

# Strategije upravljanja rizicima u boutique hotelijerstvu

---

**Smrkinić, Petra**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:520499>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-23**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilišni diplomski studij  
Menadžment



**Petra Smrkinić**

**STRATEGIJE UPRAVLJANJA RIZICIMA U  
BOUTIQUE HOTELIJERSTVU**

**Diplomski rad**

Zadar, 2024.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilišni diplomski studij  
Menadžment

STRATEGIJE UPRAVLJANJA RIZICIMA U BOUTIQUE HOTELIJERSTVU

Diplomski rad

Student/ica:  
Petra Smrkinić

Mentor/ica:  
Prof. dr. sc. Anita Peša

Zadar, 2024.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Petra Smrkinić**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Strategije upravljanja rizicima u boutique hotelijerstvu** 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, 2024.



## SAŽETAK

Tema ovog diplomskog rada je istraživanje strategija upravljanja rizicima u boutique hotelijerstvu, specifičnom sektoru turističke industrije poznatom po luksuzu, personaliziranom pristupu gostima i autentičnom doživljaju. Cilj istraživanja je ocijeniti učinkovitost trenutnih strategija upravljanja rizicima te njihov utjecaj na operativne performanse boutique hotela. Rad identificira ključne unutarnje i vanjske rizike, kao i one pravne, financijske, operativne, reputacijske i rizike povezane s ljudskim resursima. Na temelju analize trendova u poslovanju boutique hotela, vidjet će se kako trendovi mogu utjecati ili utječu na poslovanje boutique hotela te kako se marketing plasira i koja je njegova uloga u strateškom planiraju. Za kraj trećeg poglavlja obratit će se pažnja na percepciju menadžmenta i gostiju o učinkovitosti dosadanih strategija, dok će SWOT analiza identificirati snage, slabosti, prilike i prijetnje koje utječu na poslovanje boutique hotela u Hrvatskoj, ali i vani. Cilj ove analize bit će prikazati trenutni položaj na tržištu te koje su to prilike za novi početak. Potom će se rad dotaknuti elementa marketing miksa na primjeru izabranog promatranog poduzeća. Istraživanje također pruža preporuke za poboljšanje trenutnih praksi upravljanja rizicima, a sve kako bi se povećala otpornost boutique hotela na buduće izazove i osigurala dugoročna održivost. Posljednje poglavlje bavi se obradom važnosti ljudskih resursa u hotelijerstvu te koliki rizik treba očekivati i planirati kada su ovi resursi u pitanju.

**Ključne riječi: Strategije upravljanja rizikom, boutique hotelijerstvo, analiza rizika, SWOT analiza, marketing miks, inovativne strategije, ljudski resursi**

## **SUMMARY OF STRATEGIES IN BOUTIQUE HOTEL INDUSTRY**

The topic of this thesis is the research of risk management strategies in boutique hospitality, a specific sector of the tourism industry known for luxury, personalized guest approach, and authentic experience. The aim of the research is to evaluate the effectiveness of current risk management strategies and explore their impact on the operational performance of boutique hotels. The thesis identifies key internal and external risks, as well as legal, financial, operational, reputational, and human resources-related risks. Based on the analysis of trends in the boutique hotel business, the research will show how these trends can influence or are influencing the operation of boutique hotels and how marketing is positioned and its role in strategic planning. At the end of the third chapter, attention will also be given to the perceptions of management and guests regarding the effectiveness of the strategies employed so far. A SWOT analysis identifies the strengths, weaknesses, opportunities, and threats that impact the operation of boutique hotels in Croatia and abroad. The aim of this analysis is to present the current market position and identify opportunities for a new beginning. Furthermore, the thesis will address the elements of the marketing mix using the example of a selected observed company. The research also provides recommendations for improving current risk management practices, with the goal of increasing the resilience of boutique hotels to future challenges and ensuring long-term sustainability. The final chapter deals with the importance of human resources in the hospitality industry and the level of risk that should be expected and planned for concerning these resources.

**Keywords: Risk Management Strategies, Boutique Hospitality, Risk Analysis, SWOT Analysis, Marketing Mix, Innovative Strategies, Human Resources**

# SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
1.1. Predmet istraživanja.....	1
1.2. Cilj rada.....	1
1.3. Istraživačka pitanja:.....	1
1.4. Metodologija rada.....	1
1.5. Struktura rada.....	2
2. Identifikacija ključnih rizika u boutique hotelijerstvu.....	3
2.1. Analiza vanjskih rizika.....	4
2.2. Analiza unutarnjih rizika.....	5
2.3. Rizici povezani s promjenama u zakonodavstvu i regulativama.....	6
2.3.1. Pravni rizici.....	6
2.3.2. Financijski rizici.....	7
2.3.3. Operativni rizici.....	7
2.3.4. Reputacijski rizici.....	8
2.3.5. Rizici povezani s ljudskim resursima.....	10
3. Analiza trendova u poslovanju boutique hotelima.....	11
3.1. Utjecaj trendova na budućnost poslovanja.....	12
3.2. Marketing menadžment u boutique hotelijerstvu.....	13
3.3. Percepcija menadžmenta i gostiju o učinkovitosti strategija.....	16
3.4. SWOT analiza.....	16
3.4.1. Snage.....	17
3.4.2. Slabosti.....	19
3.4.3. Prilike.....	20
3.4.4. Prijetnje.....	21
4. Marketing miks na primjeru boutique Hotela Almayer.....	23
4.1. Proizvod.....	24
4.2. Cijena.....	26
4.3. Promocija.....	31
4.4. Distribucija.....	31
5. Segmentacija tržišta.....	32
5.1. Pozicioniranje na tržištu.....	32
6. Prijedlozi za optimizaciju strategija upravljanja rizicima.....	34
6.1. Inovativne strategije prilagođene boutique hotelijerstvu.....	34

6.1.1. Digitalizacija i tehnologija .....	34
6.1.2. Personalizacija usluge .....	35
6.1.3. Održivost i ekološka odgovornost.....	35
6.1.4. Proaktivno upravljanje reputacijom .....	36
6.2. Implementacijski plan za optimizaciju.....	36
6.2.1. Procjena trenutnog stanja .....	36
6.2.2. Razvoj strategije .....	37
6.2.3. Edukacija osoblja .....	37
6.2.4. Tehnološka implementacija.....	38
6.2.5. Praćenje i evaluacija .....	38
6.3. Očekivani doprinos optimiziranih strategija na poslovanje .....	39
6.3.1. Povećana efikasnost .....	39
6.3.2. Poboľjšano zadovoljstvo gostiju.....	39
6.3.3. Bolja reputacija .....	39
6.3.4. Financijska stabilnost .....	40
7. Uloga ljudskih resursa u hotelijerstvu .....	41
7.1. Kvalificirana radna snaga.....	41
7.2. Motivacija i angažiranost zaposlenika .....	42
7.3. Kultura i komunikacija.....	42
7.4. Radno vrijeme i ravnoteža između privatnog i poslovnog.....	43
8. Rasprava .....	44
9. Zaključak .....	45
10. Literatura .....	46
10.1. Popis tablica .....	51
10.2. Popis grafikona.....	51
10.3. Popis slika .....	52

# **1. Uvod**

## **1.1. Predmet istraživanja**

Tema ovog rada je boutique hotelijerstvo koje na jedan način predstavlja specifičan sektor u turističkoj industriji, a koji se osim luksuzom, ističe svojim jedinstvenim karakterom, personaliziranim pristupom gostima i autentičnim doživljajem. Usprkos brojnim prednostima, ova vrsta hotela suočava se s različitim rizicima koji mogu značajno utjecati na njihovu održivost i uspjeh. Ovo istraživanje fokusira se na analizu postojećih strategija upravljanja rizicima u boutique hotelijerstvu s ciljem identifikacije potencijalnih poboljšanja i optimizacije.

## **1.2. Cilj rada**

Cilj ovog rada jest ocijeniti efikasnost trenutnih strategija upravljanja rizicima i istražiti njihov utjecaj na operativne performanse boutique hotela. Kroz identifikaciju potencijalnih izazova i ograničenja u postojećim praksama, istraživanje će ponuditi preporuke za optimizaciju strategija upravljanja rizicima prilagođenih specifičnim potrebama boutique hotela.

## **1.3. Istraživačka pitanja:**

1. Koje su ključne vrste rizika s kojima se boutique hoteli suočavaju u današnjem dinamičnom turističkom okruženju?
2. Kako trenutne strategije upravljanja rizicima u boutique hotelijerstvu odražavaju specifičnosti ove grane turizma?
3. Kako menadžeri percipiraju reputacijske rizike te kako se nose s istima?
4. Koje se marketinške strategije koriste u promociji i očuvanju brenda boutique hotela?
5. Kako su se Hrvatski boutique hoteli smjestili na tržištu?
6. Ima li ova vrsta hotela dovoljno radne snage ili je 'pak mora uvoziti izvana?

## **1.4. Metodologija rada**

U sklopu ovog diplomskog rada koristit će se znanstvena literatura, knjige i izvori s interneta, kao i dostupni podaci o pojedinim organizacijama. Definicije i metode opisa koristit će se za određivanje koncepta. Nakon toga koristit će se metoda analize i sinteze kako bi se objasnili ključni čimbenici i rješenja problematike. Metodom kompilacije, deskripcije, indukcije i dedukcije, raspravit će se o strategijama koje postoje te koje su se najbolje pokazale u praksi.

## **1.5. Struktura rada**

Ukoliko se u radu izuzmu uvod i zaključak, ostaje još šest poglavlja. U drugom poglavlju razmotrit će se ključni rizici u boutique hotelijerstvu. Osim toga, identificirat će se vanjski rizici poput ekonomske fluktuacije, sezonske varijacije, globalnih događaja, itd., i unutarnji rizici koji se tiču dostupnosti, komunikacije, stručnosti, standarda, ponašanja, itd.. Rizici povezani s promjenama u zakonodavstvu i regulativama također su ključan faktor rada, a sastoje se od pravnih rizika, financijskih, operativnih, reputacijskih i rizika povezanih s ljudskim resursima, jer svaka promjena koja se donosi može imati financijski utjecaj na poslovanje te je na takve rizike potrebno pravovremeno reagirati kako se ne bi stvorili gubici; kako u pogledu radne snage tako i kapaciteta kojeg popunjavaju hotelski gosti.

U trećem poglavlju analizirat će se trendovi u poslovanju boutique hotelima. Pregledat će se već postojeći trendovi, ali i što nalaže budućnost poslovanja i opstanka ove specifične vrste hotela. Dat će se uvid u to koje strategije provodi marketing menadžment kako bi privukao i zadržao potencijalne goste. Pokušat će se razumjeti percepcija menadžera kao i gostiju koji također tvore ključan faktor zbog kojeg se provode određene strategije. SWOT analizom obradit će se najvažnije strategije analize te će se napisati kratki osvrt na iste. U četvrtom poglavlju obradit će se strategija marketing miksa na primjeru jednog boutique hotelu kako bi se pokazalo poslovanje koje se može očekivati od ovakvog tipa smještaja. U petom poglavlju bit će riječ o prijedlozima za optimizaciju strategija upravljanja rizicima kao i o inovativnim strategijama koje su prilagođene baš za boutique hotelijerstvo. Također će se implementirati plan za optimizaciju, ali i očekivani doprinos optimiziranih strategija na poslovanje. U pretposljednem poglavlju identificirati će se rizici vezani uz ljudske resurse, koji kao značajni faktor igraju ključnu ulogu u očuvanju poslovanja i nastavku vršenja usluge. Za kraj će se dati odgovor na ključna istraživačka pitanja i stavit će se zaključak na temu rada.

## 2. Identifikacija ključnih rizika u boutique hotelijerstvu

Prema Dropuljić R. (2011.): „Turizam je kompleksan gospodarski sustav koji čine međusobno povezani sektori, pa se na takav način najčešće istražuje i u znanstvenom smislu.“ Većina autora smatra da je jedan od najuzbudljivijih aspekata putovanja prilika da se kroz kratko vrijeme iskusi život u drugom dijelu svijeta. Odnosno, putujete li pedesetak kilometara od kuće ili putujete na sasvim drugi kontinent, kulturu ili krajolik, život se mijenja iz dana u dan. Kako navode: „Ljepota putovanja zapravo dolazi iz znatiželje, istraživanja i novih otkrića.“ To je, ustvari, trenutak kada vam srce poskoči, čuju se otkucaju i vaš um se najednom ispuni čistim užitkom jer ste upravo otkrili nešto novo o svijetu što niste znali prije.

Drugi dio doživljaja putovanja je mjesto gdje ćete prespavati. Iako postoji mnogo opcija putem raznih platforma kao što su Booking, Airbnb, Expedia, i sl., boutique hoteli postali su omiljena lokacija za goste pa čak i putem direktnih rezervacija. Naime, prema Megabooker (2022.) boutique hoteli pojavili su se 1980. god., a među prvima je to bio hotel „Blakes“ u Londonu koji je dizajnirala Anuska Hempel (vidi sliku br.1) te hotel „Morgans“ u New Yorku,



*Slika 1/ Boutique Hotel Blakes*

Izvor: <https://hoteliinteriordesigns.eu/blakes-hotel-the-boutique-wonder-designed-by-anuska-hempel/>  
(pristupljeno: 26.5.2024)

djelo dizajnera Andre Putmana. Brojni su razlozi zašto boutique hoteli u Hrvatskoj, ali i u svijetu, rastu na popularnosti. Prvo, nude jedinstvena iskustva koja tradicionalni hoteli ne mogu ponuditi. Drugo, oni obično nude bolje sadržaje i usluge od klasičnog hotela. Treće, ali ne manje važno, često se nalaze na iznimno dobrim lokacijama, što ih čini savršenom početnom točkom za istraživanje Hrvatske ili bilo koje druge zemlje u kojoj se odlučite rezervirati ovu vrstu smještaja. Poznato je da su boutique hoteli mali i da se ističu se kao luksuzni i jedinstveni tip

smještaja uz pružanje vrhunskih usluga i pogodnosti za svoje goste. Prema Dropuljić R. (2011.): „U ranijim fazama razvoja hotelska su poduzeća bila manja i uglavnom vođena vlasnikom pa se tada govorilo o centraliziranoj kontroli, dok je razvoj hotelskih poduzeća i širenje doveo do decentralizacije kontrole i upravljanja.“ No, unatoč smanjenom vodstvu, mnogi od boutique hotela pružaju jedinstveno iskustvo razlikovanjem soba po dekoru tako da svaka soba bude drugačijeg tona ili imena, zatim je tu stvaranje elegantnog i intimnog predvorja kao i iskustvo objedovanja u vidu „fine dine-a“ ili „a la carte“ te još mnogo toga. Međutim, postavlja se pitanje, koja je onda stvarna razlika između velikog hotela i boutique smještaja te kako razboritije prepoznati boutique hotel osim u naslovu imena?

Kao što je upravo spomenuto, boutique hoteli, za razliku od velikih hotela, osim što imaju znatno manji broj smještajnog kapaciteta, temelje se na privatnosti gostiju, ugodnoj atmosferi, očuvanju kulture i baštine. Osim toga, prema NewGren Advisory (2024.) poznati su po dizajnu dostojnom fotografije i ekskluzivnoj atmosferi. Njihova estetska privlačnost je ključna razlika, sa zapanjujućim elementima dizajna koji zadovoljstvo gosta dižu na jednu višu razinu. Od najsuvremenijih sadržaja do jedinstvenih unutarnjih i vanjskih prostora, ova vrsta smještaja stvara okruženje koje potiče goste da podijele svoja iskustva, dodatno pojačavajući privlačnost hotela putem usmene predaje i društvenih medija. Dakle, može se reći kako je fokus boutique hotela usmjeren upravo na dizajn te često naglašava kreativnu slobodu što im omogućuje uspostavljanje snažnog i osebujnog identiteta brenda i pozitivnog utiska gosta već na prvu.

## **2.1. Analiza vanjskih rizika**

Boutique hoteli se, naravno, kao i drugi poslovni subjekti u ugostiteljstvu, suočavaju s nizom vanjskih rizika koji mogu utjecati na njihovo poslovanje. Neki od ključnih vanjskih rizika uključuju: ekonomske čimbenike, političku nestabilnost i regulative, prirodne katastrofe i klimatske promjene, zatim zdravstvene krize, tehnološke rizike, konkurenciju, promjene u potražnji putnika, i sl. Prema Tavitiyaman (2011.) uobičajeni cilj za vođenje bilo koje tvrtke je uspjeh visoke profitabilnosti i povećanje učinka. Konkurentska strategija je, primjerice, jedan od čimbenika koji imaju veliki utjecaj na cilj, odnosno postignuće. Međutim, razvoj konkurentске strategije izazovan je zadatak za mnoge hotelijere jer se hotelska industrija drastično mijenja u svjetlu intenzivne konkurencije te sve veće profinjenosti kupca i brzog tehnološkog razvoja. Prema Pavia (2004.): „Suvremeni menadžment mora voditi bitku s okolinom i konkurencijom, ali i usklađivati odnose među ljudima.“ Stoga, istinski strateški pristup bio bi uzeti u obzir što više vanjskih čimbenika koji utječu na rad hotela. Naime, prema Poduzetnik (2020.) Porter je predložio analizu granica industrije na temelju pet sila



konkurencije, a to su: potencijalni sudionici, kupci, dobavljači, supstituti i rivalstvo među postojećim tvrtkama. Izdvoji li se iti jedan od navedenih vanjskih rizika, primjerice poput zdravstvene krize, raste svijest o tome kako je on povezan i kako utječe na ostale navedene rizike, ali i poslovanje tvrtke općenito. Isto tako, prema UN Tourism (2024.) za vrijeme pandemije COVID-a 19 čak 100 milijuna poslova u turizmu je bilo direktno ugroženo. Odnosno, ukoliko primjerice određena aviokompanija odluči ne letjeti za neku zemlju koja se nalazi u jeku pandemije ili je pak njezin izvor, dolazi do obustave ili rezanja troškova u prometu, trgovinama, uslužnim djelatnostima, i sl. Bilo koja promjena može utjecati na čitav niz čimbenika koji tvore jednu cjelinu, a koja objedinjuje sve ono što se zove usluga. Stoga se može reći da održivi turizam obuhvaća trenutne i buduće ekonomske, društvene i ekološke utjecaje, pazeći pritom na potrebe turista, sektora, okoliša i destinacije.

## **2.2. Analiza unutarnjih rizika**

Unutarnje rizike moguće je rangirati u svojstvu organizacije i usluge koju ona pruža. Odnosno, prema Avelini H. (2002.) postoji nekoliko elemenata kvalitete proizvoda i usluga, a to su: profinjenost, dostupnost, komunikacija, stručnost, standardi, ponašanje, pouzdanost, odgovornost, i sl. Kad je riječ o dostupnosti, tada autor misli na proizvod ili uslugu koja je lako dostupna. Odnosno, ako su zaposlenici konstantno nedostupni, mrzovoljni i okupirani raznim poslovima te nisu dobro organizirani, gost se osjeća kao da gubi na važnosti te smatra da nije u potpunosti dobio uslugu koju plaća i koju zaslužuje. Tu je također i komunikacija kao ključan faktor informiranosti o svim proizvodima ili uslugama kao i o sadržajima koje određeni boutique hoteli nude. Ukoliko gost ne dobije sve potrebne informacije ili mu se jednostavno ne pruža dovoljno pažnje, on će imati utisak kako nije zadivljen uslugom hotela, a samim time,



*Slika 2/Almayr hotel Zadar*

*Izvor: <https://www.almayer.hr/hr/adults-only-boutique-hotel>  
(pristupano 26.5.2024)*

hotel gubi mogućnost za ostvarivanjem prihoda putem različitih suradnji. Primjerice, gost se interesira za izlet na Plitvička jezera i hotel je sklopio suradnju s nekom turističkom agencijom od koje će dobiti proviziju za svakog gosta koji se odluči rezervirati izlet preko njih. S obzirom da će taj faktor izostati, hotel će se morati nositi s gubicima, a potencijalno i s raskidom loše suradnje.

Stručnost kao usko vezani element uz komunikaciju koje po definiciji osoblje posjeduje za nužno znanje i vještinu govora o pojedinim proizvodima ili uslugama. Dakle, osoblje mora posložiti prioritete i gosta uvijek staviti na prvo mjesto, a potom se baviti popratnim poslovima. Na posljetku, gost je taj koji je potrošač i uvijek se mora osjećati dobrodošlo te mu se moraju nuditi mogućnosti za nesmetano uživanje u boravku ili stvari na koje može dodatno potrošiti.

Osim toga, boutique hoteli zasigurno imaju svoje standarde i to bilo da su propisani kategorizacijom ili ih se vlasnici ili menadžeri jednostavno pridržavaju kako bi pokazali da su njihovi sadržaji i usluge u skladu s cijenom koju gost plaća. Stoga se pouzdanost prema Avelini H. (2002.) odnosi na sposobnost pružanja usluga ili proizvoda na pažljiv i pouzdan način, dok je odgovornost čimbenik trajnosti usluga i proizvoda na određeno ili neizvjesno vremensko razdoblje. Gosti na odmoru pružaju šansu da im se otvore opcije gdje će moći uložiti u stvaranje uspomena ili kakvom vrstom dodatne relaksacije, poput vožnje biciklom, wellnessom, obilaskom grada u pratnji vodiča, i sl. Samo pravovremenim reakcijama osoblje može postići dodatni prihod i dobru suradnju s lokalnim zajednicama.

### **2.3. Rizici povezani s promjenama u zakonodavstvu i regulativama**

Kada se govori o rizicima povezanim s promjenama u zakonodavstvu i regulativama na razini boutique hotela, važno je razumjeti specifične izazove s kojima se ova vrsta smještajnih objekata može suočiti. Prema Pagel (2023.) boutique hotel je vrsta hotela koji djeluje luksuzno, ali maleno, intimno te pomalo neobično. Odnosno, to je objekt koji ima manje od sto soba, a koji gostima nudi iznimnu uslugu i upravo zato često imaju i jedinstveni pristup i operativni model koji može biti posebno osjetljiv na regulatorne promjene. Ključni rizici koji se mogu pojaviti su:

#### **2.3.1. Pravni rizici**

Boutique hoteli moraju pratiti promjene u zakonima vezanim uz turizam, sigurnost, radno pravo i zaštitu potrošača. Nepoznavanje ili pogrešna interpretacija novih zakona može rezultirati prekršajima. Isto tako, neusklađenost s novim regulativama može dovesti do pravnih postupaka, kazni i sankcija koje mogu značajno utjecati na financijsku stabilnost hotela. Primjerice, kršenje radnih prava zaposlenika može itekako utjecati na reputaciju kao i ne poznavanje procedura za

pravilno rukovođenje prihodom. Porezna inspekcija ili anonimne prijave građana mogu stvoriti značajne probleme u kojima se možete naći, a da toga niste bili svjesni te će se kasnije biti teško opravdati.

### **2.3.2. Financijski rizici**

Implementacija novih regulativa može zahtijevati ulaganje u pravne savjetnike, obuku osoblja ili prilagodbu objekata što može biti značajan financijski teret. Također, promjene u poreznim zakonima mogu rezultirati povećanim poreznim obvezama ili promjenom načina oporezivanja, što može utjecati na profitabilnost hotela. Primjerice, odredbama Ministarstva financija i porezne uprave (2014.) čl. 38. stavka 3. točke 1. Zakona propisano je da se PDV obračunava i plaća po sniženoj stopi od 13% na usluge smještaja s doručkom, polupansiona ili punog pansiona u hotelima ili objektima slične namjene. Promjenom ove porezne stope na više, hotel bi najednom mogao osjetiti veće troškove te bi bio primoran povećati cijene smještaja što bi moglo rezultirati negativnim posljedicama gdje se gosti koji bukiraju smještaj osjećaju kao da smještaj nema pravu vrijednost za novac.

### **2.3.3. Operativni rizici**

Boutique hoteli mogu trebati promijeniti operativne procedure, usluge ili infrastrukturu kako bi se uskladili s novim zakonima. To može dovesti do privremenog pada produktivnosti ili čak do zatvaranja dijela objekta za renovacije. Osim toga, proces usklađivanja s novim propisima može uzrokovati kašnjenja u svakodnevnom poslovanju ili prilikom proširenja ili renovacije hotela. Ukoliko hotel s pet zvjezdica primjerice želi zadržati svoju titulu kao takvog, a dogodi se promjena u zakonu istog, hotel će morati investirati u obnovu i gradnju istog. Tako primjerice hotel s pet zvjezdica prema uvjetima za kategorizaciju hotela mora imati bazen u zatvorenom prostoru, bazen na otvorenom prostoru, sanitarni čvor za korisnike bazena, prostoriju s fitness opremom, saunu i jacuzzi. Prilikom otvaranja boutique hotela potrebno je razmisliti o sadržajima i uslugama koje biste mogli nuditi, a koji su propisani kategorizacijom. Naravno, uz sve to, treba obratiti pažnju s koliko prostora raspoložete i po kojim kvadraturama, a sve to će biti lakše uz angažman pravog tima.

### 2.3.4. Reputacijski rizici

Ukoliko inspekcija ili gosti utvrde da hotel nije usklađen s novim regulativama, to može negativno utjecati na njihov dojam i povjerenje, što može dovesti do smanjenja broja rezervacija. Također, negativan publicitet vezan uz pravne probleme može štetiti reputaciji hotela i odvraćati potencijalne goste. Prema Sprčić (2017.) reputacijski rizici mogu nastati kada organizacija nemarno posluje ili je percipirana kao takva. Također, mogu nastati kao posljedica lošeg upravljanja odnosa s javnošću u kontekstu nastanka eksternih kriza. Primjerice, zanemarivanje održavanja bazena u hotelskom smještaju može dovesti do propadanja istog, a svakodnevnim korištenjem od strane gostiju, ujedno i ne održavanjem od strane hotelskog osoblja, povećava se rizik od raznih bolesti što može dovesti do iznimne ogorčenosti gostiju i loše recenzije. Jednom napisana loša recenzija može hotel pratiti dugo vremena te će se on svim silama morati truditi opravdati ili zadobiti ponovno povjerenje gostiju.

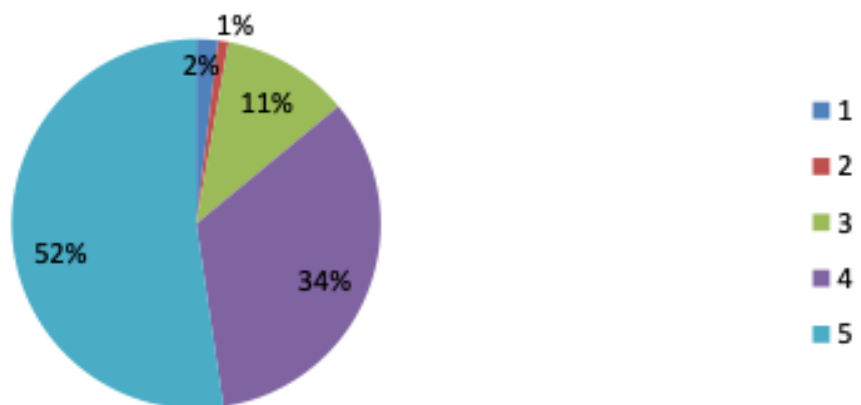


*Slika 3/Primjer loše recenzije jednog boutique hotela  
Izvor: <https://www.briig-hotel.com>  
(pristupljeno 05.06.2024)*

Prema Laškarin A. (2018.): „Pojam zadovoljstva gosta duboko ulazi u psihologiju ponašanja gosta i često je ne moguće prikazati i objasniti sve elemente koje gosti podsvjesno evaluiraju, a čijom posljedičnom reakcijom nastaje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo gostiju.“ Na slici gore (vidi sliku br. 3) vidljiva je Google recenzija od strane jednog od gostiju koji su odsjeli u nedavno otvorenom boutique hotelu Briig u Splitu. Poznato je da Google recenzije imaju ocjene od jedan do pet, a ovaj gost je 'pak ostavio ocjenu dva od pet. U recenziji je vidljivo kako gost smatra da je lokacija hotela dobra, no izuzetno je nezadovoljan okolišem i načinom na koji se osobe određene za taj posao brinu o njemu. Možda okolna plaža i ne spada u brigu hotela, no ovaj gost smatra kako bi netko trebao poduzeti nešto. Isto tako, gost u recenziji izražava nezadovoljstvo i zaposlenicima hotela za koje tvrdi da su mrzovoljni i da ne mare za kupce. Prema Pavia (2003.): „Hotelska ponuda, složen je tržišni proizvod, koji u sebi krije puno napora

i rada hotelskog osoblja.“ Pavia (2003.) također ističe: „Hotelska ponuda sastoji se od niz usluga koje se hotelskim gostima pružaju neposredno, stoga i tržišni uvjeti iziskuju posebnosti kod hotelskog menadžmenta.“ Ovakva recenzija možda neće direktno naštetiti hotelu, no ukoliko se broj recenzija sličan ovoj nastavi nizati, hotel bi se mogao naći u opasnosti gdje će teško vratiti svoju reputaciju i moguće je da će se morati nositi s gubicima vezanim uz rezervacije smještaja. U takvim situacijama, hotel će biti primoran znatna sredstva uložiti u marketing kako bi privukao i zadržao potencijalne goste, a sve to morat će opravdati i kroz ljudske resurse i razinu kvalitete.

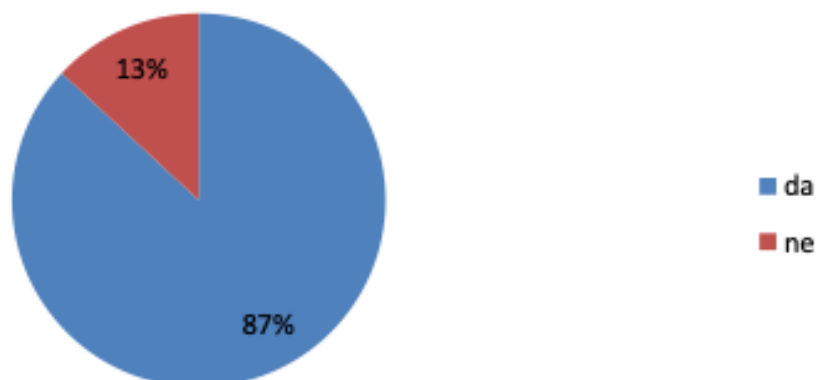
## Kako biste ocijenili kvalitetu dobivene usluge u malom obiteljskom hotelu?



Grafikon 1/ Ocjena kvalitete za dobivenu uslugu u malom obiteljskom hotelu  
Izvor: <https://repozitorij.unizd.hr/en/islandora/object/unizd%3A5357/datastream/PDF/view>  
(pristupljeno: 15.06.2024)

Prema istraživanju Erceg (2022.) dokazano je da bi čak 52% ispitanika koje putuju ocijenilo kvalitetu malih obiteljskih hotela, u koje naravno spadaju boutique hoteli, sa ocjenom 5, dok bi 34% ispitanika ocijenilo mali obiteljski hotel s ocjenom 4, njih 11% bi ih ocijenili s ocjenom 3 dok bi njih 2% ocijenili kvalitetu boutique hotela s ocjenom dovoljan i njih 1% bi ocijenilo s ocjenom 1, odnosno nedovoljan. Dakle grafikon pokazuje kako kvaliteta boutique i sličnih manjih ugostiteljskih objekata ne zaostaje, no također ima prilike za poboljšanje i to za 14%. Na upit prema Erceg (2022.) o tome smatra li se da se kvaliteta usluge u malom obiteljskom smještaju razlikuje od usluga u ostalim smještajnim objektima poput velikih hotela (vidi grafikon br. 2) njih 87% ispitanika je odgovorilo da se ipak razlikuje, dok je 13% ispitanika odgovorilo kako nema razlike u kvaliteti usluge.

### Smatrate li da se kvaliteta usluge u malom obiteljskom hotelu razlikuje od usluga u ostalim smještajnim objektima?



Grafikon 2/ Razlika usluga u malim obiteljskim hotelima  
Izvor: <https://repositorij.unizd.hr/en/islandora/object/unizd%3A5357/datastream/PDF/view>  
(pristupljeno: 17.06.2024)

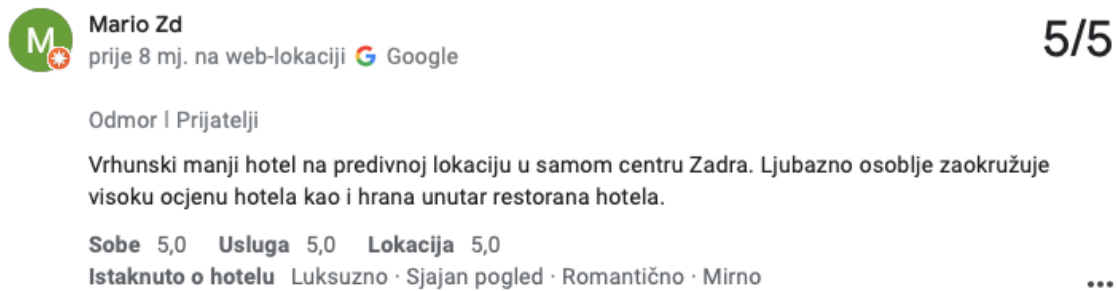
S obzirom na to da je više od 80% ispitanika pokazalo da je riječ o osjetnoj promjeni u kvaliteti, naglasak i razvoj malih objekata mora u fokusu imati kvalitetu kako bi mogli konkurirati na tržištu.


#### 2.3.5. Rizici povezani s ljudskim resursima

Potreba za dodatnom obukom osoblja kako bi se uskladili s novim regulativama može biti financijski i vremenski zahtjevna. Naravno, i promjene u radnom zakonodavstvu mogu utjecati na ugovore o radu, beneficije i radne uvjete, što može utjecati na zadovoljstvo i zadržavanje zaposlenika. Primjerice, prema Vidas (2024.) početkom 2024. porezna reforma donijela je niz promjena poput povećanja osobnog odbitka za uzdržavanje uže obitelji, ukidanje prireza porezu na dohodak, povećanje mjesečnog praga za prelazak u viši porezni razred i sl. Ovakve promjene, u svakom slučaju mogu pozitivno utjecati na veću motiviranost djelatnika, ali i sveukupno zadovoljstvo vlasnika, direktora, i dr.

S druge strane, postoji ona vrsta djelatnika koja nikada neće biti zadovoljna niti će se ponašati kao da je dio tima bez obzira o kakvim uvjetima rada je riječ. To su osobe koje nisu timski igrači, koje kontantno stvaraju pobune te ne ispunjavaju očekivanja menadžera, a naposljetku ni očekivanja gostiju. Ono što menadžment mora napraviti jest' vidjeti kako preusmjeriti takve djelatnike, odnosno jesu li oni sposobni za rad na istom ili drugom odjelu ili je jednostavno potrebno napraviti razilaženje kako se ne bi osjetile daljnje posljedice loše po poslovanje. Isto

tako, vrlo je važno da se na čelu hotela nalazi osoba koja je sposobna i koja ima vještine ovladavanja raznim unutarnjim i vanjskim čimbenicima (poput poznavanja zakona, zadržavanjem pozitivne reputacije) kako bi drugi u njoj mogli vidjeti primjer i osobu kojoj se mogu obratiti za pomoć, osobu s kojom žele raditi i koja im pruža sigurnost te mogućnost za napredovanje.



**Mario Zd**  
prije 8 mj. na web-lokaciji  Google 5/5

Odmor | Prijatelji

Vrhunski manji hotel na predivnoj lokaciji u samom centru Zadra. Ljubazno osoblje zaokružuje visoku ocjenu hotela kao i hrana unutar restorana hotela.

**Sobe 5,0 Usluga 5,0 Lokacija 5,0**

**Istaknuto o hotelu** Luksuzno · Sjajan pogled · Romantično · Mirno ...

*Slika 4/ Pozitivna recenzija gosta na osoblje,  
Izvor: <https://www.hotel-bastion.hr/>  
(pristupljeno 05.06.2024)*

Na slici gore (vidi sliku br. 4) vidljiva je pozitivna recenzija gosta koji je, u ovom slučaju, boutique hotel Bastion pohvalio kao vrhunski manji hotel s ljubaznim osobljem te je ponukan njihovom vrhunskom uslugom ovom objektu dao najvišu ocjenu. Prema Grgona (2007.) jasno je da se ponuđene hotelske usluge sastoje ponajprije od usluga koje zahtijevaju mnogo osoblja, ali kada je riječ o reduciranju osoblja, tu do izražaja dolaze kakvoća i opseg usluga koju gosti itekako osjete. Stoga vrijedi da je ljudski rad u hotelijerstvu od iznimnog značaja. U današnje vrijeme sve više ugostitelja se okreće taktici u kojoj prakticira činjenicu da će manjak osoblja stići obaviti posao većeg kolektiva, a sve kako bi srezali troškove i ostvarili što veću dobit. Međutim, to ne samo da može eskalirati od strane gostiju koji će osjetiti da su zaposlenici opterećeni, već i zaposlenici mogu biti ti koji mogu narušiti ugled određenom objektu. Tako je nastala stranica Adorio (2024.) kao prva hrvatska platforma na kojoj je moguće potpuno anonimno ocijeniti poslodavca prema uvjetima koje pruža kao što su: radno vrijeme, sigurnost radnog mjesta, plaće i karijere, međuljudski odnosi, i sl. Naravno, ovu platformu, iako su izjave anonimne, ne valja zlouporabiti i istina može biti vrlo lako uočena.

### **3. Analiza trendova u poslovanju boutique hotelima**

Analiza trendova u poslovanju jedna je od strategija upravljanja rizicima u boutique hotelijerstvu koja obuhvaća trendove koji su trenutno razvijeni u domaćinstvu koje pruža usluge

smještaja. Međutim, kakav utjecaj ima marketing na sve to, odnosno kako da boutique hoteli budu ili jesu li u korak s trendovima? Ova analiza je važna baš kao i svaka ona koja prethodi smanjenju troškova, predviđanjem potencijalnog rasta te u konačnici i ostvarenjem cilja za tekuću godinu. Pojedine tvrtke imaju plan i za deset godina unaprijed, no određene stvari u poslovanju, pa tako i trendovi mijenjaju se iz dana u dan, posebno u moderno doba gdje su tehnologija i njezin utjecaj sve veći.

### 3.1. Utjecaj trendova na budućnost poslovanja

Prema Denačić (2016.) svakako jedna od najpozitivnijih stvari u posljednjih nekoliko godina bila je obnova postojećih hotela te nastanak novih. Pojava boutique hotela donijela je, kako Hrvatskom tako i svjetskom turizmu, dašak osvježnja te novi profil gostiju koji posjećuju mjesta u kojima se ti luksuzni objekti nalaze. Tako se među top deset najljepših i najluksuznijih hotela diljem Jadrana nalaze: Hotel Adriatic u Rovinju, Hotel Bevanda u Opatiji, Hotel Bastion u Zadru, Hotel Osam na otoku Braču i mnogi drugi. No, prema Megabooker (2017.) kada je riječ o ugostiteljstvu, trendovi mogu biti kratkotrajni i vječni. Primjerice, bez obzira je li u pitanju luksuzan ili „low buget“ hotel, gosti će očekivati dobar izgled, komfor i dizajn. Odnosno, dizajn je oduvijek igrao ulogu u ugostiteljstvu, posebno ako je riječ o definiranju brendova i osobnosti hotela. Određeni hoteli su stvorili od sebe brend te se on kao takav prodaje bez saznanja koje usluge zaista nudi unutar svog prostora. Osim toga, program vjernosti ostaje temelj svih hotelskih kampanja i glavni dio strategije za koju se predviđa da se neće mijenjati ni u budućnosti. Međutim, faktor humanosti, pokazao se kao iznimno važan karakter osobnosti hotela i njegove usluge. Povratak korijenima i istinska briga za goste nikada neće izaći iz trenda te samo oni hoteli koji imaju visoku ocjenu za osoblje mogu imati stalne goste i razvijati poslovanje i izvan sezone jer će gosti tako steći dojam kako imaju sve na jednome mjestu.



Karlo Hruškar

prije godinu dana na web-lokaciji  Google

5/5

Sve je bilo uredi i hrana je bila odlična. Poslužitelji kulturni i usklađeni. Posebno se istaknuo gospodin Marinko koji je spontanošću i otvorenošću doprinjeo ugodnom raspoloženju. Topla preporuka i nadamo se vratiti jednog dana.  
Pozdrav iz Slavonije.

...

*Slika 5/ Primjer recenzije na temelju ljudskog faktora  
Izvor: <https://www.bevanda.hr/>  
(pristupano 31.5.2024)*

Na slici gore (vidi sliku br. 5) vidljivo je kako zapravo spontanost i otvorenost osoblja, u ovom primjeru, boutique hotelu Bevanda, pridonijela ugodnom raspoloženju te kako je upravo to razlog zbog kojeg se ovaj smještaj preporuča i zbog kojeg će se ovi gosti jednoga dana



zasigurno vratiti. Također je vidljivo kako je upravo to razlog zbog kojeg je hotel dobio najvišu ocjenu. Prema Barten (2024.) najuspješniji ugostitelji konstantno su u korak s trendovima. Ovo uključuje konstantni marketinški napor za daljnji napredak u ugostiteljstvu, a u nastavku rada slijedi i kako se marketing u hotelima nosi s trendovima te s kojim bi se potencijalnim rizicima mogao susresti.

### 3.2. Marketing menadžment u boutique hotelijerstvu

Kada je riječ o marketingu, potrebno je bazirati se na određenu nišu i prema tome prilagoditi svoje poslovanje i očekivanja. Primjerice, ukoliko je vaša ciljana niša „generacija Z“ tada ćete svoje poslovanje unaprijediti tako što ćete biti u korak s najnovijom tehnologijom, njima već dobro poznatom, ali i trendovima reklamiranja na način koji bi njih mogao zanimati i privući. Ono što se zasigurno osjeti jest' da u ovom slučaju influenceri imaju ključnu ulogu u promociji

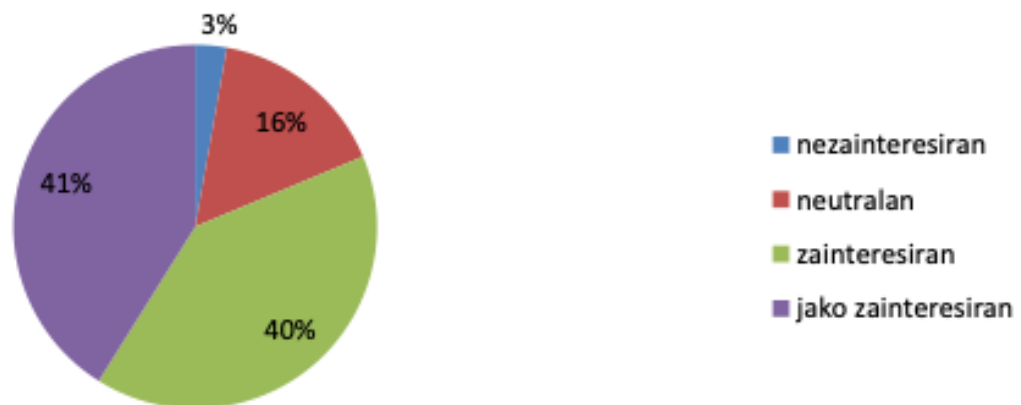


Slika 6/ Influence marketing na društvenim mrežama,  
Izvor: <https://www.dubrovackidnevnik.rtl.hr/lifestyle/poznati-influenceri-uzivali-u-dubrovniku-castili-ih-tz-hoteli-i-restorani>  
(pristupljeno 05.06.2024)

i privlačenju potencijalnih gostiju. Najčešći oblik promocije, kako boutique-nih hotela pa tako i ostalih smještaja slične vrste za ovu generaciju, je zapravo putem Instagram-a, YouTube-a ili Tik Tok-a (vidi sliku br. 6). S tim u vezi, vidljivo je da pružatelji turističkih usluga nastoje biti u korak s trendovima, ali istovremeno nastoje pružiti vrhunsku uslugu za pamćenje. Prema Šebetić (2022.) današnji influenceri pružaju informacije o tome kako su se proveli, gdje su bili, kakvu hranu su probali te kakva im je bila usluga. Ukoliko ostanu razočarani s uslugom i smještajem, influenceri će najčešće čak i odbiti plaćenu promociju te ostati vjerni svojim pratiteljima i iskreno im prenijeti svoje dojmove. Naravno, tu je i onaj dio influencera koji će nastojati prekriti loše dojmove te prenijeti samo ona pozitivna iskustva, kako njihovi pratitelji, ne bi stekli dojam da su pogriješili ili ih možda osudili za krive stavove ili pogrešne odabire suradnje. Prema Erceg (2022.) na upit o tome je li određena skupina ispitanika ikad odsjela u

malom obiteljskom smještaju te jesu li zainteresirani za odsjedanje u istom (vidi grafikon br. 3) njih 41% je odgovorilo kako je jako zainteresirano, njih 40% je samo zainteresirano, njih 16% je ostalo neutralno, dok ih je samo 3% nezainteresirano.

### Ukoliko do sada niste odsjeli u malom obiteljskom hotelu jeste li zainteresirani za odsjedanje u istom?

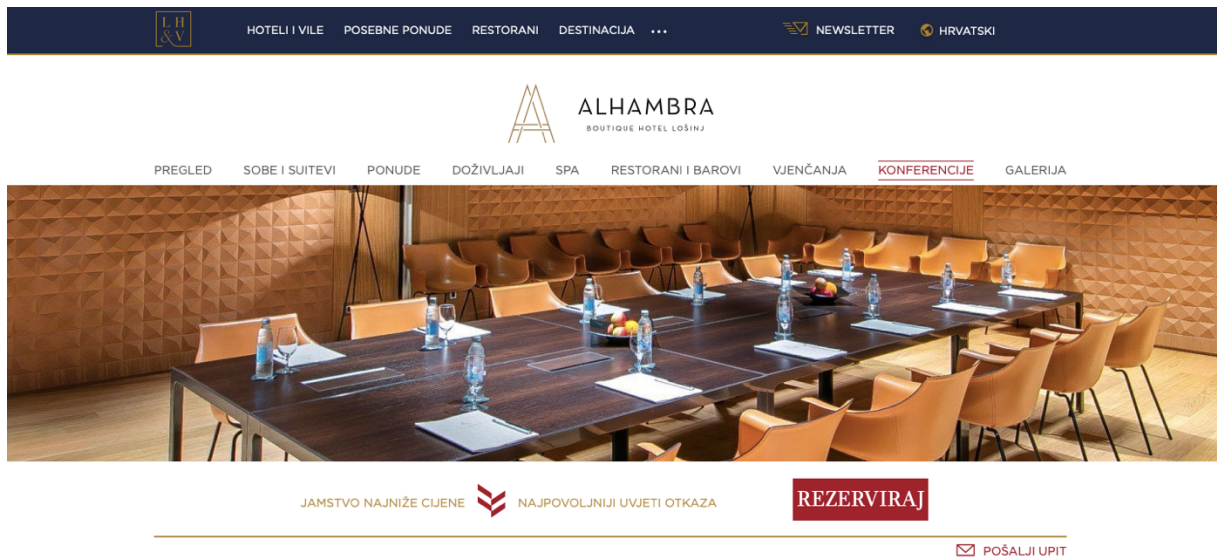


Grafikon 3/ Interes za malim obiteljskim hotelima  
Izvor: <https://repozitorij.unizd.hr/en/islandora/object/unizd%3A5357/datastream/PDF/view>  
(pristupljeno: 17.06.2024)

Iz grafikona (vidi grafikon br. 3) je vidljivo kako je više od 80% ispitanika zainteresirano za odsjedanje u ovakvoj vrsti smještaja što znači da ukoliko je suradnja dobro ostvarena s određenim influencerom, rezervacije za smještaj bi mogle porasti. Tu je i onaj dio ispitanika koji je ostao neutralan i nezainteresiran i to u postotku od 19% što boutique hotelima ostavlja prostora da ih privuče i zainteresira možda na druge načine.

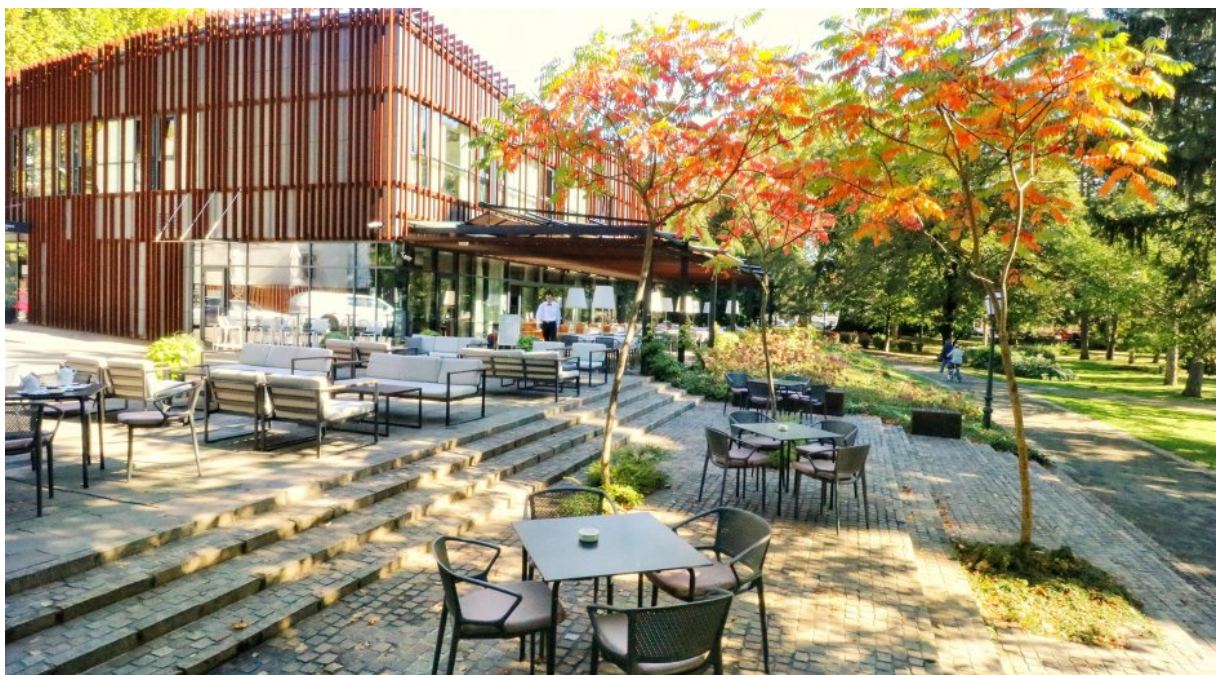
Ukoliko je vaša ciljana niša profil poslovnih ljudi, tada bi bilo poželjno da se unutar vašeg objekta ili barem u blizini, nalazi konferencijska dvorana, soba za sastanke (vidi sliku br. 7), a poželjno je i da objekt koristi snažnu vezu, odnosno Wi-Fi koji je poslovnim ljudima neophodan za rad. Osim toga, cijena usluge za poslovne korisnike može se razlikovati od one koju imaju „standard rate“ gosti koji dolaze jednom godišnje na odmor, iz razloga što će poslovni ljudi vjerojatno više puta biti primorani prenoćiti zbog službene dužnosti, puta i sl. Na taj način stvorit ćete lojalnost koja može biti od velikog značaja jer se poslovni ljudi uglavnom uvijek vraćaju u grupama zbog raznih obaveza i sastanaka koje mogu u ovom slučaju odraditi u vašem boutique hotelu koji ima sve na jednome mjestu. Osim toga, kao dodatan izvor prihoda, hotel

se s poslovnim korisnicima može dogovoriti i za pružanje kratkog „coffee break-a“ odnosno pauze za kavu, sok ili ručak.



*Slika 7/ Konferencijska dvorana u središtu fokusa boutique hotela,  
Izvor: <https://www.losinj-hotels.com/hr/hoteli-i-vile/hotel-alhambra-and-vila-augusta/konferencije/>  
(pristupljeno: 05.06.2024)*

Naposlijetku, ukoliko je vaša ciljana niša starija generacija, tada bi bilo dobro da obratite pažnju je li vaš objekt dobro izoliran od buke koja bi im mogla smetati, ima li pristup dizalu, jesu li kreveti dovoljno udobni te kakav im sadržaj možete ponuditi. Možda je to mirno mjesto za čitanje knjige u predvorju ili pak prekrasna terasa za uživanje na otvorenom, u vrtu, i sl. Parking će im također biti od iznimne važnosti kako ne bi morali daleko hodati i biti opterećeni.



*Slika 8/ Boutique hotel imenom Park, mjesto za opuštanje,  
Izvor: <https://www.park-boutique-hotel.eu/>  
(pristupljeno 05.06.2024)*

Prema Jovičić V. (2017.) u današnjim uvjetima poslovanja turistička djelatnost, posebice hotelijerstvo, suočava se sa širokim spektrom zahtjeva. U uvjetima sve izraženije konkurencije i sve intenzivnijih zahtjeva gostiju, očekuje se da će se hotelski objekti sve brže i snažnije prilagođavati promjenama. Grgona (2007.) ističe da se hotelska usluga redovito ne traži samo radi nje same, već, štoviše, rezultira iz potražnje za turističkim uslugama, kao što su npr. godišnji odmor, druženje, oporavak, obrazovanje, poslovno putovanje, i sl., a iznimku, kako navodi, zasigurno čine stalni gosti, kojima se može pripisati izravna potražnja tokom čitave godine. S tim u vezi, pretpostavlja se da bi hoteli u budućnosti trebali voditi računa o općem trendu orijentacije prema doživljaju u turizmu jer uz klasične ponude za godišnji odmor, ponajprije ponude koje uključuju sportske aktivnosti ili neke druge dimenzije posebnih angažmana, imaju šanse za veći plasman.

### **3.3. Percepcija menadžmenta i gostiju o učinkovitosti strategija**

Prema Pavia (2004.) poslovni uspjeh hotelskih objekata ovisi o djelotvornosti menadžmenta. To znači da ukoliko menadžment na vrijeme procjeni prilike i prijetnje te snage i slabosti koje bi boutique hotel mogle snaći, on je uistinu sposoban premostiti prepreke te nastaviti razvijati put ka željenom cilju. Dropulić R. (2011.) navodi kako u poduzećima u kojima su vlasnik i menadžer ista osoba se ne javlja problem kontrole, za razliku od hotela u kojima menadžeri i direktori rade sve kako bi ispunili očekivanja vlasnika. I dok se veliki lanci hotela zasigurno razlikuju od manjih boutique hotela po tome što imaju čitav tim ljudi koji je specijaliziran za određenu djelatnost, u ovoj vrsti hotela koji je manji, najčešće djeluju samo vlasnik koji je ili uključen u sve i djeluje kao menadžer, ili je svoje poslovanje u potpunosti prepustio menadžeru koji uz sva ovlaštenja sam donosi ključne odluke. Razlog tomu može jednostavno biti u (ne) slaganju kada je riječ o strategijama poslovanja, ali i u (ne)povjerenju. Ukoliko vlasnik manjeg boutique hotela vidi da je zaposlio osobu koja je sposobna voditi tim ljudi, rješavati probleme i predvidjeti situaciju, tada se on može posvetiti nekom drugom poslu, proširenju brenda i sl. Dalje ostaje samo da se menadžer dobro nosi s odgovornošću koja mu je dana. Stoga u nastavku rada slijedi primjer SWOT analize koja pruža jasan primjer onoga s čim se boutique hoteli mogu susretati te će se dati objašnjenje za svaku.

### **3.4. SWOT analiza**

Može se reći kako SWOT analiza služi kao jedna vrsta preduvjeta za odabir ispravne strategije. To znači da poduzeće treba promotriti unutarnje i vanjske čimbenike, odnosno prilike, prijetnje, snage i slabosti kako bi moglo dalje razvijati svoje strategije. Prema Božac (2018.) SWOT



analiza postavlja se kako bi se odredile jedinstvene kompetencije koje određeno poduzeće posjeduje i najbolji mogući način na koji ih koristi (vidi tablicu br. 1).

SNAGE (Strengths)	SLABOSTI (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Jedinstveni dizajn i atmosfera</li> <li>-Personalizirana usluga</li> <li>-Lokacija</li> <li>-Visoka kvaliteta</li> <li>-Lojalnost gostiju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ograničeni broj soba</li> <li>-Visoki troškovi poslovanja</li> <li>-Ovisnost o reputaciji</li> <li>-Ograničeni resursi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Razvoj novih tržišta</li> <li>-Partnerstva i kolaboracije</li> <li>-Digitalni marketing i online prisutnost</li> <li>-Personalizirane ponude i paketi</li> <li>-Održivi turizam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ekonomске fluktuacije</li> <li>-Konkurencija</li> <li>-Promjene u turističkim trendovima</li> <li>-Regulacije i zakonodavstvo</li> <li>-Neizvjesnosti putovanja</li> </ul>
PRILIKE (Opportunities)	PRIJETNJE (Threats)

*Tablica 1/ SWOT analiza,  
Izvor: vlastita izrada autora*

Iako se ove stavke već spominju ranije kroz rad, dobro ih je ponoviti još jednom te precizno smjestiti u analizu koja svakoj tvrtki, pa tako i onoj koja se bavi pružanjem ugostiteljskih usluga u obliku boutique hotela, može pomoći da ne izgubi kompas te na vrijeme prepozna situaciju u kojoj se nalazi. Također se može reći da je ova analiza jedna vrsta indikatora upozorenja, a sve u svrhu odabira prave strategije poslovanja.

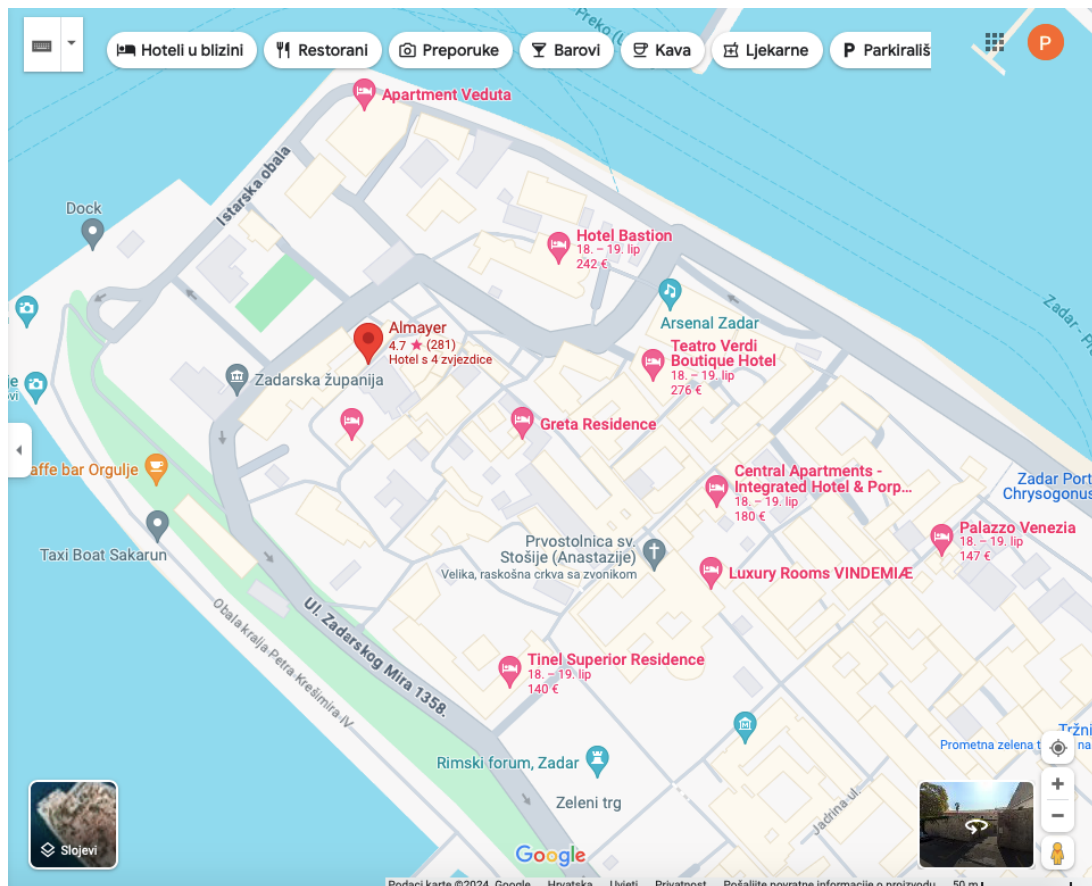
### **3.4.1. Snage**

Može se reći da su dizajn i arhitektura neizostavan dio hotela s velikim utjecajem na atmosferu i iskustvo koje se pruža gostima. Prema Poslovni turizam (2019.) iako različiti, gosti se ne daju zavarati te očekuju od smještaja autentičan ugođaj, dobro osmišljeno oblikovanje i arhitekturu koja se ne može improvizirati. Stoga, kada je riječ o jedinstvenom dizajnu i atmosferi, boutique hoteli često koriste dizajnere interijera kako bi stvorili jedinstvene prostore koji ističu lokalnu kulturu, povijest ili umjetnički stil. Samim time, stvara se poseban ambijent koji privlači goste

koji traže jedinstveno iskustvo. Onaj boutique hotel koji je dizajnom privlačniji, na tržištu ima veću prednost, baš kao i onaj kojeg su gosti najviše puta pozitivno ocijenili.

Prema Kocijan (2024.) personalizirana usluga proizlazi iz činjenice da se s manjim brojem soba, osoblje može više posvetiti gostima te ostaviti snažan dojam u smislu pružanja pažljivije i personaliziranije usluge svakome od njih. To uključuje primjerice prilagođene preporuke za lokalne aktivnosti, individualizirane pakete dobrodošlice i pažnju na osobne preferencije gostiju (viši kat, soba s pogledom na more, itd.). Ukoliko gost zamijeti kako ste obratili pozornost na njegove preferencije, možete na kraju boravka očekivati visoku ocjenu te pozitivnu recenziju koja vas gura na vrh tražilice koju gosti koriste prilikom rezervacije smještaja.

Isto tako, mnogi boutique hoteli smješteni su u povijesnim zgradama ili u središtima gradova, blizu glavnih atrakcija, restorana i kulturnih znamenitosti. Ovo omogućuje gostima jednostavan i olakšan pristup lokalnim atrakcijama. Na slici dolje (vidi sliku br. 9) vidljivo je kako su poznati boutique hotel Almayer i boutique hotel Bastion smješteni upravo u staroj jezgri grada, na samom poluotoku grada Zadra nedaleko od poznatih znamenitosti poput: rimskog foruma, morskih orgulja, pozdrava suncu, narodnog trga te mnogo drugih. Ovo im zasigurno daje prednost pred drugim hotelima koji se nalaze udaljenosti i od kojih je do centra u Zadru potrebno doći autom. No život i boravljenje u centru grada imaju isto tako svoje prednosti i nedostatke, a izričito se naglašavaju nedostaci poput konstantne gužve, buke od lokalnih izvođača i koncerta, problem s parkingom i traženjem slobodnog mjesta (ukoliko hotel ne nudi tu uslugu), itd. Kad se uzmu u obzir blizina turističkih atrakcija i konstantna gužva, na gostu je da procijeni što mu od toga više odgovara, odnosno što će od ponuđenog odabrati, a što zanemariti, dok je na hotelu da vrhunski odradi marketinšku strategiju privlačenja gosta bez da ostavi gostu puno prostora za predumišljaje.



Slika 9/ Pozicija hotela Almayer i hotela Bastion

Izvor:

<https://www.google.com/maps?client=safari&scasv=405bac46b56f0757&scasv=1&rls=en&output=search&q=almayer+zadar&source=lnms&entry=mc&ved=1t:200715&ictx=111>  
(pristupljeno 07.06.2024)

Isto tako, boutique hoteli često imaju visoke standarde kada je riječ o uslugama, sadržajima i udobnosti. Njihov fokus utemeljen je na detalje kao što su kvalitetna posteljina, luksuzni toaletni pribor te visokokvalitetna hrana i piće. Iskusan ugostitelj zna da je sve u dobrim detaljima. Naposljetku, prema Laškarin A. (2015.) očekivanje je temelj procjene subjektivne kvalitete i najviše ovisi imidžu određenog poslovnog objekta, u ovom slučaju, boutique hotela te usmenoj predaju prijatelja ili obitelji. Visok stupanj zadovoljstva gostiju može dovesti do dugoročne lojalnosti i besplatnog marketinga kroz usmene preporuke. Odnosno, ukoliko je gost bio zadovoljan boravkom u određenom hotelu, on će tu poruku prenijeti obitelji, prijateljima pa čak i radnim kolegama te će ih čak nastojati uvjeriti kako je upravo taj hotel idealno mjesto za njihov boravak.

### 3.4.2. Slabosti

Kada je riječ o slabostima, tu se ubrajaju: ograničen broj soba, visoki troškovi poslovanja, ovisnost o reputaciji, ograničeni resursi, itd. Odnosno, manji kapacitet smještaja može

ograničiti prihode, posebno tijekom vrhunca sezone kada bi veći hotel mogao popuniti više soba. Također, manji broj soba može značiti veće troškove po sobi za održavanje i rad. Osim toga, veći boutique hoteli često zahtijevaju veća ulaganja u dizajn, opremu i osoblje kako bi održali visoke standarde. Troškovi održavanja jedinstvenih i luksuznih smještaja mogu biti znatno viši u odnosu na standardne hotele. Kako je već ranije bilo govora, boutique hoteli često ovise o dobrim recenzijama i preporukama zbog manjeg broja gostiju. Negativna recenzija može imati značajan utjecaj na percepciju hotela, budući da je reputacija ključna za privlačenje novih gostiju. Odnosno, prema Megabooker (2021.) prijašnji marketing od usta do usta ispunjavao je odsutnost internetskog marketinga. Ukoliko se nekome ne bi svidjela određena usluga, on bi to rekao svom krugu prijatelja te bi se dojam prenosio i na ostale. Međutim, s pojavom interneta i društvenih medija, prenošenje dojmova postalo je još lakše. Riječ je o tome da se dojam pretvara u recenziju, a recenzija postaje vidljiva na internetu samo jednim klikom što znači da povratnu informaciju o tome je li usluga bila na razini ili je promašena mogu vidjeti milijuni ljudi diljem svijeta.

Isto tako, manji timovi i budžeti mogu otežati prilagodbu promjenama na tržištu ili implementaciju novih tehnologija i inovacija. To primjerice može staviti boutique hotele u nepovoljniji položaj u usporedbi s velikim hotelskim lancima.

### **3.4.3. Prilike**

Treću stavku SWOT analize čine prilike, a prva od njih je upravo razvoj novih tržišta. Boutique hoteli mogu istražiti i proširiti svoje poslovanje na nova, rastuća tržišta ili specijalizirane niše poput ekoturizma, wellness turizma, poslovnog, i sl., prilagođavajući svoje ponude upravo tim specifičnim vrstama tržišta koja privlači goste idealne za cjelogodišnje poslovanje i opstanak. Zatim slijede partnerstva i kolaboracije. Suradnja s lokalnim ili svjetskim influencerima, putničkim agencijama, restoranima, itd., može povećati atraktivnost hotela i privući nove goste, ali i popunjenost smještajnih kapaciteta.

Blisko tome, kada je riječ o digitalnom marketingu i online prisutnosti, korištenje društvenih mreža i digitalnog marketinga može pomoći boutique hotelima da dosegnu širu publiku i privuku nove goste. Prema Mahmutović (2021.) digitalni marketing predstavlja nadogradnju onog marketinga na koji ste do sad navikli i to upravo putem digitalne tehnologije i medija. Stoga se može reći kako online recenzije i društveni mediji igraju ključnu ulogu u izgradnji reputacije i privlačenju novih gostiju. Tomu svemu može vrlo dobro pripomoći i kreiranje specijaliziranih paketa i ponuda za različite ciljne skupine, poput parova, poslovnih putnika ili obitelji s djecom; kojima je cilj povećati atraktivnost hotela. Personalizirane ponude koje



uključuju lokalne aktivnosti ili posebne događaje također mogu poboljšati iskustvo gostiju. Osim toga, implementacija ekološki prihvatljivih praksi, poput korištenja obnovljivih izvora energije, smanjenja otpada i podrške lokalnim zajednicama, uvođenje stanice za punjenje električnih vozila i sl., može privući ekološki svjesne putnike, a održivost može postati ključna diferencijacija na tržištu (vidi sliku br. 10).



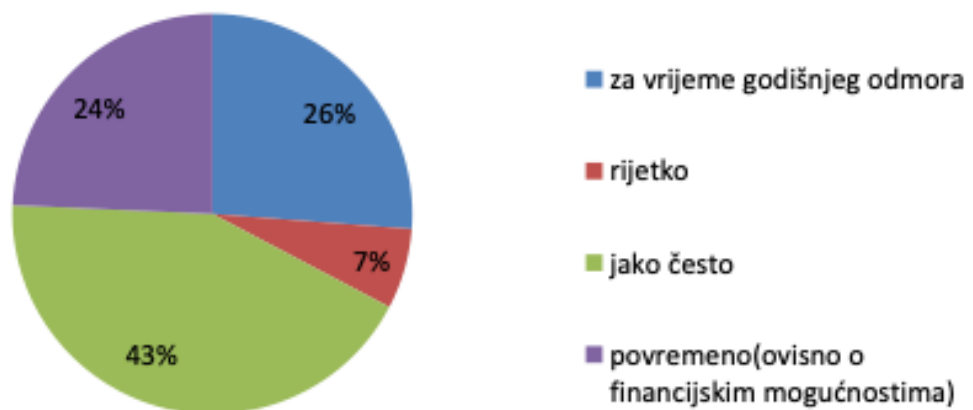
*Slika 10/Eko boutique i veliki hoteli na jednom mjestu,  
Izvor: <https://www.omh.hr/hr/eko-hoteli-omh-29/29>  
(pristupljeno 07.06.2024)*

#### **3.4.4. Prijetnje**

Kada je riječ o ekonomskim fluktuacijama, gospodarskim krizama, padu tržišta ili recesiji, oni mogu smanjiti potražnju za luksuznim smještajem, jer putnici postaju oprezniji s trošenjem. Boutique hoteli su stoga vrlo osjetljivi na ekonomske fluktuacije u odnosu na jeftinije smještajne opcije. S druge strane, rast konkurencije od strane drugih boutique hotela i velikih hotelskih lanaca koji uvode slične koncepte može otežati privlačenje gostiju. Gračan (2013.) tvrdi kako se konkurentska prednost ostvaruje kroz dvije osnovne razine koju čine cjenovna i kvalitativna razina. Odnosno, određene destinacije primorane su sniziti cijenu na granicu rentabilnosti privlačeći time potencijalne goste, dok se drugi drže kvalitativne razine koja obuhvaća brzinu inovacija i gdje se elementi ponude sustavno konstantno inoviraju i obogaćuju, dovodeći tako određenu turističku destinaciju na kvalitativno višu razinu ne bi li tako povećali razinu zadovoljstva gosta. Boutique hoteli moraju stalno inovirati i poboljšavati svoje ponude te prilagođavati strategije kako bi ostali konkurentni i prepoznatljivi kao luksuzni, privatni i visoko kvalitetni objekti. Dakako, promjene u turističkim trendovima, odnosno, promjene u preferencijama putnika, kao što su veća popularnost alternativnog smještaja poput Airbnb-a ili kratkoročnih najмова stanova, mogu smanjiti broj gostiju koji preferiraju boutique hotele.

Naime prema Benić (2012.) postoji teorija ponašanja potrošača koja govori o tome kako potrošači imaju tri vrste preferencija u većini slučajeva i to su upravo: „više je bolje nego manje“ u smislu da će gosti radije izabrati destinaciju u kojoj za određenu količinu novca iskusiti više aktivnosti, a potrošili manje novca, zatim „ukupnost“ u smislu da potrošač sam uspoređuje i rangira vlastite preferencije između određenih putovanja i da sa svakim može biti jednako zadovoljan i „tranzitivnost“ kao trend u kojem će potrošač primjerice više preferirati put u Budimpeštu zimi umjesto u Italiju, i sl., što je sasvim razuman slijed događaja. Naime, prema Erceg (2022.) u istraživanju koje je provedeno (vidi graf br. 4) dokazano je da čak 43% ispitanika jako često putuje, dok njih 24% povremeno putuje, njih 26% ispitanika putuje samo za vrijeme godišnjeg odmora, dok njih 7% ispitanika rijetko putuje.

## Koliko često odlazite na putovanja?



Graf 4/Učestalost putovanja

Izvor: <https://repozitorij.unizd.hr/en/islandora/object/unizd%3A5357/datastream/PDF/view>  
(pristupljeno: 17.06.2024)

S tim u vezi, ukoliko bi Italija također htjela privući goste izvan ljetne sezone te ostvariti zimski turizam, mora se dobro marketinški plasirati na tržište te smisliti strategiju privlačenja određene niše, ali i zauzeti se za kvalitetu te ponudu koja očarava. Samo dobro planiranom ponudom i suradnjom s lokalnim održivim zajednicama te zajedničkim snagama, boutique hoteli diljem svijeta mogu ostvariti sjajne rezultate u poslovanju. Onaj dio ispitanika koji rijetko ili povremeno putuje također je važan jer on predstavlja nišu koju je potrebno zainteresirati, odnosno dati im dovoljno razloga zašto da baš tu destinaciju i njenu ponudu odaberu, odnosno zašto da baš taj boutique hotel odaberu naspram drugih pa čak i većih hotelskih lanaca.

Međutim, novi propisi ili povećanje poreza na smještaj mogu isto tako povećati troškove poslovanja što može otežati održivost tokom godine. Tako da boutique hoteli moraju pratiti promjene u zakonodavstvu i pronaći način za prilagodbu kako bi ostali usklađeni s propisima. I posljednje za SWOT analizu glede prijetnji, odnosno neizvjesnosti putovanja su dakako neprilike kao što su pandemija, prirodne katastrofe ili političke nestabilnosti koje mogu utjecati na broj putnika i popunjenost hotela. Takvi događaji jasno mogu smanjiti broj međunarodnih



*Slika 11/ Putovanje, ilustracija,  
Izvor: <https://www.freepik.com/vectors/travel-illustration>  
(pristupljeno 07.06.2024)*

putnika i potražnju za smještajem općenito. Ugostiteljski smještaji ovise o mobilnosti putnika te ono također spada u jednu vrstu rizika s kojom se susreću na međunarodnoj ili lokalnoj razini. U nastavku rada slijedi prikaz marketing miksa, strategije koja se bavi proizvodom, cijenom, promocijom i distribucijom. Također će se dati i primjer na odabranom boutique hotelu.

#### **4. Marketing miks na primjeru boutique Hotela Almayer**

Prema Rječnik (2024.) postoji mnogo teorija o tome što je to marketing miks, no nekako najzanimljivija bi bila ona da: „Marketing miks obuhvaća aspekte i strategije marketinga koje menadžment nastoji provesti na tržištu s ciljem stjecanja i zadržavanja konkurentske pozicije.“ No, što čini taj miks? Marketing miks se sastoji ustvari od 4 riječi na slovo P: proizvod (product), cijena (price), promocija (promotion), distribucija (place), a može se sastojati i od 7 riječi na slovo P kao jedna vrsta proširenog skupa varijabli te onda uključuje još: ljude (people), pozicioniranje (positioning) i pakiranje (packaging) Za ovaj rad, zadržat će se fokus na 4P marketing miksu te će se objasniti njegova uloga u strategijskom upravljanju rizicima boutique

hotelima, dok će se obratiti pažnja i na pozicioniranje kroz segmentaciju tržišta, naravno u novom poglavlju.



Slika 12/ Marketing miks (4P),  
Izvor: <https://ignis.hr/marketinski-miks-za-rast-i-strategiju-vaseg-poslovanja/>  
(pristupljeno: 10.06.2024)

Kao što je već najavljeno, prikazat će se marketinški miks 4P na primjeru odabranog boutique hotela, u ovom slučaju boutique hotela Almayer koji je nešto ranije kroz rad bio spominjan. Razlog zašto je ovaj boutique hotel odabran je upravo iz svojeg specifičnog i tradicionalnog izgleda, ali i visoke ocjene za kvalitetu prema raznim platformama poput Google review-a, TripAdvisor-a, i sličnih od strane najzahtjevnijih gostiju te može poslužiti kao idealan primjer uspješnog poslovanja unatoč svojim malim kapacitetima smještajnih jedinica. U nastavku rada vidjet će se kako je do sad bio plasiran kao proizvod, ali i kakvu cijenu, promociju i distribuciju vrše te koji su potencijalni rizici. Naposljetku, predložit će se neka nova rješenja ukoliko se ustanovi da bi se do sadašnja mogla naći u opasnosti od opadanja na tržištu, a u poglavlju segmentacije, pozicionirat će se na tržište zajedno s još nekoliko prepoznatljivih boutique hotela u Hrvatskoj.

#### 4.1. Proizvod

Hotel Almayer posluje kao boutique hotelsko poduzeće koje kao takvo nije samo po sebi proizvod niti usluga već ga se svrstava u skupinu uslužnih poduzeća. Iz tog razloga, rezultat njihovog rada nije proizvod u nekakvom fizičkom ili taktilnom klasičnom smislu, već je to

usluga koju vrše. No, bez obzira što rezultat rada boutique Hotela Almayer nije proizvod već usluga, usmjerenost poslovanja i pružanja hotelskih usluga ide u smjeru zadovoljavanja neograničenih i sve kompleksnijih potreba, interesa i želja korisnika hotelskih usluga.



Slika 13/ Hotel personal illustration,  
Izvor: <https://www.vecteezy.com/vector-art/14947472-personal-driver-hiring-service-flat-color-vector-illustration-elegant-lady-in-luxury-dress-sitting-in-car-fully-editable-2d-simple-cartoon-characters-with-hotel-exterior-design-on-background>  
(pristupljeno: 10.06.2024)

Baš kao i u klasičnom hotelu, ovaj objekt nudi usluge smještaja i doručka, no osim toga ima i uslugu parkiranja auta. Tu je i recepcija koja radi od 0-24h, restoran Corte; u sklopu hotela Almayer koji uz doručak ima opcije za ručak i večeru, ali i domaćinstvo koje redovno čisti i osvježava sobe do najsitnijih detalja. Ono što je još zanimljivo jest' da se povremeno organiziraju i izložbe slika unutar samog hotela. „Iskustvo odsjedanja u Almayer hotelu blisko je iskustvu boravka u umjetničkoj galeriji“ kako kažu vlasnici.


Dakle, oni umjesto uobičajenih hotelskih umjetnina, izlažu iznimna djela suvremene umjetnosti koje su sami odabrali zbog određene autentičnosti i kvalitete koju su prepoznali u djelima, a za koje vjeruju da će i ih i gosti prepoznati jer je upravo većina tih slikarskih djela namijenjena za prodaju. Međutim, ukoliko bi se kao glavni proizvod poslovanja uzela hotelska soba, mjesto gdje gosti borave većinu svog vremena, tada se može postaviti okvir i za očekivani,

dodatni, ali i prošireni proizvod. Očekivani proizvod u tom slučaju bila bi primjerice usluga korištenja doručka u sklopu objekta, dok bi se kao dodatan proizvod definirali: usluga parkiranja vozila, korištenje konferencijske dvorane, bazena, wellnesa i slično. Glede proširenog proizvoda, to bi bila primjerice ugodna atmosfera o kojoj je ranije bilo govora, odnosno ambijent u kojem se nalaze, a koji je dizajnerski osmišljen za ugodno opuštanje tokom boravka.

## **4.2. Cijena**





S obzirom na to da je hotel Almayer kategoriziran kao hotel s četiri zvjezdice, prema tome će biti iskazane i cijene. Cijena uvelike ovisi i o lokaciji na kojoj se ovaj boutique hotel nalazi, a to je na vrhu samog Poluotoka između glavne novouređene šetnjice Muraj i Morskih orgulja te Pozdrava Suncu, znamenitostima koje tisuće turista posjeti gotovo svakoga dana. Prema Brbović (2023.): „Hotelske sobe prodaju se po različitim cijenama, ovisno o potražnji i raspoloživosti.“ Ono što se može vidjeti jest da se ovaj hotel plasira kroz vlastitu stranicu za bukiranje smještaja, ali i kroz kanal Booking.com-a te nekih manje poznatih platformi poput: Agoda, Bluepillow.com i sličnih. Međutim, kako bi poduzeće najispravnije donijelo odluku o tome koliku cijenu smještaja će plasirati na tržište, mora znati koliki su ustvari troškovi poduzeća poput: nadnica, troška struje, vode, komunalnog, trošak najma; ukoliko prostor nije njihov, pranja i peglanja posteljine i ručnika; ukoliko se to uzima kao vanjska usluga, itd. Neki boutique hoteli za takve situacije uzimaju čak i vanjskog bukera koji izvrsno poznaje tržište i koje zna po kojoj cijeni minimalnoj se usluga koju prodaju i dalje isplati i pokriva navedene troškove, ali isto tako poznaje i po kojoj najvišoj cijeni može prodati smještaj bez da se smatra da je gost dobio nisku vrijednost za novac.

Pregled **Cijene** Recenzije Lokacija O usluzi Fotografije




Prijava sri, 26. lip < > Odjava čet, 27. lip < >  2 ▾

Ukupna cijena noćenja ▾ Samo besplatno otkazivanje

Sponzorirano · Istaknute opcije ⋮

	<b>Almayer Art &amp; Heritage Hotel</b> <small>Službena web-lokacija</small>	238 €	<b>Otvori web-lokaciju</b>
<small>Besplatno otkazivanje do 26. lip</small>			
	<b>Booking.com</b>	285 €	Otvori web-lokaciju
<small>Besplatno otkazivanje do 11. lip</small>			
	<b>Agoda</b>	220 €	Otvori web-lokaciju
	<b>Bluepillow.com</b>	286 €	Otvori web-lokaciju
<small>Besplatno otkazivanje do 11. lip</small>			

Sve opcije ⓘ

	<b>Almayer Art &amp; Heritage Hotel</b> <small>Službena web-lokacija</small>	238 €	Otvori web-lokaciju
<small>Besplatno otkazivanje do 26. lip</small>			
	<b>Agoda</b>	220 €	Otvori web-lokaciju
	<b>Booking.com</b>	285 €	Otvori web-lokaciju
<small>Besplatno otkazivanje do 11. lip</small>			

Slika 14/ Cijene hotela Almayer na različitim platformama,  
Izvor: <https://www.almayer.hr/hr>  
(pristupljeno: 10.06.2024)

Iz pozicije rizika gledano, to što je hotel cjenovno dostupan putem više platformi je s jedne strane dobro, jer možda neki gosti nisu čuli za neke od navedenih stranica, dok za druge jesu i uvijek biraju te platforme prilikom planiranja putovanja. Na slici gore (slika br. 15) je vidljiva i diferencijacija u cijenama putem različitih platformi za online rezervacije. Prema Extradizajn (2024.): „Diferencijacija cijena vam omogućuje stvaranje dodatne vrijednosti za određene segmente kupaca i postizanje konkurentne prednosti.“ Isto tako, razlika u cijenama dovodi i različite profile gostiju, a tu postoji i onaj rizik smanjenog prihoda. Jasno je da svaka od platformi na kojoj se hotel cjenovno plasirao uzima svoju proviziju, no osim toga, tu je i provizija banke te provizija osobe koja vodi računa o raspoloživim jedinicama. U idućoj tablici prikazat će se kratki pregled i usporedba cijena putem Booking.com-a i vlastite stranice za bukiranje te će se pokazati veća isplativost u prihodima i prikazati usporedba kanala (vidi tablica br. 2).



	BOOKING.COM	ALMAYER.HR
Izvorna cijena po noći	285,00 EUR	238,00 EUR
Provizija stranice	15%	/
Provizija banke	1,1%	1,1%
Provizija bukerja	2,0%	2,0%
<b>UKUPNO</b>	<b>232,00 EUR</b>	<b>230,00 EUR</b>

*Tablica 2/ Izračun prihoda po cijeni noćenja putem različitih platformi  
Izvor: vlastita izrada autora*

U tablici (vidi tablicu br. 2) gore postavljene su dvije varijable x i y koje su se koristile kao usporedba ovog izračuna prihoda po cijeni jednog noćenja. Za varijablu x uzeta je vanjska stranica Booking.com, dok je za varijablu y uzeta stranica direktne prodaje Almayer.hr. Iako je cijena noćenja na Booking.hr postavljena kao veća cijena, menadžment mora uzeti u obzir da on u proviziji stranice ne plaća samo usluge rezervacija putem platforme već i promociju hotela. Odnosno, jasno je da je puno lakše gostima pronaći idealan smještaj za odmor ili kakvu drugu prigodu putem jedne od najpoznatijih platformi za rezervacije u svijetu. S druge strane, teško da bi netko sam naišao na stranicu Almayer.hr bez da je prethodno već odsjeo u smještaju. Kada je riječ o proviziji banke, ona je fiksna, a kad je riječ o proviziji bukerja to ovisi od agenta do agenta, no neki najčešći uzorak je 2%, ali ona može ići i do 5% i više, sve ovisno o iskustvu bukerja i obvezama koje dogovorite. Zaključak prikaza ove naizgled cjenovne razlike je taj da hotel nema preveliko smanjenje prihoda oglašavanjem putem različitih platformi već mu te platforme pomažu doseći veću prepoznatljivost među različitom ponudom i konkurencijom. Sigurno da bi postojala veća razlika u prihodima kada bi i cijene noćenja na različitim platformama bile veće, no za sada je situacija ovakva. No, kako gosti gledaju na različite cijene? Sigurno da će niža cijena puno brže privući gosta te se gosti sve češće odlučuju zaobilaziti popularne platforme i rezerviraju smještaj putem direktnih kanala odabranih hotela. Na taj način, gost je uštedio, a vi ste dobili jednaku količinu novca. U idućim slikama (vidi slike br. 16 i 17) prikazat će se cijena smještaja za jedno noćenje i napraviti usporedba između Hotela Almayer i cijena noćenja u obližnjem konkurentnom boutique hotelu Bastion.



Booking.com EUR ? Dodajte svoj objekt Registriraj se Prijavi se

Boravak Letovi Let + hotel Najam automobila Atrakcije Taksii Taksii iz/do zračne luke

Zadar × pon, 26. kol. — sub, 31. kol. 2 odraslih · 0 djece · 1 jedinica Traži

Početna stranica > Hrvatska > Zadarska županija > Zadar > Pronađeni rezultati

**Zadar: Pronađeno je 1.800 objekata**

Sortiraj po: Naši top izbori

Provizija plaćena za rezervacije i drugi faktori mogu utjecati na rang smještajnih objekata. Saznajte više o parametrima rangiranja te kako ih možete odabrati i izmijeniti. [Saznajte više](#)

**Razvrstaj po:**

Vaš budžet (po noćenju)  
50 € - 400 €+

Popularni filtri

- Doručak uključen 56
- Apartmani 1583

**Uključen doručak**

**Almayer Art & Heritage Hotel and Dépendance** ★★★★★

Zadarski stari grad, Zadar [Prikaži na karti](#) U centru  
Plaža u blizini  
550 m od plaže

Dvokrevetna soba Deluxe s bračnim krevetom - glavna zgrada  
2 kreveta (1 kauč na rasklapanje, 1 veliki bračni)

**Izvanredan 9,0**  
473 recenzije  
**Lokacija 9,7**

5 noćenja, 2 odraslih  
**1.994 €**  
Uključujući poreze i naknade

[Prikaži raspoloživost >](#)

✓ **Besplatno otkazivanje**  
✓ **Nema plaćanja unaprijed** – platite u objektu  
**Još samo 1 jedinica po ovoj cijeni na našoj stranici**

Slika 15/ Boutique Hotel Almayer  
Izvor: [www.booking.com](http://www.booking.com)  
(pristupljeno: 17.06.2024)

Booking.com EUR ? Dodajte svoj objekt Registriraj se Prijavi se

Boravak Letovi Let + hotel Najam automobila Atrakcije Taksii Taksii iz/do zračne luke

Zadar × pon, 26. kol. — sub, 31. kol. 2 odraslih · 0 djece · 1 jedinica Traži

Početna stranica > Hrvatska > Zadarska županija > Zadar > Pronađeni rezultati

**Zadar: Pronađeno je 1.800 objekata**

Sortiraj po: Naši top izbori

Provizija plaćena za rezervacije i drugi faktori mogu utjecati na rang smještajnih objekata. Saznajte više o parametrima rangiranja te kako ih možete odabrati i izmijeniti. [Saznajte više](#)

**Razvrstaj po:**

Vaš budžet (po noćenju)  
50 € - 400 €+

Popularni filtri

- Doručak uključen 56
- Apartmani 1583

**Uključen doručak**

**Bastion Heritage Hotel - Relais & Châteaux** ★★★★★

Zadarski stari grad, Zadar [Prikaži na karti](#) U centru  
Plaža u blizini  
400 m od plaže

Standardna dvokrevetna soba s bračnim krevetom ili s 2 odvojena kreveta  
1 veliki bračni krevet

**Izvanredan 9,1**  
745 recenzija  
**Lokacija 9,7**

5 noćenja, 2 odraslih  
**1.490 €**  
Uključujući poreze i naknade

[Prikaži raspoloživost >](#)

✓ **Besplatno otkazivanje**  
✓ **Nema plaćanja unaprijed** – platite u objektu  
**Još samo 1 jedinica po ovoj cijeni na našoj stranici**

Slika 16/ Boutique Hotel Bastion  
Izvor: [www.booking.com](http://www.booking.com)  
(pristupljeno: 17.06.2024)

Na slici gore (vidi sliku br. 16) prikazana je cijena noćenja za boutique Hotel Almayer i to u periodu od 26.08.2024 do 31.08.2024 što čini ukupno 5 noćenja i to po cijeni od 1.994 EUR s uključenim noćenjem. Odmah ispod tog, prikazan je boutique Hotel Almayer koji nudi cijenu od 1.490 EUR za istu dužinu noćenja u istom periodu, također s uključenim doručkom. Cjenovna razlika između ova dva objekta, koja se nalaze neposredno jedan u blizini drugog kako je ranije bilo pisano iznosi ukupno 504 EUR za 5 noćenja, odnosno 100,80 EUR po jednom noćenju.

Uzimajući u obzir ove dvije cijene, gosti se prilikom planiranja svog dolaska u Zadar u jedan od ova dva boutique hotela, moraju dobro zapitati koji će odabrati. Odnosno, s obzirom na to da oboje nude doručak i da su oboje hoteli s četiri zvjezdice, što je to iduće što bi bilo ključno, a opet presudno za odabir jednog od njih. Je li to cjenovna razlika ili pak činjenica da je boutique hotel Bastion ocijenjen s ocjenom 9,1 od strane gostiju (od ukupno 10) dok je hotel Almayer ocijenjen s ocjenom 9,0? Svakako, opcija postoji, a na gostima je da odaberu sebi prikladniji i zanimljiviji smještaj za dobro zasluženi odmor. Baš kao što Marjanović (2021.) navodi: „Za većinu organizacija na kompetitivnim svjetskim tržištima, potrošač je konačni sudac koji određuje što će se kupiti i po kojoj će se cijeni kupiti.“ Možda ih baš usmena predaja ponukana od strane obitelji i prijatelja koji su ranije odsjeli u jednom od ova dva objekta natjera da izaberu upravo taj.

### **4.3. Promocija**

Naime, promocija uključuje razne aktivnosti i strategije koje se koriste za komuniciranje i promicanje proizvoda ili usluga ciljanim potrošačima. Prema Martech Zone (2024.) promocija također uključuje oglašavanje, odnose s javnošću, unapređenje prodaje, osobnu prodaju, izravni marketing te druge oblike komunikacije za povećanje svijesti, stvaranje interesa i poticanje potražnje za proizvodom ili uslugom. S obzirom na to da je maločas bilo govora o tome kako se hoteli promoviraju i oglašavaju putem samih stranica za online rezervacije, neki od njih koriste i strategiju promocije putem različitih influencera i društvenih medija koji su trenutno aktualni (vidi sliku br. 6). Kada je riječ o osobnoj prodaji, to znači da se sobe mogu prodati i na licu mjesta, a ne samo na online kanalu. Primjerice, gost koji već boravi u objektu želi produžiti noćenje u sobi i tada može rezervirati sobu direktno s osobljem recepcije hotela. Osobna prodaja uključuje i dodatnu naplatu ručka i večere, kao aranžman punog pansiona koji gost ranije nije imao, ali je u trenutku dolaska u hotel shvatio da bi htio i to imati tokom boravka. Kada se govori o unapređenju prodaje, možda gost koji boravi u smještaju nije prije imao uključenu saunu te mu je osoblje recepcije ponudilo opciju saune i wellnesa ili su mu ponudili kategoriju sobe višu od one u kojoj trenutno boravi kao jednu vrstu „upsale-a“ i sl. Zaključak: hotelu je promocija neophodna te on na njoj stvara prihode koji naizgled mogu imati sitan značaj, no veliku maržu. Promocija je usko vezani element te pospješuje prodaju sadržaja u hotelu i izvan hotela. Obraćanjem pažnje na strategiju promocije isključuje se rizik smanjenog prihoda poslovanja.

### **4.4. Distribucija**

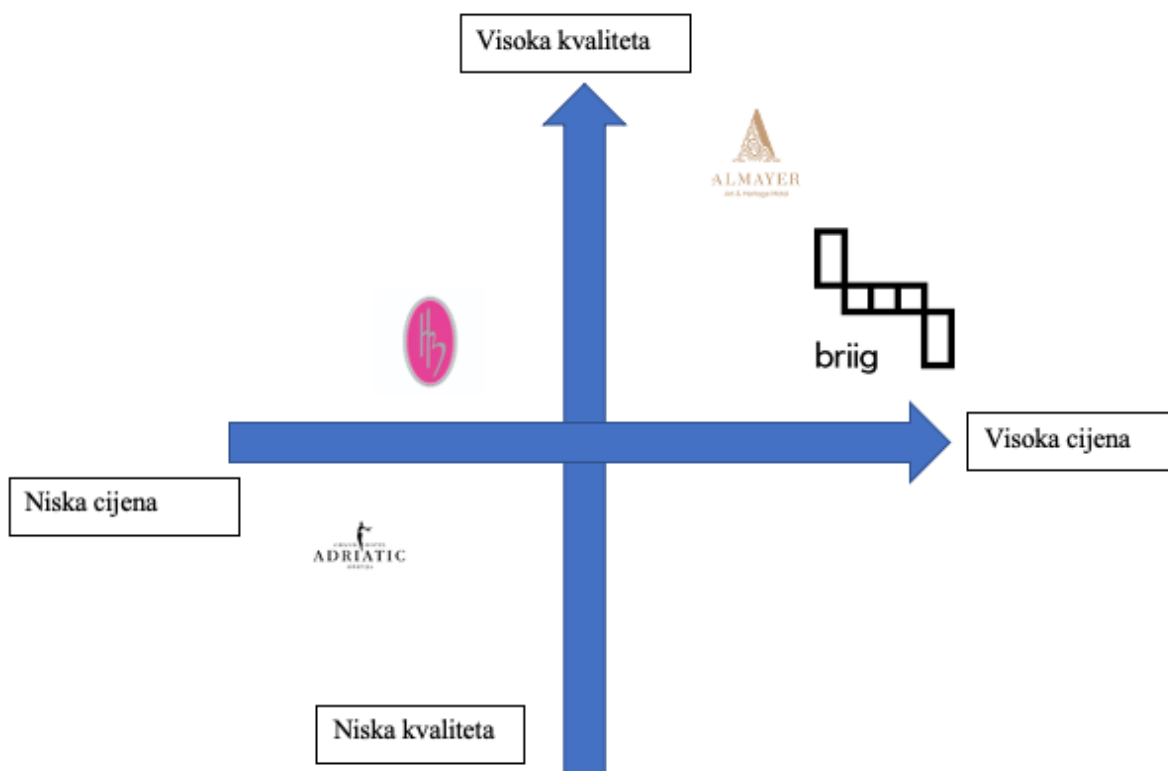
Lokacija proizvoda i/ili usluge utječe na ukupnu dobit proizvoda i/ili usluge. Prema Marketing Fancier (2016.) odabir prave lokacije za pozicioniranje proizvoda i/ili usluge ključan je, s ciljem dosezanja prave ciljne skupine u pravo vrijeme. I dok budući vlasnici hotela koji je tek u planu gradnje sigurno biraju lokaciju na koju se žele smjestiti, naravno ukoliko je lokacija dostupna, budući vlasnici hotela koji je već izgrađen te je stavljen u prodaju, mogu samo razmisliti (i/ili napraviti poslovni plan) i vidjeti je li to lokacija koja je zadovoljavajuća i koja će opravdati ulaganje ili je 'pak potpuni promašaj te nije ni čudo da se prodaje. Prema Cicvarić (2020.): „Lokacija je jedan od činitelja koja utječe na kupčev odabir gdje kupuje i što kupuje.“ Hotel se također može distribuirati na način da prodaje lokaciju na kojoj se nalazi pa će u opisu sobe koju prodaje pisati primjerice da se prodaje soba s pogledom na more ili soba s pogledom

na znamenitost crkve Sv. Donata, itd. Sve su to marketinški trikovi koji mogu imati presudnu ulogu u tome što će koji potrošač odabrati te gdje ćete se vi točno pozicionirati na tržištu.

## 5. Segmentacija tržišta

Prema Šimić (2004.) segmentacija tržišta poslovnih potrošača pomoći će gospodarskim subjektima u dobivanju odgovora na nekoliko ključnih pitanja poput analize tržišta, tj. boljeg razumijevanja utjecaja na cijelom tržištu, uključujući pitanja kako i zašto potrošači kupuju njihove proizvode, i sl. Odnosno, na slici dolje (vidi sliku br. 18) bit će prikazano gdje su se smjestili spomenuti boutique hoteli u Hrvatskoj te kako koji od njih stoji na tržištu. Kao što je navedeno prema autoru, ovo može pomoći u boljem razumijevanju zašto pojedini gosti biraju pojedine hotele. Šimić (2004.) navodi kako bi segmentacija tržišta također trebala pomoći i u upravljanju marketingom u smislu razvoja strategija, planova i programa za optimalno zadovoljavanje potreba odabranih tržišnih segmenata i ostvarivanje konkurentske prednosti.

### 5.1. Pozicioniranje na tržištu



Slika 17/ Pozicioniranje Hrvatskih boutique hotela na tržištu  
Izvor: vlastita obrada autora  
(pristupljeno: 17.06.2024)

Na slici gore (vidi sliku br. 18) prikazani su boutique Hotel Almayer koji se smjestio na poziciji visoke kvalitete i ne previsoke cijene za dobivenu kvalitetu, boutique hotel Brrig koji ima nešto veću cijenu nego prethodni hotel, ali malo manju kvalitetu. Zatim je tu boutique hotel Bastion koji ima nižu cijenu od oba prethodna hotela dok još uvijek drži standard kvalitete. I posljednji kojeg se uzelo za primjer, a o kojem je nešto ranije bilo govora, jest' boutique hotel Adriatic koji za sada ima najniže cijene, ali kako cijena prati kvalitetu tako se on nažalost nalazi na poziciji ispod svih.

Sa stajališta gosta, uzimajući ovo u obzir, ne samo da je vidljivo da su preferencije različite već da gosti mogu birati između raznih boutique hotela diljem Hrvatske i to na osnovu onoga što im je u tom trenutku presudno; bilo da je to visoka cijena, visoka kvaliteta ili 'pak niska cijena i niska kvaliteta. Prema Ercegovac (2022.) tijekom proteklih desetljeća došlo je do proliferacije teorija koje se odnose na ponašanje potrošača. Među tim teorijama jedna se posebno ističe. Jedna od primarnih teorija bila je usredotočena na ograničene financijske resurse potrošača. Dodatno, naglasak je bio na isticanju značenja ovog aspekta. Naime, pojedini potrošači posjeduju široku lepezu težnji koje daleko nadilaze njihove financijske mogućnosti. Ljudi se nalaze sputani i ograničeni tim ograničenjima. Potrošači su suočeni s gotovo bezgraničnim željama, što rezultira potrebom za promišljenim odabirom na temelju pristupačnosti i osobnih preferencija. Ti izbori u konačnici oblikuju odluke potrošača u vezi robe i usluga za koje se odlučuje.

S druge strane, potrošačke odluke bilo da su donesene svjesno ili podsvjesno, zahtijevaju različite razine napora ovisno o značenju i vrijednosti proizvoda koji se kupuje. Proučavanje ponašanja potrošača također obuhvaća analizu potražnje, koja ispituje dostupnost određenog proizvoda ili usluge na tržištu po različitim cjenovnim točkama. Međutim, uz 4P i segmentaciju tržišta, odnosno pozicioniranja na tržištu, mogli bi predložiti načine kako planirati svoje poslovanje, gdje koga smjestiti i koje ponašanje očekivati od određenih potrošača, tj. budućih gostiju.

## 6. Prijedlozi za optimizaciju strategija upravljanja rizicima

Prema Poslovna učinkovitost (2024.) za uspješno poslovanje određene organizacije potrebno je stručno uspostaviti odnosno optimizirati poslovne procese. Poslovni proces sastoji se od slijeda aktivnosti potaknutih određenim događajima u određenom slijedu, osmišljenih za postizanje određenog cilja korištenjem resursa. Optimiziranje poslovnih procesa postiže se najprije transparentnim prikazom procesa, usklađivanjem s poslovnom strategijom i specifičnim operativnim zahtjevima poslovanja, kao i dobrim upravljanjem, praćenjem, prilagođavanjem i usavršavanjem.

### 6.1. Inovativne strategije prilagođene boutique hotelijerstvu

S obzirom na do sad rečeno, jasno je da zbog svoje jedinstvene veličine, personalizirane usluge i specifične ciljne skupine, boutique hoteli zahtijevaju inovativne strategije upravljanja rizicima. Neki od prijedloga su naravno spomenuti kroz rad, no u konačnici, u nastavku će se finalizirati rješenja za boutique hotele i slične ugostiteljske objekte manjeg opsega.

#### 6.1.1. Digitalizacija i tehnologija

Prema Megabooker (2024.) uvođenje naprednih tehnoloških rješenja kao što su sustavi za upravljanje hotelima (PMS), sustavi za nadzor i sigurnost te digitalne platforme za recenzije i povratne informacije gostiju, neophodne su za rad hotela (vidi sliku br. 19).



Slika 18/ PMS sustav

Izvor: <https://rentl.io/hotel-property-management-system/>  
(pristupljeno 07.06.2024)

PMS odnosno „Property Management sustav“ je sustav koji služi za upravljanje rezervacijama, obradu plaćanja, analizu performansi, i sl.. Najpoznatiji među manjim hotelima su Rentlio i Nokumo koji su sasvim pristojni za rad manjeg kapaciteta dok Protel slovi kao najbolja opcija za velike hotele, posebice one koji su franšiza. Poblježe rečeno, to su sustavi u kojima je vidljivo od kojeg do kojeg datuma su ostvarene rezervacije, koja soba će biti dodijeljena određenoj rezervaciji, imaju li gosti kakav poseban zahtjev ili posebnu prigodu zbog koje dolaze (poput rođendana, godišnjice braka, i sl.), jesu li otkazali rezervaciju na vrijeme (besplatno) ili će im se ipak sustavno naplatiti rezervacija kao da su boravili u objektu te još mnogo toga.

### **6.1.2. Personalizacija usluge**

Razvoj CRM (Customer Relationship Management) sustava za praćenje preferencija gostiju i personalizaciju usluga, može smanjiti rizik od nezadovoljstva i negativnih recenzija. Odnosno, ukoliko je gost najavio da ima nekih poteškoća i preferira sobu u prizemlju, svakako bi bilo dobro to unijeti u sistem kako bi i drugi djelatnici to mogli vidjeti i prema tome se pripremiti prije dolaska gosta kako bi se on osjećao dobrodošlo i kako bi imao osjećaj da vam je važan svaki gost. Prema Puvača (2023.) CRM služi za strateško upravljanje odnosima s kupcima uz korištenje odgovarajuće tehnologije dok se upravljanje kupcima, u ovom slučaju gostima, odnosi na provedbu i operativno upravljanje interakcijama s gostima. Pri dolasku u objekt važno je pristojno pozdraviti goste, dati im važne upute za kretanje po objektu te ih saslušati ukoliko imaju kakva pitanja ili molbe. Na samom kraju njihovog boravka uvijek je pravilo da ih se upita o tome kako im se svidio smještaj, je li sve bilo u redu tokom boravka te bi li ga preporučili i drugima. Na ovaj način, ako gost i izrazi kakvo nezadovoljstvo biti ćete unaprijed spremni odgovoriti na negativnu recenziju, a možda je i spriječiti jer ste unaprijed, iz prve ruke, saznali raspoloženje s kojim gost odlazi.

### **6.1.3. Održivost i ekološka odgovornost**

Implementacija ekološki prihvatljivih praksi kao što su energetska efikasnost, korištenje obnovljivih izvora energije i smanjenje otpada dovode do smanjenja operativnih troškova i privlačenja ekološki osviještenih gostiju. Primjerice, ukoliko hotel ima punionicu za električna auta, sigurno će to dovesti i određenu skupinu gostiju koja prakticira takvu vrstu vozila, a možda je ta punionica prilagođena i za vanjske goste koji nemaju namjeru noćiti pa će oni, dok im se auto puni, sjesti i pojesti nešto ili popiti kavu dok čekaju. Ova vrsta usluge omogućuje uspostavu odnosa te mogućnost za buduću rezervaciju.

#### 6.1.4. Proaktivno upravljanje reputacijom

Prema Kosar (2015.) reputacija je rezultat percepcije nastale na temelju dosadašnjih aktivnosti tvrtke, dok je povjerenje subjektivno očekivanje temeljeno na predvidljivom ponašanju određenom prethodnim susretima. Aktivno praćenje online recenzija i društvenih medija te brzo reagiranje na negativne komentare kroz profesionalne odgovore i rješavanje problema može pospješiti vaše poslovanje i spriječiti bilo kakav oblik negativne reputacije. Dakle, potrebno je biti u korak s novostima, pričati s gostima tokom boravka te unaprijed znati što očekivati. Gost možda i bude zadovoljan tokom boravka, ali možda na kraju napusti objekt bez nekakvog posebnog utiska pa će svejedno ostaviti srednju ocjenu, no koji put se u praksi pokazalo kako upravo pravovremeno reagiranje na negativne komentare može suzbiti daljnji krivi dojam.



Slika 19/ Public relations (PR), ilustracija  
Izvor: <https://www.vecteezy.com/free-vector/public-relations> (pristupljeno: 07.06.2024)

## 6.2. Implementacijski plan za optimizaciju

Kako bi se implementacija optimiziranih strategija upravljanja rizicima mogla lakše izvršiti, potrebno je detaljno planirati i korake poput procjene trenutnog stanja, edukacije osoblja, tehnološke implementacije, i sl., no više u nastavku.

### 6.2.1. Procjena trenutnog stanja

Analizom postojećih procedura u organizaciji može se procijeniti trenutno stanje i zadovoljstvo kroz analizu i identifikaciju područja u kojem je potrebna promjena. Redoviti sastanci s osobljem mogu menadžeru pomoći da shvati koji su to tihi problemi koji bi potencijalno u



budućnosti mogli dovesti do velikog nezadovoljstva. Na taj način, menadžer ili vlasnik odlučit će koju od strategija odabrati te na vrijeme zauzeti poziciju u kojoj će poslovanje teći svojim regularnim tokom.

### **6.2.2. Razvoj strategije**

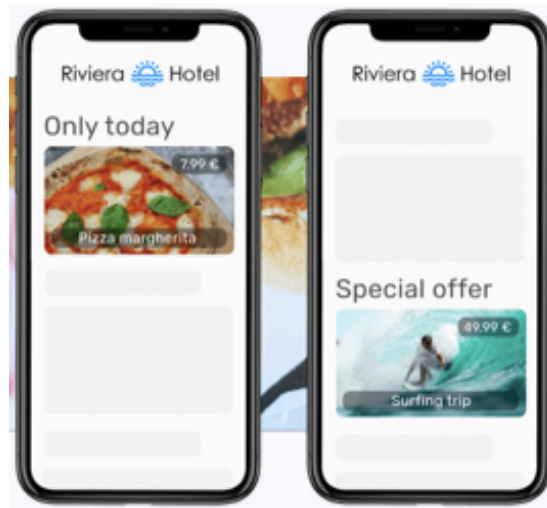
Formuliranje novih strategija potrebno je s vremena na vrijeme provesti prilikom upravljanja rizicima posebice zbog prilagođenih specifičnosti ove vrste objekta. Prema Božac (2018.) „Slabost je odsutnost snage, a korporativni razvoj kojim bi se prevladala postojeća slabost može postati opcija za poduzeće.“ Baš kao što je maločas bilo govora, promjene u organizaciji mogu biti pozitivne. Čak i ako ste se našli u nezgodnoj situaciji i to vas je uznemirilo, sigurno ćete nešto novo naučiti te jednu slabost pretvoriti u priliku. Ukoliko se i dogodi negativna recenzija od strane gosta, pristojno mu se zahvalite i poručite da ćete uvažiti rečeno i nešto novo naučiti iz toga te nastojati napredovati u daljnjem poslovanju. Takvu reakciju gosti sigurno ne očekuju. Preduhitrite ih i strategijski reagirajte na način da im poželite ponovnu dobrodošlicu u vaš smještaj.

### **6.2.3. Edukacija osoblja**

Iznimno je važno organizirati redovite treninge i edukacije osoblja kako bi bili upoznati s novim protokolima i procedurama. Prema Laškarin A. (2018.) primjena rigidno propisanih pravila i procedura sprječava osoblje da bude kreativno i da se boji samostalno rješavati probleme gostiju. Odnosno, gostima je iznimno važno vidjeti osoblje koje barata s materijom i koje pravovremeno, bez prevelike pomoći menadžera, ima sposobnost donijeti odluku i riješiti problem bez odugovlačenja oko sitnica. Naravno da je potrebno menadžera naposljetku obavijestiti o svemu, no ne treba ni njima stvarati nepotrebna opterećenja. Brzom reakcijom na nezadovoljstvo gosta možete sebi osigurati mogućnost da gost nastavi nesmetano i bezbrižno uživati u svom boravku te spriječiti daljnju lošu reputaciju. Malim gestama poput besplatnih vaučera za wellness ili bocom vina možete gostima dati znak pažnje kao ispriku za nastalu situaciju i dati im do znanja da ste ljudi; osoblje, djelatnici i menadžeri koji griješe i koji su spremni prihvatiti činjenicu da niste donijeli ispravnu odluku i da vam je važno kako se gost osjeća. Ovo će zasigurno doprinijeti i ostanku na visokoj ljestvici kvalitete i usluge.

#### 6.2.4. Tehnološka implementacija

Vremena su takva da se tradicionalni boutique hoteli baš kao i oni tek otvoreni, moraju prilagođavati trendovima na tržištu i to kroz uvođenje novih tehnologija i digitalnih rješenja u integraciju svakodnevne operacije hotela. Sve više hotela okreće se ka određenoj aplikaciji koja je dostupna samo gostima u hotelu, a čije pristupne podatke su dobili na prijavi na recepciji. U takvoj vrsti interne aplikacije, gosti mogu naručiti hranu i piće iz sobe, poslati poruku kad im trebaju spremačice, vidjeti aktualne događaje u objektu ili okolici, rezervirati spa i wellness te



Slika 20/ Tripple host  
Izvor: <https://triple-host.com/>  
(pristupljeno: 08.06.2024)

još mnogo toga. Primjer jedne takve aplikacije je upravo Tripple host. Aplikacija koja je namijenjena isključivo gostima koji se nalaze u hotelu i koja olakšava komunikaciju između osoblja i gostiju kako ne bi stvarali preveliko opterećenje samo u jednom odjelu (vidi slika br. 21). Uz ovakve alate, budite sigurni da ćete biti u korak, ako ne i ispred konkurencije, a gosti će biti oduševljeni jer ćete im biti učestalije na raspolaganju što će zasigurno doprinijeti i pozitivnim recenzijama u konačnici.

#### 6.2.5. Praćenje i evaluacija

Ukoliko se primijeti da neko područje zaostaje u napretku s ostalima u organizaciji, potrebno je revidirati provedene strategije za specifično područje u kojem je problem nastao te promijeniti taktiku kako bi se mogli prilagoditi i krenuti dalje. Prema Lazibat (2003.) „Danas je kvaliteta postala primaran i strateški cilj gotovo svakog poslovnog subjekta.“ Osim što će područje koje slabije posluje biti vidljivo po financijama, glavnu ulogu će tu igrati i gosti koji će biti zadovoljni ili nezadovoljni uslugom. Ukoliko je menadžeru ili vlasniku boutique hotela

kvaliteta na prvom mjestu, on je spreman čak i zanemariti troškove samo kako bi pokrio nezadovoljstvo gosta. Ista stvar je i s djelatnicima. Dobri uvjeti rada ostavljaju dobar dojam koji se uvijek odražava i na atmosferu u organizaciji i na odnose s gostima, a ostavlja prostora i za dugoročnu suradnju.

### **6.3. Očekivani doprinos optimiziranih strategija na poslovanje**

Nakon gore navedenih primjera upravljanjima rizicima, potrebno je razumjeti što određena organizacija, u ovom slučaju boutique hotel, može očekivati zauzvrat za svoj trud i ulaganje. U to se pritom ubraja: povećana efikasnost, poboljšano zadovoljstvo gostiju, bolja reputacija, financijska stabilnost i naposljetku, veći prihodi.

#### **6.3.1. Povećana efikasnost**

Prema Mihajlović (2014. ) „Poslovni subjekti se razlikuju po onome što znaju. Otuda i važnost upravljanja znanjem kao koncepta kolektivnog znanja, čiji je cilj što učinkovitija primjena znanja u cilju donošenja najboljih odluka.“ Dakle, suvremenoj organizaciji potrebna su brza i efikasna rješenja koja ne stvaraju prevelike gubitke kako bi u što manjoj mjeri izbjegli troškove, ali i smanjili nezadovoljstvo gostiju. Ukoliko gost ne želi primjerice doći do recepcije samo kako bi vam rekao da želi zakazati sastanak u konferencijskoj dvorani, a pritom se u svojoj sobi priprema za to, on bi to uz pomoć navedene aplikacije mogao učiniti u tren oka. Ulaganjem u digitalizaciju postavljate mogućnost za lakše poslovanje u budućnosti.

#### **6.3.2. Poboljšano zadovoljstvo gostiju**

Naglaskom na personaliziranu uslugu i brzu reakciju na povratne informacije može se poboljšati iskustvo gostiju što rezultira višim ocjenama i lojalnošću. Prema Laškarin M. (2018.) „Kao posljedica zadovoljstva, vjernost gosta ima veću vrijednost za hotel.“ To što je gost bio u mogućnosti izvršiti rezervaciju iz sobe, sigurno čini veliku razliku u pozitivnom iskustvu gosta. Gosti u malim boutique hotelima najčešće ne žele izlaziti iz svojih soba te očekuju potpunu privatnost, a na hotelu je da mu to i osigura tokom boravka.

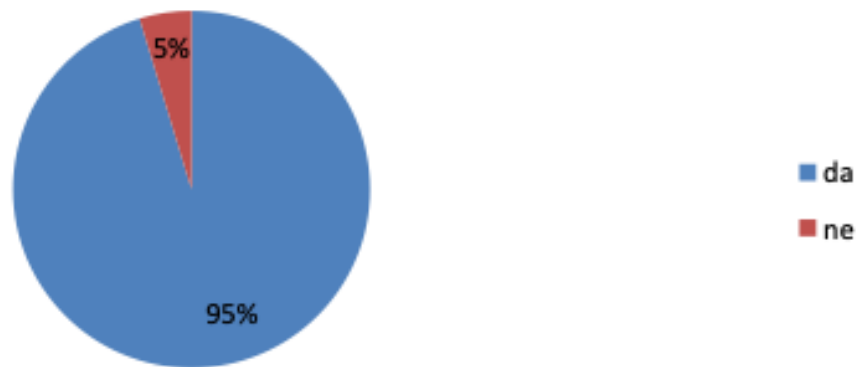
#### **6.3.3. Bolja reputacija**

Aktivno upravljanje reputacijom i ekološka odgovornost mogu poboljšati imidž hotela i tako privući nove goste. Već ranije je bilo govora o tome koliko je reputacija ustvari važna za određene objekte pa tako ponajviše za one koji slove kao elegantni, privatni, profinjeni i luksuzni, tko drugi nego boutique hoteli. Dobra reputacija, daleko se čuje, loša još i dalje. Na vrijeme poduzmite korake i aktivno pratite ponašanje gostiju tokom boravka te čitajte njihovu neverbalnu komunikaciju kako bi ste znali što očekivati na kraju boravka od njih.

#### 6.3.4. Financijska stabilnost

Naposlijetku, možda i najvažnija stavka jest financijska stabilnost bez koje poduzeće ne bi imalo budućnost poslovanja. Smanjenje troškova kroz optimizaciju resursa i operacija doprinosi boljoj financijskoj stabilnosti i profitabilnosti hotela. U istraživanju koje je provedeno prema Erceg (2022.) njih 95% ispitanika smatra kako mali obiteljski hoteli, u koje naravno spadaju boutique hoteli, imaju perspektivu za daljnji razvoj, dok ih samo 5% smatra da ne (vidi grafikon br. 5).

### Smatrate li da mali obiteljski hoteli imaju perspektivu za daljni razvoj u Hrvatskoj?



Grafikon 5/ Perspektiva za daljnji razvoj

Izvor: <https://repositorij.unizd.hr/en/islandora/object/unizd%3A5357/datastream/PDF/view>  
(pristupljeno: 17.06.2024)

Zaključno, ovi prijedlozi i implementacijski planovi trebaju se kontinuirano prilagođavati i unapređivati kako bi se odgovorilo na nove izazove i potrebe tržišta, osiguravajući dugoročni uspjeh boutique hotela. Svaki od gore navedenih boutique hotela pa tako i oni koji nisu navedeni, ima mjesta na napredak, a mišljenje ispitanika u odnosu od 95% to i potvrđuju. U nastavku rada obradit će se još i poglavlje o ulozi ljudskih resursa. Poglavlje je to koje predstavlja nezaobilazan faktor kao ključ uspjeha poslovanja bilo koje tvrtke ili ugostiteljskog objekta, ne samo boutique hotela. Nažalost, činjenica je takva da je sve veća potražnja za radnicima što dovodi do činjenice da je na tržištu manjak radne snage što naposljetku predstavlja rizik jer se dešava borba za radnike. Ne samo da se poslodavci bore za dobre i kvalitetne radnike uz koje će moći nastaviti ili proširiti svoje poslovanje, već se i radnici bore za što bolje uvjete rada.

## **7. Uloga ljudskih resursa u hotelijerstvu**

Prema Petrović (2017.) turistički djelatnici se vlastitom životnom i poslovnom filozofijom, obrazovanjem i radom nastoje prilagoditi rastućim potrebama korisnika turističkih usluga. Statistike pokazuju da je turizam najveća i najbrže rastuća industrija u svijetu. Danas u turizmu radi svaki deveti zaposleni, no upravljanje radnom snagom može predstavljati rizik u poslovanju koji postaje sve teže kontrolirati. U nastavku rada obratit će se pažnja na to kako upravljati kvalificiranom radnom snagom, kako motivirati i angažirati zaposlene, kako kultura i komunikacija predstavljaju rizike u poslovanju, posebice u boutique hotelijerstvu te kako napraviti ravnotežu u radnom vremenu između privatnog i poslovnog. Sve navedeno ključno je kako bi zadržali radnu snagu i kako bi sezonsko poslovanje boutique hotela pretvorili u cjelogodišnje, naravno ukoliko vam to financijske predispozicije omogućavaju.

### **7.1. Kvalificirana radna snaga**

Prema Valentić (2017.) upravljanje ljudskim resursima zahtjeva prije svega selekciju kandidata, naravno uz prethodno objavljen natječaj za posao. Menadžeri u tom slučaju imaju za zadatak izabrati kandidate koji najbolje odgovaraju određenim poslovima, dok ostali neće proći dalje. Da bi menadžer uspješno odabrao kandidate za posao, moguće je provesti neke od taktika, a to su: testovi znanja, intervju, zdravstveni pregled, itd. Potom je važno uputiti zaposlene u rad te im osigurati da imaju edukaciju o tome kako ispravno obavljati zadani posao. Primjerice, da bi sobarica uspješno održavala površine u sobama čistim, ona mora znati koje sredstvo može naštetiti, a koje koristiti određenom materijalu ili primjerice na koliko stupnjeva se treba oprati posteljina kako bi se bakterije uništile kako se zdravlje zaposlenih i gostiju ne bi dovelo u pitanje. Kvalificiranu radnu snagu moguće je imati jer kandidati imaju već neke predispozicije od ranije, a možete je i stvoriti redovitim edukacijama i pružanjem sigurnosti opstanka rada. Prema Macek (2024.) u prva dva mjeseca ove godine u Hrvatskoj je izdano 32.725 dozvola za boravak i rad od kojih 8.088 čini djelatnike u ugostiteljstvu i turizmu. Najveći broj dozvola izdao se državljanima Nepala, Sjeverne Makedonije, Kosova, Turske, Filipina, itd. Znači li to da je sve teže pronaći kvalificiranu radnu snagu u Hrvatskoj i da je poslodavcima, odnosno ugostiteljima u Hrvatskoj potrebna pomoć izvana? Kako motivirati hrvatske državljane da ostanu u radnim odnosima te što je to što ih tjera da konstantno traže bolje i više? Je li pitanje radne snage postao rizik s kojim se ugostitelji moraju naučiti nositi? Više o tome u nastavku.

## **7.2. Motivacija i angažiranost zaposlenika**

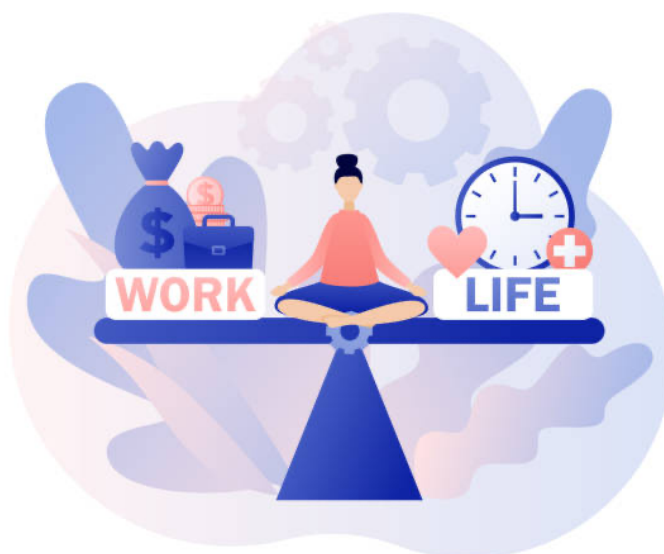
Prema Jambrek (2008.) čovjek je misaono, svjesno biće koje ima svoje potrebe, želje, motive i ambicije koje unosi u organizaciju i koje mogu pozitivno ili negativno utjecati na atmosferu u organizaciji. S obzirom na visoke troškove života, sve je teže pronaći način kako zadržati kvalitetne radnike koji će zbog nekoliko stotina eura radije promijeniti posao te raditi sezonski umjesto pristati na rad za manje novca, ali dugoročno. S tim u vezi, ugostitelji su primorani dovesti pomoć izvana te angažirati agencije za zapošljavanje. Tako neke od agencija poput Th Consulting Services nude posredovanje pri zapošljavanju i pritom vode cjelokupni proces zapošljavanja stranih radnika, proces dovođenja radnika i popratne administracije, nude širok raspon kandidata za veliki broj djelatnosti i industrija te omogućuju zapošljavanje kvalificiranog i motiviranog kadra. Osim toga, bave se i ustupanjem radnika na način da je moguće unajmiti stranog radnika za određeno razdoblje, istovremeno pružaju fleksibilnost i brzinu jer radnici već posjeduju dozvole za boravak i rad te omogućuju jednostavan proces zaposlenja bez komplicirane administracije. Razlozi za motivaciju zaposlenika su zaista najrazličitiji i teško je ući u dubinu svakog zaposlenog i saznati što je to što njega pokreće i motivira te ga tako poticati na rad. No, ono što je sigurno jest' da pitanje radne snage predstavlja sve veći rizik za ugostitelje te će morati pronaći način kako uspostaviti komunikaciju između stranih radnika i domaćih te kako poštovati kulturološke razlike pritom pazeći da objekt u kojem djeluju ne gubi na kvaliteti.

## **7.3. Kultura i komunikacija**

Prema Jambrek (2008.) srž kulture su vrijednosti pojedinog društva. Različite kulture imaju različite vrijednosti, poglede, mišljenja i ponašanja stoga se upravljanje ljudskim resursima mora prilagoditi određenim kulturnim skupinama. Jedan od načina za lakše sporazumijevanje stranih i domaćih djelatnika jest' definitivno osposobljavanje na razini pohađanja tečaja jezika. Ugostitelji malih boutique hotela morat će ulagati svoje resurse u djelatnike za čiji opstanak ne mogu biti sigurni jednom kad sezona završi, no ne mogu si priuštiti da djelatnici među sobom ne znaju kako komunicirati ili pružiti pomoć jedni drugima. Uz sve to, treba paziti da se poštuju kulturološke razlike te da nekoga ili nečija uvjerenja ne povrijede. Zdravi odnosi među djelatnicima ključ su za uspješan rad pa čak i ostanak nakon sezone. Snalaženje u prostoru također je od velikog značaja za strane državljane koji su dužni informirati goste boutique hotela o sadržajima koji se nalaze u neposrednoj blizini ili unutar samog hotela. No, kako uz sve edukacije i obveze napraviti dobru ravnotežu između privatnog i poslovnog?

#### 7.4. Radno vrijeme i ravnoteža između privatnog i poslovnog

Prema Lazzo (2021.) današnji život je vrlo ubrzan, novi dan je sve brži i brži, tempo je izuzetno intenzivan, a ljudski život je postao vrlo dinamičan i pun ritma. Svi ti ritmovi života (posla) pokreću i usmjeravaju ljude, vode ih kroz život i na neki način oblikuju njihove živote. Ljudi obolijevaju, pate pa čak i umiru zbog svojih poslova. Zbog toga je prijeko potrebno brinuti se za ljudski život, odnosno prije svega za ljudsko zdravlje, bilo tjelesno, bilo duševno, međusobno su vezani i vođeni. U svemu tome nadređeni se trude biti što pravedniji, jer samo pravednost može poslužiti kao primjer i motivacija da čovjek postane bolji u životu i da bude što uspješniji i bolji u poslu koji obavlja. Jedan od načina da postignete ravnotežu između osobnog i poslovnog života je izbjegavanje neformalnih kanala komunikacije. Prema Sambrailo (2023.) neformalna komunikacija poslovna je prednost jer zaposlenici više uživaju u svom poslu ako imaju prijatelje s kojima mogu razgovarati, što povećava produktivnost. Međutim, ukoliko se kroz neformalnu komunikaciju izvan posla i dalje govori o tome što se dešava u organizaciji dok zaposleni nisu prisutni, oni mogu postati opterećeni te se u njima budi želja za odlaskom jer postaju umorni. Poslodavci bi trebali imati poštovanja za vrijeme koje zaposlenici provode izvan posla te ne tražiti od njih prekovremene sate, poslove u zadnji trenutak ili svakodnevno stvarati pritiske koji su neizdrživi. Svaka situacija pa čak i ona najgora je rješiva, a dobro vodstvo menadžera će tome zasigurno pomoći.



Slika 21/ Ravnoteža između poslovnog i privatnog  
Izvor: <https://blogs.ntech.edu/graduate/2022/07/27/how-to-maintain-work-life-school-balance/>  
(pristupljeno: 18.06.2024)

## 8. Rasprava

Boutique hoteli predstavljaju poseban segment turističke industrije, karakterizirani svojim jedinstvenim dizajnom, personaliziranom uslugom i luksuznim smještajem. S obzirom na sve veću konkurenciju i dinamiku turističkog tržišta, upravljanje rizicima postaje ključan element njihovog poslovanja. Ova rasprava će se baviti ključnim istraživačkim pitanjima vezanim uz strategije upravljanja rizicima u boutique hotelijerstvu. Ključne vrste rizika s kojima se boutique hoteli suočavaju u današnjem dinamičnom turističkom okruženju jesu operativni rizici, financijski rizici, pravni, odnosno zakonodavstveni rizici, a poseban naglasak stavljen je na reputacijske rizike. Osim toga, boutique hoteli često primjenjuju specifične strategije kako bi upravljali rizicima koji su u skladu s njihovom poslovnom filozofijom poput personalizacije usluge, investiranja u kvalitetu, edukacije osoblja i proaktivnim bavljenjem reputacijom. S obzirom da se tokom rada naglasak uvelike stavlja na reputacijski rizik o kojem može ovisiti čitavo poslovanje hotela, može se reći da menadžeri boutique hotela vrlo ozbiljno shvaćaju reputacijske rizike jer su svjesni koliko su važni za privlačenje i zadržavanje gostiju. Tako menadžeri najčešće veći dio svog vremena moraju provesti koninuiranim praćenjem recenzijama na platformama poput TripAdvisora, Google recenzija i društvenih mreža koje im omogućavaju brzo reagiranje na negativne komentare. Isto tako, brzom reakcijom, odnosno odgovaranjem na recenzije, posebno na one negativne, pokazuju da im je u cilju rješavanje problema i da zaista brinu o gostima. Naravno, uvođenje programa lojalnosti i personaliziranih ponuda za povratne goste također je važno kako bi se izgradila snažna baza lojalnih gostiju koji će pozitivno utjecati na reputaciju. Što se tiče marketinških strategija, boutique hoteli zaista koriste niz marketinških strategija kako bi promovirali i očuvali svoj brend i to određivanjem svoje niše prije svega, a potom i razradom strategije ka istoj ciljnoj skupini. Ukoliko je njihova ciljana niša generacija Z, boutique hoteli se okreću suradnjama s influencerima, ukoliko su to poslovni ljudi, tad hotel plasira i promovira svoje konferencijske dvorane i sobe za sastanke ili ukoliko je njihova ciljana niša starija generacija, tada se pažnja skreće na wellness, saune, šetnje s turističkim vodičem, i sl. Može se reći da se Hrvatski boutique hoteli sve bolje pozicioniraju na tržištu i to zahvaljujući privlačnim lokacijama, visokoj kvaliteti usluge, specifičnom i pomno osmišljenom dizaju, poštivanjem privatnosti gostiju te poticanjem lokalnih kultura. Iako se ugostitelji suočavaju s iznimnim postotkom uvozne radne snage te se suočavaju s nedostatkom kvalificiranog radnog osoblja, potaknuti su investirati u obuku kako bi mogli prevladati ove izazove te stvoriti atraktivne uvjete za zadržavanje zaposlenika tokom čitave godine.



## 9. Zaključak

U ovom diplomskom radu istražene su strategije upravljanja rizicima u boutique hotelijerstvu, s posebnim naglaskom na ključne vrste rizika s kojima se suočavaju, trenutne prakse upravljanja rizicima, percepciju menadžera o reputacijskim rizicima, marketinške strategije za promociju i očuvanje brenda, pozicioniranje hrvatskih boutique hotela na tržištu, te izazove povezane s radnom snagom. Analiza je pokazala da boutique hoteli, unatoč svom luksuznom i personaliziranom pristupu, nisu imuni na rizike koji uključuju vanjske i unutarnje faktore. Ekonomički, pravni, financijski, operativni i reputacijski rizici predstavljaju značajne izazove. Reputacijski rizici, u kontekstu specifičnosti boutique hotela, zahtijevaju poseban pristup koji se temelji na proaktivnom upravljanju i stalnoj komunikaciji s gostima. Trenutne strategije upravljanja rizicima u boutique hotelijerstvu često odražavaju specifičnosti ove grane turizma kroz personalizirani pristup i fokus na kvalitetu usluge. Međutim, potrebno je dodatno ulaganje u digitalizaciju, održivost, i edukaciju zaposlenika kako bi se povećala otpornost na buduće izazove. Menadžeri boutique hotela prepoznaju važnost reputacijskih rizika i koriste različite strategije za njihovo upravljanje, uključujući aktivno praćenje povratnih informacija gostiju i brzo reagiranje na negativne komentare. Marketinške strategije također igraju ključnu ulogu u promociji i očuvanju brenda, s naglaskom na autentičnost i jedinstvenost ponude. Hrvatski boutique hoteli uspjeli su se pozicionirati na tržištu kao visokokvalitetni smještajni objekti, privlačeći turiste svojim jedinstvenim karakteristikama i visokim standardima usluge. Međutim, jedan od ključnih izazova ostaje nedostatak kvalificirane radne snage, što često zahtijeva uvoz radnika iz inozemstva. Preporuke za buduće strategije uključuju daljnju digitalizaciju operacija, održive prakse, kontinuiranu edukaciju zaposlenika, te jačanje marketinških aktivnosti usmjerenih na specifične ciljne skupine. Implementacija ovih strategija može pomoći boutique hotelima da povećaju svoju otpornost na rizike, unaprijede operativne performanse i osiguraju dugoročnu održivost. Zaključno, boutique hoteli imaju potencijal za daljnji rast i razvoj kroz inovativne pristupe upravljanju rizicima i kontinuirano prilagođavanje tržišnim trendovima. Ulaganje u kvalitetu usluge, autentičnost doživljaja i održive prakse ključni su faktori za postizanje uspjeha u ovom specifičnom sektoru hotelijerstva.

## 10. Literatura

### Knjige:

1. Avelini H., I. Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, (2002.), str. 10-13
2. Benić, Đ. Mikroekonomija: Menadžerski pristup. Zagreb: Školska knjiga, (2012.) str. 574-576

### Članci:

1. Božac M.,G. SWOT analiza i TOWS matrica-sličnosti i razlike. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli (2018.) URL: <https://hrcak.srce.hr/file/33766> (pristupljeno: 07.06.2024)
2. Brbović, S. Pozicioniranje cijena, personalizacija i pravednost u upravljanju prihodom u hotelijerstvu. URL: <https://hrcak.srce.hr/clanak/449674> (pristupljeno: 13.06.2024)
3. Cicvarić, L. Lokacija i društvena uloga trgovačkih centara. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet (2020.) URL: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efzg%3A5802/datastream/PDF/view> (pristupljeno: 13.06.2024)
4. Čižmar, S. Planiranje i razvoj investicijskih projekata u hotelijerstvu u Hrvatskoj. Zagreb: Horwath Consulting Zagreb (2010.) URL: <https://hrcak.srce.hr/file/105327> (pristupljeno: 04.06.2024)
5. Dropulić R., M., Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima – slučaj Hrvatske: Poreč: Institut za poljoprivredu i turizam (2011.) URL: <https://hrcak.srce.hr/file/103926> (pristupljeno: 31.05.2024)
6. Galičić, V. Poslovanje hotelskoga odjela smještaja. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu (2017.) URL: [https://www.fthm.uniri.hr/images/knjiznica/e-izdanja/Vlado\\_Galicic\\_Poslovanje\\_hotelskog\\_odjela\\_smjestaja.pdf](https://www.fthm.uniri.hr/images/knjiznica/e-izdanja/Vlado_Galicic_Poslovanje_hotelskog_odjela_smjestaja.pdf) (pristupljeno: 08.06.2024)
7. Gračan, D., Rudančić L.,A. Konkurentnost turističke destinacije. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu (2013.) URL: <https://hrcak.srce.hr/file/159521> (pristupljeno: 08.06.2024)
8. Grgona, J., Supić, A. Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb (2007.) URL: <https://hrcak.srce.hr/file/24331> (pristupljeno: 01.06.2024)

9. Jambrek, I., Penić, I. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima-ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu (2008.) URL: <https://hrcak.srce.hr/file/63808> (pristupljeno: 15.06.2024)
10. Kosar, Lj., Kosar, N. Upravljanje reputacijom- ključna komponenta kvaliteta u hotelijerstvu. Beograd: Visoka hotelijerska škola strukovnih studija (2015.) URL: <https://portal.sitcon.singidunum.ac.rs/Media/files/2015/127-132.pdf> (pristupljeno: 08.06.2024)
11. Laškarin A., M. Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu. Opatija: Sveučilište u Rijeci (2015.) URL: [https://www.fthm.uniri.hr/images/knjiznica/e-izdanja/laskarin\\_azic\\_upravljanje%20odnosima%20s%20gostima.pdf](https://www.fthm.uniri.hr/images/knjiznica/e-izdanja/laskarin_azic_upravljanje%20odnosima%20s%20gostima.pdf) (pristupljeno: 07.06.2024)
12. Lazibat, T. Sustavi kvalitete i Hrvatsko gospodarstvo. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu. (2003.)URL: <https://hrcak.srce.hr/file/39838> (pristupljeno: 08.06.2024)
13. Mihajlović, M. Menadžment znanja kao faktor povećanja efikasnosti organizacije. Beograd: Centar za ekonomska i financijska istraživanja (2014.) URL: [http://www.cefi.edu.rs/wp-content/uploads/2016/05/Sadrzaj\\_casopisa\\_0914.pdf#page=33](http://www.cefi.edu.rs/wp-content/uploads/2016/05/Sadrzaj_casopisa_0914.pdf#page=33) (pristupljeno: 08.06.2024)
14. Pavia, N. Hotelsko okruženje i menadžment. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment (2003) URL: <https://hrcak.srce.hr/file/267674> (pristupljeno: 05.06.2024)
15. Pavia, N. Hotelski menadžment kao poslovna funkcija. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment (2004) URL: <https://hrcak.srce.hr/file/267403> (pristupljeno: 05.06.2024)
16. Petrović, M., Bonacin, M. Menadžment ljudskih resursa u hotelijerstvu i ugostiteljstvu. Split: Visoka škola za menadžment i dizajn Aspira (2017.) URL: <https://hrcak.srce.hr/file/269783> (pristupljeno: 15.06.2024)
17. Poduzetnik. URL: <https://poduzetnik.biz/produktivnost/porterovih-pet-sila/> (pristupljeno: 08.06.2024)
18. Puvača, M. CRM sustav kao osiguranje održive konkurentnosti. Vukovar: Veleučilište u Vukovaru (2023.) URL: <https://hrcak.srce.hr/file/428142> (pristupljeno 07.06.2024)

19. Sprčić, M. D. Corporate risk management and value creation. Zagreb: Fakultet Ekonomije i menadžmenta (2013.) URL: [http://repec.mnje.com/mje/2013/v09-n02/mje\\_2013\\_v09-n02.pdf#page=17](http://repec.mnje.com/mje/2013/v09-n02/mje_2013_v09-n02.pdf#page=17) (pristupljeno 04.06.2024)
20. Šimić L.,M. Istraživanje i segmentiranje tržišta poslovne potrošnje. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku (2004.) URL: <https://hrcak.srce.hr/file/294283> (pristupljeno: 17.06.2024)
21. Tavitiyaman, P. The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. Hong Kong: School of Professional Education And Exclusive Development (2011.) URL: <https://my.stust.edu.tw/sysdata/40/21440/doc/85ec28e04d7591d2/attach/812397.pdf> (pristupljeno: 27.05.2024)
22. Valentić, Ž. Menadžment i ljudski potencijali u djelatnosti turizma i ugostiteljstva. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu (2017.) URL: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/vuka:581/preview> (pristupljeno: 15.06.2024)
23. Whitla, P. Global strategies in the International hotel industry. Hong Kong: Department of Marketing and International Business (2007.) URL: <http://basharnajdawi.atspace.com/13.pdf> (pristupljeno: 28.05.2024)

#### Zbornik radova:

1. Marjanović, B.,Učeta, M. Segmentacija tržišta visokog obrazovanja. Šibenik: Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku (2021.) URL: <https://hrcak.srce.hr/260140> (pristupljeno: 17.06.2024)
2. Sprčić, M. D., Jakirlić, L. Upravljanje reputacijskim rizikom korištenjem modela integriranog upravljanja rizicima. Zagreb: Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu (2017.) URL: <https://hrcak.srce.hr/file/281749> (pristupljeno:05.06.2024)

#### Internetski izvori:

1. Adorio hr. URL: <https://www.adorio.hr/faq.php> (pristupljeno: 05.06.2024)
2. Barten, M. Hospitality trends. URL: <https://www.revfine.com/hospitality-trends/> (pristupljeno 31.5.2024)
3. Brkan, T. Mali obiteljski hoteli kao razvojna mogućnost hrvatskog turizma. Zadar: Sveučilište u Zadru (2017.) URL: <https://repositorij.unizd.hr/en/islandora/object/unizd%3A5357/datastream/PDF/view> (pristupljeno: 17.06.2024)

4. Denačić, S. Journal hr. URL: <https://www.journal.hr/lifestyle/najljepsi-boutique-hoteli-na-jadrano/> (pristupljeno 31.5.2024)
5. Ercegovac, N. Ponašanje potrošača na internetu. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku (2022.) URL: [file:///C:/Users/Korisnik/Desktop/ercegovac\\_nikolina.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Desktop/ercegovac_nikolina.pdf) (pristupljeno: 17.06.2024)
6. Everything you need to know about boutique hotels. URL: <https://www.weareplanet.com/blog/everything-you-need-know-about-boutique-hotels> (pristupljeno 28.05.2024)
7. Extradizajn. URL: <https://www.exdizajn.com/kako-pravilno-postaviti-cijene-proizvoda-i-usluga-za-maksimiziranje-profita/> (pristupljeno: 10.06.2024)
8. Kocijan, S. Međunarodna mreža poslovnih žena. URL: <https://mrezazena.com/personalizacija-usluge-u-turizmu-koliko-je-vazna/?fbclid=IwAR19xjIdzXMQ0ybaIejevnBdopoNz-e3vS6DdC4FUZNcR5T-yzQuWnTdRxE> (pristupljeno: 06.06.2024)
9. Lazzo, F. Kvaliteta ljudskih resursa u ugostiteljstvu. Rijeka: Veleučilište u Rijeci (2021.) URL: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/veleri%3A2561/datastream/PDF/view> (pristupljeno: 15.06.2024)
10. Macek, P. Aljazeera, Ekonomija. Najviše stranih radnika dolazi iz Nepala. (2024.) URL: <https://balkans.aljazeera.net/news/economy/2024/3/18/najvise-stranih-radnika-u-hrvatskoj-dolazi-iz-nepala> (pristupljeno: 15.06.2024)
11. MarTech Zone. URL: <https://hr.martech.zone/acronym/4p/> (pristupljeno: 13.06.2024)
12. Marketing Fancier. URL: <https://marketingfancier.com/marketing-mix/> (pristupljeno: 13.06.2024)
13. Megabooker. URL: <https://megabooker.hr/10-hotelskih-trendova-za-buducnost/> (pristupljeno 31.5.2024)
14. Megabooker: URL: <https://megabooker.hr/evo-zasto-se-morate-poceti-fokusirati-na-recenzije-hotela/> pristupljeno: 06.06.2024)
15. Megabooker. URL: <https://megabooker.hr/razvoj-hotelijerstva-boutique-hoteli-vs-lanci-hotela/> (pristupljeno 25.05.2024)
16. Megabooker. URL: <https://megabooker.hr/13-prekrasnih-boutique-hotela-u-hrvatskoj/> (pristupljeno 26.05.2024)

17. Ministarstvo financija porezna uprava. URL: [https://www.porezna-uprava.hr/HR\\_publicacije/Lists/mislenje33/Display.aspx?id=19104](https://www.porezna-uprava.hr/HR_publicacije/Lists/mislenje33/Display.aspx?id=19104) (pristupljeno: 28.05.2024)
18. Narodne novine. URL: <https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/dodatni/299816.htm> (28.05.2024)
19. NewGren Advisory. URL: <https://newgenadv.com/2024/02/the-rising-trend-of-independent-boutique-hotels/> (pristupljeno: 08.06.2024)
20. Pagel, G. Planet. URL: <https://www.weareplanet.com/blog/everything-you-need-know-about-boutique-hotels> (pristupljeno: 27.05.2024)
21. Poslovni turizam. URL: <https://www.poslovniturizam.com/mice-magazin/intervjui/marko-dabrovic-arhitektura-i-dizajn-sastavni-su-dio-atmosfere-i-iskustva-koje-hotel-nudi-gostu/3177/> (pristupljeno: 06.06.2024)
22. Riječnik.com. URL: <https://www.rjecnik.com/Marketing%20miks> (pristupljeno: 10.06.2024)
23. Sambrailo, A. Poslovno komuniciranje u teoriji i praksi. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku (2023.) URL: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unidu%3A2218/datastream/PDF/view> (pristupljeno: 15.06.2024)
24. Šebetić, I. Best of Horeca. URL: <https://bestofhoreca.hr/utjecaj-influencer-marketinga-na-hotelijerstvo-i-turizam/> (pristupljeno: 01.06.2024)
25. Th Consulting. URL: [https://thconsulting.hr/?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjw97SzBhDaARIsAFHXUWAVNFa7yTsK5FwBHn\\_OqotJeDrwiX6TWp5HtZC-TH8pVgxCf30bKs4aAt43EALw\\_wcB](https://thconsulting.hr/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw97SzBhDaARIsAFHXUWAVNFa7yTsK5FwBHn_OqotJeDrwiX6TWp5HtZC-TH8pVgxCf30bKs4aAt43EALw_wcB) (pristupljeno: 15.06.2024)
26. UN Tourism. URL: <https://www.unwto.org/news/tourism-on-track-for-full-recovery-as-new-data-shows-strong-start-to-2023> (pristupljeno 28.05.2024)
27. Vidas, I. Minimax. URL: <https://www.minimax.hr/hr-hr/sto-se-promijenilo-u-placama-s-1-sijecnja-2024-godine> (pristupljeno: 28.05.2024)

## 10.1. Popis tablica

Tablica 1 SWOT analiza, izvor: vlastita izrada studenta

Tablica 2 Izračun prihoda po cijeni noćenja putem različitih platformi

## 10.2. Popis grafikona

Grafikon 1 Ocjena kvalitete za dobivenu uslugu u malom obiteljskom smještaju

Izvor: <https://repozitorij.unizd.hr/en/islandora/object/unizd%3A5357/datastream/PDF/view>  
(pristupljeno: 15.06.2024)

Grafikon 2 Razlika usluga u malim obiteljskim hotelima

Izvor: <https://repozitorij.unizd.hr/en/islandora/object/unizd%3A5357/datastream/PDF/view>  
(pristupljeno: 15.06.2024)

Grafikon 3 Interes za malim obiteljskim hotelima

Izvor: <https://repozitorij.unizd.hr/en/islandora/object/unizd%3A5357/datastream/PDF/view>  
(pristupljeno: 15.06.2024)

Grafikon 4 Učestalost putovanja

Izvor: <https://repozitorij.unizd.hr/en/islandora/object/unizd%3A5357/datastream/PDF/view>  
(pristupljeno: 15.06.2024)

Grafikon 5 Perspektiva za daljnji razvoj

Izvor: <https://repozitorij.unizd.hr/en/islandora/object/unizd%3A5357/datastream/PDF/view>  
(pristupljeno: 15.06.2024)

### 10.3. Popis slika

Slika 1 Boutique Hotel Blakes

Jedan od prvih boutique hotela u svijetu

Izvor: <https://hotelinteriordesigns.eu/blakes-hotel-the-boutique-wonder-designed-by-anouska-hempel/> (pristupljeno: 26.5.2024)

Slika 2 Almayer hotel Zadar

Primjer profinjenosti i intimnog prostora u srcu stare jezgre grada koji gostima pruža jedinstveni osjećaj

Izvor: <https://www.almayer.hr/hr/adults-only-boutique-hotel> (pristupljeno 26.5.2024)

Slika 3 Primjer loše recenzije jednog boutique hotela

Izvor: <https://www.briig-hotel.com/> (pristupljeno 31.5.2024)

Slika 4 Pozitivna recenzija gosta na osoblje

Izvor: <https://www.hotel-bastion.hr/> (pristupljeno 05.06.2024)

Slika 5 Primjer recenzije na temelju ljudskog faktora

Izvor: <https://www.bevanda.hr/> (pristupljeno 31.5.2024)

Slika 6 Influence marketing na društvenim mrežama,

Izvor: <https://www.dubrovackidnevnik.rtl.hr/lifestyle/poznati-influenceri-uzivali-u-dubrovniku-castili-ih-tz-hoteli-i-restorani> (pristupljeno 05.06.2024)

Slika 7 Konferencijska dvorana u središtu fokusa boutique hotela,

Izvor: <https://www.losinj-hotels.com/hr/hoteli-i-vile/hotel-alhambra-and-vila-augusta/konferencije/> (pristupljeno: 05.06.2024)

Slika 8 Boutique hotel imenom Park, mjesto za opuštanje,

Izvor: <https://www.park-boutique-hotel.eu/> (pristupljeno 05.06.2024)

Slika 9 Pozicija hotela Almayer i hotela Bastion

Oboje poznati zadarski boutique hoteli na vrhunskim lokacijama

Izvor: [https://www.google.com/maps?client=safari&sca\\_esv=405bac46b56f0757&sca\\_upv=1&rls=en&output=search&q=almayer+zadar&source=lnms&entry=mc&ved=1t:200715&ictx=111](https://www.google.com/maps?client=safari&sca_esv=405bac46b56f0757&sca_upv=1&rls=en&output=search&q=almayer+zadar&source=lnms&entry=mc&ved=1t:200715&ictx=111) (pristupljeno 07.06.2024)

Slika 10 Eko boutique i veliki hoteli na jednom mjestu,

Izvor: <https://www.omh.hr/hr/eko-hoteli-omh-29/29> (pristupljeno 07.06.2024)

Slika 11 Putovanje, ilustracija,

Izvor: <https://www.freepik.com/vectors/travel-illustration> (pristupljeno 07.06.2024)

Slika 12 Marketing miks (4P)

Izvor: <https://ignis.hr/marketinski-miks-za-rast-i-strategiju-vaseg-poslovanja/> (pristupljeno: 10.06.2024)



Slika 13 Hotel personal illustration,

Izvor: <https://www.vecteezy.com/vector-art/14947472-personal-driver-hiring-service-flat-color-vector-illustration-elegant-lady-in-luxury-dress-sitting-in-car-fully-editable-2d-simple-cartoon-characters-with-hotel-exterior-design-on-background> (pristupljeno: 10.06.2024)

Slika 14 Cijene hotela Almayer na različitim platformama,

Izvor: <https://www.almayer.hr/hr> (pristupljeno: 10.06.2024)

Slika 15 Boutique Hotel Almayer

Izvor: [www.booking.com](http://www.booking.com) (pristupljeno: 17.06.2024)

Slika 16 Boutique Hotel Bastion

Izvor: [www.booking.com](http://www.booking.com) (pristupljeno: 17.06.2024)

Slika 17 Pozicioniranje boutique hotela na Hrvatskom tržištu

Izvor: Vlastita obrada autora (pristupljeno: 17.06.2024)

Slika 18 PMS sustav

Izvor: <https://rentl.io/hotel-property-management-system/> (pristupljeno 07.06.2024)

Slika 19 Public relations (PR), ilustracija

Izvor: <https://www.vecteezy.com/free-vector/public-relations> (pristupljeno: 07.06.2024)

Slika 20 Tripple host

Izvor: <https://triple-host.com/> (pristupljeno: 08.06.2024)

Slika 21 Ravnoteža između poslovnog i privatnog

Izvor: <https://blogs.tntech.edu/graduate/2022/07/27/how-to-maintain-work-life-school-balance/> (pristupljeno: 18.06.2024)