještaja te kvalitetni kongresni sadržaji koji mogu zadovoljiti potrebe sudionika i organizatora kongresa (Sylla i sur. 2015).

Osnovni zahtjev koji se pred turističku destinaciju postavlja u procesu planiranja kongresnog događaja je infrastruktura. Organizacija sastanaka najčešće je vezana uz gradove i turistička središta koja posjeduju odgovarajuću infrastrukturu. Dostupnost u prometu, kvaliteta hotelskih usluga i kapacitet kongresnih sadržaja elementi su koji čine konkurentsku prednost jedne destinacije nad drugom. Destinacije se međusobno natječu kako bi postale odredišta velikih događanja i privukle goste u destinaciju. Kako bi povećale tržišni udio u ovom segmentu turizma, koji ima stopu rasta veću od stope rasta broja međunarodnih turističkih dolazaka, destinacije ulažu u poboljšanje postojećih kongresnih kapaciteta i izgradnju novih (Magaš i sur. 2018). Destinacije mogu graditi prednost na specifičnim uvjetima, poput administrativnih funkcija (npr. Zagreb), industrijskoj povijesti (npr. Rijeka), klimatskim i lječilišnim pogodnostima (npr. Opatija) i dr. Iskorištavanje potencijala omogućava im razvoj snažnog sektora kongresnog turizma (npr. Zagreb, Beč, drugi).

Destinacije kongresnog turizma često su u praksi destinacije odmorišnog turizma, što znači da kongresni gosti koriste iste usluge prijevoza, smještaja, hrane, posjet turističkim atrakcijama kao turisti koji u destinaciji borave s ciljem odmora, upoznavanja kulturnih, rekreacijskih i drugih potreba. No, kako bi destinacija postala poznata kao destinacija kongresnog turizma mora sadržavati određene skupine čimbenika. Specifična su skupina čimbenika materijalni i tehnološki resursi i osoblje specijalizirano za kongrese. Sadržaji potrebni u materijalnom dijelu kongresa su (Geić 2011)

- konferencijske sobe, uredi i izložbeni prostori te multifunkcionalne sale
- prevoditeljska oprema i tehnološki instrumenti (ozvučenja, projektori itd.) kako bi se zadovoljili audiovizualni i videozahtjevi
- visokokvalitetni hoteli (i visokokvalitetno osoblje)
- protokolarni događaji, svečani događaji i aktivnosti (izleti i ture) te
- hrana i piće iz različitih zemalja kako bi se zadovoljile međunarodne potrebe.

Uključivanje lokalnog stanovništva može povećati motivaciju potencijalnih turista u odabiru odredišta, primjerice, sastancima prevoditelja koji su intermedijatori u destinaciji. To može ohrabriti sudionike kongresa na aktivno sudjelovanje na kongresu “uživo”. S druge strane

prevoditelji su korisni u izbjegavanju jezične barijere. Engleski je raširen i uobičajen jezik, no u nekim odredištima potrebni su različiti jezici i tu je uloga prevoditelja iznimno važna (Zrinušić 2011).

Istraživanja pokazuju da različite vrste sastanaka zahtijevaju različitu strukturu, bez obzira na česte potrebe za velikim prostorima. Primjerice, dostupnost velikih kongresnih centara važna je zbog velikog broja sudionika. Poticajna (*incentive*) putovanja trebaju neformalno mjesto kako bi se ostvarila socijalizacija sudionika i dr. (Disimulacion 2020). Pristupačnost se smatra jednim od najvažnijih elemenata organizacije sastanaka (Zrinušić 2011).

Osim materijalnih elemenata kongresa prisutni su i oni nematerijalni. Oni uključuju prethodno organiziranje, praćenje i dobivanje povratnih informacija o kongresima. Posebno važan nematerijalni element kongresa je brand. S obzirom na brand razlikuju se dvije vrste destinacija (Rogers 2003):

- afirmirane brand turističke destinacije te
- neafirmirane turističke destinacije koje se žele dokazati.

Navedene dvije vrste destinacija uključene su u kongresni turizam, jer obje moraju povećati ili nešto promijeniti u svom brandu kako bi prilagodile svoju ponudu zahtjevima kongresa. U prvom slučaju potrebno je promijeniti promotivni imidž; tu su već prisutne aktivnosti poput hotelske ponude i atrakcija koje mogu zadovoljiti određeni segment potražnje. Međutim, kongresne destinacije razvojem kongresnog turizma trebaju biti što više funkcionalne. U destinacijama koje imaju afirmirani brand, mogućnost promjene njihovog branda sastoji se u ostvarivanju komunikacije između javnih i privatnih struktura kako bi se što više objedinili različiti elementi koji su uključeni u samu turističku destinaciju. U skladu s novim tendencijama i korištenju resursa za prikaz destinacije postoje različiti načini, no važno je u brand destinacije uključiti i postojeću potražnju u već afirmiranim destinacijama (Weber i Chon 2002).

Neafirmirane destinacije koje žele imati atraktivnu perspektivu za održavanje kongresa, moraju uložiti jake napore u stvaranju struktura i optimalizaciju teritorijalnih značajki kako bi privukle novi segment turističke potražnje (Rogers 2003). Ta vrsta reakcije uključuje mogućnost proučavanja novih tendencija povezanih s poslovnim putovanjima i teritorijalnu prilagodbu specifičnim potrebama (Suljić 2002).

Ponekad je korisno uključiti kongresnu destinaciju u širi kontekst kako bi se prikazala raznolikost prostora. U prvom slučaju, ponuda turističke destinacije je već potvrđena, brand

je poznat i turisti su upoznati s ponudom destinacije. Destinacijski menadžment u fazi planiranja razvoja kongresnog turizma u destinaciji treba istražiti na koji način postići atraktivnost. Pri tome se navodi sljedeće (Rogers 2003):

- geografska dostupnost: kvaliteta transporta i jednostavnost dolaska
- društveno-politički aspekt (pristupačnost): stanje u kojem turisti mogu ostvariti doživljaj
- ekonomičnost: cjelokupni trošak putovanja do destinacije i boravak u njoj.

Drugi važan čimbenik u razvoju kongresnog turizma u destinaciji je istraživanje i praćenje trendova i potreba turističke potražnje. Sudionici kongresa pokreću cjelokupno kongresno gospodarstvo koristeći se ekonomičnim komponentama, poput prijevoza i smještaja, naknada za registraciju, naknadama za zabavu i izlete, boravka u smještajnom objektu i plaćanja pratnje na putovanju. Sudionike na kongresu može se svrstati u tri kategorije (Weber i Chon 2002):

- funkcionalni sudionik – sudjeluje na kongresu motiviran profesionalnim razlozima, kulturnom razmjenom i u svrhu povećanja vlastitog znanja
- relacijski sudionik – sudjeluje na kongresu kako bi uspostavio profesionalni odnos i općenito međuljudske odnose. Također sudjeluje u turističkoj ponudi izleta i zabave te
- simbolički sudionik – sudjeluje na kongresu kako bi postigao 'vidljivost', reputaciju i imidž.

Sudionik kongresnog turizma ima istančan i informiran profil sa srednje visokom kupovnom moći i obrazovanjem. Kongresni gosti željni su putovanja. U usporedbi s rekreacijskim turistima, kongresni turisti traže drugačiju kvalitetu sustava domaćina i žele visoku razinu usluga. Vrijeme boravka manje im je fleksibilno u odnosu na odmorišne goste te obično manje razmišljaju o cijenama i troškovima (Suljić 2002).

Kongresni gosti imaju visoke zahtjeve u usporedbi s drugim segmentima turističke potražnje, što se odnosi i na vrstu očekivane usluge i na njezinu kvalitetu. Kongresni se gosti uglavnom odluče ostati jedan ili više dana u odnosu na određeni događaj u danoj im destinaciji. Zbog ograničenog vremena, ključno je da se takvim klijentima omogući udoban smještaj, pristup restoranu i blizina mjesta sastanka, željezničke stanice ili zračne luke. Te su pogodnosti uz visoku kvalitetu usluga najcjenjenije. Usporedbom potrošnje odmorišnih i kongresnih gostiju, jasno je da kongresni turisti troše dva do četiri puta više od odmorišnih (Rogers 2003).

Profil odmorišnih i kongresnih gostiju može se predstaviti tablicom 1.

Tablica 1. Obilježja kongresnih i odmorišnih turista

	Odmorišni turist	Kongresni putnik
<b>Klijent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obitelji, parovi, prijatelji ili individualni putnici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korporacije i udruženja</li> </ul>
<b>Publika i motivacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ljudi na odmoru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poslovni putnici u potrazi za umrežavanjem, suradnjom i učenjem</li> </ul>
<b>Prodajni kanali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turoperatora, putničke agencije</li> <li>• Osobna putovanja</li> <li>• Online portali i turističke agencije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poslovni putnički / kongresni turoperatora</li> <li>• Incentive putničke kuće</li> <li>• Profesionalne kongresne organizacije</li> <li>• Menadžment kompanije za organizaciju izložbi i događaja</li> <li>• Korporativni putnički agenti</li> <li>• Destinacijske marketinške organizacije (DMO)</li> <li>• Kongresni uredi</li> </ul>
<b>Proizvod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smještaj</li> <li>• Atraktivnost</li> <li>• Izleti</li> <li>• Ture, prijevoz, restorani, <i>shopping</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smještaj</li> <li>• Prostori za sastanke</li> <li>• Posebna mjesta, npr. sportske dvorane, muzeji</li> <li>• Tehnologija, prijevoz, ugostiteljstvo, zabava</li> </ul>

Izvor: Rogers, T. (2003). *Conferences and Conventions - A global Industry.*, str. 51.

Iz navedenog je vidljiva sva složenost kongresnog turizma i njegove organizacije te transformiranja i razvoja turističke destinacije u kongresnu destinaciju. Prije samog pristupanja razvoju kongresnog turizma u destinaciji potrebno je istražiti koristi koje će destinacija imati od kongresnog turizma u budućnosti.

### 3.2. Učinci kongresnog turizma na razvoj turističke destinacije

Glavna je uloga kongresnog turizma okupiti sudionike iz različitih zemalja te promovirati različite proizvode i usluge, obuku, edukaciju i mnoga druga poslovna i profesionalna područja, dok se istovremeno promovira destinacija domaćina i njezine turističke atrakcije (Gregorić i sur. 2016). Taj segment turizma jedan je od ključnih pokretača razvoja turističke destinacije i stoga važan generator prihoda, zapošljavanja i inozemnih ulaganja. Pozitivne učinke kongresnog turizma u destinaciji može se promatrati kroz ekonomske i neekonomske pogodnosti. U okviru ekonomskih pogodnosti učinke kongresnog turizma može se promatrati kroz: prihode ostvarene od kongresnih gostiju, odnosno kroz potrošnju kongresnih gostiju, zatim veću distribuciju turističkih aktivnosti tijekom godine, veću iskoristivost smještajnih kapaciteta i turističke infrastrukture te rentabilnost izgradnje infrastrukture potrebne za razvoj kongresnog turizma (Šušić i Mojić 2014).

Nadalje, kongresni turizam lukrativan je segment turističke ponude koji se često odvija izvan turističke sezone pa destinacije nastoje ovim segmentom turizma povećati turističke aktivnosti u destinaciji tijekom godine. Naime, kongresni turizam omogućava turističkim destinacijama produženje turističke sezone, koja se često odvija tijekom nekoliko ljetnih (ljetni turizam) ili tijekom nekoliko zimskih mjeseci (zimski turizam) uvjetovanja klimatskim pogodnostima (Rogers 2013).

S druge strane, kongresni turizam ima vrlo nisku stopu sezonalnosti te je iznimno pogodan za produženje turističke sezone pa i cjelogodišnje poslovanje turističke destinacije. Time ujedno utječe i na povećanje popunjenosti smještajnih kapaciteta i iskoristivosti turističkih kapaciteta u destinaciji. S povećanjem iskorištenosti kapaciteta smanjuje se fluktuacija radne snage, a povezano s drugim čimbenicima ima značajan pozitivan učinak na rentabilnost poslovanja turističkog gospodarstva. Stoga je razumljivo da destinacije nastoje na različite načine ublažiti koncentriranost turističkog prometa u glavnoj sezoni. Zbog toga različita događanja vezana za kongresni turizam organiziraju se u razdoblju pred i posezone (Kasagranda i sur. 2017).

Korištenje turističkih kapaciteta u izvansezonskom razdoblju stvara mogućnosti za ostvarenje takvog obujma prometa kojim će turistička poduzeća moći pokriti varijabilne i dio fiksnih troškova (Šušić i Mojić 2014). Sudjelovanjem u kongresnom turizmu turistička poduzeća ostvaruju veću rentabilnost smještajnih objekata. Opravdanost investicija za neke je investitore sadržana dijelom i u sudjelovanju u kongresnom turizmu. Primjerice, hotelski objekti dijelom se opremaju i sadržajima koji će omogućiti organizaciju različitih sastanaka i ugošćivanje kongresnih gostiju (Rogers 2013). Osim toga, izgrađeni kongresni kapaciteti na razini destinacije mogu se koristiti i u druge svrhe, primjerice za potrebe lokalne zajednice, kao što je organizacija različitih kulturnih, zabavnih, gospodarskih i drugih događanja (Kasagranda i sur. 2017).

Kako je prethodno istaknuto, potrošnja turista u kongresnom turizmu veća je od odmorišnih gostiju, a prema nekim istraživanjima i od dva do četiri puta. Posljedica je to veće kupovne moći kongresnih gostiju, ali i zbog ograničenog vremena boravka u destinaciji pa kongresni gosti nisu previše fokusirani na troškove. Osim toga, troškove smještaja i hrane obično im pokrivaju njihove tvrtke ili organizatori kongresa pa im ostaje veći dio budžeta za osobnu i turističku potrošnju (Šušić i Mojić 2014).

Sudionici kongresa imaju veće zahtjeve u pogledu kvalitete smještaja i usluga, kao drugih sadržaja u smještajnom objektu, ali su istovremeno spremniji platiti za usluge koje traže.



Troškovi kongresnog putovanja najčešće uključuju: troškove vezane uz samu pripremu putovanja i dogovora vezano uz organizaciju sastanaka, dnevni troškovi poslovnog putovanja, administrativni troškovi kongresnog ureda, troškovi tiskanja pozivnica, programa i dr., izrada različitih promotivnih alata, troškovi ureda za informacije, troškovi organizacije izložbe, troškovi produkcije filmova i dijapozitiva, izrada zapisnika, troškovi prevoditelja, troškovi smještaja, posebni programi i dr. (Rogers 2013). Troškovi organiziranja kongresa podmiruju se iz različitih izvora, najčešće kombinacijom više njih, odnosno vlastitim sredstvima, donacijama, sredstvima nacionalne organizacije za kongrese, uključivanjem poslovnih subjekata i dr. (Rogers 2013).

Izvan ekonomskih pogodnosti, kongresni turizam nudi i mogućnost razmjene znanja, umrežavanja te je učinkovit pokretač intelektualnog razvoja i regionalne suradnje (Kasagrandia i sur. 2017). Osim toga kongresni turizam može biti i snažan promotor turističke destinacije te stvaranjem povoljnog imidža utjecati na njenu atraktivnost. Kongresne destinacije često se međusobno udružuju kako bi povećale konkurentnost i putem udruženja kongresnih destinacija snažnim marketinškim aktivnostima postigle bolje učinke i bolju pozicioniranost na tržištu usluga kongresnog turizma (Šušić i Mojić 2014). Imajući na umu učinke koje kongresni turizam donosi turističkoj destinaciji, razumljivo je da se sve veći broj turističkih destinacija uključuje na tržište kongresnog turizma.

U nastavku je analizirana zastupljenost kongresnog turizma u gradu Zagrebu.

### 3.3. Zastupljenost kongresnog turizma u gradu Zagrebu

Primarno, ponuda kongresnih kapaciteta može se sagledati s aspekta ponude dvorana i s aspekta ponude sjedećih mjesta. Ponuda kongresnih dvorana dijeli se na 3 manje skupine, odnosno kongresne dvorane u sklopu kongresnih centara, kongresne dvorane u povijesnim zdanjima i kongresne dvorane u sklopu hotela. Tablica 2. prikazuje kongresne kapacitete u sklopu kongresnih centara.

Tablica 2. Kongresni kapaciteti u sklopu kongresnih centara

Kongresni centar	Broj dvorana	Ukupan broj sjedala
Glazbeno-kongresni centar Vatroslav Lisinski	2	2113
Kongresni centar Zagrebačkog velesajma	4	1700
Plaza Event Centar	7	2065
Forum Zagreb	8	661
Almeria centar	2	250
<b>Ukupno</b>	<b>23</b>	<b>6789</b>

Izvor: vlastito istraživanje autorice

Prema prikazanoj tablici vidljivo je kako glazbeno-kongresni centar Vatroslav Lisinski za održavanje kongresa raspolaže s najviše sjedala (2113). Slijede ga Plaza Event Centar (2065 mjesta) te kongresni centar Zagrebačkog velesajma (1700 mjesta).

Tablica 3. prikazuje dvorane u povijesnim zdanjima.

Tablica 3. Kongresni kapaciteti u zgradama povijesnih zdanja

	Broj prostora	Ukupan broj sjedala
Zlatna dvorana	1	65
Ilirska dvorana	1	220
Hrvatsko narodno kazalište	3	934
Muzej Mimara	3	480
Galerija Klovićevi dvori	4	550
Zgrada Hrvatskog društva likovnih umjetnika	1	220
Umjetnički paviljon	1	300
Muzej grada Zagreba	1	200
Zgrada Hrvatskog državnog arhiva	3	518
Muzej za umjetnost i obrt	4	710
Gliptoteka HAZU	3	400
<b>Ukupno</b>	<b>25</b>	<b>4597</b>

Izvor: vlastito istraživanje autorice

Prema prikazanoj tablici 3., Hrvatsko narodno kazalište za održavanje kongresa ima pogodnu kazališnu dvoranu s ukupno 714 sjedećih mjesta dok foaje na prvom katu raspolaže sa 150 mjesta i balkon s još 70 sjedećih mjesta. Zatim slijedi Muzej za umjetnost i obrt sa 710 sjedala te Galerija Klovićevi dvori s 550 mjesta. Tablica 4. prikazuje popis dvorana u sklopu hotela.

Tablica 4. Kongresni kapaciteti u hotelima

Hotel	Broj dvorana	Broj sjedala
Hotel Antunović Zagreb	12	1736
Hotel The Regent Esplanade Zagreb	4	731
Hotel Sheraton Zagreb	12	885
Hotel TheWestin Zagreb	12	1450
Palace Hotel Zagreb	7	505
Hotel Dubrovnik	10	750
Double Tree by Hilton Zagreb	6	479
Hotel International	6	570
<b>Ukupno</b>	<b>100</b>	<b>10970</b>

Izvor: vlastito istraživanje autorice

Prema prikazanoj tablici hotel Antunović Zagreb raspolaže s 12 dvorana i čak 1736 mjesta. Slijedi ga Hotel TheWestin Zagreb s 1450 mjesta te Hotel Sheraton Zagreb s 885 mjesta.

Nadalje, snaga kongresnog turizma je i u tome što je Zagreb administrativno, znanstveno, kulturno i političko središte Republike Hrvatske pa se upravo zato većina uprava i centrala hrvatskih i stranih poduzeća koji posluju u Hrvatskoj nalazi u Zagrebu. Mnoga poduzeća biraju baš Zagreb za destinaciju kongresa jer na taj način ne moraju plaćati putne troškove

zaposlenicima niti smještaj i zato ih organizacija kongresa ispadne jeftinije. Također, sjedište Vlade Republike Hrvatske, Sabora Republike Hrvatske i Predsjednika Republike Hrvatske nalazi se u Zagrebu. Stoga mnogi kongresi, prijemi i konferencije održani su od strane vladinih tj. državnih organizacija. Svečani prijemi predsjednika, premijera i visokih državnih službenika uvijek su medijski popraćeni pa se i na taj način mnogim kongresnim dvoranama grada Zagreba radi besplatna reklama.

Snaga za kongresni turizam je i blizina emitivnih tržišta. Mnoga privatna poduzeća koja posluju u Hrvatskoj u vlasništvu su građana emitivnih tržišta, kao što su Austrija, Mađarska, Njemačka i drugi. Stoga im nije teško doći za nekoliko sati autom ili letom do Zagreba na neki poslovni sastanak ili kongres. Također, tu je vrlo bitno i napomenuti dobru prometnu povezanost kao snagu kongresnog turizma. Sudionicima u poslovnom turizmu vrlo je važno da ne gube vrijeme na prometne gužve i da u putovanju imaju komfora. Kvalitetne ceste i autoceste, manji redovi na graničnim prijelazima i naplatnim kućicama te povećanje broja letova u zračnoj luci sigurno su pridonijeli većem broju sudionika u kongresnom turizmu.

S druge strane, slabosti kongresnog turizma grada Zagreba su lošija tehnička opremljenost kongresnih prostora u usporedbi s kongresnim dvoranama drugih europskih zemalja, ali i nedovoljno oglašavanje Zagreba kao kongresne destinacije što dovodi do toga da Zagreb nije prepoznat kao kongresna destinacija u Europi.

Prema ICCA-inom statističkom izvješću gradova u Europi po održanim kongresima, kako je i ranije već navedeno, Zagreb se našao na 36. mjestu s 41 održanim međunarodnim kongresom. U usporedbi s ostalim gradovima na listi, kao što je Ljubljana koja se smjestila na 23. mjesto s 59 održanih međunarodnih kongresa, stoga je ona ujedno i bolja kongresna destinacija. Može se usporediti i s Beogradom, koji se nalazi odmah ispod Zagreba na 37. mjestu s 39 održanih kongresa.<sup>1</sup>

Za usporedbu zanimljivo je navesti i Hamburg kao iznimno dobru kongresnu destinaciju, no 2018. godine nalazio se na 42. mjestu s 36 održanih kongresa. U usporedbi s ostalim navedenim destinacijama može se zaključiti da se Zagreb nalazi na kvalitetnom položaju i trebao bi se fokusirati na kongresni turizam Ljubljane s obzirom na to da je u odnosu na ostale navedene gradove jedino Ljubljana bolje pozicionirana od Zagreba.

---

<sup>1</sup> Meet in Zagreb, <https://www.meetinzagreb.hr/dogadanja?selected=1&kategorije=93&dateFrom> (20.8.2022.)

Neki od održanih konferencija i kongresa u Zagrebu tijekom 2019. godine:<sup>2</sup>

- Međunarodna konferencija o ženama u filmskoj industriji
- Međunarodna konferencija – Napredak žena, napredak ekonomije
- Istočno zapadni kongres o imunogenetici
- LEAP Summit Zagreb
- Regionalna konferencija internih revizora
- Meetex – Croatian Experience Summit.

O potražnji za kongresnim turizmom grada Zagreba govori činjenica da se u 2019. godini u Zagrebu održalo preko 2500 skupova što označava više od pola svih održanih kongresa u cijeloj državi (TZ Grada Zagreba 2020). Potrošnja poslovnih turista u Zagrebu iznosi od 300 do 400 eura, navedeno se odnosi na smještaj, prijevoz i ostale troškove (TZ Grada Zagreba 2020).

U 2018. godini, metropola je ugostila oko 300 poslovnih skupova, čak polovicu međunarodnih. Među njima su bili (TZ Grada Zagreba 2020):

- Svjetski skup saksofonista
- Svjetski kongres poduzetnika te
- Europski skup patologa i veterinarara.

Potražnja za kongresnim turizmom grada Zagreba vidljiva je i prema svjetskom rangiranju broja skupova prema gradu po ICCA-inom izvješću za 2019. godinu na kojem se Zagreb nalazi na zavidnom 68. mjestu (TZ Grada Zagreba 2020).

U nastavku je prikazana organizacija poslovanja kongresnog centra na primjeru hotela Antunović u Zagrebu.

---

<sup>2</sup> Zagreb- kongresna ponuda, <https://www.poslovniturizam.com/destinacije/zagreb/17/kongresna-ponuda/> (20.8.2022.)

#### 4. ORGANIZACIJA POSLOVANJA KONGRESNOG CENTRA NA PRIMJERU ANTUNOVIĆ TA D. O. O.

Antunović TA d. o. o. sastoji se od četiri hotela u četiri centra Antunović i u četiri mjesta, od čega su dva u Hrvatskoj (Sesvetski Kraljevec i Zagreb) te dva u Bosni i Hercegovini (Brčko i Orašje). U sklopu svakog centra nalaze se i benzinske postaje. Svoj početak ovo poduzeće ima još od 1968. godine kada je osnovana mala tvrtka za građevinske djelatnosti, otvaranjem prve privatne benzinske postaje 1988. godine te 1992. kada je osnovana tvrtka Antunović TA d. o. o. što je današnji naziv poduzeća. Ovo je relativno obiteljska kompanija s jakim poduzetničkim duhom, čija je misija izgradnja originalne poslovne kulture u hotelijersko-ugostiteljskom poslovanju. U objektima koje posjeduje, održavaju se kongresi, banketi, svadbene svečanosti, naturalne večeri, wellness i slično, a omogućen je smještaj te imaju i restoran i barove. Što se smještaja tiče, zagrebački hotel ima 4 zvjezdice, u 158 suvremeno uređenih soba koje uključuje čak osam ekskluzivnih apartmana te jedan predsjednički apartman.<sup>3</sup> Nadalje, vizija je hotela Antunović prepoznatljivost po vrhunskom standardu hotelskog i kongresnog turizma. Pri tome, hotel je kategoriziran s četiri zvjezdice, a od posebnih standarda nosi oznaku kongresnog hotela. Naime, kongresni centar hotela Antunović proteže se na dvije etaže u ukupnoj površini od 2500 metara kvadratnih u 20 dvorana. Slika 2. u nastavku prikazuje hotel Antunović u Zagrebu (interni podaci poduzeća Antunović T.A.).

Slika 2. Hotel Antunović u Zagrebu



Izvor: Hotel Antunović [online]. Dostupno na: <http://antunovic.hr/onama> (24.8.2022.)

<sup>3</sup> Interni podaci poduzeća

Prije same analize organizacije kongresnog poslovanja, u nastavku su prikazani resursi hotela Antunović u Zagrebu.

Organizacijski resursi predstavljaju svu imovinu koja je hotelu dostupna za korištenje tijekom procesa pružanja usluge, prodaje, odnosno organizacije kongresa. Pritom, hotel se može konceptualizirati kao skup resursa namjerno strukturiranih unutar prepoznatljivih granica kako bi se postigli unaprijed određeni ciljevi. U slučaju promatranog hotela, resursi se mogu svrstati u četiri temeljne skupine (interni podaci poduzeća Antunović T.A.):

- fizičke
- financijske
- ljudske i
- informacijske resurse.

#### Fizički resursi

Fizički resursi uključuju građevinski objekt (hotel), postrojenja i opremu, alate i rezervne dijelove, sirovine i druge fizičke resurse u hotelu. Učinci koje promjena strategije može imati na njih mogu zahtijevati izgradnju novih zgrada, ugradnju nove opreme i slično. U slučaju hotela Antunović, fizičke resurse predstavlja jedinstveni objekt od više od 15.000 m<sup>2</sup> koji unutar sebe, osim soba i popratnog sadržaja, sadrži vlastiti shopping centar sa samoposlužnim restoranom, dok se pored hotela nalazi vlastita benzinska pumpa s automatskom autopraonicom i caffè barom te dućanom koji prodaje robu široke potrošnje.

#### Financijski resursi

Financijski resursi uključuju gotovinu i novčane zamjene, a tretiraju se kao i svaka druga imovina hotela, odnosno mogu se koristiti za daljnja ulaganja ili u cilju promjene financijske strukture poduzeća. Izvori, pritom, mogu biti u vlasništvu poduzeća (vlastiti) ili pak tuđi (primjerice, kredit banke). U slučaju hotela Antunović, prema internim podacima, financijski resursi poglavito se odnose na vlastite resurse. Navedeno predstavlja politiku hotela od samog osnivanja, a koja se temelji na strategiji samofinanciranja bez pomoći vanjskih subjekata, odnosno banaka.

#### Ljudski resursi

Ljudski resursi jedan su od najvažnijih čimbenika hotela, a zaduženi su za stvaranje ideja, inoviranje, planiranje i realiziranje pothvata. U suvremenom poslovanju, prisutan je razvoj koncepta ljudskog kapitala, u kojemu su kvantitativni aspekti sve manje važni, naspram

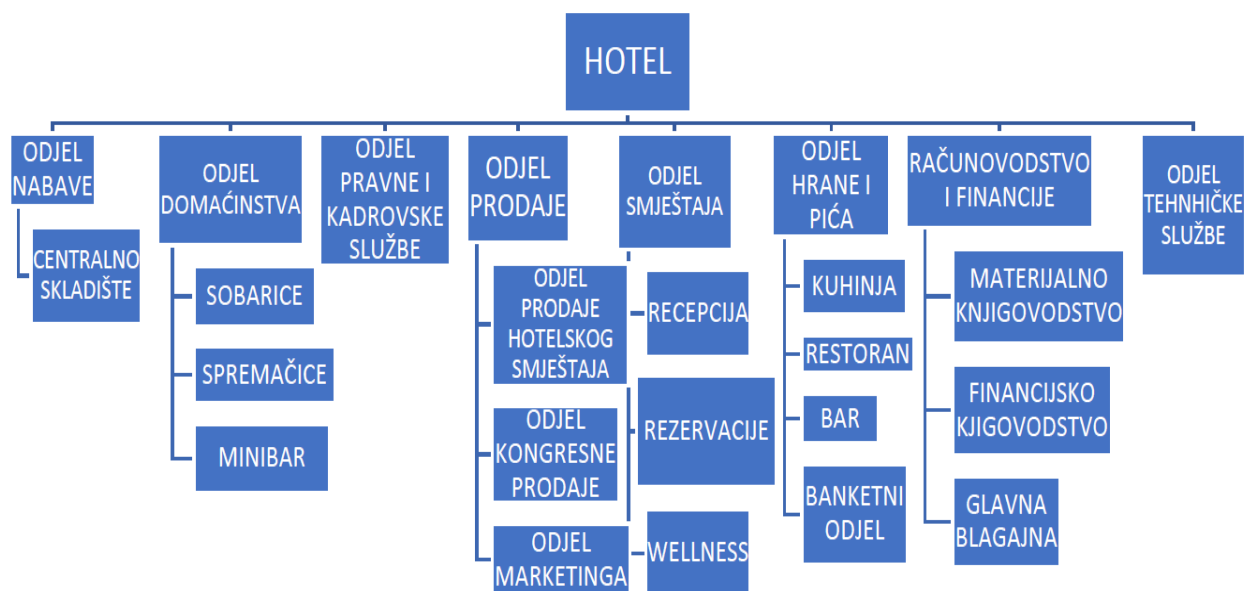
kvalitativnih. Kvantitativni aspekt odnosi se na brojnost ljudstva, odnosno zaposlenika, dok kvalitativni razmatra njihove kompetencije, *know-how*, sposobnosti i sl. Hotel zapošljava više od 100 osoba, mahom angažiranih, kompetitivnih i iskusnih. Pritom njih 12 radi na organizaciji kongresa.

### Informacijski resursi

Informacijski resursi postaju sve važniji jer njihova dostupnost presudno utječe na kvalitetu odluka, a time i na uspjeh samog poduzeća. Informacijske resurse također karakteriziraju dva aspekta, kvantitativni i kvalitativni. U hotelu Antunović informacijske resurse čine hardver (*engl. hardware*), odnosno računala potrebna za održavanje baze podataka. Usko vezan uz navedeno je i softver (*engl. software*), a koji predstavlja baze podataka. Te baze podataka, primjerice, sadrže računovodstvene bilance, kontakte dobavljača, stanje zaliha i sl.

Informacijski resurs također predstavlja i interna komunikacija u poduzeću, koja se obavlja putem sastanaka, internetske pošte i mobilnih aplikacija koje podržavaju komunikaciju više ljudi istovremeno. Sljedeća slika 3. prikazuje organizacijsku shemu hotela Antunović.

Slika 3. Organizacijska shema hotela Antunović



Izvor: interni podaci poduzeća Antunović TA d. o. o.

Prema slici 5., vidljivo je kako u odjel prodaje spada odjel kongresne prodaje, koji uz pojedine elemente unutar organizacijske sheme ima dužnost organizacije kongresa. Kako je ranije navedeno, u tom odjelu djeluje 12 osoba gdje jedna osoba obavlja funkciju voditelja odjela.

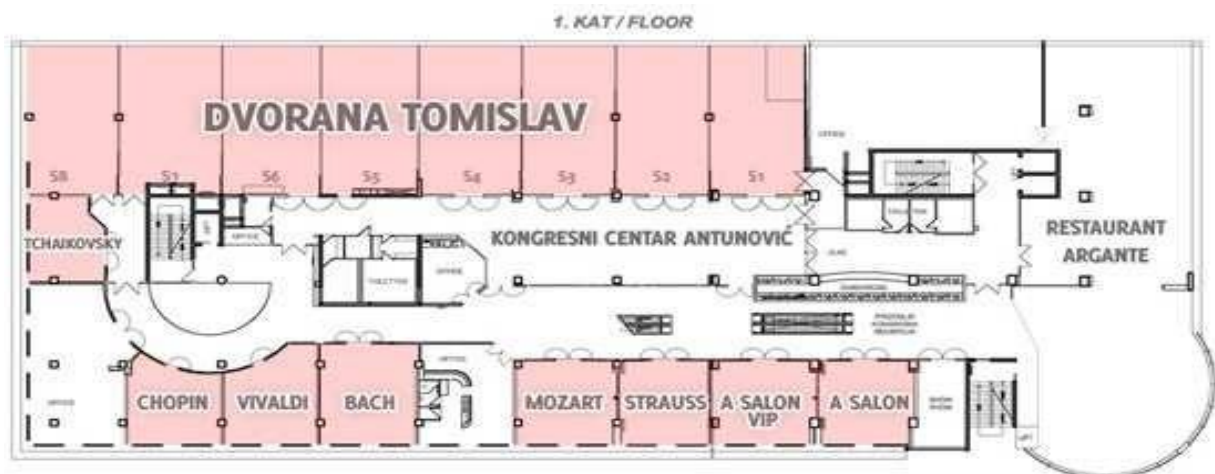


Ovisno o veličini, vrsti i vremenu trajanja kongresa, tim se nadopunjuje s raznim drugim osobama spomenutim u nastavku.

#### 4.1. Kongresni centar hotela Antunović

Kongresni centar hotela Antunović proteže se na dvije etaže s ukupnom površinom od otprilike 2500 m<sup>2</sup> u 20 dvorana. Sve dvorane imaju izvor prirodnog svjetla i opremljene su *high-tech* opremom, klimatizirane su, opremljene digitalnim sustavom označavanja te besplatnim bežičnim internetom. Najveća dvorana može primiti čak 1000 osoba, druga po veličini 500, a ostale dvorane kapaciteta su od 10 do nekoliko stotina sudionika. Dvorana Tomislav najveća je kongresna dvorana hotela. Valja napomenuti kako hotel kongresne skupove organizira od prvog dana svog poslovanja (interni podaci poduzeća Antunović T.A.). Slika 4. u nastavku prikazuje prvi kat kongresnog centra.

Slika 4. Prvi kat kongresnog centra hotela Antunović



Izvor: interni podaci poduzeća Antunović T.A.

Kapacitet dvorane Tomislav, kao najveće dvorane, je oko 1000 osoba. Dvorana se može pregraditi u osam sekcija ukoliko se pokaže interes za više manjih sastanaka. Beethoven dvorana ima kapacitet do 500 osoba, ima mogućnost pregrađivanja u dvije sekcije. Tchaikovsky dvorana, manja je dvorana za sastanke za 20 osoba. Dvorana Vivaldi zaprima 15 osoba, Bach, Mozart i Strauss dvorane zaprimaju do 50 osoba te A-Salons radnim i lounge dijelom salona zaprimaju do 15 osoba. Hotel Antunović nadaleko je poznat po organizaciji svadbenih svečanosti. U dvoranama Tomislav na prvom katu i Beethoven na drugom katu održavaju se veće svadbene svečanosti. Dvorana Tomislav ima kapacitet za 500 uzvanika i sastoji se od 8 sekcija koje se mogu podijeliti (interni podaci poduzeća Antunović T.A.).



Dvorana Beethoven ima kapacitet za 250 uzvanika. Prilikom organizacije svadbene svečanosti može se birati između nekoliko menija. Cijena ovisi o broju uzvanika, odabranoj dvorani, danu i datumu vjenčanja i odabiru svadbenog menija (interni podaci poduzeća Antunović T.A.).

Kongresne dvorane postavljaju se po željama i potrebama organizatora kongresa. Postavljanje dvorane ovisi o broju sudionika, opremi i vrsti sastanka. Dvorana Tomislav dijeli se u 8 sekcija, a dvorana Beethoven u dvije sekcije, ovisno o broju sudionika postavljaju se dvorane (interni podaci poduzeća Antunović T.A.). U tablici 5. niže prikazuje se maksimalni broj osoba u različitim dvoranama, salonima i sekcijama.

Tablica 5. Maksimalan broj osoba u različitim rasporedima po kongresnih dvoranama

DVO.	DIM. (m)	"U" POSTAV	DIPLOMAT POSTAV	UČ.	KINO POSTAV	BANKET MENU
TOMISLAV, SEKCIJA 1	15x7,2	40	40	60	100	70
TOMISLAV, SEKCIJA 1-2	15x14,4	40	40	120	200	140
TOMISLAV, SEKCIJA 1-3	15x21,6	40	40	180	300	210
TOMISLAV, SEKCIJA 1-4	15x28,8	40	40	180	400	280
TOMISLAV, SEKCIJA 1-5	15x36	40	40	180	550	350
TOMISLAV, SEKCIJA 1-6	15x43,2	40	40	180	650	420
TOMISLAV, SEKCIJA 1-7	15x50,5	40	40	180	750	490
TOMISLAV, SEKCIJA 1-8	15x57,6	40	40	180	850	490
BETHOVEEN SEKCIJA A	14x21	60	60	120	450	160
BETHOVEEN SEKCIJA B	7x21	60	60	100	150	120
TCHAIKOVSKY	6,8x5,6	14	14	16	30	10
CHOPIN	6,8x6,4	14	14	14	0	0
VIVALDI	6,8x6,8	16	16	16	40	0
BACH	6,3x9	20	20	22	60	40
MOZART	6,2x7,2	18	18	20	40	30

Izvor: interni podaci poduzeća Antunović T.A.

Cijena najma dvorane, sekcije ili salona ovisi o broju sekcija, opremi koja se iznajmljuje i po potrebi ostale usluge koje korisnik dvorane može zatražiti, poput pomoći sa spajanjem opreme, obroci i pića u dvorani, usluge garderobe i ostale usluge koje nudi kongresni centar. U kongresne svrhe mogu se iznajmiti i apartmani, maksimalno do osam osoba. Cijena Junior

apartmana iznosi 1.000,00 kn, dok predsjednički apartman iznosi 3. 650,00 kn. Kompanije koje koriste uslugu najma dvorane u suradnji s prodajnim predstavnicima kreiraju najbolju ponudu za održavanje sastanka, kongresa ili seminara. Na cijenu najma dvorane može utjecati: broj sudionika, broj sekcija dvorane koji se iznajmljuje, dodatna oprema u dvorani, korištenje usluge garderobe i korištenje usluga hrane i pića poput *finger food*-a, pauza za kavu, kolač ili kratku zakusku između predavanja, ručka u dvorani, kave i vode na stolovima, korištenje usluga smještaja i garaže te ostale usluge koje dogovore prodajni predstavnik i organizator događaja. U hotelu Antunović česti su kongresi koji traju i po nekoliko dana, stoga sudionicima kongresa organizator osigurava smještaj u hotelu, obroke, garažno mjesto ili transfer s aerodroma. Cijena smještaja ovisi o broju smještajnih jedinica koje organizator kongresa rezervira, o broju noćenja i ostalim elementima koji kreiraju cijenu. U tablici 6. niže prikazane su cijene dvorana, salona i sekcija (interni podaci poduzeća Antunović T.A.).

Tablica 6. Cijene dvorana, salona i sekcija

NAZIV DVORANE	CIJENA NAJMA
Dvorana Tomislav 1 sekcija	2.000,00 kn
Dvorana Tomislav 2 sekcije	4.000,00 kn
Dvorana Tomislav 3 - 8 sekcije	Od 6.000- 18.000 kn
Predvorje dvorana	1.200,00 kn
Dvorana Beethoven A+ B	5.000,00 kn
Dvorana Beethoven A	3.000,00 kn
Dvorana Beethoven B	2.000,00 kn
Salon Tchaikovsky	2.000,00 kn
Saloni Chopin, Vivaldi, Bach, Mozart i Strauss	2.000,00 kn
A salon	3.000,00 kn
Kongresna recepcija – pult	500,00 kn
Najam garderobe	500,00 kn

Izvor: interni podaci poduzeća Antunović T.A.

Tablica 7. u nastavku prikazuje cijene najma određenog salona, dvorane, salona li sekcije. Cijena je kalkulirana na bazi dnevnog najma.

Tablica 7. Cijene najma tehničke opreme i usluga

NAZIV OPREME/USLUGE	CIJENA NAJMA/ USLUGE
Projektor	750,00 kn
Dokument kamera	500,00 kn
Digitalno usmjeravanje - DSS	200,00 kn
Prijenosno računalo	750,00 kn
Konferencijski razglas	200,00 kn
Mobilni razglas, stalak, 2 bežična mikrofona	2.000,00 kn
Mikrofon po komadu – bežični, stolni, bubica	200,00 kn
Laser pokazivač	100,00 kn
Flipchart set	150,00 kn
Govornica – standardna	100,00 kn
Trans digital – govornica s računalom	1.000,00 kn
Tehničar – pomoć pri spajanju po danu	200,00 kn
Tehničar – podrška tijekom događaja po danu	700,00 kn
Matrica za logotip ili natpis – movinghead	1.000,00 kn
Pozornica	500,00 kn
Plesni podij – mobilni parket s rubnjacima	1.000,00 kn
Slanje faksa (domaći promet) – stranica	6,00 kn
Ispis dokumenata – stranica	3,00 kn
Upotreba računala (30 m), zastava na vanjskom jarbolu, skladištenje opreme organizatora	30,00 kn
Zastava (4 x 1 m) na vanjskom jarbolu (visina 8 m) po zastavi	500,00 kn
Skladištenje opreme organizatora seminara po danu	750,00 kn
Presvlaka za stolicu s mašnom	30,00 kn
Garaža	7,00 kn / sat

Izvor: interni podaci poduzeća Antunović T.A.

U tablici su prikazane cijene opreme i dodatnih usluga koje nudi kongresni centar. Hotel Antunović kao vodeći kongresni hotel u Zagrebu svojim korisnicima dvorana omogućava najsvremeniju opremu kako bi organizacija i sam događaj protekao uspješno (interni podaci poduzeća Antunović T.A.). Korisnicima su na raspolaganju obučeni tehničari koji pomažu sa spajanjem i korištenjem tehnologije. DSS digitalni sustav usmjeravanja na ekranima omogućuje lakše snalaženje sudionika s obzirom na veličinu kongresnog centra, govornice, kamere i ostala oprema koja se spominje u prikazanoj tablici 7.

Tablica 8. u nastavku prikazuje dio kongresne ponude hrane i pića.

Tablica 8. Kongresna ponuda hrane i pića

HRANA/PIĆE	OPIS
COFFE BREAK 25 - 25,00 kn / po osobi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instant kava, mlijeko</li> <li>• izbor najfinijih biljnih i voćnih čajeva osvježavajući prirodni sokovi</li> </ul>
COFFE BREAK 17- 40,00 kn / po osobi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• instant kava, mlijeko</li> <li>• izbor najfinijih biljnih i voćnih čajeva osvježavajući prirodni sokovi, mini krafne, <i>croissant</i> sa šunkom i sirom</li> </ul>
SNACK DOBRODOŠLICE 2- 80,00 kn / po osobi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Canape</i> od gorgonzole, oraha i grožđa</li> <li>• <i>Canape</i> s kavijarom gorske pastreve</li> <li>• <i>Canape</i> od <i>mozzarella</i> i rajčica</li> <li>• <i>Tapioke</i> s <i>peperonchinom</i> omotane pršutom</li> <li>• Bruskete s ribljom paštetom</li> <li>• Izbor mini kolača</li> </ul>
POSLOVNI MENU 6 - 160,00 kn / po osobi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trilogija tjestenina</li> <li>• <i>Beefsteak</i> burger Argante</li> <li>• Sotirani šampinjoni, polusušene rajčice i chilli</li> <li>• Sezonska salata</li> <li>• Dnevni kolač</li> </ul>
GALA MENU 1 - 260,00 kn / po osobi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirisni pileći file na osvježavajućoj salati, s Cezar preljevom, Pileća juha s povrćem</li> <li>• Juneći odrezak s umakom od tartufa, na tortici od tikvica i krumpira, salata</li> <li>• Štrukli u flambiranim višnjama</li> </ul>

Izvor: interni podaci poduzeća Antunović T.A.

S obzirom na to da su seminari, kongresi i sastanci vrlo često cjelodnevnog ili višednevnog tipa, hotel Antunović ima bogatu ponudu *lunch* paketa, *coffee breakova*, ponudu toplo-hladnih *buffet* stolova te poslovnih ručkova. U jutarnjim satima predstavnici predlažu organizatorima *coffee breakove*, koji se sastoje od kave, čaja, sokova i kreacije jela po odabiru. Najčešće su to peciva, sendviči i mali domaći kolači. U kasnim prijepodnevnim ili poslijepodnevnim satima na cjelodnevnom seminarima omogućena je organizacija ručka ili večere, organizatori iz banketne ponude mogu sami odabrati između ponuđenih menija (interni podaci poduzeća Antunović T.A.).

U nastavku je analizirana organizacija kongresa.

#### 4.1. Organizacija kongresa

Organizacija kongresa podrazumijeva sustav sačinjen od raznih poslova prije, za vrijeme i nakon samog događaja. Spomenuto se odnosi na niz područja poput planiranja, vođenja, marketinških aktivnosti, marketinga, dizajna, kontrolinga, logistike i sl.

Kako bi se samo pokretanje organizacije kongresa dogodilo, potrebno je izdati zahtjev hotelu Antunović koji zaprima upravo odjel unutar prodaje zadužen za kongrese (najranije deset dana prije održavanja samog kongresa). Pritom zahtjev dolazi od strane organizatora kongresa neovisno o njegovom pravnom obliku. U slučaju da druga strana od hotela zadovolji sve uvjete (isplativost, ranije poslovanje, vremensko razdoblje i dr.), tim od spomenutih 12 osoba sastaje se i definira cilj kongresa te se javlja drugoj strani s povratnom informacijom o ideji (interni podaci poduzeća Antunović T.A.).

Međutim, prije ideje odvija se proces tzv. inicijacije. Primjerice, tim može izraditi studiju izvodljivosti o kongresu, a zatim se generiraju ideje o načinu oglašavanja, logotipu, tisku i sl. Glavni organizator, odnosno voditelj odjela i pomoćnik sadrže najveće ovlasti u koordinaciji timova, postavljanju prioriteta i delegiranju zadataka. Njihovi zadaci prikazani su u tablici 9.

Tablica 9. Zadaci glavnog organizatora kongresa

Tim	Zadaci
<b>Priprema proračuna</b>	Budžet je jedna od najvažnijih stavki pri organizaciji kongresa u hotelu Antunović jer pomaže u određivanju cijene sudjelovanja na kongresu. Sljedeće stavke uključene su u proračun: mjesto održavanja, smještaj, prijevoz, usluge cateringa, honorari za govornike, marketing, aktivnosti članova tima itd. Stvaranje proračuna s realnim procjenama korisno je za tražena mjesta održavanja i pregovore o ugovoru.
<b>Pronalazak sponzora</b>	Mora se donijeti odluka o tome koliko je sponzora potrebno i hoće li se njihov brend i logo pojaviti na svim kongresnim uređajima. To je u konačnici delikatna ravnoteža između financiranja i žrtvovanja integriteta kongresa.
<b>Odabir datuma i trajanja kongresa</b>	Prilikom odabira datuma kongresa i trajanja kongresa voditelj vodi računa i o mogućim drugim velikim znanstvenim skupovima. Trajanje kongresa je vrlo važna točka koju treba odrediti na vrijeme.

Izvor: vlastito istraživanje autorice

Ostatak tima dijeli se na više podtimova koji imaju određene zadatke prikazane u tablici 10.

Tablica 10. Zadaci podtimova

<b>Tim</b>	<b>Zadaci</b>
<b>Tim za planiranje (3 osobe)</b>	Odgovorni za određivanje mjesta događaja, smještaja, aktivnosti i prehrane.
<b>Administrativni tim (3 osobe)</b>	Odgovorni za proračun, registraciju sudionika i prodaju ulaznica. Ovaj tim također je središnja točka kontakta za pitanja u vezi s kongresom.
<b>Marketinški tim (2 osobe)</b>	Imaju ulogu dopiranja do medija, stvaranju promotivnih materijala, upravljanju web stranicom, blogom i aktivnostima društvenih medija.
<b>Sponzorski tim (2 osobe)</b>	Odgovorni za prikupljanje sponzorstava, apliciranje za potpore i prikupljanje sredstava.
<b>Volonteri</b>	Doprinosu organizaciji kongresa pomažući u svim aktivnostima na licu mjesta na dan konferencije: skeniranje ulaznica, praćenje popisa gostiju, zbrinjavanje odjeće, informiranje ljudi i sl.

Izvor: vlastito istraživanje autorice

Zatim administrativni tim radi na prijemu sudionika. Najprije, oni angažiraju stručnjake za audiovizualnu opremu, bilo da se radi o tehničkoj opremi za ozvučenje, rasvjetu, potencijalni videozid ili pak simultani prijevod. Također, oni moraju osigurati da će dvorana u kojoj se kongres održava biti pogodna za takvu vrstu događaja. Shodno tome, oni pripremaju broj stolica i razne druge elemente kojima se bave volonteri (obično se radi o fizičkim poslovima). Isti tim radi i na catering uslugama, a sve mora biti pomno isplanirano i spremno već nekoliko dana prije samog kongresa (interni podaci poduzeća Antunović T.A.).

U isto vrijeme tim za planiranje traži govornike (ukoliko to druga strana zatraži), a pritom su dužni sljedeće (interni podaci poduzeća Antunović T.A.):

- osigurati novčane naknade za govornike (ako je zatraženo)
- opremiti govornike informatičkom opremom (ako je zatraženo) te
- uvažiti sve potrebne zahtjeve (vezane uz zahtjeve za hranu, piće, smještaj i sl.).

Nakon izrade popisa potencijalnih govornika koje bi organizator želio pozvati, pristupa se izradi dnevnog programa na kojoj sudjeluju administrativni i marketinški tim. Praksa hotela Antunović je da izrada dnevnog programa bude izrađena najkasnije četiri dana prije početka kongresa. Njihove zadaće prikazane su u narednoj tablici 11.

Tablica 11. Zadaci administrativnog i marketinškog tima

Tim	Zadaci
<b>Izrada dnevnog programa</b>	Budući da je glavni cilj kongresa inspirirati sudionike i proširiti njihove horizonte, tim mora uzeti u obzir i očekivanja gostiju i predavača, odnosno njihove prohtjeve i želje.
<b>Registracija sudionika</b>	U ovoj fazi, hotel Antunović pristupa otvaranju profesionalne kongresne web stranice unutar svoje stranice. Spomenuto sadržava sve bitne podatke o kongresu (mjesto, datum, destinacija itd.), kalendar i program kongresa, Spomenuto sadrži i obrazac za registraciju putem kojeg se ljudi mogu prijaviti ili kupiti ulaznice.
<b>Promocija</b>	Nakon što su definirani tema, datum i mjesto održavanja, sponzori i govornici, vrijeme je za promociju kongresa kroz sve dostupne kanale. Hotel Antunović prakticira online oglašavanje putem društvenih mreža (Facebook i Instagram).

Izvor: vlastito istraživanje autorice

Naposljetku, zatvaranje organizacije predstavlja posljednji korak u organizaciji kongresa. Spomenuto obuhvaća završetak samog kongresa u hotelu Antunović, a zatim cijeli tim od 12 ljudi pristupa proceduri završetka planova, pripreme i ocjene izvješća te se raspravlja o uspješnosti događaja. U kraćem vremenskom razdoblju nakon kongresa, uz suradnju s odjelom prodaje, pristupa se formalnom ispunjavanju i rješavanju svih ugovorenih obveza (interni podaci poduzeća Antunović T.A.).

## 5. ZAKLJUČAK

Rad je najprije pokazao kako menadžment podrazumijeva opsežan skup tekućih aktivnosti i procesa koje poduzeća koriste za sustavno usklađivanje resursa i akcija s misijom, vizijom i strategijom poslovanja. Zatim, ukazalo se i na odrednice i važnost kongresnog turizma. Naime, kongresni turizam jedan je od najprofitabilnijih oblika turizma. Na kongresnom se tržištu ostvaruje kontakt između ponuđača i korisnika usluge odnosno proizvoda. Na strani kongresno turističke potražnje nalaze se kupci koji žele kupiti turističke usluge, kongresni prostor i razne druge usluge, dok je s druge strane kongresno turistička ponuda koja osigurava podmirenje ovih potreba. Daljnjom analizom u radu ukazalo se na činjenicu da grad Zagreb predstavlja izrazito pogodno mjesto za kongresni turizam. Tome u prilog ide činjenica da grad ima mogućnost pružanja kongresnih kapaciteta u kongresnim centrima s više od 2000 mjesta, ali i u povijesnim zgradama i hotelima. Jedan od takvih primjera hotela je i hotel Antunović, a rad je za cilj imao analizirati način organizacije kongresa u spomenutom hotelu.

Hotel Antunović kao primjer kongresnog hotela jedan je od razvijenijih kongresnih centara u gradu Zagrebu, koji s preko 2000 m<sup>2</sup> kongresnog prostora, najsuvremenijom tehnologijom, kvalitetnim smještajem te bogatom gastronomskom ponudom nudi visokokvalitetnu uslugu domaćim i inozemnim organizatorima događanja. Prednosti u organizaciji događaja u odnosu na ostale hotele i kongresne centre je prometna dostupnost, veličina i broj dvorana, kvalitetan hotelski smještaj, suvremena tehnologija i najnovija oprema, mogućnost biranja između 20 dvorana te pristupačne cijene. S obzirom na razvoj grada Zagreba kao kongresne destinacije, hotel Antunović treba neprestano pratiti trendove i razvoj tehnologije, ulagati u novu opremu i konstantno educirati osoblje kako bi konkurirao ostalim kongresnim centrima.

Povezujući pojam menadžmenta s navedenim, rad je pokazao kako organizacija kongresa u hotelu Antunović zapravo objedinjuje sve elemente menadžmenta, dok istovremeno predstavlja tek manji odjel unutar poduzeća. U tom smislu, odjel prodaje sadrži manji pododjel od 12 ljudi zadužen za organizaciju kongresa. Tim od 12 ljudi tako vodi, odnosno delegira, upravlja ljudskim potencijalima, organizira, planira i naposljetku kontrolira. Pritom, upravljanje ljudskim potencijalima odnosi se na formiranje timova koji organiziraju i provode kongrese na najbolji mogući način, dok se organiziranje odnosi na dodjeljivanje zadataka u svim fazama kongresa. Naposljetku, kontroliranje se odnosi na ocjenjivanje izvješća i revidiranje uspješnosti samog kongresnog događaja.



**LITERATURA**

1. Alkier Radnić, R., Herak, I. i Rudančić-Lugarić, A. (2013). Poslovni turizam u funkciji unaprjeđenja turizma grada Opatije, *Ekonomski vjesnik*, 26 (2), str. 540-547. <https://hrcak.srce.hr/116454> (24.08.2022.)
2. Bedeković, V. i Golub, D. (2011). Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja, *Praktični menadžment*, 2 (2), str. 57-63. <https://hrcak.srce.hr/76453> (20.08.2022.)
3. Belak, V. (2011). *Menadžment u teoriji i praksi*. Zagreb, Excellens.
4. Bonnici, T. (2015). Strategic management, *Wiley Encyclopedia of management*, 12 (1), str. 1-4 [https://www.researchgate.net/publication/272352897\\_Strategic\\_Management/link/59f6ff27aca272607e2be413/download](https://www.researchgate.net/publication/272352897_Strategic_Management/link/59f6ff27aca272607e2be413/download) (26.08.2022.)
5. Buble M. (2015). *Strateški menadžment*. Zagreb, Sinergija.
6. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb, Sinergija.
7. Disimulacion, M.A.T. (2020). Mice tourism during covid-19 and future directions for the new normal, *Asia Pacific International Events Management Journal*, Vol. 2 (1), str. 11-17. <https://ejournal-medan.uph.edu/index.php/apiemj/article/view/397> (24.8.2022.)
8. Drucker, P. (2005). *Najvažnije o menadžmentu*. Zagreb, M.E.P. Consult.
9. Dujanić, M. (2007). *Osnove menadžmenta*. Rijeka, Veleučilište u Rijeci.
10. Dulčić, A. i Petrić, L. (2001). *Upravljanje razvojem turizma*. Zageb, Mate d. o. o.
11. Geić S. (2011). *Menadžment selektivnih oblika turizma*. Split, Sveučilišni studijski centar za stručne studije.
12. Gračan, D. i Rudančić-Lugarić, A. (2011). Business Tourism - Modern form for improvement of the competitiveness of Croatian tourism. *Ekonomska misao i praksa*, 20 (2), str. 579-590. [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=) (21.08.2022.)
13. Gregorić, M., Naš, M. i Gregorić, M. (2016). Potential of congress tourism in the Republic of Croatia in comparison to neighboring destinations, *Acta Economica Et Turistica*, 2 (2), str. 195-209. <https://doi.org/10.1515/aet-2016-0017> (19.8.2022.)
14. Hayes, A. (2021). Operations management (OM). *Investopedia.com*. Preuzeto s: <https://www.investopedia.com/terms/o/operations-management.asp>. (29.09.2021.)
15. Hotel Antunović [online]. Dostupno na: <http://antunovic.hr/onama> (24.8.2022.)
16. ICCA - International Congress and Convention Association [online]. Dostupno na: <http://www.iccaworld.com> (19.08.2022.)
17. Interni podaci poduzeća Antunović TA d. o. o.
18. Juneja, P. (2020). Functions of management. *Managementstudyguide.com*. Preuzeto s: [https://www.managementstudyguide.com/management\\_functions.htm](https://www.managementstudyguide.com/management_functions.htm). (23.09.2021.)
19. Kasagrandá, A., Gurňák, D. i Danielová, D. (2017). Congress tourism and fair tourism of Slovakia—quantification, spatial differentiation, and classification." *Regional Statistics*, 7 (2), str. 1-26. [https://www.researchgate.net/publication/325294886\\_Congress\\_and\\_fair\\_tourism\\_of\\_Slovakia\\_-](https://www.researchgate.net/publication/325294886_Congress_and_fair_tourism_of_Slovakia_-)

- \_its\_quantification\_spatial\_differentiation\_and\_classification/link/5b052a52aca2725832b2448a/download (19.8.2022.)
20. Krishali, S. (2019). What are the functions of management [online]. Dostupno na: <https://www.economicdiscussion.net/management/7-functions-of-management/31965>. (25.09.2021.)
  21. Magaš, D, Vodeb, K. i Zrinka, Z. (2018). Menadžment turističke organizacije i destinacije. Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
  22. Marques, J. i Santos, N. (2017). Tourism development strategies for business tourism destinations: Case study in the central region of Portugal (SCOPUS), *Tourism*, 65 (4), str. 437-449.  
[https://www.researchgate.net/publication/322100688\\_Tourism\\_development\\_strategies\\_for\\_business\\_tourism\\_destinations\\_Case\\_study\\_in\\_the\\_central\\_region\\_of\\_Portugal\\_SCOPUS](https://www.researchgate.net/publication/322100688_Tourism_development_strategies_for_business_tourism_destinations_Case_study_in_the_central_region_of_Portugal_SCOPUS) (22.08.2022.)
  23. Meet in Zagreb. [online]. Dostupno na: <https://www.meetinzagreb.hr/dogadanja?selected=1&kategorije=93&dateFrom> (20.8.2022.)
  24. Mencer, I. (2012). *Strateški menadžment: upravljanje razvojem poduzeća*. Zagreb, TEB-poslovno savjetovanje.
  25. Mjaku, G. (2020). Strategic management and strategic leadership. *International journal of scientific and research publications*, 10 (8), str. 914-918.  
[https://www.researchgate.net/publication/344732638\\_Strategic\\_Management\\_and\\_Strategic\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/344732638_Strategic_Management_and_Strategic_Leadership) (20.08.2022.)
  26. Prebežac, D., Mikulić, J. i Peručić, D. (2008). Satisfiers and dissatisfiers in congress tourism – The case of Dubrovnik, *Proceeding of the 2nd International Conference Marketing Theory Challenges in Transitional Countries, Faculty of Economics and Business*, 253-261. <https://www.bib.irb.hr/374286> (23.08.2022.)
  27. Rogers, T. (2003). *Conferences and Conventions - A global Industry*. Oxford, Butterworth-Heinemann.
  28. Rogers, T. (2013) *Conferences and conventions 3rd edition: A global industry*. Routledge, London.
  29. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment - teorija i praksa*. Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
  30. Suljić, A. (2002). Osnovni standardi u kongresnoj djelatnosti, *Profit*, 2 (13), str. 78-80.
  31. Sylla, M., Chruscinski, J., Druzynska, P. i Plociennik, P. (2015). Opportunities and Limitations for MICE Tourism Development in Łódź, *Tourism*, 25 (2), str. 117-124.  
[file:///C:/Users/Hrvoje/Downloads/Opportunities\\_and\\_Limitations\\_for\\_MICE\\_Tourism\\_Dev.pdf](file:///C:/Users/Hrvoje/Downloads/Opportunities_and_Limitations_for_MICE_Tourism_Dev.pdf) (25.8.2022.)
  32. Škrtić, M. (2008). Osnove poduzetništva. Karlovac, Veleučilište u Karlovcu.
  33. Šušić, V. i Mojić, J. (2014). Congress tourism as a market niche of business tourism, *Economic Themes*, 52 (4), str. 513-530.  
[https://www.researchgate.net/publication/324915102\\_Congress\\_Tourism\\_As\\_A\\_Market\\_Niche\\_Of\\_Business\\_Tourism/link/5aeb134345851588dd82b219/download](https://www.researchgate.net/publication/324915102_Congress_Tourism_As_A_Market_Niche_Of_Business_Tourism/link/5aeb134345851588dd82b219/download) (20.8.2022.)

34. Tichy, N. M. (2002). *The cycle of leadership: how great leaders teach their companies to win*. New York, HarperBusiness.
35. UNWTO (1994). Glossary of tourism terms [online]. Dostupno na:  
<https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms> (19.08.2022.)
36. Weber K. i Chon, K.S. (2002). *Convention Tourism: International research and Industry perspectives*. Binghamton, The Hawort Press.
37. Zagreb- kongresna ponuda,  
<https://www.poslovniturizam.com/destinacije/zagreb/17/kongresna-ponuda/> (20.8.2022).
38. Zrinušić, A. (2011). Aktivna promocija hrvatskog kongresnog turizma, *BIZdirekt*, 6 (38), str. 65-67. <https://www.mirakul.hr/bizdirekt/poslovni-kongresni-turizam-jedan-najbrze-rastucih-segmenata-turizma/> (21.8.2022.)

**POPIS ILUSTRACIJA**

Slika 1. Grafički prikaz operacijskog menadžmenta .....	5
Slika 2. Hotel Antunović u Zagrebu .....	23
Slika 3. Organizacijska shema hotela Antunović .....	25
Slika 4. Prvi kat kongresnog centra hotela Antunović.....	26

**POPIS TABLICA**

Tablica 1. Obilježja kongresnih i odmorišnih turista.....	17
Tablica 2. Kongresni kapaciteti u sklopu kongresnih centara .....	19
Tablica 3. Kongresni kapaciteti u zgradama povijesnih zdanja.....	20
Tablica 4. Kongresni kapaciteti u hotelima .....	20
Tablica 5. Maksimalan broj osoba u različitim rasporedima po kongresnih dvoranama .....	27
Tablica 6. Cijene dvorana, salona i sekcija.....	28
Tablica 7. Cijene najma tehničke opreme i usluga .....	29
Tablica 8. Kongresna ponuda hrane i pića.....	30
Tablica 9. Zadaci glavnog organizatora kongresa .....	31
Tablica 10. Zadaci podtimova.....	32
Tablica 11. Zadaci administrativnog i marketinškog tima.....	33