

Sveučilište u Zadru

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti  
Preddiplomski studij Kulture i turizma

**Šima Marija Musulin**

**MOGUĆNOSTI RAZVOJA OBITELJSKIH  
HOTELA U ZADRU**

**Završni rad**

Zadar, 2016.

Sveučilište u Zadru

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti  
Preddiplomski studij Kulture i turizma

# MOGUĆNOSTI RAZVOJA OBITELJSKIH HOTELA U ZADRU

Završni rad

Student/ica:

Šima Marija Musulin

Mentor/ica:

Doc. dr. sc. Bunja Đani

Zadar, 2016.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Šima Marija Musulin**, ovime izjavljujem da je moj **završni** rad pod naslovom **Mogućnosti razvoja obiteljskih hotela u Zadru** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 2016.

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	5
2. ODREĐENJE GRADA ZADRA KAO TURISTIČKE DESTINACIJE .....	6
2.1. Prirodna i kulturno-povijesna baština.....	6
3. HOTELIJERSTVO .....	10
3.1. Hotelijerstvo kao gospodarska grana.....	10
3.2. Hotel kao ugostiteljski smještaj .....	11
3.3. Povijest i faze razvoja hotelijerstva u Hrvatskoj .....	13
3.4. Stanje hotelijerstva u Hrvatskoj.....	14
3.5. Problemi hotelijerstva u Hrvatskoj .....	15
4. MALI OBITELJSKI HOTELI.....	17
4.1. Pojmovno određenje malih hotela .....	17
4.2. Karakteristike malih hotela.....	18
4.3. Budućnost malih hotela .....	22
4.4. Obiteljski hoteli u Hrvatskoj.....	23
4.4.1. Nacionalna udruga obiteljskih malih hotela.....	26
4.5. Umrežavanje malih hotela .....	28
5. HOTELSKA PONUDA GRADA ZADRA.....	31
5.1. SWOT analiza.....	34
6. MOGUĆNOSTI ZA RAZVOJ OBITELJSKOG HOTELIJERSTVA U ZADRU .....	36
6.1. Uvjeti i smjernice za male poduzetnike.....	36
6.2. Stanje OMH u Zadru .....	38
6.3. Benchmarking.....	40
6.4. Analiza potražnje.....	43
6.5. Prednosti i ograničenja u daljnjem razvoju malih obiteljskih hotela u Zadru .....	45
7. ZAKLJUČAK .....	47
8. SAŽETAK .....	48
9. LITERATURA .....	49
10. POPIS TABLICA.....	51
11. POPIS GRAFOVA.....	52
12. ŽIVOTOPIS .....	53

## 1. UVOD

U ovom radu analiziraju se mogućnosti za razvoj hotelijerstva, a osobito malog obiteljskog hotelijerstva u funkciji kvalitativnog unaprjeđenja grada Zadra kao turističke destinacije. Hotelska ponuda grada Zadra se može ocijeniti kao srednje razvijena te ostavlja vrlo širok prostor za daljnji razvoj i širenje kroz nadogradnju, umrežavanje i razvijanje novih hotelskih objekata. Veliki naglasak stavlja se upravo na kvalitetu, no postoji i problem nedostatka odgovarajućih smještajnih jedinica, te se tako priželjkuje i kvalitativni i kvantitativni pomak na području hotelijerstva grada Zadra. Posebnu pažnju treba posvetiti problemu sezonalnosti.

Prikazana je cjelokupna analiza hotelijerstva, ponajprije u cijeloj Hrvatskoj, a potom u gradu Zadru, a posebno se koncentrira na male obiteljske hotele koji su često zanemareni. Neopravdanost toga se pronalazi i kod analize ostalih zemalja, te je prikazana velika razlika u udjelima malih obiteljskih hotela u ukupnim smještajnim objektima. U ostalim europskim zemljama je prepoznata pogodnost razvoja tog tipa hotelijerstva, te sve veća potražnja za autohtonim i drugačijim. Stoga, ovaj rad pruža uvid u trenutno stanje, no isto tako daje prikaz svih čimbenika koji omogućuju, odnosno ograničavaju daljnji razvoj ovog tipa hotelijerstva. Kroz prikaz pozitivnih rezultata poslovanja malih obiteljskih hotela na posljetku se donose zaključci o prostoru za daljnje investiranje u iste.

Istraživačka pitanja koja se protežu kroz rad su: koliko je razvijeno hotelijerstvo, koje su snage i slabosti istog te kolike su mogućnosti i ograničenja daljnjeg razvoja malog obiteljskog hotelijerstva u Zadru. U radu su korišteni sekundarni podaci. Oni uvelike olakšavaju promišljanja o budućem razvoju, jer je početna analiza trenutnog stanja neizbježna kod rasprave o budućim koracima.

## **2. ODREĐENJE GRADA ZADRA KAO TURISTIČKE DESTINACIJE**

Velika snaga i prilika za poboljšanje Zadra kao turističke destinacije jest njegov potencijal, odnosno prostor za daljnji razvoj. Koliko god se svake godine dodatno planira, proširuje i nadopunjuje ponuda grada Zadra kao turističke destinacije, postoji još širok prostor za bogaćenje, kako u smislu iskorištavanja kulturne i prirodne baštine, tako i kroz razvoj smještajnih objekata i dodatnih sadržaja zanimljivih gostima.

### **2.1. Prirodna i kulturno-povijesna baština**

Zadarska županija se izdvaja razvedenošću obale, brojnih otoka, plodnih ravničarskih područja, krških i brdsko-planinskih područja, prirodnog bogatstva vode i šuma. Zbog svoje velike prirodne raznolikosti, Zadarska županija ima veliki potencijal za razvoj turizma, ali i obvezu na održivo upravljanje postojećim resursima.

Na prostoru županije i u njoj neposrednoj okolini se nalazi 5 nacionalnih parkova: Paklenica, Kornati, Plitvička jezera, Slapovi Krke i Sjeverni Velebit, te 3 parka prirode: Telašćica, Vransko jezero i Velebit. Zakonom o zaštiti prirode je zaštićeno 19 + 1 područje, u kategorijama nacionalnog parka, parka prirode, posebnog rezervata, značajnog krajobraza, spomenika prirode i spomenika parkovne arhitekture: Nacionalni park Paklenica; Posebni rezervati (Kolanjsko blato - blato Rogoza, Veliko i Malo blato, rezervat šumske vegetacije – Dubrava - Hanzine, Maslinik Saljsko polje, Cerovačke spilje); Parkovi prirode (Velebit, Vransko jezero, Telašćica); špilja Modrić, vrelo Une, Zeleni hrast; Značajni krajobraz (kanjon Zrmanje, sjeverozapadni dio Dugog otoka – Saharun, Dubrava-Hanzine, otok Ošljak; Spomenici parkovne arhitekture (park Vladimir Nazor, park Folco Borelli, skupina stabala – drvodred čempresa); Lokaliteti u preventivnoj zaštiti (posebni rezervat, geološko – paleontološki i geomorfološki Brbišćica).<sup>1</sup>

Zadarska županija je naseljena od prapovijesti, a o tome svjedoče brojni arheološki lokaliteti i nalazi još od starijeg kamenog doba. Brojni artefakti i ostaci građevina iz rimskog perioda svrstavaju Zadar i Nin u svjetski važne lokalitete za proučavanje antičke povijesti. Vrijedni pokretni spomenici kulture prapovijesnog i antičkog perioda se čuvaju u Arheološkom muzeju

---

<sup>1</sup> Prostorni plan Zadarske županije – pročišćeni tekst: Zavod za prostorno planiranje Zadarske županije, Zadar, 2006. god.

u Zadru i Ninu. Kulturno-povijesna baština srednjeg i novog vijeka je najbrojnija i najbolje očuvana. Područje cijele županije je iznimno bogato kulturno povijesnom pokretnom i nepokretnom baštinom te nematerijalnom baštinom, no turistički je najviše prepoznata baština na priobalju i otocima, a baština Ravnih kotara i Bukovice je slabije turistički valorizirana.<sup>2</sup>

Zadar je kao središte županije vrlo bogat kulturno povijesnom baštinom: Rimski forum (1.st), crkva sv. Donata iz 9. st. - simbol grada, crkva sv. Krševana (12. st.), crkva i samostan sv. Marije sa zvonikom iz 1105. g., katedrala sv. Stošije (13. st.), Narodni trg s Gradskom ložom i stražom (16. st.), gradski bedemi s monumentalnim Lučkim i Kopnenim vratima, Trg tri bunara i Trg pet bunara te brojne palače, vile i ostala spomenička baština. Uz brojne primjere nepokretne kulturne baštine, kulturni identitet Zadru stvaraju i prepoznatljivi urbanistički izgled grada (rimski raspored ulica – Decumanus i Cardo), djela slavni kipara, graditelja i slikara, zlatarska djelatnost (Škrinja sv. Šime, zbirka Zlato i srebro grada Zadra i dr.), kulturne institucije i manifestacije (Glazbene večeri u sv. Donatu, Zadarsko kazališno ljeto i dr.) te novija umjetnička djelatnost i kulturne atrakcije kao što su Pozdrav suncu i Morske orgulje.<sup>3</sup>

Zadar kao turistička destinacija ima mnoge snage i slabosti, a jednako tako se susreće i s mnogo prilika i prijetnji, pogotovo kada se radi o promišljanju daljnjeg razvoja u sferi turizma.

---

<sup>2</sup>Prostorni plan Zadarske županije – pročišćeni tekst: Zavod za prostorno planiranje Zadarske županije, Zadar, 2006. god.

<sup>3</sup> Ibid.

Tablica 1. SWOT analiza Zadra kao turističke destinacije

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- lojalni gosti</li> <li>- snažan proizvod sunce i more</li> <li>- kvalitetan obiteljski turizam</li> <li>- raznolika struktura gostiju</li> <li>- kulturne aktivnosti i kulturna baština</li> <li>- mediteranski duh življenja</li> <li>- bogata gastronomija</li> <li>- ljudski potencijali</li> <li>- povoljan geografski položaj</li> <li>- povoljni klimatski uvjeti</li> <li>- niskotarifni zračni prijevoznici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dugogodišnje zanemarivanje prostornog planiranja</li> <li>- nedovoljno pješčanih plaža</li> <li>- nedovoljno investiranje u turizam</li> <li>- loša signalizacija</li> <li>- nedovoljna umreženost među dionicima u turizmu</li> <li>- nedovoljno korištenje novih tehnologija</li> <li>- loša promocija i marketinška strategija</li> <li>- nedostatak valoriziranih turističkih atrakcija</li> </ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- postojanje strategije regionalnog razvoja</li> <li>- strane investicije</li> <li>- daljnji razvoj infrastrukture</li> <li>- obrazovanje turističkog kadra</li> <li>- korištenje novih tehnologija</li> <li>- marketinško oglašavanje</li> <li>- korištenja "priča" u turističke svrhe</li> <li>- produženje turističke sezone</li> <li>- stvaranje autohtonog proizvoda</li> <li>- autohtonost mediteranske arhitekture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatak financijskih sredstava za ulaganja</li> <li>- visoke takse, porezi i nestalna porezna politika</li> <li>- svjetska gospodarska kriza</li> <li>- ovisnost o vremenskim prilikama</li> <li>- nedovoljno poticanje stvaranja hrvatske kao brenda</li> <li>- emigracija stanovništva zbog nezaposlenosti</li> <li>- rast drugih mediteranskih destinacija</li> </ul>

Izvor: obrada autora prema ZADRA: „Razvojna strategija grada Zadra 2013-2020“,

<http://www.zadra.hr/wpcontent/uploads/2013/01/Strategija.pdf> (13.09.2016.)



Snaga u obliku lojalnih gostiju mnogo znači svakoj turističkoj destinaciji. Oni su ujedno i dobar način promocije, jer se pretpostavlja da će kroz razgovore s prijateljima i obitelji o provedenom odmoru podijeliti svoja pozitivna iskustva te ih tako potaknuti da i oni posjete upravo tu destinaciju. Jedna od izraženijih slabosti je nedovoljno investiranje u objekte, kako smještajne tako i općenito ugostiteljske. Velika prilika destinacije se ogleda u daljnjem obrazovanju turističkog kadra te korištenju novih tehnologija. Važno je obratiti pažnju na prijetnje poput svjetske gospodarske krize te emigracije stanovništva.

### 3. HOTELIJERSTVO

Da bismo razumjeli cijelu širinu čimbenika vezanih za male obiteljske hotele, potrebno je prvo definirati hotelijerstvo kao gospodarsku djelatnost te prikazati mjesto spomenutih malih hotela na cijelom nizu vrsta i podvrsta.

#### 3.1. Hotelijerstvo kao gospodarska grana

Hotelijerstvo kao pojam ima bezbroj različitih, no ipak sličnih definicija, od mnoštvo različitih autora. Hotelijerstvo kao termin ne predstavlja tek smještajne objekte koje turisti koriste za smještaj, već je ono jedna široka gospodarska grana, čiju kompleksnost je teško obuhvatiti jednom definicijom.

Prema F. Radišiću, hotelijerstvo, kao gospodarska grana, je: "...gospodarska aktivnost pružanja usluga smještaja glede zadovoljenja potreba smještaja i drugih usluga koje se pružaju na hotelijerski način. Hotelijerstvo u svojim ugostiteljskim objektima za smještaj kao i drugim ugostiteljskim objektima, omogućuje posjetiteljima (gostima – turistima) privremeni boravak, odmor i razonodu obavljanjem umnih i fizičkih sposobnosti narušenih svakodnevnim radom i životnim tegobama."<sup>4</sup>

Hotelijerstvo je pojam koji sadrži u sebi puno više od definicije hotela, no najčešće nas pojam hotelijerstva asocira isključivo na velike hotelske kuće i privremeni dom dobrostojećeg dijela posjetitelja. Hoteli su, u biti, skupina koja se dijeli na mnoštvo vrsta i podvrsta te svaka ima svoje specifične elemente i različitosti.

Skupini hotela, osim hotela, pripadaju: aparthoteli, turističko naselje, turistički apartmani, pansion te guest house. Aparthoteli podrazumijevaju smještaj i doručak, turistička naselja su zapravo jedna funkcionalna cjelina gdje se mogu pružati mnogobrojni različiti sadržaji, turistički apartmani podrazumijevaju da gost ima mogućnost samostalnog pripremanja jela, a

---

<sup>4</sup> CEROVIĆ, Z. prema RADIŠIĆ, F.: **Ekonomika i organizacija poslovanja u hotelijerstvu**, Otokar Keršovani Opatija, Opatija, 1988., p.21.

pansion predstavlja smještajni objekt u kojem se gostima pružaju usluge prehrane uz smještaj.<sup>5</sup>

Dakle, imamo smještajne objekte iz skupine hotela, te ugostiteljske objekte za smještaj (kamp, apartmani, kuća za odmor, soba za iznajmljivanje, odmaralište i omladinski hotel) koji se ne smatraju hotelijerstvom, već ugostiteljstvom za pružanje usluga smještaja u ostalim ugostiteljskim objektima za smještaj.

### **3.2. Hotel kao ugostiteljski smještaj**

Osnovna usluga, iz često širokog asortimana ponude hotela, jest usluga noćenja. Upravo ta usluga i određuje pojam gosta hotela. Za početak, nužno je navesti pojedine definicije pojma "hotel" kako bi mogli nastaviti dublje prema pojmu koji je središte naše pažnje u ovom radu.

Definicije hotela su vrlo različite u različitim zakonodavstvima. Prema hrvatskom zakonu, hotel se definira kao: "...smještajni objekt u kojem se gostima obavezno pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge."<sup>6</sup>

Hotel kao pojam je definiran s različitih stajališta, od različitih autora i nacionalnih zakona, te imamo šire i uže definicije, no sveukupno se prožima ista ideja koja jasno govori o hotelima kao smještajnim objektima gdje se uz pružanje usluga smještaja pruža i različit sadržaj vezan uz potrebe njegovih posjetitelja. U početnom dijelu poglavlja je navedeno da upravo usluga smještaja određuje može li se osoba smatrati gostom hotela ili ne, odnosno da samo osobe koje koriste uslugu smještaja se nazivaju gostima hotela. Koristeći sve ostale usluge, a izuzimajući uslugu smještaja, osoba se i dalje neće smatrati njegovim gostom.

Prikazana je klasifikacija hotela kako bi se uočili kriteriji koji određuju male obiteljske hotele.

---

<sup>5</sup> CEROVIĆ, Z. prema: Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hotela, NN, br. 48/2002., članak 9-14.

<sup>6</sup> Ibid. Članak 7.

Tablica 2. Pregled tipova hotela prema različitim kriterijima razvrstavanja

KRITERIJ RAZVRSTAVANJA	VRSTA/TIP HOTELA	OBILJEŽJE
Veličina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mali</li> <li>- srednji</li> <li>- veliki</li> </ul>	(ako su pansionski/ako su prolazni) <ul style="list-style-type: none"> <li>- do 100 postelja/do 150 postelja</li> <li>- do 300 postelja/do 400 postelja</li> <li>- preko 300 postelja/preko 400 postelja</li> </ul>
Cjelovitost pružene usluge	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pansionski</li> <li>- garni</li> <li>- prolazni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- smještaj i tri obroka</li> <li>- smještaj i doručak</li> <li>- smještaj bez usluge prehrane</li> </ul>
Kontinuitet poslovanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stalni</li> <li>- sezonski</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cjelogodišnje poslovanje</li> <li>- izrazito sezonsko poslovanje</li> </ul>
Lokacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odmarališni</li> <li>- stanični</li> <li>- aerodromski</li> <li>- gradski</li> <li>- usputni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- na moru, planini, toplicama</li> <li>- uz autobusne, željezničke stanice</li> <li>- uz aerodrome</li> <li>- u užem središtu grada</li> <li>- uz velike prometnice</li> </ul>
Globalna tržišna usmjerenost	<ul style="list-style-type: none"> <li>- turistički</li> <li>- poslovni</li> <li>- sportski</li> <li>- gradski</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stacionirani boravak gostiju</li> <li>- seminari, kongresi</li> <li>- sportski sadržaji</li> <li>- raznovrsna tržišna usmjerenost</li> </ul>

Izvor: Prilagođeno prema RUŽIĆ, D.: **Upravljanje marketingom u ugostiteljstvu**, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 1997. p. 32.

Prema veličini, hotele dijelimo na male, srednje i velike hotele. Male hotele često nazivamo i obiteljskim, odnosno, malim obiteljskim hotelima. Ako su pansionski oni sadrže do 100

postelja, a ako su prolazni i do 150 postelja. Hotele možemo podijeliti i prema mnogobrojnim drugim kriterijima.

### **3.3. Povijest i faze razvoja hotelijerstva u Hrvatskoj**

Prije analize trenutnog stanja, a posebno analize mogućnosti budućeg razvoja, potrebno je sagledati sam početak, povijest hotelijerstva. Pod to spada cijeli razvoj, te čimbenici koji su na taj razvoj utjecali.

S aspekta razvoja turističke potražnje, oblika i strukture kadrova i menadžmenta, arhitekture i urbanizma, društveno političkog uređenja, socioloških odnosa u društvu, gospodarske razvijenosti društva, komunalno infrastrukturnih razina opremljenosti te prometne povezanosti, hrvatsko hotelijerstvo se može podijeliti u šest faza razvoja: prvobitno hotelijerstvo, elitno hotelijerstvo, hotelijerstvo između dva svjetska rata, hotelijerstvo poslije drugog svjetskog rata, razvijeno tržišno hotelijerstvo i hrvatsko hotelijerstvo u restrukturiranju.<sup>7</sup>

Prva faza, odnosno prvobitno hotelijerstvo, traje od 1844. do 1884. godine te seže u vremena prvih masovnih putovanja na hrvatskom prostoru. Tu fazu obilježava gradnja prvih hotela u gradovima i odmorišnim destinacijama, te oni čine prve objekte za smještaj turista. U Opatiji se gradi prva vila, Angiolina, za odmor. Prvi registrirani hotel na našim prostorima je hotel – svratište A. Tocilja na Hvaru iz 1868. godine, a prvi hotel datira iz 1868. godine, a osniva ga Higijeničarsko društvo Societa Igienica na Hvaru. 1882., nastojeći od Opatije stvoriti organizirano morsko kupalište – lječilište, Društvo južnih željeznica iz Beča kupuje Vilu Angiolu te ju pretvara u hotel. Druga faza započinje izgradnjom hotela Kvarner, koji je prema mnogim našim autorima prvi "moderni" hotel na našim ovim prostorima. Iz tog perioda je nezaobilazno navesti i sljedeće hotele: Hotel Europa Rijeka, Hotel Royal Rijeka, Hotel Therapia Crikvenica, Hotel Imperial Dubrovnik, Hotel Emigranti Rijeka te cijeli niz hotela duž obale te u Osijeku, Varaždinu itd. Tada su izgrađeni prvi hoteli koji imaju jasno definirane procesne funkcije, recepciju i domaćinstvo s restoranom. Između dva svjetska rata se gradi mali broj hotela, no nakon drugog svjetskog rata dolazi do obnove i masovnijeg dolaska domaćih turista. Od 1966. godine počinje faza snažne kvantitativne izgradnje u

---

<sup>7</sup> CEROVIĆ, Z.: **Hotelski menadžment**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., p. 81.

hotelijerstvu duž cijele hrvatske obale i u gradovima, no možemo posebno izdvojiti: Hotel Marjan u Splitu, Hotel Ambassador u Opatiji, Hotel Neptun u Poreču, Hotel Croatia na Cavtatu, Hotelski grad Haludovo, Hotelsko naselje Solaris u Šibeniku, Hotel Dubrovnik Palas u Dubrovniku, Hotel Intercontinental u Zagrebu i mnogi drugi. Posljednju fazu, koja započinje 1991. godine, obilježava proces osnivanja samostalne države Hrvatske te nema značajne izgradnje novih objekata, već se provodi rekonstrukcija, adaptacija i sanacija.<sup>8</sup>

Nužnost pri sagledavanju razvoja određene pojave je podjela njenog razvitka u različite faze koje svaka sa sobom nose različitosti i specifičnosti koje tu podjelu čine mogućom. Prikazanih šest faza razvoja hotelijerstva u Hrvatskoj variraju od autora do autora, no najznačajnije odredbe ostaju jednake. Hrvatska je od početka razvoja hotelijerstva rasla na tom području uzlaznom putanjom, sa stagnacijom između dva svjetska rata, no ponovnim rastom po završetku drugog svjetskog rata.

### **3.4. Stanje hotelijerstva u Hrvatskoj**

Hotelijerstvo u Hrvatskoj se po mnogočemu promijenilo kroz povijest, no mnogi hotelski objekti su vrlo stari, te danas vidimo mnoge poveznice sa 1960-ima ili 70-ima.

Prosječan tržišni profil hotelijerstva u Hrvatskoj kaže sljedeće:<sup>9</sup>

- radi se o relativno starim hotelskim objektima (prosječno 40-ak godina), koji su posljednji put obnovljeni prije 10-ak godina
- uglavnom se radi o velikim hotelskim objektima koji su nastali u vrijeme masovnog turizma, a u prosjeku su srednje kvalitete i imaju prosječno 3 hotelske zvjezdice
- hotelska ponuda je uglavnom utemeljena na proizvodu sunce i more, te je relativno siromašna dodatnim sadržajima (svaki drugi hotel raspolaže bazenom i konferencijskim sadržajima, svaki treći hotel s fitnessom i dječjim klubom, a svaki peti hotel raspolaže s nekom vrstom wellness ponude)
- hoteli uglavnom posluju u proširenoj sezoni (8-9 mjeseci godišnje)

Iz ovih navoda se mogu razlučiti problemi hotelske ponude grada Zadra koji su navedeni u sljedećem poglavlju.

---

<sup>8</sup> Ibid. p. 82.

<sup>9</sup> ČIŽMAR, S.: *Konkurentnost hotelske industrija Hrvatske*, [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/KONKURENTNOST\\_HOTELSKE\\_INDUSTRIJE\\_HRVATSKE.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/KONKURENTNOST_HOTELSKE_INDUSTRIJE_HRVATSKE.pdf), (11.9.2016.)

### 3.5. Problemi hotelijerstva u Hrvatskoj

Hotelijerstvo donosi mnogo pozitivnih strana zemlji, regiji i destinaciji no svakako ne prolazi bez značajnih problema u poslovanju, odnosno nije dovoljno samo izgraditi hotel i zaposliti ljudske resurse, već ono sa sobom donosi nekoliko značajnih problema.

Što se tiče hotelijerstva u Hrvatskoj, ponajviše se među nedostacima ističe nedostatna razina kvalitete usluga, nepovoljna struktura te niska iskorištenost kapaciteta. Hotelski objekti na području Hrvatske su većim dijelom prilagođeni potrebama masovnog turizma, a zanemaruje se kvaliteta usluga, a to za sobom nosi posljedice nepostojanja standarda u projektiranju, gradnji i opremanju objekata te oni postaju sve manje konkurentni na međunarodnom tržištu. Na kvalitetu hotelskih usluga utječe i održavanje samih objekata, stupanj komfora te motivacija i stručnost zaposlenika.<sup>10</sup> Sljedeća tablica nam prikazuje situaciju 2003. godine.

Tablica 3. Prikaz broja postelja u hotelskim smještajnim objektima prema kategorijama

KATEGORIJA HOTELA	BROJ POSTELJA (2003.g.)	STRUKTURA U %
UKUPNO:	96 380	100
5 zvjezdica	3 245	4
4 zvjezdice	5 849	9
3 zvjezdice	51 050	49
2 zvjezdice	31 374	24
1 zvjezdica	4 898	5

Izvor: obrada autora prema TURISTIČKO UGOSTITELJSTVO, <http://djelatnici.unizd.hr/~gianni/skripta.pdf>, (14.08.2016.)

Najveći dio hrvatskih hotelskih kapaciteta je prosječne (3 zvjezdice) ili niže kvalitete, a tek manji dio je visoke kvalitete (4 ili 5 zvjezdica). Polovica otpada na one prosječne kvalitete.

Osim problema kvalitete smještajnih objekata, vrlo poražavajući su i podaci o stupnju iskorištenosti smještajnih kapaciteta. Velik dio kapaciteta se nalazi u primorskim mjestima, tj.

<sup>10</sup> TURISTIČKO UGOSTITELJSTVO, <http://djelatnici.unizd.hr/~gianni/skripta.pdf>, (14.08.2016.)

na obali i otocima, te oni pretežito posluju isključivo za vrijeme ljetne sezone, a to dovodi do problema sezonalnosti.

Sezonalnost je problem koji se javlja u određenom stupnju kod gotovo svake turističke destinacije, te je jedno od najočitijih obilježja turističke aktivnosti. Sezonalnost je posljedica odnosa turističke aktivnosti i čimbenika poput vremenskih prilika ili rasporeda blagdana u godini i sl. U Hrvatskoj se sezonalnost smatra izrazito visokom te se njeno smanjenje ističe kao strateški cilj hrvatskog turizma. Uspoređujući Hrvatsku s komparativnim zemljama poput Cipra, Crne gore, Francuske, Grčke, Italije, Malte, Portugala i Španjolske, stupanj sezonalnosti turizma u Hrvatskoj je najveći među svim obuhvaćenim zemljama mediteranskog područja. Te zemlje su usporedive sukladno njihovom geografskom položaju i klimatskim uvjetima, odnosno sunce i more su u tim zemljama relativno važni kao i u Hrvatskoj. Hotelski smještaj je tijekom cijele godine nedovoljno iskorišten. Uzrok se može tražiti u njegovoj koncentraciji na obali, gdje se ono nerijetko nalazi u službi samo jednog oblika turizma – ljetnog odmorišnog turizma. Pravi problem predstavlja slaba razvijenost ostalih oblika turizma.<sup>11</sup>

Svaka turistička zemlja, regija, odnosno destinacija, se nosi s problemom sezonalnosti i neiskorištenosti kapaciteta u manjem ili većem stupnju. Nezainteresiranost lokalne zajednice, malih poduzetnika, turističke zajednice ili vlasnika ugostiteljskih objekata ili sve navedeno zajedno, može biti uzrok takve situacije. Određen stupanj sezonalnosti je gotovo neizbježan zbog raznih čimbenika, a ponajprije godišnjeg odmora te klimatskih uvjeta. To dovodi do zaključka da se trebaju razvijati različiti oblici turizma kako bi ih prilagodili različitim klimatskim uvjetima tijekom godine.

---

<sup>11</sup>KOZIĆ, I: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/ivan\\_kozic.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/ivan_kozic.pdf), (6.8.2016.)



## 4. MALI OBITELJSKI HOTELI

Definiranjem pojma hotelijerstva, prikaza hotelijerstva u Republici Hrvatskoj te određenja Zadra kao turističke destinacije, postavljeni su temelji za daljnji rad na temu malih obiteljskih hotela.

### 4.1. Pojmovno određenje malih hotela

Mali hoteli kao vrsta hotelskih objekata čine u većini zemalja najveći broj hotela, bilo da se mjeri opsegom ulaganja, brojem soba ili kreveta, brojem zaposlenika ili nekim drugim kriterijem. Sama činjenica da veličina objekta u ovom poslovanju nije presudna, daje dobru podlogu za razvoj ove vrste hotela. Zanimljiviji mnoštvo drugih kriterija, a skrećući pažnju samo na vlasništvo i menadžment, mogu se definirati kao hoteli kojima upravlja osobno vlasnik te ga vodi na dnevnoj osnovi, uz određene iznimke i varijacije.<sup>12</sup>

Definirajući mala poduzeća imamo brojna različita gledišta, tj. niz različitih kriterija, a kao glavni kriteriji se navode:<sup>13</sup>

- zbroj bilance nakon odbitka gubitka
- godišnji prihod od prodaje
- godišnji prosjek zaposlenih (ovom kriteriju se daje najviše prednosti)

Konkretnije, u Hrvatskoj se kao malo poduzeće definira ono koje ne prelazi dva od tri navedena kriterija:<sup>14</sup>

1. zbroj bilance nakon odbitka gubitka iskazanog u aktivi bilance u protuvrijednosti od 1 milijun €
2. prihod od 12 mjeseci prije sastavljanja bilance u protuvrijednosti od 2 milijuna €
3. godišnje prosječno 50 zaposlenih

---

<sup>12</sup>Medlik, S., Ingram, H.: **Hotelsko poslovanje**, Golden marketing, Zagreb

<sup>13</sup>Cetinski, V.: **Management malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeca**, HoReBa, Pula, 2003, str. 4.

<sup>14</sup>Zakon o racunovodstvu, Narodne Novine, br. 90/92, clanak 16.

Službeni kriteriji za podjelu hotela na male, srednje i velike u Hrvatskoj ne postoji. Tako autori koriste različite raspone broja kreveta ili soba za definiranje istih.

#### **4.2. Karakteristike malih hotela**

Nabrajajući karakteristike malih hotela, simultano možemo razlučiti njihove mane i prednosti. Jednako tako, uspoređujući male i velike hotele, ističu se komparativne prednosti jednih i drugih.

Što se tiče proizvoda i tržišta, mali hoteli, odnosno neovisni hoteli kojima upravljaju njihovi vlasnici, najčešće imaju dvadeset do trideset soba koje uključuju pedesetak kreveta, blagovaonicu, bar i druge sadržaje. Glavna razlika je u rasponu i opsegu sadržaja. Barovi i restorani često nisu namijenjeni samo gostima hotela, nego i lokalnom stanovništvu, te tako ne mora uvijek usluga smještaja biti glavni izvor prihoda. Mali hoteli su skloniji tržištu pristupiti na manje služben način nego li veliki hoteli te se manje oslanjaju na promidžbu, već na ponovljene posjete i osobne preporuke.<sup>15</sup>

Vlasnik malog hotela, prema tradiciji, je pojedinac ili obitelj, a zakonski oblik vlasništva je nedionička tvrtka. Najveći dio financija pribavljaju najčešće od zadržane dobiti i osobne štednje, a glavni vanjski izvor financiranja su bankovni zajmovi i prekoračenja bankovnih računa. Značajna razlika između malih i velikih hotela se vidi i kod pritjecanja prihoda, a oni im pritječu na četiri različita načina. Uz porast vrijednosti zemljišta i građevina, mnogi vlasnici i njihove obitelji, uz plaće koje sami sebi isplaćuju, znatan prihod dobivaju u naturi. Organizacija i zapošljavanje je također različito u velikim i malim hotelima. U velikim hotelima su vlasništvo i menadžment obično dvije odvojene funkcije. Poslovanje se dijeli na odjele gdje zaposlenici obavljaju različite zadatke te mogu postojati i odjelni menadžeri kao i specijalisti. U malom hotelu vlasnik je poduzetnik koji najčešće u jednoj osobi objedinjuje ne samo vlasništvo nego često i funkcije top i operativnog menadžera. Ta osoba odlučuje o ciljevima i politici, provodi planiranje, organiziranje, zapošljavanje i kontroliranje.<sup>16</sup>

Sljedeći grafikon prikazuje organizacijsku kartu malog hotela.

---

<sup>15</sup>Medlik, S., Ingram, H.: *Hotelsko poslovanje*, op.cit.

<sup>16</sup>Medlik, S., Ingram, H.: *Hotelsko poslovanje*, op.cit.

Graf 1. Organizacijska karta malog hotela



Izvor: obrada autora prema Medlik, S.: **Hotelsko poslovanje**, Golden marketing, Zagreb, 2002.

Dakle, grafikom prikazuje da je na vrhu hijerarhije vlasnik, odnosno menadžer, te se navodi da je on najčešće sam i marketinški stručnjak, nabava, kadrovska služba te i organizator i koordinator hotelskih sadržaja i usluga. Iz grafikona je vidljivo da dvojica pomažu vlasniku u uredu dok drugi imaju određene, široke odgovornosti. Ured je zapravo centar hotela u kojem su povezane središnje funkcije koje uključuju računovodstvo, nabavu, unaprjeđenje prodaje i opće administrativne poslove. Glavni pomoćnik, osim tih poslova, pomaže vlasniku oko sveukupnog usklađivanja poslovanja, no on nema izravnu vlast nad onima ispod njega u hijerarhiji, odnosno onima koji se bave nekim od šest glavnih radnih područja. Za svako područje je zadužena jedna osoba, no zbog veličine ta područja se nazivaju dijelovima prije negoli odjelima. Poslovi u malom hotelu se mogu raspodijeliti na još manji broj zaposlenika. Većina zaposlenih može pomagati i u poslovima koji ne spadaju u njihovu funkciju. Na primjer, recepcionar može pomagati u baru, vratar može pomagati oko prtljage i tako dalje.

Bez obzira koliko hotel bio mali, potrebno je voditi knjige kako bi se udovoljilo zakonskim obvezama. Pristup obračunu je najčešće jako pojednostavljen te tako smanjuje izdatke.

Postoje tri vrste računovodstvene dokumentacije koje zadovoljavaju potrebe većine malih hotela:<sup>17</sup>

- knjiga primitaka i izdataka – bilježi sve gotovinske transakcije
- glavna knjiga gostiju – pojedinačni računi za sve goste
- knjiga plaća – uključuje sva plaćanja zaposlenicima, kao i sva druga s time povezana plaćanja

Kod knjige primitaka i izdataka, obračuni prodaje i fakture knjiže se odvojeno, a bilježe se u knjige nakon što se prime uplate ili obave isplate. Na kraju razdoblja se u obzir uzimaju nezabilježene transakcije. Glavna knjiga s pojedinačnim računima za sve goste može uključivati i odvojene račune za pojedine skupine i za ukupne gotovinske prodaje te prodaje na kredit u restoranu i baru za goste koji koriste sadržaje hotela, iako tamo nisu smješteni. Tablična glavna knjiga analizira dnevni sažetak cijelog obavljenog posla. Knjiga plaća daje detaljne bilješke o svim transakcijama vezanim za platne liste.<sup>18</sup>

Sljedeća tablica prikazuje sumu velikog broja prednosti i nedostataka malih hotela.

Tablica 4. Prednosti i nedostaci malih hotela

AKTIVNOSTI	PREDNOSTI	NEDOSTACI
Vođenje i planiranje poduzeća	<ul style="list-style-type: none"> <li>- interna fleksibilna poduzeća</li> <li>- direktni interni kanali komuniciranja</li> <li>- jednostavnost i preglednost poduzeća</li> <li>- osobnost i centralna pozicija poduzetnika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatno srednjoročno i dugoročno planiranje (normativni i strategijski menadžment)</li> <li>- nedovoljno kvalificiran i obrazovan menadžment</li> <li>- nedovoljna delegiranost poslova</li> <li>- nedovoljna organiziranost</li> <li>- problem nasljeđivanja</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osobni odnosi i kontakti sa kupcima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedovoljna pažnja posvećena pozicioniranju</li> </ul>

<sup>17</sup>Medlik, S., Ingram, H.: *Hotelsko poslovanje*, op.cit.

<sup>18</sup>Ibid.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mogućnost korištenja tržišnih niša</li> <li>- kvalitetna ponuda/individualizirana usluga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatno sustavno istraživanje tržišta/nedovoljno stjecanje informacija</li> <li>- ograničena primjena marketinških instrumenata</li> <li>- loša prodajna pozicija</li> <li>- sklonost prihvaćanju otežanih okvirnih uvjeta</li> <li>- niska stopa inoviranja</li> </ul>
Menadžment ljudskih resursa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- angažiranost članova obitelji</li> <li>- jednostavan team building</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedovoljno razvijeni opisi poslova i profili potrebnih kadrova</li> <li>- nedovoljno vođenje brige o zaposlenicima (sustavi motivacije i nagrađivanja, sustavi radnog vremena)</li> <li>- neadekvatan razvoj kadrova (doškoloavanje i obuka kadrova)</li> <li>- slaba perspektiva karijere privlači lošije kadrove</li> </ul>
Upravljanje nabavkama	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uzimanje u obzir lokalnih proizvoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mala tržišna moć</li> </ul>
Facility menadžment	<ul style="list-style-type: none"> <li>- preglednost objekta i opreme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nizak stupanj standardiziranosti</li> <li>- niska primjena tehnologije</li> </ul>
Financije i kontroling	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neovisnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- otežani pristup kapitalu</li> <li>- nizak udio vlastitog kapitala</li> <li>- suboptimalna struktura prihoda</li> <li>- suboptimalno gospodarenje troškovima</li> </ul>

Izvor: obrada autora prema: Frey, M.: Hotelkooperationen - Wertsteigerung durch gezielte

Zusammenarbeit in der Hotellerie, Publikationen der Schweizerische Gesellschaft

für Hotelkredit, Zürich, 2004.

### 4.3. Budućnost malih hotela

Mali hoteli imaju mnogo potencijala. Uspoređujući ih s velikim hotelima, vide se mnoge prednosti i nedostaci. U sljedećem odlomku će se prikazati potencijal za budući razvoj kroz najvažnije prednosti i nedostatke malih hotela koje su obrađene i u prethodnom poglavlju, posebno se oslanjajući na usporedbu s velikim hotelima.

Širenje malih hotela je ograničeno ponajprije financijski jer se mogu ulagati samo ograničene svote i to iz vlastitog novčanog toka i vanjskih izvora. Tu se ograničava i poslovna promidžba te se za većinu prodaje moraju osloniti na pojedince, a ne na skupine. Mali hoteli si mogu priuštiti tek manji broj zaposlenika, a istima mogu ponuditi tek ograničenu mogućnost napredovanja u karijeri. Dakle, malim hotelima su uskraćene prednosti veličine. No, s druge strane, mali hotel nema problema sa upravljanjem kojeg veliki hoteli najčešće imaju. Ključni pojam je prisnost, odnosno osobna odanost. Vlasnik hotela stvara prisan odnos sa zaposlenicima, kao i s gostima, te tako postiže ponovni dolazak gostiju.

Mali hotel može, uz suradnju s drugima te oslanjajući se na dostupnu pomoć, prilagoditi prednosti velikog hotela vlastitim potrebama, te su u nekim zemljama najutjecajnije sljedeća tri pristupa:<sup>19</sup>

1. stvaranje hotelskih konzorcija (najveći hotelski konzorcij na svijetu je REZsolutions Inc.) ili udruga neovisnih hotela u dva osnovna tipa: skupina neovisnih mjesnih hotela nekog gradića ili okruga koji su međusobno konkurencija
2. stvaranje savjetodavnih uslužnih službi za male hotele
3. iskorištavanje među-hotelskim usporednim ispitivanjima

Između nekoliko hotela se može uspostaviti uzajamno povjerenje te to vodi zajedničkom nastupu na tržištu te zajedničkoj nabavi i drugim oblicima suradnje što omogućuje uštedu. Stvaranje hotelskih konzorcija predstavlja konzorciju neovisnih hotela smještenih na širokom geografskom području koji nisu konkurencija. Savjetodavne uslužne službe se osnivaju od strane nacionalnih hotelskih udruga i turističkih odbora, a služba je organizirana kao manji tim savjetnika koji menadžerima malih hotela daju savjete i pouku. Usporedna ispitivanja među hotelima omogućuju da mali hoteli usporede vlastitu realizaciju s realizacijom drugih hotela sličnih karakteristika, te da prepoznaju određene radne slabosti.

---

<sup>19</sup>Medlik, S., Ingram, H.: **Hotelsko poslovanje**, op.cit.

Vidljivo je da postoje nedostaci malih hotela te da ih oni sprječavaju u nesmetanom daljnjem razvoju. No, bez obzira na te nedostatke, mali hotel ima mnoge prednosti nad velikim hotelima, te je ključna uloga menadžera da te prednosti iskoristiti na najbolji mogući način. Treba izbjeći stagnaciju te bi se uvijek trebalo težiti rastu, bilo opsegom posla, združivanjem, daljnjim obrazovanjem zaposlenika ili drugo.

#### **4.4. Obiteljski hoteli u Hrvatskoj**

Analizirajući turističku ponudu Hrvatske, obiteljski hoteli najviše asociraju na ugodnost, individualnost te prijateljski ugođaj. To predstavlja glavnu prednost obiteljskih hotela, te sve veću želju gostiju, lokalnog stanovništva te zaposlenika za razvojem i proširenjem ponude malih obiteljskih hotela. Okruženje malih obiteljskih hotela uvažava posebnost gosta, poštuje njegove osobne želje i sklonosti, te čini da se svaki pojedinac osjeća prihvaćeno, poštovano i zadovoljno. Svaki hotel priča svoju priču, a čine to arhitekturom, prepoznatljivim uređenjem interijera, lokalnom kuhinjom, izletničkim turama i slično. Vrlo je važno da se u svakom od hotela može osjetiti duh mjesta u kojem se obiteljski hotel nalazi.

Hotelska industrija diljem svijeta se suočavala s raznim promjenama, od inovacija u segmentu ponude i marketinga do promjena u ljudskim resursima pa sve do dolaska novih tehnologija. Ovi trendovi su rezultirali povećanjem suradnji u ugostiteljskoj industriji, posebno među malim poduzećima. Mali i obiteljski hoteli su posebno važan dio turističke ponude u mnogo europskih zemalja i igraju puno veću ulogu nego u Hrvatskoj. Mnogi nedostaci s kojima se mali obiteljski hoteli susreću u poslu se mogu riješiti udruživanjem. Kao ograničenje konkurentnosti i boljih performansa sveukupnih smještajnih objekata u Hrvatskoj smatra nezavidna struktura i kvaliteta kapaciteta. Europa i direktni konkurenti Hrvatske imaju dugu tradiciju u poslovanju malih hotela i to je podloga za razvoj cjelokupnog europskog turističkog sustava. Malo i obiteljsko hotelijerstvo karakterizira relativno olakšan ulazak u djelatnost, manji troškovi pokretanja poslovanja i specifična kvalitativna obilježja kao što je posao u skladu sa životnim stilom i potrebama.<sup>20</sup>

Mali i obiteljski hoteli u Hrvatskoj, razvijajući turistički proizvod temeljen na autentičnom iskustvu, vrhunskoj kvaliteti i gostoljubivosti, koja uključuje lokalno stanovništvo i

---

<sup>20</sup> Lee-Ross, D.; Lashley, C.: **Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry**, Butterworth-Heinemann, 2009, p. 16.

poduzetnike, mogu na pravi način odgovoriti potrebama suvremenih turista. Poticanjem njihove zajedničke suradnje i svih vrsta strateškog udruživanja dugoročno se doprinosi povećanju razine njihove konkurentnosti, ali tako i cjelokupnog turizma u Hrvatskoj.

U usporedbi s razvijenim europskim zemljama gdje vlada kontinuirano podržava mala poduzeća u hotelskoj industriji, a to najčešće znači da hotel vodi obitelj, Hrvatska je doživjela specifičniji razvoj malih obiteljskih hotela tek u posljednjih 15-ak godina. To je zato što je razvoj malih obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj bio značajno otežan. Također, konstrukcija smještajnih objekata u različitim razvojnim fazama je bila određena ili od strane politika ili kao posljedica nepostojanja jasne strategije razvoja. U povijesti, najznačajniji period konstrukcije hotelskih smještaja je bio između 1965. i 1975., kada je od ukupno sagrađenih 380 000 smještajnih objekata, 95 000 bilo u hotelima.<sup>21</sup> U razdoblju nakon Domovinskog rata nije bilo značajnih i velikih investicija u izgradnji novih hotelskih objekata, tako i danas u ponudi prevladavaju isti veliki hoteli, koji su jednostavno prilagođeni zahtjevima masovnog tržišta. Do 1990-ih godina je bilo socijalno-ekonomsko uređenje koje nije omogućavalo bavljenje malim poduzetništvom u turizmu u većim razmjerima, pa su tako poslovala uglavnom velika poduzeća. Tako su i u djelatnosti hotelijerstva najviše funkcionirala velika hotelska poduzeća. Sve to dovodi do toga da je prosječna veličina hotela u Hrvatskoj iznad prosjeka u usporedbi s drugim europskim zemljama. U 2012. godini je prosječno bilo 200 stalnih kreveta u hotelu, a na razini svih zemalja EU 62 kreveta. Posebno u obzir treba uzeti velik broj smještajnih jedinica u privatnom smještaju. Struktura smještajnih kapaciteta s udjelom hotela od tek 15% se ističe kao jedan od ključnih problema uspješnosti sustava turizma u Hrvatskoj.<sup>22</sup>

Glavni ograničavajući faktor daljnjem rastu fizičkog prometa, povećanju potrošnje po gostu i konkurentnosti turističkih subjekata i destinacija je nepovoljna struktura smještajnih kapaciteta. Struktura smještajnih objekata je vrlo slična onoj iz 1970-ih godina, kada je građena kao podrška masovnom turizmu. Privatni smještaj nema dodatnih sadržaja i usmjeren je prema nisko platežnom gostu te je prisutan stalni pad cijena i popunjenosti. Mali obiteljski hoteli su najtraženiji turistički proizvod u Hrvatskoj, sa stalnim rastom prometa i potrošnje po gostu i prisutan je trend produženja sezone. U Hrvatskoj se nalazi tek dvjestotinjak malih obiteljskih hotela, s nešto više od 10 000 kreveta, a to u odnosu na broj kreveta u velikim

---

<sup>21</sup> PIRJEVEC, B.; KESAR, O.: **Počela turizma**, Zagreb: Mikrorad, 2002. god., p.52.

<sup>22</sup> VLAHOV, A.: *Strateško udruživanje u funkciji podizanja konkurentnosti malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj*, [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/02\\_Vlahov%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/02_Vlahov%20(1).pdf), (3.9.2016.)



hotelskim kućama čini 7%. Usporedbe radi, u Italiji i Austriji, mali obiteljski hoteli sudjeluju u ukupnoj strukturi s oko 70%. U Italiji imamo preko 23 000 malih hotela, a u Austriji preko 10 000. Kod rekonstrukcije postojećih smještajnih kapaciteta i gradnje novih, potrebno je uvažavati ekonomiju malih razmjera. Udruga OMH-a smatra da je 70% potrebnih kapaciteta moguće izgraditi rekonstrukcijom postojećih kuća za iznajmljivanje u male hotele ili gradnjom 1 000 novih obiteljskih hotela. Na taj bi se način udio obiteljskih hotela povećao sa 7 na 50% u ukupnoj ponudi kreveta, a to bi značilo garanciju održivog razvoja hrvatskog turizma i povećanje zaposlenosti i standarda lokalnog stanovništva. Razvoj malog i obiteljskog hotelijerstva je jedan od temeljnih prava razvoja u skladu sa strategijom razvoja hrvatskog turizma. To je također jedan od glavnih razloga zašto Hrvatska ima vrlo izraženu sezonalnost. O značajnijem razvoju malog i obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu se može govoriti tek od kraja 1990-ih godina. Od 2002. godine, nizom inicijativa i poticajnih mjera nadležnih institucija, mijenja se nepovoljan razvojni okvir i poslovna klima, što rezultira aktivnijim investiranjem u malo poduzetništvo. U razdoblju od 2000. do 2012. godine izgrađen je veći broj malih hotela, a zahvaljujući tome povećan je raspoloživi hotelski kapacitet, a prosječna veličina hotela u Hrvatskoj je smanjena za 43%, s prosječno 284 kreveta po objektu u 2000. na 200 kreveta po objektu u 2012. godini.<sup>23</sup> U 2013. godini je u Hrvatskoj od ukupno 656 kategoriziranih hotela, njih 379 raspolagalo s kapacitetom do 100 stalnih kreveta.<sup>24</sup>

Važnost malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj se očituje kroz više razloga. Promatrajući strukturu ukupnih smještajnih kapaciteta, vidljivo je da je polovica kapaciteta privatnih iznajmljivača apartmana i soba, te svaki novi mali i obiteljski hotel predstavlja pozitivan pomak u kvaliteti upravo radi njegovog usmjerenja tržišnim segmentima posebnih interesa. Uspješni primjeri malih i obiteljskih hotela bi trebali u Hrvatskoj potaknuti veći broj novih investicija, kako bi se stvorio prepoznatljiv turistički proizvod, a istodobno i motivirali vlasnici apartmana. Iako je na tržištu još uvijek donekle nepoznata praksa povezivanja malih i obiteljskih hotela, u budućnosti će zasigurno važnu ulogu imati suradnje i strateška udruživanja koja su ponajprije potaknuta uspješnim rezultatima Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela.

---

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> VLAHOV, A.: **Utjecaj strateškog udruživanja na uspješnost poslovanja malih i obiteljskih hotela**, Doktorski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, 2013. god., p. 109.

Na hrvatskom tržištu se najčešće koristi termin "udruženje" kojim se opisuje odnos između poslovnih subjekata. U najširem smislu ono podrazumijeva veći broj osoba udruženih radi zajedničkog posla ili cilja.<sup>25</sup> Udruženje se može definirati kao povezivanje s konkurentom, dobavljačem ili kupcem, čime se postiže bolja konkurentna pozicija na globalnom tržištu. Pojam "udruženje" objedinjuje dobrovoljne oblike suradnje u kojima poslovni subjekti zadržavaju neovisnost u poslovanju, istovremeno misleći na vlasničku strukturu i upravljanje. Najčešća strateška udruženja koja se pojavljuju i u sustavu turizma su: strateška udruženja prema načinu stvaranja vrijednosti, strateška udruženja s obzirom na broj članova udruženja i strateška udruženja s obzirom na smjer povezivanja. U hotelijerstvu i drugim djelatnostima u turizmu, konkurentnost se najčešće definira i istražuje u okviru konkurentnosti destinacije, odnosno sposobnosti destinacije da razvija svoju snagu i upravlja njome s dugoročnom suradnjom između inihertno međuzavisnim dionicama.<sup>26</sup> Konkurentnost hotela ovisi o sposobnosti povećanja prihoda hotela, sposobnosti stalnog privlačenja specifičnih skupina turista, zadovoljstvu pruženom uslugom i iskustvom boravka u hotelu, profitabilnosti hotela, osiguravanju kvalitete života za vlasnike hotela i lokalnu zajednicu te inicijativama za očuvanje prirodnog okoliša. Konkurentnost ovisi i o uspješnosti sinergije komparativnih i konkurentskih prednosti. Za dugoročni uspjeh destinacije je važna najmanje jedna snažna i poznata atrakcija. Mali i obiteljski hoteli ne mogu sami stvoriti snažnu atrakciju već u velikoj mjeri rade s postojećom destinacijskom ponudom, te razvijaju proizvode na temelju resursa prisutnih u destinaciji.<sup>27</sup>

#### **4.4.1. Nacionalna udruga obiteljskih malih hotela**

Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela (OMH) je osnovana 2004. godine. Osnivanje je potaknuto potrebom rastućeg broja malih hotelijera za udruživanjem koje bi zastupalo njihove specifične interese i omogućilo unaprjeđenje kvalitete njihove ponude. Misija ove udruge je okupljanje najboljih obiteljskih i malih hotela u Hrvatskoj. Ti hoteli se odlikuju posebnosti, prepoznatljivom kvalitetom i autentičnošću te tako nude gostima neponovljiv doživljaj, a članovima utjecajan glas i bolje poslovne mogućnosti. Turističkom sektoru nude naprednu

---

<sup>25</sup> ANIĆ, V.: *Rječnik hrvatskog jezika*, Zagreb: Novi Liber, 2006. god., p. 1649.

<sup>26</sup> HASSAN, S.: *Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry*, Journal of Travel Research, 2000.god., p. 239.

<sup>27</sup>Op. Cit. VLAHOV, A.: *Strateško udruživanje u funkciji podizanja konkurentnosti malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj*

grupaciju, a lokalnim zajednicama i zemlji u cjelini nude socijalno i ekološki odgovornog partnera. Udruga, imajući za cilj poboljšanje uvjeta poslovanja obiteljskih i malih hotela, postavlja sljedeće podciljeve: stvaranje međunarodno konkurentnog proizvoda koji je utemeljen na kvaliteti, posebnosti, individualnosti te autentičnosti; osiguranje boljih uvjeta nabave kapitala, proizvoda i usluga; stjecanje kredibiliteta; podizanje kvalitete smještajnih objekata i njihovih usluga kroz edukaciju i savjetovanje. Za ostvarenje navedenih ciljeva, Udruga predviđa aktivnosti u području marketinga, kategorizacije, certifikacije, lobiranja, edukacije te je predviđeno i ustrojavanje međunarodno tržišno prepoznatljivog brenda hrvatskih obiteljskih i malih hotela. Udruga OMH u svom redovnom i pridruženom članstvu danas ima 146 hotela i 66 visokokvalitetnih pansiona i agrodomaćinstva s područja cijele Hrvatske, te predstavljaju financijski neovisnu interesnu grupaciju. OMH, kao poduzetna grupacija, ima izuzetan potencijal pridonijeti i biti nositelj strateškog zaokreta hrvatskog turizma, koji teži većoj autentičnosti ponude.<sup>28</sup>

Sljedeći odlomak prikazuje savjete građanima koji se namjeravaju baviti malim obiteljskim poduzetništvom u turizmu ulažući u objekte za smještaj gostiju, propisani projektom imena "*Poticaj za uspjeh*".

Što se tiče načina na koji građani mogu pružati usluge smještaja gostiju, pružanje ugostiteljskih usluga (smještaja, hrane i pića) propisano je Zakonom o ugostiteljskoj djelatnosti (NN. 49/2003.) te kaže da usluge smještaja gostiju građani mogu pružati kao poduzetnici ili kao iznajmljivači. Osnovna razlika je da poduzetnici obavljaju djelatnost pružanja usluga smještaja gostiju, a iznajmljivači se neprofesionalno bave pružanjem usluga smještaja gostiju u domaćinstvu, stambenom objektu, dopunskim osobnim radom. Poduzetnici su vlasnici obrta ili trgovačkih društava. Dakle, građanin koji se namjerava baviti malim, odnosno obiteljskim poduzetništvom u svrhu obavljanja djelatnosti pružanja usluga smještaja gostiju mora otvoriti obrt ili osnovati d.o.o. ili d.d.. Putem obrta ili trgovačkog društva, oni obavljaju gospodarsku djelatnost pružanja usluga smještaja gostiju u poslovnim objektima. Ugostiteljski objekt u kojemu se pružaju usluge smještaja mora imati voditelja objekta koji ispunjava propisane uvjete stručnosti, a poduzetnik mora imati zaposlene osobe, a može zaposliti i sebe. Djelatnost obavlja u poslovnom prostoru, a to znači da nakon uređenja novog poslovnog prostora, a prije početka obavljanja djelatnosti u tom prostoru vlasnik nekretnine mora imati uporabnu dozvolu koja glasi na poslovni prostor. Program kreditiranja

---

<sup>28</sup>OBITELJSKI I MALI HOTELI, <http://www.omh.hr/>, (2.8.2016.)

malog obiteljskog poduzetništva u turizmu "*Poticaj za uspjeh*" je program poslovnih - investicijskih kredita za ulaganja u poslovne prostore te se poduzetnicima (obrtima i trgovačkim društvima) odobravaju investicijski krediti za ulaganja u poslovne prostore. Anketno istraživanje koje je Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela izvršila na uzorku od 300 privatnih iznajmljivača pokazalo je da 50% njih ulaskom u program "*Poticaj za uspjeh*" namjerava prijeći u male hotelijere.<sup>29</sup>

Ovaj projekt je vrlo kratko prikazan u radu u svrhu razumijevanja kompleksnosti razvijanja vlastitog hotela, odnosno prelaska u ulogu poduzetnika. Također, prikazuje rad udruge te visoku zainteresiranost za napredak malih obiteljskih hotela.

#### **4.5. Umrežavanje malih hotela**

Većina teoretičara i praktičara u turizmu se slažu da mali hoteli predstavljaju jedan od najprometnijih segmenata smještajnih objekata, argumentirajući da su oni sposobniji brže i efektivnije se prilagoditi promjenama na tržištu, te da mogu ponuditi visoku kvalitetu, diferencirajuću i individualiziranu ponudu. Također, slažu se da se nailazi na mnoge probleme polazeći od veličine, a sažeto se može predstaviti kao poteškoće kod pristupa poslovnim resursima. Zato se smatra da njihovo preživljavanje i dugoročni uspjeh ovise o njihovoj sposobnosti da ojačaju svoju tržišnu poziciju, zadržavajući svoju osnovnu snagu – neovisnost i fleksibilnost.

Posljednjih godina se predaje sve veća pažnja malim hotelima koji su primili posebnu podršku države. Poznato je da je tržišna pozicija malih hotela specifična i nezavidna, uspoređujući s drugim tipovima hotela. Iz tog razloga, vjeruje se da osim oslanjanja na vladinu podršku, bi oni također trebali udružiti svoje snage i surađivati kako bi poboljšali svoje pozicije. Zapravo, umrežavanje možda nije samo mogućnost već i potreba da bi preživjeli. Mreže se danas koriste u mnogim poljima ljudskih života. To često dovodi do zabune što bi pojam umrežavanje (networking) predstavljao. Zato, precizno definiranje je neizbježan početak bilo koje ozbiljne diskusije o umrežavanju, koje je uvijek bilo zanimljiva tema za akademike. U institucionalnoj ekonomici, umrežavanje je definirano kao organizacijska forma između

---

<sup>29</sup> MINISTARSTVO TURIZMA, <http://www.mint.hr/UserDocsImages/savjetigradjanima.htm>, (2.08.2016.)

tržišta i hijerarhije. U strateškom menadžmentu, mreže su način osvajanja željenog tržišta kroz koji firme pokušavaju poboljšati svoju komparativnu poziciju.<sup>30</sup>

Ipak, jedinstvena i općeprihvaćena definicija umrežavanja nije napisana. Sydow kaže da strateška umrežavanja predstavljaju realizaciju natjecateljskih prednosti usmjerenih od strane jednog ili više poduzeća strateški vođenog organizacijskog oblika ekonomskih aktivnosti između tržišta i hijerarhije karakteriziranom kompleksno-recipročnom, više suradnjom nego natjecateljskom i poprilično stabilnom vezom između legalno neovisnih i ekonomski ovisnih poduzeća.<sup>31</sup>

S druge strane, problem nastaje i kod pokušavanja definiranja malih hotela. Suprotno od najčešćeg kriterija korištenog za definiranje malih poduzeća, kao što je ravnotežni iznos nakon odbitka, godišnja prodajna količina i prosječni godišnji broj zaposlenika, kod hotela se najčešće koristi broj soba ili broj kreveta. Ne vrijedi svugdje isto pravilo, no maksimum za male hotele je između 40 i 70 soba<sup>32</sup>. Većina autora se slaže da u prednosti malih hotela spadaju fleksibilnost, širok spektar ponude, usluge i proizvodi s karakterom za razliku od standardiziranih usluga u masovnom turizmu.<sup>33</sup>

Glavna snaga malih hotela u usporedbi s velikim je osobni dodir koji pruža individualnost i diferenciranu uslugu. Kroz posljednje godine, sve se više prelazi sa "tvrđog" na "meki" turizam, koji traži sve individualniji i prisniji pristup, te više cijeni osjećaj nego luksuz. Suvremeni turisti traže smještaj s kućnom atmosferom i uslugama skrojenim za njih, a to odgovara profilu malih hotela. Kao rezultat, glavno obilježje suvremenog turizma je spajanje (umrežavanje) malih i srednjih smještajnih objekata, posebno onih obiteljskog tipa. Iako trenutačno stanje turizma ide u prilog malim hotelima, njihova veličina je također izvor njegovih velikih problema. Iako im omogućuje da pružaju usluge skrojene prema individualnim potrebama gosta, otežava im pristup potrebnim izvorima financija, ljudskih resursa i materijalnih ulaganja. Tako je njegova najveća prednost ujedno i njegova mana. Kako bi se izvuklo najbolje iz takve situacije, hoteli moraju implementirati strategije koje će im omogućiti da savladaju poteškoće na koje čuvaju ili jačaju svoje prednosti. Upravo zato se

---

<sup>30</sup> BENHAIM, M.: **A Comparative Analysis of the Network Concept and Implications Within Three Different Theoretical Frameworks: Industrial Economics, Strategic Management, Organizational Behaviour**, Working Papers, Henley-on-Thames: Henley Management College, 1995., p. 16.

<sup>31</sup> SYDOW, J.: **Strategische Netzwerke**, Wiesbaden: Gabler, 1992., p.82.

<sup>32</sup> AVELINI-HOLJAVEC, I.: **Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji**, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2002., p. 28.

<sup>33</sup> ARMSTRONG, H., TAYLOR, J.: **Regional Economics and Policy**, 3rd edition, Oxford: Blackwell Publishers, 2000., p. 235.

umrežavanje gleda kao potencijalno rješenje – zajedničko poslovanje jača njihovu tržišnu poziciju dopuštajući im da očuvaju potrebnu neovisnost i fleksibilnost u poslovanju. Strategija umrežavanja se povremeno koristi kao komparativni alat od strane malih hotela u drugim zemljama.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> FREY op.cit.

## 5. HOTELSKA PONUDA GRADA ZADRA

Administrativnom području grada Zadra osim užeg gradskog područja pripadaju i obližnja naselja Babindub, Crno, Kožino i Petrčane te otoci Ist, Iž, Molat, Olib, Premuda, Rava i Silba. Površina Grada, uključujući i navedene otoke, iznosi 194 km<sup>2</sup>. Urbano područje Zadra upravno je podijeljeno na 21 mjesni odbor: Arbanasi, Bili Brig, Bokanjac, Brodarica, Crvene Kuće, Diklo, Dračevac, Gaženica, Jazine I, Jazine II, Maslina, Novi Bokanjac, Poluotok, Ploča, Puntamika, Ričina, Smiljevac, Stanovi, Vidikovac, Višnjik i Voštarnica.

Turistička ponuda smještaja gostiju na području Zadarske županije uključuje hotele i turistička naselja, kampove, privatni smještaj, odmarališta, marine i vikend-kuće. U 2012. godini od ukupno 47 hotela na području županije najviše je onih s tri zvjezdice, kao i prethodnih godina. Pozitivan pomak u podizanju razine kvalitete smještaja predstavlja hotel s 5 zvjezdica otvoren u 2011. godine. Općenito, najveći udio u smještajnim kapacitetima imaju smještajni kapaciteti s tri zvjezdice, iznimka su kampovi u kojima su najbrojniji kapaciteti s 1 zvjezdicom. Najveći broj dolazaka i noćenja u 2012. godini ostvaren je u privatnom smještaju koji broji ukupno 416 271 dolazaka ili 32,35% sveukupnih dolazaka, te 3 252 450 noćenja ili 35,32% sveukupnih noćenja turista u Zadarskoj županiji. U strukturi dolazaka slijede hoteli i turistička naselja, kampovi, vikend-kuće, marine i odmarališta. Najveću iskorištenost kapaciteta imaju hoteli i turistička naselja sa 167 dana popunjenosti kapaciteta, slijede ih kampovi sa 77 dana, a najmanju iskorištenost kapaciteta ima privatni smještaj sa svega 58 dana iskorištenosti kapaciteta.<sup>35</sup> Sljedeća tablica sadrži popis kategoriziranih smještajnih objekata u Zadru.

---

<sup>35</sup>ZADRA: „Razvojna strategija grada Zadra 2013-2020“, <http://www.zadra.hr/wpcontent/uploads/2013/01/Strategija.pdf> (12.9.2016.)

Tablica 5. Popis Kategoriziranih smještajnih objekata u Zadarskoj županiji

OBJEKT I KATEGORIJA	BROJ SMJEŠTAJNIH JEDINICA		SJEDIŠTE OBJEKTA
	SOBA	KREVETA	
2 *			
Tony	20	59	Pag
3 *			
Adria	208	478	Biograd na Moru
Adriatic	100	205	Biograd na Moru
Alan	138	333	Starigrad
Alba	77	166	Sveti Filip i Jakov
Belveder	36	72	Pag
Biser	27	62	Pag
Bolero	76	155	Biograd na Moru
Donat	235	569	Zadar
Joso	29	64	Sukošan
Lucija	14	29	Posedarje
Mare Nostrum	14	28	Sveti Filip i Jakov
Marinko	21	42	Zadar
Mediteran	30	60	Zadar
Meduza	15	30	Biograd na Moru
Palma	16	36	Biograd na Moru
Porto	94	239	Zadar
Puntamika	133	235	Zadar
Vicko	19	30	Starigrad
Villa Donat	67	134	Sveti Filip i Jakov
Žučo	18	30	Biograd na Moru
4 *			
Art Hotel Kalelarga	10	20	Zadar
Bastion	24	56	Zadar
Diadora	250	500	Zadar
Funimation Dalmacija	194	723	Zadar



Hotel Park Smokva Pag	20	48	Pag
Ilirija	158	338	Biograd na Moru
In	44	88	Biograd na Moru
Kolovare	191	284	Zadar
Kornati	102	144	Biograd na Moru
Maxim	23	70	Božava
Meridijan	41	96	Pag
Pagus	117	236	Pag
Pinija	247	510	Petrčane
Plaža	28	62	Pag
President	25	45	Zadar
Smokva	20	48	Pag
5 *			
Falkensteiner Hotel & Spa Iadera	206	420	Petrčane

Izvor: Popis kategoriziranih turističkih objekata 2015. God., <http://www.mint.hr/default.aspx?ID=2505>

Sljedeća tablica prikazuje kategorije hotelskih objekata u Zadarskoj županiji.

Tablica 6. Kategorije hotelskih objekata u Zadarskoj županiji

	UKUPNO OBJEKATA	UKUPAN BROJ SMJEŠTAJNIH JEDINICA	UKUPAN BROJ STALNIH KREVETA
2 zvjezdice	1	20	59
3 zvjezdice	20	1395	2997
4 zvjezdice	16	1614	3268
5 zvjezdica	1	210	420

Izvor: obrada autora prema podacima Ministarstva turizma RH, <http://www.mint.hr/default.aspx?ID=2505>

Dakle, u Zadarskoj županiji nalazimo 1 hotel s 1 zvjezdicom, 20 hotela s 3 zvjezdice, 16 hotela s 4 zvjezdice, te samo jedan hotel s 5 zvjezdica.

## 5.1. SWOT analiza

Zadarska županija ima razvijeno hotelijerstvo, no mnogo je prostora za napredak te neiskorištenog potencijala. U nastavku je prikaz SWOT analize stanja hotelijerstva u Zadarskoj županiji.

Tablica 7. SWOT analiza hotelijerstva u Zadru

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"><li>- rasprostranjenost kroz Zadar i okolicu</li><li>- održavanje standarda kvalitete</li><li>- educirano i sposobno osoblje</li><li>- pristupačne cijene</li><li>- lokacija (uz more, u blizini mora)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- nedostatak smještajnih objekata</li><li>- slaba raznolikost</li><li>- loša promocija/marketing</li><li>- nezainteresiranost za suradnjom s lokalnim stanovništvom/ poduzetnicima/ugostiteljstvima</li></ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"><li>- poticaji</li><li>- udruživanja i umrežavanja</li><li>- educiranje i uključivanje lokalnog stanovništva</li><li>- razvoj novih tehnologija</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- sve veće pružanje privatnih smještaja na korištenje "na crno"</li><li>- nezainteresiranost investitora, stagnacija</li><li>- loša ekonomska, gospodarska situacija</li></ul>

Izvor: obrada autora

Svakako je pozitivno što hotelski objekti Zadra nisu koncentrirani u centru grada, već su rasprostranjeni po cijelom Zadru i njegovoj okolini, te tako održavaju ravnotežu. Kroz analizu poslovanja hotela, primjećuje se znatno isticanje važnosti kvalitete radi konačnog zadovoljstva gosta, te se osoblje kontinuirano educira o standardima. Zadar kao turistička destinacija pruža povoljnu lokaciju za razvijanje specifičnih oblika turizma, te je tako plodno tlo za razvoj različitih hotelskih objekata. S druge strane, hotelski objekti se nisu previše usredotočili na raznolikost i originalnost. Osim nekoliko iznimaka, većinom nude klasične, standardne proizvode. Također, vlasnici nisu dovoljno zainteresirani za suradnju s lokalnom

zajednicom i drugim ugostiteljskim i hotelijerskim objektima. U budućnosti bi se kao prilike trebali iskoristiti razni poticaji, prilika za umrežavanjem, te korištenje novih tehnologija koje se razvijaju. Problem može stvoriti sve češće pružanje usluga privatnog smještaja "na crno", te naravno loša ekonomska i gospodarska situacija.

## **6. MOGUĆNOSTI ZA RAZVOJ OBITELJSKOG HOTELIJERSTVA U ZADRU**

Zadar je prepoznat kao autentična turistička destinacija, no kod pokretanja raznih investicija potrebno je daleko više od jednostavne analize atrakcijske osnove destinacije. Da bi se pokrenule investicije, u ovom slučaju hotelske, potrebno je upoznati cijelo okruženje i sve faktore koje imaju utjecaj na planirani projekt. Sljedeća poglavlja sadržavaju najvažnije uvjete koje je potrebno ispuniti da bi se o investiciji uopće moglo razmišljati. Veliku pažnju potrebno je usmjeriti i na edukaciju za postizanje potrebnih kompetencija. U osnivanju novih poduzeća, poduzetnik se susreće s raznim problemima, te se s istima mora znati i nositi ukoliko želi poslovati profitabilno.

### **6.1. Uvjeti i smjernice za male poduzetnike**

Kroz uvjete i smjernice za male poduzetnike (konkretnije, poduzetnike koji namjeravaju otvoriti male obiteljske hotele) indirektno se govori o mogućnostima grada Zadra, odnosno poduzetnika u gradu Zadru, da uspješno investiraju u takvu ideju na području grada Zadra i Zadarske županije.

Udruga OMH nadalje naglašava važnost shvaćanja industrije u kojoj se poduzetnik nalazi, njene niske akumulativnosti te visokih iznosa dugoročnih kredita. Važno je shvatiti da obiteljsko hotelijerstvo nije posao za brzu i "laku" zaradu, već da ono postaje stil života gdje je potreban angažman i trud cijele obitelji. Neovisno o broju soba, sa srednjom ili višom kategorijom, bilo da se posluje sezonski ili cijelu godinu, da bi hotel bio konkurentan treba uvažavati kriterije kvalitete, inovativnosti i autentičnosti. Navedeno se može postići kroz arhitekturu, interijer ili sadržaj hotela. Velik broj poduzetnika, koji se zainteresiraju za ovo područje, zanima kako doći do kredita. Udruga OMH je formirala Klub partnera koji čine konzultanti, arhitekti i drugi savjetnici s iskustvom. Među obiteljskim hotelima, najcjenjeniji su obiteljski hoteli s hrvatskim lokalnim identitetom u arhitekturi, gastronomiji, tradicionalnom obiteljskom gostoljubivošću koja podrazumijeva tradicijski način života i običaja. U hrvatskoj nedostaje visoko profesionalan kadar u hotelijerstvu, no jednako tako i ustanove za edukaciju postojećih kadrova u specijalističkim znanjima i vještinama. Zato je potrebno sistematski pristupiti odabiru kadrova, te edukacijom osposobiti članove obitelji u

vrijedne i vješte zaposlenike, a na edukaciji raditi kontinuirano. Nacionalna udruga OMH provodi programe edukacije za svoje članove.<sup>36</sup>

Kada se govori o isplativosti kod hotelskog projekta, potrebno je postaviti dva pitanja: "Kakav hotelski proizvod je primjeren tržištu?" i "Kolika je profitabilnost investicije u konkretnan hotelski projekt?". Potrebno je razraditi dokument, studiju, koja detaljno prezentira poduzetničku ideju, a izrađuje se prije pokretanja projekta kako bi se provjerila i argumentirala ostvarivost i financijska isplativost poduzetničke ideje. Studija se sastoji od nekoliko bitnih dijelova: analiza lokacije, analiza tržišta, opis hotelskog proizvoda, projekcija poslovnih prihoda i rashoda, razrada i obrazloženje planirane investicije, te ocjena njene efikasnosti.<sup>37</sup>

Analiza lokacije hotela (odnosno parcele) daje početne parametre: opis fizičkih karakteristika, važećih urbanističkih i ostalih propisa, pristupa i prometne povezanosti, te ostalih sadržaja u okruženju u kojem se hotel nalazi. Kroz ovu analizu lokacije daje se odgovor na pitanje je li neka nekretnina pogodna za izgradnju hotela. Analiza hotelskog tržišta je druga faza u studiji isplativosti investicije. Ona obuhvaća pregled glavnih obilježja te dosadašnji turistički razvoj destinacije to jest tržišta. Sadrži i pregled dosadašnjeg kretanja odnosa ponude i potražnje. Kroz analizu iskorištenosti kapaciteta te procjenu postignute prosječne cijene, dobiva se uvid u efikasnost poslovanja svakog pojedinog elementa ponude i podloga za definiranje očekivane iskorištenosti kapaciteta i tržišno realnih cijena za planirani hotel. Marketinški definiran hotelski proizvod označava personaliziran i specifičan proizvod, te on zamjenjuje masovni turizam i jednoličnost u hotelskoj ponudi i tako zadovoljava specifične potrebe unaprijed određenih segmenata potražnje. Hotel se ponajprije definira u marketinškom smislu. Određuje se stil, imidž, ciljna skupina, kanali distribucije, cjenovna strategija, brand i tako dalje. Zatim se definira u fizičkom smislu te se određuje veličina, kategorija, sadržaji, usluge i slično. Mali obiteljski hoteli su vrlo specifični, a to se očituje i na području distribucije. Oni su često orijentirani na alternativne kanale distribucije. Tako osim klasične prodaje putem turističkih agencija i touroperatora, odnosno posrednika, oni sve više koriste internet kako bi postali dostupni potencijalnoj potražnji. Konzorciji koji pružaju usluge promocije i priključenja na

---

<sup>36</sup>Edukacijski seminar: Obiteljski i mali hoteli, <http://www.erstebank.hr/CBfiles/EdukacijskiSeminarObiteljskiMaliHoteli-PregledTemaDoga%C4%91anja.pdf>, (10.09.2016.)

<sup>37</sup> Ibid.

elektronske rezervacijske sustave, omogućuju hotelima da zadrže svoju nezavisnost i identitet.<sup>38</sup>

Pri izradi studije isplativosti investicije posebnu pažnju treba posvetiti što realnijem procjenjivanju visine i dinamike ukupne investicije, kako zbog potrebe osiguranja financiranja, tako i zbog što točnije procjene isplativosti investicije. Osim materijalnih troškova rušenja, građenja te opremanja, postoje dodatne kategorije troškova koji u velikoj mjeri utječu na uspješnu realizaciju projekta. Vrlo je važno da projekcija prihoda i rashoda bude realna i argumentirana. Isplativost ukupne hotelske investicije se provjerava s obzirom na visinu i dinamiku potrebnih ulaganja, troškova financiranja projekta te visinu i dinamiku očekivanih financijskih priljeva iz poslovanja. Investicijska studija služi poduzetniku za provjeru realnosti, provedivosti i profitabilnosti poslovne ideje, kako bi odlučili hoće li se upustiti u provedbu projekta. Kako bi investicija u hotel bila uspješna potrebna je kvalitetna i detaljna priprema i realizacija svih aspekata projekta: vlasničkog, pravnog, urbanističkog, marketinškog, arhitektonskog, investicijskog, financijskog, građevinskog i hotelsko – operativnog. Ako se poduzetničke ideje ne pokažu profitabilnima nakon analize, potrebno ih je redefinirati dok to ne postanu.<sup>39</sup>

## **6.2. Stanje OMH u Zadru**

Iako se prvenstveno govori o malim obiteljskim hotelima na području Zadra, prikazani su i obiteljski hoteli u blizini Zadra te sagledavajući njihove karakteristike i trenutno poslovanje, olakšano je shvaćanje smjernica za daljnji razvoj malih obiteljskih hotela u Zadru. Sljedeći odlomak prikazuje listu obiteljskih hotela u Zadru ali i u njegovim okolnim mjestima.

Hotel Biser se nalazi na Pagu, u gradu koji je od Zadra udaljen oko 40 kilometara. Objekt ima 24 sobe, 6 apartmana te garažu i parkiralište i ima 3 zvjezdice. Hotel Rajna se nalazi u Starigradu, na Paklenici, te je tradicionalno okupljalište alpinista i planinara. Hotel ima 10 soba, a restoran nudi autohtonu kuhinju i poseban morski jelovnik. Ističe se da se u Rajni uvijek može dobiti smještaj, okrpjep, pomoć ili informacija te upravo tom rečenicom opisujemo posebnost malih obiteljskih hotela, pristupačnost i individualnost. Hotel Vicko je

---

<sup>38</sup>Edukacijski seminar: Obiteljski i mali hoteli, <http://www.erstebank.hr/CBfiles/EdukacijskiSeminarObiteljskiMaliHoteli-PregledTemaDoga%C4%91anja.pdf>, (10.09.2016.)

<sup>39</sup> Ibid

obiteljski hotel kojeg uspješno vodi već treći naraštaj obitelji Katić. Posebno ističu svoju gastronomsku ponudu koja njeguje ekološke namirnice i "bakine recepte". Hotel ima 23 sobe s 3 zvjezdice, 16 soba s 4 zvjezdice, te dva hotel apartmana. Obiteljski hotel Laguna se nalazi u Privlaci, na samoj obali te raspolaže s 23 sobe i 2 apartmana. Aparthotel Lekavski je novi objekt u Zatonu, a posebice se ponosi obiteljskim ugođajem. Raspolaže s 6 soba i 8 apartmana, ali na raspolaganje gostima pruža i restoran, caffee bar te terasu..<sup>40</sup>

Što se tiče samog grada Zadra, postoji kratka lista malih obiteljskih hotela, no upravo kvaliteta u ovom slučaju nadmašuje kvantitetu: Hotel Bastion, Mediteran, Joso (u Sukošanu), Mare Nostrum, Meduza, Palma, In (Biograd na Moru) i Art Hotel Kalelarga.

Hotel Bastion je otvoren u lipnju 2008. godine, te je prvi hotel koji je nakon dugog niza godina otvoren u zadarskoj povijesnoj jezgri. Prvenstveno je namijenjen poslovnim gostima i posjetiteljima zadarskih kulturnih manifestacija i bogate kulturne baštine. Naziv je dobio po povijesnom bastionu na kojem je sagrađen, a nudi usluge hotela sa 4 zvjezdice. Raspolaže s 28 smještajnih jedinica – 23 dvokrevetne sobe i 5 apartmana. Također raspolaže i konferencijskom dvoranom i malim wellness centrom. Arhitekti su se pri uređenju hotela pridržavali strogih naputaka konzervatora, pošto je hotel sagrađen u povijesnoj jezgri, u dijelu grada poznatim pod nazivom Muraj. Nadalje, Hotel Mare Nostrum je mali obiteljski hotel s restoranom i samo 12 soba, direktno na moru - Sveti Petar – Zadar. Art hotel Kalelarga ima 4 zvjezdice te je poseban po jedinstvenom dizajnu. Nudi 10 tematski osmišljenih soba, koje odlikuje funkcionalnost, harmonija materijala, oblika i boja, te tako nestaje granica unutarnjeg i vanjskog. Tijekom boravka, gosti se upoznaju s bogatom poviješću i građanskom tradicijom grada, znamenitim osobama i posjetiteljima iz prošlosti, te nekim manje poznatim detaljima svakodnevnog života u Zadru. Hotel Mediteran je pod vlasništvom obitelji Čoza, a nudi 30 moderno opremljenih dvokrevetnih soba. Posebno se ističe ugođaj te pružanje mirnog i opuštenog odmora.<sup>41</sup>

Lista malih obiteljskih hotela u Zadru je zabrinjavajuća radi vrlo malog udjela u ukupnom broju smještajnih jedinica. Također, ne obraća se dovoljna pozornost na važnost umrežavanja i suradnje sa ostalim poduzetnicima i ugostiteljstvima u gradu Zadru.

---

<sup>40</sup> OBITELJSKI I MALI HOTELI, <http://www.omh.hr/UserDocsImages/brosure/Obiteljski-i-mali-hoteli-2011.pdf>, (23.08.2016.)

<sup>41</sup> TZ ZADAR, [http://www.zadar.travel/hr/smjestaj/hoteli/19-12-2010/hotel-mediteran#.V9q1J\\_mLTIV](http://www.zadar.travel/hr/smjestaj/hoteli/19-12-2010/hotel-mediteran#.V9q1J_mLTIV) (1.9.2016.)

### 6.3. Benchmarking

Rezultati istraživanja provedenog na Sveučilištu u Rijeci daju prikaz usporedbe stanja malog obiteljskog hotelijerstva u Hrvatskoj, sa određenim obiteljskim hotelima izvan Hrvatske u Europi.

Tek nešto manje od 27% malih poduzeća se uspoređuju s domaćim i stranim konkurentima, a iznenađujuće oko 48% malih poduzeća se ne uspoređuju ni sa kim, niti u Hrvatskoj niti u stranim zemljama, te je to najčešće glavna početnička greška. Usporedba malih hotela i boutique hotela u Europi dovodi do sljedećih zaključaka:<sup>42</sup>

- mali hoteli s 3 i 4 zvjezdice u Hrvatskoj imaju, u prosjeku manji broj soba nego boutique hoteli u stranoj zemlji
- individualne cijene smještaja su veće u malim hotelima nego u boutique hotelima
- prosječna popunjenost kapaciteta u godini je jednaka, i iznosi 60%
- u Hrvatskoj mali hotel posluje za jedan mjesec manje nego boutique hotel drugdje u Europi

Napravljena je usporedba malih hotela u Hrvatskoj sa standardima hotela srednje veličine u Emilia Romagna regiji (Italija), te je zaključeno da:<sup>43</sup>

- prosječni broj radnih dana u godini kod malih hotela u Hrvatskoj sa 3 i 4 zvjezdice je jednak ili tek malo duži kod hotela s 3 zvjezdice u Hrvatskoj, nego u Emiliji Romagna.
- prosječne cijene su više u Hrvatskoj, posebice u hotelima s 4 zvjezdice
- prosječna popunjenost kapaciteta je jednaka u hotelima s 4 zvjezdice, dok su hoteli sa 3 zvjezdice popunjeniji nego oni u Emiliji Romagna

Kako bi analiza, odnosno benchmarking, bila kvalitetnija, trebaju se uzeti u obzir različiti faktori poput strukture prihoda, investicija, strukture gostiju i slično.

Također je istraživana i prosječna ocjena kvalitete malih hotela u usporedbi sa smještajnim kapacitetom u Hrvatskoj, te implementacija kvalitete u malim hotelima (certifikati kvalitete i kvaliteta kao strateški cilj). Koncept kvaliteta dobiva na važnosti samo ako proizvod ili usluge odgovaraju željama i potrebama gostiju. Zato su sve strategije bazirane na standardima kvalitete poduprijeti odličnim znanjima o gostu/klijentu. Ocjena kvalitete i rang su mjereni

---

<sup>42</sup>Cerovic, Z.; GALIČIĆ, V.; IVANOVIĆ, S. Op. Cit.

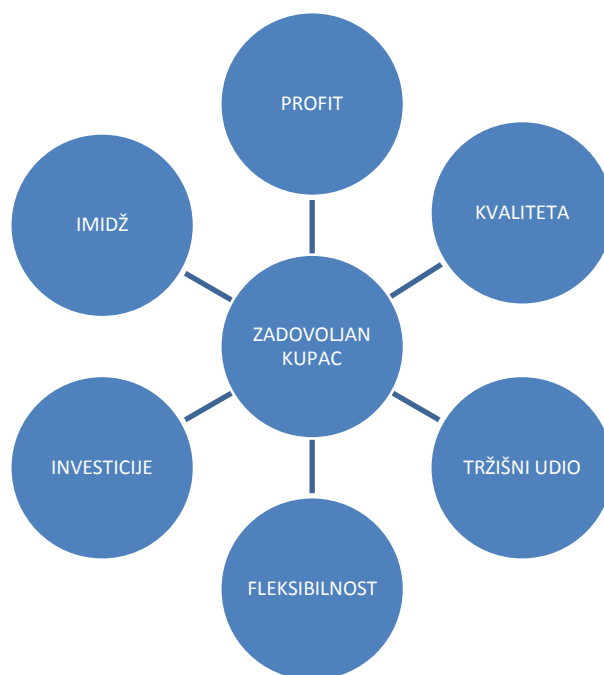
<sup>43</sup>CETINSKI, V.: **Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika**, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2005. God., p. 98.



skalom od 1 do 5 zvjezdica. Kriterij za uzimanje prosjeka ocjene smještajnih objekata su broj hotela i njihove kategorije.<sup>44</sup>

Prema navedenom, prosječna ocjena kvalitete hotela je 2.62., te je relativno niska kad se uzmu u obzir potrebe suvremenog i zahtjevnog gosta. Primjer malih hotela u Hrvatskoj pokazuje da je prosječna ocjena kvalitete viša nego hrvatski prosjek, odnosno da iznosi 3.23. To je rezultat investiranja u današnje građevine i unaprjeđenje kvalitete hotelske ponude gradeći nove smještajne jedinice. Većina menadžera malih hotela naglašavaju kvalitetu kao osnovni strateški cilj u poslovanju. U vodstvu malih hotela se ne odabire samo jedan ponuđeni cilj u poslovanju, već se selektiraju kombinacije dvaju ili više ciljeva.<sup>45</sup> Sljedeći graf prikazuje strukturu strateških ciljeva malih hotela.

Graf 2. Prikaz osnovnih strateških ciljeva malih obiteljskih hotela



Izvor: obrada autora prema MILOHNIĆ, I; CERović, Z: Benchmarking and Quality of Small Hotels in Croatia: An Explorative Study, [http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/2\\_025-035.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/2_025-035.pdf), (9.9. 2016.)

Graf pokazuje glavne strateške ciljeve malih obiteljskih hotela, te kao glavni cilj uvijek nalazi zadovoljstvo kupca, koje se postiže kroz investicije, fleksibilnost, podizanje kvalitete, stvaranje imidža i sl.

<sup>44</sup> AVELINI HOLJEVAC, I.: **Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji**, op. Cit. 123.

<sup>45</sup> Ibid.

Certifikate o kvaliteti je dobilo 6,7% ili 4 poslovna subjekta, koji su implementirali haccp standard, te subjekti koji su završili posebne tečajeve (Certificate of Royal Institute of Great Britain) za posebne usluge itd. (Gold Award). Dakle, imamo 93,3% malih hotela bez takvih certifikata. U globalu, mali poslovni subjekti se brinu za svoju kvalitetu samostalno (96,7% njih), dok 3,3% menadžera/vlasnika koriste vanjskog savjetnika glede kvalitete. Iako uprava malih hotela ističe da je kvaliteta njihov glavni strateški cilj, istraživanja pokazuju da su strategije kvalitete prakticirane samo na određenoj razini.<sup>46</sup>

Sve navedeno pokazuje da uprava malih hotela ima stalni zadatak implementacije i usporedbe kvalitete u poslovanju.

Inferencijalna statistička analiza podataka ima dva osnovna cilja: da potvrde mogućnost zadržavanja pouzdanog indeksa komparativnih prednosti malih hotela; da potvrde ulogu kvalitete kao uvjeta komparativne prednosti malih hotela. Istraživanjem je zaključeno da je povezanost između posjedovanja certifikata kvalitete i konkurentske prednosti poprilično komplicirano. Posjedovanje certifikata kvalitete najviše povećava indeks komparativne prednosti. U današnjoj svjetskoj ekonomiji, komparativna prednost se nalazi u središtu promišljanja, kako u razvijenim tako i u tranzicijskim zemljama. Dobro je poznato da mala ugostiteljstva su temelj razvoja, srž novih zaposlenja i izvozna snaga zemlje. Mali hoteli su posebno naglašeni sa svojim adaptacijama i fleksibilnošću na tržištu otvaranjem prostora za nova rješenja koja bi mogla dalje povećati konkurentnost ovog sektora. Hotelska industrija Hrvatske još nije prihvatila metodologiju promatranja, analize poslovanja i poslovnog vodstva koja je prihvaćena u cijelom svijetu. Samo koristeći benchmarking se može osigurati pravi izbor kod donošenja odluke o strategijama u poslovanju malih hotela. Povećavajući kvalitetu ponude malih hotela direktno se pridonosi boljoj kvaliteti same turističke destinacije.<sup>47</sup>

Razina kvalitete treba osigurati, između ostalog, da gosti dobiju vrijednost za novac, da se poveća kvaliteta svih usluga u malim hotelima i da se osigura konkurentnost destinacija na Mediteranu. Dakle, za početak svakog projekta potreban je ponajprije benchmarking radi širenja vidika, radi dobivanja uvida u to kako to u stvarnosti izgleda te implementacije naučenog u vlastiti posao.

---

<sup>46</sup>MILOHNIĆ, I; CEROVIĆ, Z: Benchmarking and Quality of Small Hotels in Croatia: An Explorative Study, [http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/2\\_025-035.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/2_025-035.pdf), (9.9. 2016.)

<sup>47</sup>Ibid.

## 6.4. Analiza potražnje

Da bi se razumjele sve okolnosti koje pružaju mogućnost, odnosno s druge strane, pružaju ograničenja razvijanju određenih smještajnih objekata, potrebno je za početak analizirati potražnju, odnosno goste koji posjećuju Zadar. Mali obiteljski hoteli radi svoje specifičnosti nisu proizvod za svakoga te je zato analiza potražnje neophodna.

Slijedi prikaz dolazaka i noćenja turista u Zadarskoj županiji.

Tablica 8. Dolasci turista u Zadarsku županiju od 2010. do 2014. godine

DOLASCI	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
domaći	215 540	224 282	234 817	262 000	238 000
strani	903 579	978 917	1 051 994	1 151 000	1 225 000
ukupno	1 119 119	1 203 199	1 286 811	1 377 000	1 463 000

Izvor: obrada autora prema Statističkom ljetopisu 2010./2011./2012./2013./2014./, [http://www.dzs.hr/Hrv/Publication/stat\\_year.htm](http://www.dzs.hr/Hrv/Publication/stat_year.htm), (12.9.2016.)

Tablica 9. Noćenja turista u Zadarskoj županiji od 2010. do 2014. godine

NOĆENJA	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
domaći	1 855 026	1 866 026	2 102 025	1 987 000	2 092 000
strani	6 118 561	6 118 561	7 107 044	7 633 000	7 988 000
ukupno	7 973 587	7 973 587	9 209 069	9 620 000	10 080 000

Izvor: obrada autora prema Statističkom ljetopisu 2010./2011./2012./2013./2014./, [http://www.dzs.hr/Hrv/Publication/stat\\_year.htm](http://www.dzs.hr/Hrv/Publication/stat_year.htm), (12.9.2016.)

U 2012. godini je turist prosječno boravio na području Zadarske županije 7,2 dana, a 2011. godine 7,1 dan. Domaći gosti se zadržavaju dulje nego strani gosti i to u prosjeku 9 dana. Od stranih gostiju su najduže boravili Nijemci, Česi i Slovenci. Istraživanje TOMAS iz 2010. godine pokazuje da je prosječna dnevna potrošnja turista u 2010. godini na području Zadarske županije iznosila 40 eura, a to je 31,03% manje u odnosu na prosječnu dnevnu potrošnju unutar sedam primorskih županije RH. Zadarska županija se nalazi na najnižem sedmom mjestu, prema iznosu potrošnje gostiju. U TOMAS 2010 istraživanju je utvrđen socio-

demografski profil turista za tu turističku sezonu. U dobi od 36 do 49 godina je 56% njih, 25% gostiju ima 50 godina i više, a najmanji postotak gostiju ili 19% čine osobe mlađe od 30 godina. Obiteljski dolazak čini 52% posjećenosti, oko 1/3 čine gosti u pratnji partnera, 12% putuje s prijateljima, a 3% dolazi bez pratnje. Glavna emitivna tržišta su: Njemačka, Slovenija, Austrija, Češka i Italija. Od 1 286 811 dolazaka u Zadarsku županiju, 188 453 zabilježeno je iz Njemačke. Zatim slijedi Slovenija sa 153 980 dolazaka, zatim Austrija sa 101 572, Češka s 88 811 dolazaka, a na petom mjestu se nalazi Italija sa 66 895 dolazaka.<sup>48</sup>

Zadar ima naizgled velik broj smještajnih objekata, no oni nisu dovoljni za daljnji razvoj kojem se teži. Zadar ima 49 hotela, koji nude 6 882 kreveta. U 4 turistička naselja nalazi se 1 872 kreveta, 23 201 mjesta u kampovima, te 26 787 privatnih kuća/apartmana koje imaju 75 052 kreveta. Od ostalih kategoriziranih objekata ima 1 026 kreveta u 24 sobe, te 33 odmarališna i nekategorizirana objekta i 20 081 pomoćnu postelju. Tako Zadar, ukupno, ima 27 143 smještajna objekta sa 130 577 kreveta.<sup>49</sup>

Neiskorištenost potencijala je u određenom stupnju prisutna gotovo svugdje, bilo iz financijskih ili nekih drugih razloga. No, ona ne izaziva prevelike probleme dok god ne dolazi do stagnacije, odnosno da se iz godine u godinu sve više širi ponuda te sve više iskorištavaju i oplemenjuju resursi koje Zadar ima.

Što se tiče motiva dolaska, odnosno odabira destinacije, osim primarnih motiva (na mjestu broj 1. se nalazi "sunce i more") navode se i dodatni motivi koji ujedinenjem s primarnima daju punu sliku mogućnosti razvoja dodatnih ponuda specifičnih oblika turizma u Zadarskoj županiji. Ponovno, kao dodatni motiv najčešće je odabrano sunce, more i plaža (71,8%), zatim nova iskustva i doživljaji (41,1%) te na četvrtom mjestu blizina i prometna dostupnost s 28,6%. Čak 30,4% ispitanika navelo je kao dodatni motiv uživanje u jelu i piću. Ljepotu prirode i nacionalne parkove kao motiv dolaska u Zadarsku županiju navodi 28,6% turista, a uz to još 22,5% ispitanika kao motiv navode mir, zelenilo i prirodu, iz čega se zaključuje da su prirodne ljepote iznimno značajna atrakcijska osnova za županiju. Upoznavanje kulture i običaja (21,1%), kulturna događanja i sadržaji (17,8%) i kulturno sakralne znamenitosti (15,7%) otvaraju mogućnost obogaćivanja turističke ponude destinacije s elementima

---

<sup>48</sup>Institut za turizam, <http://www.iztg.hr/UserFiles/file/TADS-2013.pdf> (12.9.2016.)

<sup>49</sup>ZADAR, [http://www.zadar.hr/wp-content/uploads/2015/03/t4\\_prijedlog-programa-rada-tz-zadarske-zupanije-2016.pdf](http://www.zadar.hr/wp-content/uploads/2015/03/t4_prijedlog-programa-rada-tz-zadarske-zupanije-2016.pdf) prema Ministarstvu turizma, (16.08.2016.)

kulturnog turizma. Avanturistički turizam se često ističe kao jedan od specifičnih oblika turizma za čiji razvoj županija ima iznimne komparativne prednosti.<sup>50</sup>

## **6.5. Prednosti i ograničenja u daljnjem razvoju malih obiteljskih hotela u Zadru**

Kroz prethodna poglavlja se mnogo govorilo o prednostima i ograničenjima razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, a u sljedećem poglavlju će ona biti prikazana na primjeru grada Zadra.

Prikazom malih obiteljskih hotela u prethodnom dijelu se prikazuje mogućnost širenja obiteljskog hotelijerstva na području grada Zadra. Zadru očito nedostaje takvih smještajnih objekata, a taj mali broj kojeg ima, ne radi na umrežavanju i povezivanju s ostalim malim poduzetnicima u gradu Zadru. Sve prednosti umrežavanja su već navedene, te bi suradnja malih obiteljskih hotela ojačala njihovu poziciju, ali istovremeno i pružila dobar temelj za proširenje.

Povod organizacija i turističke zajednice za daljnji razvoj obiteljskog hotelijerstva u Zadru se nalazi u potencijalima grada koji se nerijetko zanemaruju. Previše pažnje se posvećuje udovoljavanju jednog specifičnog oblika turizma – ljetnog odmorišnog turizma. Upravo u tome i leži problem, jer je to glavni uzrok sezonalnosti.

Sezonalnost je pojava koja u ovom slučaju daje dodatan poticaj za razvoj ovog tipa hotela. Kao što je navedeno više puta, najveća specifičnost malih obiteljskih hotela jest istaknuta autohtonost, izvornost, ugodnost i spoj svega u destinaciji s onim što se u objektu nudi. Svakako se Zadar kao turistička destinacija ističe izrazito toplim ljetnim danima te lijepim plažama. No važno je podsjetiti da je to samo jedna od posebnosti, te se ne smije zanemariti ostali potencijal i atrakcije grada. Zato se nalaže da kod promišljanja o proširenju ponude malih obiteljskih hotela, poduzetnici razmišljaju o odbacivanju ideje o Zadru kao isključivo ljetne turističke destinacije, te da se baziraju na sve ono što Zadar može ponuditi, poput gastronomije, kulturno-povijesne baštine, kulture življenja, prirodnih ljepota unutar grada i u prostoru cijele županije i sl. Time bi se smanjio i problem sezonalnosti, a jednako tako i problem prevelike napučenosti u vrijeme ljetnih mjeseci.

---

Najvažniji razlog za poticanje daljnjeg razvoja ovog tipa turizma jest povećanje sveukupne kvalitete ponude Zadra kao turističke destinacije. U današnjem vremenu zasićenosti, traganju za novim, izvornim i vrijednim, potencijalne turiste sve manje interesiraju atrakcije radi atrakcija, te neuklopljeni ekstravagantni elitni hoteli. Takvo promišljanje daje povoljne uvjete za otvaranje novih obiteljskih hotela. Najpovoljniji rezultati koji bi proizašli iz takvih projekata jesu smanjenje problema sezonalnosti, problema kadrova, povećanje kvalitete i jačanje imidža grada Zadra kao turističke destinacije.

U poglavlju "Uvjeti i smjernice za male poduzetnike" dat je osvrt na moguće probleme s kojima bi se mali poduzetnici u Hrvatskoj mogli susresti pri razvoju vlastitog malog obiteljskog hotela, te sve što je potrebno kako bi se u to upustili.

## 7. ZAKLJUČAK

Analizom hotelijerske ponude Hrvatske, no konkretnije hotelske ponude grada Zadra, zaključuje se da postoji širok prostor za daljnji kvalitativni i kvantitativni razvoj istog, osobito malog obiteljskog hotelijerstva. Malo obiteljsko hotelijerstvo je u svijetu prepoznato kao tip hotelijerstva koji pozitivno utječe na sve sfere turizma u određenoj destinaciji. U usporedbi s ostalim zemljama u svijetu i Europi, Hrvatska njihovu važnost i značajan utjecaj na poboljšanje kvalitete i imidža destinacije u kojima se nalaze, još uvijek nije prepoznala.

Zadar je grad velike koncentracije turističkih kretanja, no ona se odvijaju najvećim dijelom tijekom ljetnih mjeseci, te to dovodi do problema sezonalnosti i prevelike napučenosti u centru grada tijekom sezone. Upravo zato je potrebno, pri investiranjima u nove hotelijerske objekte, obratiti pažnju na kvalitativno rješenje, a ne provoditi nepromišljenu gradnju koja će samo povećavati gužve u glavnoj sezoni.

Problem kod ljudskih kadrova jest nedovoljna educiranost, ali i odlazak mladih i obrazovanih ljudi iz države, te pronalaženje poslova u inozemstvu radi većih plaća i boljeg standarda. U Hrvatskoj se premali naglasak stavlja na kontinuirano obrazovanje zaposlenika i usavršavanje različitih vještina s kojima će pridonositi kvaliteti objekta. U malim obiteljskim hotelima su zaposlenici najčešće dio obitelji koja je i vlasnik objekta, te njihova najveća kvaliteta nije obrazovanje i vještine, već pružanje ugone, obiteljske atmosfere te briga za gosta.

Od obiteljskih hotela se u narednim godinama očekuje značajan porast udjela u ukupnim smještajnim objektima u Hrvatskoj. Oni se posebice ističu time što svojom unutrašnjošću, odnosom osoblja prema korisnicima, dodatnim sadržajem, atmosferom i ponudom pružaju nešto autohtono te svojim poslovanjem promoviraju destinaciju u kojoj se nalaze. U današnje vrijeme se turisti sve brže zasićuju, traže autohtonost i ugodaj. Prepoznavanjem tih potreba tržišta, donosi se zaključak da ponuda nije ni približno dovoljno bogata, te da treba poraditi na onome što se već nudi te nastaviti razvijati objekte malog obiteljskog hotelijerstva.

## 8. SAŽETAK

U radu je ponajprije prikazan grad Zadar kao turistička destinacija te je opisana kulturna i povijesna baština grada. Nadalje je definirano hotelijerstvo te je opisan razvoj hotelijerstva u Hrvatskoj, od njegovih početaka do danas. Kao osnovni problemi hotelijerstva u Hrvatskoj se navode sezonalnost, nepovoljna struktura smještajnih objekata, nedostatna kvaliteta razine usluga te niska iskorištenost kapaciteta. Kroz rad se daju smjernice za smanjenje, odnosno otklanjanje spomenutih problema. Upravo radi navedenog se priželjkuje rast i razvoj malog obiteljskog hotelijerstva, čije je trenutačno stanje prikazano u kontekstu Europe, Hrvatske i naposljetku grada Zadra. Posljednji dio rada se koncentrirao na promišljanje o mogućnostima daljnjeg razvoja tog tipa hotelijerstva, a zaključak se donosio analizom turističke potražnje u Zadru posljednjih nekoliko godina, te usporedbom prednosti i poticaja te mana i ograničenja kod takvog razvoja.

Ključne riječi: hotelijerstvo, obiteljski hotel, sezonalnost, umrežavanje

## SUMMARY

### **The possibilities for the development of family hotels in Zadar**

The paper primarily shows Zadar as a tourist destination and the cultural and historical heritage of the city are described. Further more, hospitality is defined and the development of the hotel industry in Croatia is described, from its beginnings to the present day. As the basic problems of hotels in Croatia, seasonality, unfavorable structure of accommodation facilities, lack of quality service levels and low capacity utilization are mentioned. Through the work, guidelines for the reduction or elimination of these problems are provided. Precisely because of the above, the growth and development of small family hotel business are desired. The current state is shown in the context of Europe, Croatia, and in the city of Zadar. The last part of the paper concentrates on thinking about the possibilities of further development of this type of hotels, and the conclusion is brought using the analysis of tourist demand in recent years, and by putting the benefits and incentives and flaws and limitations of such a development in comparison.

Key words: hospitality, family hotel, seasonality, networking



## 9. LITERATURA

1. ANIĆ, V.: **Rječnik hrvatskog jezika**, Zagreb: Novi Liber, 2006. god.
2. AVELINI-HOLJAVEC, I.: **Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji**, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2002.
3. ARMSTRONG, H., TAYLOR, J.: **Regional Economics and Policy**, 3rd edition, Oxford: Blackwell Publishers, 2000.
4. BENHAIM, M.: **A Comparative Analysis of the Network Concept and Implications Within Three Different Theoretical Frameworks: Industrial Economics**, Strategic Management, Organizational Behaviour, Working Papers, Henley-on-Thames: Henley Management College, 1995.
5. CEROVIĆ, Z. : **Hotelski menadžment**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
6. CEROVIĆ, Z. prema RADIŠIĆ, F.: **Ekonomika i organizacija poslovanja u hotelijerstvu**, Otokar Keršovani Opatija, Opatija, 1988.
7. CETINSKI, V.: **Management malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeca**, HoReBa, Pula, 2003.
8. CETINSKI, V.: **Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika**, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2005. god.
9. CEROVIĆ, Z. prema: **Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli**, NN, br. 48/2002.
10. FREY, M.: **Hotelkooperationen - Wertsteigerung durch gezielte Zusammenarbeit in der Hotellerie**, Publikationen der Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit, Zürich, 2004.
11. HASSAN, S.: **Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry**, Journal of Travel Research, 2000.god.
12. LEE-ROSS, D.; LASHLEY, C.: **Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry**, Butterworth-Heinemann, 2009
13. MEDLIK, S., INGRAM, H.: **Hotelsko poslovanje**, Golden marketing, Zagreb  
RUŽIĆ, D.: **Upravljanje marketingom u ugostiteljstvu**, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 1997.
14. PIRJEVEC, B.; KESAR, O.: **Počela turizma**, Zagreb: Mikrorad, 2002. god.
15. **Prostorni plan Zadarske županije – pročišćeni tekst**: Zavod za prostorno planiranje Zadarske županije, Zadar, 2006. god.
16. SYDOW, J.: **Strategische Netzwerke**, Wiesbaden: Gabler, 1992.
17. VLAHOV, A.: **Utjecaj strateškog udruživanja na uspješnost poslovanja malih i obiteljskih hotela**, Doktorski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, 2013. God.
18. **Zakon o racunovodstvu**, Narodne Novine, br. 90/92, članak 16.

## INTERNET:

1. CEROVIĆ, Z.: Benchmarking and Quality of Small Hotels in Croatia: An Explorative Study, [http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/2\\_025-035.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/2_025-035.pdf)
2. ČIŽMAR, S.: Konkurentnost hotelske industrija Hrvatske, [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/KONKURENTNOST\\_HOTELSKE\\_INDUSTRIJE\\_HRVATSKE.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/KONKURENTNOST_HOTELSKE_INDUSTRIJE_HRVATSKE.pdf), (11.9.2016.)
3. Edukacijski seminar: Obiteljski i mali hoteli, <http://www.erstebank.hr/CBfiles/EdukacijskiSeminarObiteljskiMaliHoteli-PregledTemaDoga%C4%91anja.pdf>
4. Institut za turizam, <http://www.iztg.hr/UserFiles/file/TADS-2013.pdf>
5. KOZIĆ, I: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/ivan\\_kozic.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/ivan_kozic.pdf)
6. MINISTARSTVO TURIZMA, <http://www.mint.hr/UserDocsImages/savjetigradjanima.htm>
7. OBITELJSKI I MALI HOTELI, <http://www.omh.hr/>
8. Popis kategoriziranih turističkih objekata 2015. god., <http://www.mint.hr/default.aspx?ID=2505>
9. Statistički ljetopis 2010./2011./2012./2013./2014./, [http://www.dzs.hr/Hrv/Publication/stat\\_year.htm](http://www.dzs.hr/Hrv/Publication/stat_year.htm)
10. TURISTIČKO UGOSTITELJSTVO, <http://djelatnici.unizd.hr/~gianni/skripta.pdf>
11. TZ ZADAR, [http://www.zadar.travel/hr/smjestaj/hoteli/19-12-2010/hotel-mediteran#.V9q1J\\_mLTIV](http://www.zadar.travel/hr/smjestaj/hoteli/19-12-2010/hotel-mediteran#.V9q1J_mLTIV)
12. ZADRA: „Razvojna strategija grada Zadra 2013-2020“, <http://www.zadra.hr/wpcontent/uploads/2013/01/Strategija.pdf>
13. VLAHOV, A.: Strateško udruživanje u funkciji podizanja konkurentnosti malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj, [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/02\\_Vlahov%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/02_Vlahov%20(1).pdf)
14. ZADAR, [http://www.zadar.hr/wp-content/uploads/2015/03/t4\\_prijedlog-programa-rada-tz-zadarske-zupanije-2016.pdf](http://www.zadar.hr/wp-content/uploads/2015/03/t4_prijedlog-programa-rada-tz-zadarske-zupanije-2016.pdf)

## **10. POPIS TABLICA**

Tablica 1. SWOT analiza Zadra kao turističke destinacije

Tablica 2. Pregled tipova hotela prema različitim kriterijima razvrstavanja

Tablica 3. Prikaz broja postelja u hotelskim smještajnim objektima prema kategorijama

Tablica 4. Prednosti i nedostaci malih hotela

Tablica 5. Popis Kategoriziranih smještajnih objekata u Zadarskoj županiji

Tablica 6. Kategorije hotelskih objekata u Zadarskoj županiji

Tablica 7. SWOT analiza hotelijerstva u Zadru

Tablica 8. Dolasci turista u Zadarsku županiju od 2010. do 2014. Godine

Tablica 9. Noćenja turista u Zadarskoj županiji od 2010. do 2014. godine

## **11.POPIS GRAFOVA**

Graf 1. Organizacijska karta malog hotela

Graf 2. Prikaz osnovnih strateških ciljeva malih obiteljskih hotela

## 12. ŽIVOTOPIS

### OSOBNE INFORMACIJE

Musulinić Šima Marija

📍 Petra skoka 1e, 23 000 Zadar, Hrvatska

☎️ 099 4547 032

✉️ [marija28101994@gmail.com](mailto:marija28101994@gmail.com)

Spol žensko | Datum rođenja 28.10.1994 | Državljanstvo Hrvatsko

### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2013. - Kultura i turizam, preddiplomski studij, odjel za Turizam i komunikacijske znanosti  
- 3. godina

2009.-2013. Pomorska škola Zadar, Tehničar za špediciju

### OSOBNE VJEŠTINE

Materinski jezik Hrvatski

#### Ostali jezici

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
Engleski	C1	C1	B2	B2	C1
Njemački	B2	B2	B2	B1	B1

Digitalna kompetencija

SAMOPROCJENA

Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik

Stupnjevi: Temeljni korisnik - Samostalni korisnik - Iskusni korisnik

Vozačka dozvola B

DODATNE INFORMACIJE

Prezentacije 1. mjesto - CSC promotivna kampanja "Raw food cruise"

Projekti 1. mjesto - promotivna kampanja "Obuka neplivača – PK Zadar"