

# Mali obiteljski hoteli kao razvojna mogućnost hrvatskog turizma

---

**Brkan, Tomislava**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*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:162:554468>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-04**



**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 turizam i komunikacijske znanosti

Diplomski sveučilišni studij poduzetništva u kulturi i turizmu (jednopedmetni)

**Tomislava Brkan**

**Mali obiteljski hoteli kao razvojna mogućnost  
hrvatskog turizma**

**Diplomski rad**

Zadar, 2017.

Sveučilište u Zadru

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti

Diplomski sveučilišni studij poduzetništva u kulturi i turizmu (jednopedmetni)

Mali obiteljski hoteli kao razvojna mogućnost hrvatskog turizma

Diplomski rad

Student/ica:

Tomislava Brkan

Mentor/ica:

Izv. prof. dr. sc. Mili Razović

Zadar, 2017.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Tomislava Brkan**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Mali obiteljski hoteli kao razvojna mogućnost hrvatskog turizma** 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, 6. studenog 2017.

# Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	6
<b>1.1. Predmet istraživanja</b> .....	6
<b>1.2. Ciljevi istraživanja</b> .....	6
1.3. Metode istraživanja.....	7
1.4. Hipoteze istraživanja .....	7
<b>2. POJMOVNO ODREĐENJE UGOSTITELJSTVA</b> .....	8
<b>2.1. Hotelijerstvo</b> .....	10
<b>2.1.1. Poslovni proces u hotelijerstvu</b> .....	14
<b>2.1.2. Tipovi hotela</b> .....	20
<b>2.1.3. Hotelijerstvo u Hrvatskoj</b> .....	24
<b>3. MALI OBITELJSKI HOTELI</b> .....	33
<b>3.1. Obilježja malih obiteljskih hotela</b> .....	35
<b>3.2. Specifičnost poslovanja malih obiteljskih hotela</b> .....	36
<b>3.3. Organizacijska struktura malih obiteljskih hotela</b> .....	37
<b>3.4. SWOT analiza malih obiteljskih hotela</b> .....	38
<b>3.5. Umrežavanje malih obiteljskih hotela kao mogućnost razvoja</b> .....	40
<b>3.6. Mali obiteljski hoteli kao „obiteljski biznis“</b> .....	41
<b>3.7. Kvaliteta kao strategija razvoja malih obiteljskih hotela</b> .....	43
<b>3.8. Promocija kao sastavnica marketing miksa hotelskog proizvoda</b> .....	46
<b>3.9. Budućnost malih obiteljskih hotela</b> .....	49
<b>3.9.1. Ciljevi malih obiteljskih hotela</b> .....	50
<b>3.9.2. Vizija razvoja malih obiteljskih hotela</b> .....	52
3.9.3. Utjecaj novih trendova na razvoj malih obiteljskih hotela .....	53
<b>4. PRIMARNO ISTRAŽIVANJE</b> .....	56
4.1. Predmet istraživanja, ciljevi istraživanja i znanstvene metode .....	56
4.2. Hipoteze istraživanja .....	57
4.3. Rezultati istraživanja .....	58
<b>4.4. Analiza podataka</b> .....	66
<b>4.5. Analiza rezultata istraživanja</b> .....	68
<b>5. MODEL RAZVOJA MALIH OBITELJSKIH HOTELA</b> .....	71
<b>7. SAŽETAK</b> .....	76

<b>8. SUMMARY</b> .....	77
<b>POPIS GRAFIKONA</b> .....	79

# 1. UVOD

Tema ovog diplomskog rada „Mali obiteljski hoteli kao razvojna mogućnost hrvatskog turizma“ je dobila svoj naslov iz želje da se o malim obiteljskim hotelima dobije više informacija i da ih se gleda kao specifičan oblik smještaja koji, ne samo da doprinosi razvoju hotelijerstva, nego i Hrvatske u cjelini. Rad se sastoji od dvije cjeline. Prva cjelina sastoji se od teorijskog dijela koji sadrži pojmovno određenje ugostiteljstva, razvoj hotelijerstva od samih početaka te njegov uspjeh koji je dosegnuo do danas. Posebna pažnja posvećena je malim obiteljskim hotelima koji u Hrvatskoj nisu posebno zastupljeni zbog dvaju razloga. Prije svega, nisu osigurani dobri uvjeti koji bi inicirali njihov razvoj i naveli potencijalne poduzetnike da se uključe u pothvat osnivanja malog obiteljskog hotela, a ni sami ponuđači usluga smještaja nisu svjesni koliko bi mali obiteljski hoteli doprinijeli uspjehu. To su razlozi zbog kojih je potencijal malih obiteljskih hotela u Hrvatskoj još uvijek „skriven“ i neostvaren, za razliku od drugih europskih turističkih zemalja, o čemu svjedoči i činjenica da o malim obiteljskim hotelima kod nas nema ni propisane definicije ni statističkih podataka. Nakon teorijskog dijela opisano je primarno istraživanje koje se provelo kao dio diplomskog rada.

## 1.1. Predmet istraživanja

Predmet ovog istraživanja je razina zadovoljstva turista u omanjim smještajnim jedinicama, odnosno malim obiteljskim hotelima. Poseban naglasak se stavlja na kvalitetu usluge u malim obiteljskim hotelima te odnosu između gosta i domaćina. Predmet ispitivanja uključuje informacije o kvaliteti usluga i sadržaja koje nude mali obiteljski hoteli te razlikuju li se kvalitetom, količinom sadržaja, pristupom gostu i gastronomijom od ostalih oblika smještajnih objekata. Dio istraživanja sadrži glavne karakteristike koje opisuju male obiteljske hotele, ali i prednosti te nedostatke koje oni nose pod svojim imenom, a koji sprječavaju ili potiču poduzetnike da otvore mali obiteljski hotel. Između ostalog, istraženo je i mogu li mali obiteljski hoteli sadržajima koje nude probuditi zanimanje u suvremenom turistu i produljiti turističku sezonu.

## 1.2. Ciljevi istraživanja

Glavni cilj istraživanja je utvrditi razinu kvalitete malih obiteljskih hotela te koje odlike je potrebno imati kako bi se ostvarilo kvalitetnije poslovanje i kako bi se razvio specifičan odnos gosta i domaćina koji će rezultirati ponovnim dolaskom u mali obiteljski hotel.

Specifični ciljevi istraživanja:

- analizirati postoji li razlika u kvaliteti usluge u malim obiteljskim hotelima u odnosu na velike hotele
- utvrditi utječe li specifičnost odnosa gosta i domaćina na ponovni boravak gosta u malom obiteljskom hotelu
- utvrditi prednosti i nedostatke koje nose mali obiteljski hoteli
- analizirati koliko novi trendovi na tržištu doprinose razvoju malog obiteljskog hotelijerstva

### **1.3. Metode istraživanja**

U teorijskom dijelu diplomskog rada korištene su metode komparacije kako bi se usporedila uspješnost poslovanja u odnosu na prošlogodišnje podatke. Također su korištene metode indukcije i dedukcije kako bi se mogli donijeti zaključci te metoda deskripcije kako bi se detaljnije opisala neka stvar ili pojava.

U empirijskom dijelu korištena znanstvena metoda za prikupljanje primarnih podataka je anketiranje; metoda kojom se prikupljaju podaci pomoću anketnog upitnika.

### **1.4. Hipoteze istraživanja**

Hipoteze se definiraju kao znanstvene pretpostavke i kreiraju se kako bi se dokazala ili provjerila određena pojava, te na taj način postavila vjerodostojna znanstvena teorija. U istraživanju su sljedeće hipoteze:

H1- razina kvalitete smještaja i usluga u malim obiteljskim hotelima utječe na ponovni dolazak turista

H2- pristup odnosno specifičnost u odnosu između gosta i domaćina u malim obiteljskim hotelima utječe na opetovani dolazak gosta u istu smještajnu jedinicu

Na samom kraju rada nalazi se zaključak i sažetak na hrvatskom te engleskom jeziku. Naveden je i popis literature, grafikona te tablica. Priložen je i anketni upitnik koji je korišten kako bi se prikupili potrebni podatci.



## 2. POJMOVNO ODREĐENJE UGOSTITELJSTVA

Ugostiteljstvo predstavlja važnu gospodarsku djelatnost, dio je turističkog gospodarskog sustava koja ima zadaću pružanja usluga smještaja, hrane i pića. Ugostiteljstvo se razlikuje od ostalih gospodarskih djelatnosti po tome što se bavi pružanjem usluga, a usluge koje pruža ugostiteljstvo nazivaju se ugostiteljske usluge. Definicija ugostiteljstva prema Zakonu o ugostiteljskoj djelatnosti podrazumijeva „ugostiteljsku djelatnost u smislu pripremanja i posluživanja jela, pića i napitaka i pružanja usluga smještaja.“<sup>1</sup>

Usluge su namijenjene kako bi se zadovoljile potrebe gostiju koji su putovanjem promijenili mjesto stalnog boravka, ali i podmirile potrebe domicilnog stanovništva koje također koristi te usluge. Ugostiteljska djelatnost ostvaruje se pružanjem usluga neposredno korisnicima usluga, što podrazumijeva da korisnik mora biti prisutan kako bi se usluga mogla ostvariti. Ugostiteljstvo se može promotriti s različitih stajališta:<sup>2</sup>

- „s ekonomskih; budući da je ugostiteljstvo gospodarska djelatnost koja na turističkom tržištu ostvaruje ekonomske ciljeve, zbog kojih se organizira kao gospodarski, odnosno ekonomski subjekt
- s pravnih; jer je ugostiteljstvo gospodarska djelatnost koja je uvijek organizirana kao gospodarski subjekt u nekom pravnom obliku reguliranom zakonom određene države ili regije
- s društvenih; jer ugostiteljstvo uvijek čine odnosi među ljudima, grupama ljudi te čak i među narodima kojima se ostvaruju društveni odnosno sociološki ciljevi
- s kulturnih; jer se u ugostiteljstvu ostvaruje razmjena različitih kulturoloških pozadina, povijesnih nasljeđa čiji je cilj razmjena znanja i iskustava vezanih za kulturu i kulturnu ostavštinu

---

<sup>1</sup> Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, NN, br. 121/16, članak 4

<sup>2</sup> Izvor: Cerovic Z., Pavia N., Galičić V.; Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2005.,str.7.

• s političkih; budući da se ugostiteljstvo kao dio gospodarstva ostvaruje u međunarodnom turističkom prometu kao odnos među državama, odnosno političkim sustavima koji djeluju na nekom prostoru, odnosno u državi.“

Ugostiteljstvo kao gospodarska djelatnost definira se kao skupna aktivnost uslužnih djelatnosti koje pružaju usluge smještaja, prehrane i pića, a razvrstava se u dvije skupine djelatnosti:<sup>3</sup>

1. Ugostiteljstvo za pružanje usluga smještaja koje uključuje objekte u kojima se pruža usluga smještaja iz skupine hotela, kampova te ostalih ugostiteljskih objekata u kojima se ostvaruju usluge smještaja

2. Ugostiteljstvo za pružanje usluga prehrane i pića su opremljeni objekti u kojima se pruža usluga prehrane i pića

U širem smislu, definicija ugostiteljstva podrazumijeva gospodarsku djelatnost koja pruža usluge smještaja, prehrane i pića, a ugostiteljstvo u užem smislu je gospodarska djelatnost pružanja usluga prehrane i pića.<sup>4</sup> Ugostiteljstvo kao gospodarska djelatnost obavlja se u ugostiteljskim objektima pa su svi ugostiteljski objekti u Hrvatskoj definirani i razvrstani te su za njih određeni minimalni uvjeti za poslovanje; dok su objekti za smještaj i kategorizirani. Ugostiteljski objekt, bez obzira kako bio razvrstan ili kategoriziran, kod glavnog ulaza mora imati lako uočljiv i istaknut naziv i vrstu objekta, a ako se radi o ugostiteljskom objektu koji pruža smještaj, mora imati istaknutu i njegovu kategorizaciju, prema standardima propisanim od samog zakonodavca. Ugostiteljski objekti koji pružaju usluge prehrane i pića razvrstavaju se u skupine, ali se ne kategoriziraju.<sup>5</sup>

Menadžment u ugostiteljstvu, osim općih obilježja, mora poznavati zakone koji vladaju u ugostiteljskom gospodarstvu. Ugostiteljski objekti, bez obzira kako bili razvrstani ili kategorizirani, značajni su za turističko okruženje te moraju garantirati gostu da objekt koji posjećuje odgovara propisanim standardima i kvaliteti usluga.

---

<sup>3</sup> Izvor: Cerovic Z., Pavia N., Galičić V.,: Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2005.,str.10.

<sup>4</sup> Prema: Cerović Z., Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003.,str. 68.

<sup>5</sup> Prema: Cerović Z., Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003.,str. 68.

## 2.1. Hotelijerstvo

Hotelijerstvo definiramo kao gospodarsku djelatnost koja pruža usluge smještaja, hrane i pića od davnih vremena. Od kada su ljudi počeli putovati poznata je turistička potreba za smještajem, hranom i pićem. Hotelijerstvo se razvijalo u skladu s društveno-ekonomskim promjenama. Njegovom razvoju mnogo je doprinijelo širenje razmjene različitih dobara, tehnološki napredak, osuvremenjivanje prometnica, porast materijalnih, obrazovnih i kulturnih čimbenika kod ljudi. „Kroz povijesni razvoj, hotelijerstvo je prošlo kroz više faza te se može podijeliti na sljedeće tri:<sup>6</sup>

1.besplatno gostoprimstvo,

2.prvobitno hotelijerstvo,

3.suvremeno hotelijerstvo.“

Besplatno gostoprimstvo - ljudi su od davnina imali potrebu za putovanjima, a motivi su bili različiti. Najčešće je to bilo zbog posjeta svetištima, sudjelovanja u vjerskim obredima, posjeta termalnim izvorima, razmjene dobara, upoznavanja drugih krajeva te odmora i razonode. Gostoprimstvo je bilo razvijeno još u srednjem vijeku kada su putnici bili smješteni u privatnim kućama gdje im je ponuđena hrana i piće. Te usluge se nisu naplaćivale jer su se smatrale sastavnim dijelom gostoprimstva. U srednjem vijeku veliku ulogu u gostoprimstvu imala je crkva. Putnici su bili smješteni u samostanima gdje su im pružene usluge smještaja i hrane. Gradila su se konačišta za putnike gdje im se iskazivalo gostoprimstvo bez naplate. Crkva je smatrala svojom dužnošću da pruži besplatan smještaj i hranu putnicima i time pruži milosrđe vjernicima.

Prvobitno hotelijerstvo - nastaje kada započinje naplaćivanje usluge smještaja, hrane i pića. Usluge smještaja pružale su se u gostionicama koje su uglavnom bile građene uz prometnice. U to vrijeme počeli su se otvarati smještajni objekti koji su se različito nazivali te se nisu mnogo razlikovali od privatnih kuća. Bili su skromno opremljeni i jednostavno izgrađeni. Usluga smještaja plaćala se drugim proizvodima, kao što je npr. žito, a tek je kasnije počelo plaćanje novcem. Zbog sve veće potražnje smještaja i usluga hrane i pića počinju se graditi prvi hoteli. Odmor i razonoda postaju glavni motivi za putovanja ljudi, a boravak gostiju postaje sve duži.

---

<sup>6</sup> Prema: Cerovic Z., Pavia N., Galičić V.,: Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2005.,str.14.

Izgrađeni hoteli imali su mnogo veći smještajni kapacitet u odnosu na dosadašnje smještajne objekte. Spavaće sobe bile su prostorno manje, a sadržavale su i manji broj kreveta.

Suvremeno hotelijerstvo - sve bržem razvoju hotelijerstva doprinio je društveno-ekonomski i kulturni razvoj te tehnološki napredak. Veliki utjecaj imao je razvoj prometnica, pojava parnog stroja, uvođenje parobroda, pojava željeznice te sredstava cestovnog prometa. Gradnja sve većeg broja hotela i suvremenijih smještajnih objekata razlog su masovnijih turističkih kretanja. Zajedno s razvojem tehnike i tehnologije, početkom 20.st. dolazi do napretka uređaja i inventara u hotelima. Centralno grijanje s vodenom parom zamijenilo je peć na ugljen, a u kupaonice se uvodi tekuća hladna i topla voda. Izgradnjom kanalizacije poboljšavaju se i higijenski uvjeti u smještajnim jedinicama. U hotele na više katova ugrađuju se električna dizala, a električni motori omogućuju rashlađivanje soba i pokretanje raznovrsnih strojeva u kuhinjama. Modernizira se i gradnja te opremanje hotela. U kvalitetnijim hotelima sve sobe dobivaju kupaonice, a povećava se i broj soba s telefonom, televizorom i radiouređajem. Podjela poslova u ovakvim hotelima postaje sve veća, ponuda šira, osoblje stručnije i kvalificiranije, a usluge raznovrsnije i kvalitetnije. Donose se propisi o izgradnji, opremi i poslovanju hotela te se uvodi veći nadzor nad njihovim radom. Rad u turizmu i hotelijerstvu postaje društveno cjenjeniji. Hotelijerstvo se poslovno međusobno povezuje, ali i s ostalim gospodarskim granama, kako unutar države tako i na međunarodnom planu. To dokazuju „lanci“ hotela koji imaju svoje podružnice diljem svijeta u kojima postoje isti, odnosno zajednički standardi koji tvore brend hotela.

Hotelijerstvo koje je dio ugostiteljske gospodarske djelatnosti tvori osnovu gostoprimstva te različite ugostiteljske ponude i usluge smještaja. Ružić u svojoj knjizi „Marketing u turističkom ugostiteljstvu“ definira riječ hotelijerstvo s izvorom iz latinske riječi „hospes“ koja u prijevodu može značiti gostoprimstvo, pa čak i domaćinstvo. Hotelijerstvo kao gospodarska djelatnost je aktivnost koja uključuje pružanje usluga smještaja i drugih usluga dostupnih gostima na poseban hotelijerski način. Omogućuje gostima privremeno odsjedanje, razonodu, odmaranje te obnovu psihičkog i tjelesnog zdravlja koje je narušio svakodnevni rad i umor. Svojom poslovnom aktivnošću hotelijerstvo nastoji ispuniti želje gostima, a djelatnicima i upravi osigurati bolji životni standard.<sup>7</sup>

Hotelijerstvo se u sustavu razvrstavanja gospodarskih djelatnosti svrstava u tercijarne djelatnosti jer predstavlja gospodarsku djelatnost u kojoj turisti imaju pravo na uslugu

---

<sup>7</sup> Prema: Ružić D., Marketing u turističkom ugostiteljstvu, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek 2005 , str.10

smještaja, kao i na mnoštvo drugih usluga dok privremeno borave u smještajnom objektu, ali te usluge može zatražiti i domicilno stanovništvo. Prodajom usluga smještaja i ostalih usluga, kao i robe koja se nudi na turističkom tržištu te prodaje turistima i lokalnom stanovništvu, ostvaruje se turistička potrošnja. U hotelskim objektima, pored navedenih usluga smještaja, razni hotelski programi ili dodatne hotelske usluge mogu biti razlog posjeta turista kako bi se omogućio što ugodniji i što trajniji boravak. Dodatni sadržaji čine dio hotelske ponude, a mogu obuhvaćati programe zabave, rekreacije, sporta, uljepšavanje tijela i ostale sadržaje. Osim što navedeni dodatni sadržaji mogu biti motiv za dolazak i produljenje boravka, samim time proširuje se turistička potrošnja i potiče veća dobit.

Ugostiteljstvo za smještaj možemo podijeliti na:<sup>8</sup>

- hotelijerstvo
- ugostiteljstvo za smještaj u kampovima i ostalim ugostiteljskim objektima za smještaj

Ostali ugostiteljski objekti koji čine smještajne jedinice, poput kampova, apartmana, kuća za odmor, soba za iznajmljivanje, prenoćišta ili odmarališta, nisu dio hotelijerstva, već čine granu ugostiteljstva koja pruža usluge smještaja u ostalim ugostiteljskim objektima za smještaj.

Hotelijerstvo tijekom privremenog odsjedanja u hotelima omogućava turistima odmaranje i opuštanje u odabranoj destinaciji; poslovnjacima omogućava da ostvare poslovni kontakt. Nadalje, kongresnicima, sudionicima seminara i osobama koje pohađaju ostale stručne, znanstvene i političke skupove omogućava uvjete za produktivan rad, dok izletnici imaju priliku da se upoznaju s prirodnim atrakcijama i kulturno-povijesnim spomenicima. S druge strane, tu je i domicilno stanovništvo kojem hotelijerstvo nudi usluge hrane i pića, kao i različite sadržaje zabavnog karaktera.

„Hotelijerstvo je djelatnost koja ima raznovrsnu uslugu i proizvode kojima zadovoljava želje i potrebe svojih klijenata. Unatoč činjenici da dio poslovnih aktivnosti ima karakter materijalne proizvodnje (ponuda hrane i pića), uslužni karakter hotelijerstva ipak bitno određuje ovu djelatnost:

---

<sup>8</sup> Prema: Cerovic Z., Pavia N., Galičić V.: Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2005., str.12

- hotelski objekti svojim potrošačima omogućavaju usluge smještaja, hrane i pića koje nisu uključene u pansionsku uslugu koju je potrebno prilagođavati njihovim potrebama
- nužan je neposredni kontakt s gostima jer uslugu nije moguće pružiti ako gostiju nema
- stalna alertnost zaposlenika na pružanje usluge
- u hotelijerstvu je elastično radno vrijeme
- nejednak dnevni i godišnji intezitet poslovanja određuje posebne radne uvjete pa tako sezonski rad uključuje dugo stajanje, hodanje ili rad pri ekstremnim temperaturama
- nefleksibilan troškovnik i angažiranost imovine
- proizvodni postupak uključuje uporabu prilično skupih materijala izrade (za pripremanje jela i pića).<sup>9</sup>

Na hotelskom tržištu prevladava raznovrsna ponuda koja omogućava potrošačima da izaberu ono što potpuno odgovara njihovim potrebama i željama. Potrošači imaju na raspolaganju široku ponudu koja se temelji na istoj razini cijene. Iz godine u godinu ponuda raste, tržište postaje zasićeno, a konkurencija postavlja uvjete, što nam govori da hotel nema mogućnost da utječe na prodajnu cijenu. Razlog tome je što konkurencija može postaviti nisku cijenu prema kojoj je hotel ograničen postaviti svoju cijenu za koju smatra da je profitabilna.

Ubrzan razvoj hotelijerstva neke zemlje ujedno prikazuje njen uspješan gospodarski rast, posebno rast tercijanog sektora. Na taj način se nastoji potaknuti domaće stanovništvo na putovanje; bilo u poslovnu ili turističku svrhu što dovodi do porasta svjetskog turističkog tržišta odnosno povećanja međunarodnih turističkih putovanja.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Izvor: Bunja Đ., : Turističko ugostiteljstvo, Sveučilište u Zadru, Odjel za informatologiju i komunikologiju, Zadar, 2006., str.10.

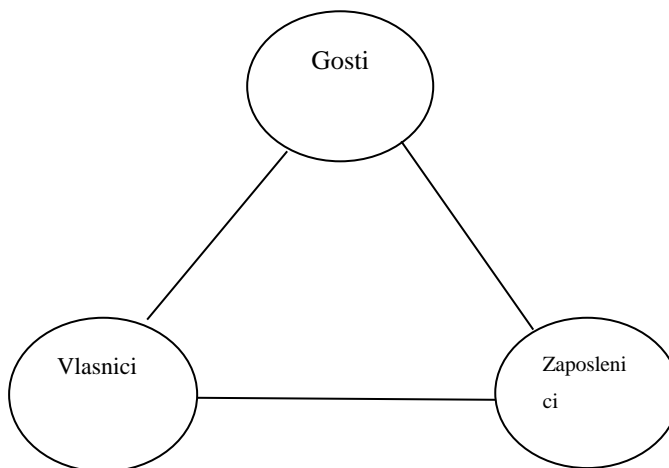
<sup>10</sup> Prema: Bunja Đ., : Turističko ugostiteljstvo, Sveučilište u Zadru, Odjel za informatologiju i komunikologiju, Zadar, 2006., str. 9.

### 2.1.1. Poslovni proces u hotelijerstvu

Hotel je ugostiteljski objekt kojem je osnovna bit i cilj poslovanja da ostvari zadovoljavajuću razinu dobiti kroz zadovoljavanje želja i potreba potrošača. Suvremene organizacije teže ostvarivanju dobiti pa samim time i hoteli, ali također nastoje biti i pozitivna snaga u društvenoj i ekološkoj okolini u kojoj se nalaze. Ostvarivanje dobiti ovisi o orijentiranosti hotela tržištu, što znači da hotel treba kroz svoju ponudu nuditi određenu uslugu (korisnost) potrošačima za vrijeme njihova boravka u hotelskim objektima.<sup>11</sup>

Najjednostavniji odgovor na pitanje zašto ljudi vode i upravljaju hotelima bio bi - zbog ostvarenja dobiti. Što se tiče zajednice i hotelskih gostiju svrha hotela je ponuditi određene sadržaje i usluge svojim korisnicima, a zaposlenicima predstavlja izvor zaposlenja. Samom vlasniku hotel donosi povrat na uložena sredstva. Sve su to različite svrhe koje pokazuju da u hotelskom poslovanju postoje najmanje tri zainteresirane strane.<sup>12</sup>

Slika 1: Glavne strane u hotelskom poslovanju



Izvor: Medlik S, Ingram H., :Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb 2002.,str.42

Budući da su gosti, zaposlenici, dioničari i dobavljači glavne skupine ljudi s kojima hotel kontaktira, glavne smjernice odnosno politika hotela trebala bi se pridržavati određenih načela u tim odnosima:<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Prema: Weber S., Mikačić V.: Osnove turizma, školska knjiga, Zagreb, 2007.,str 110.

<sup>12</sup> Prema: Medlik S, Ingram H., :Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb 2002.,str.42.

<sup>13</sup> Izvor: Medlik S, Ingram H., :Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb 2002.,str.44.

- a) „Politika prema gostima iskazuje što hotel pokušava postići na tržištu, standarde kakvoće onog što nudi, a u to je uključen njegov pristup cijeni, popustu te stajalište prema pritužbama i povratu novca
- b) Politika prema zaposlenicima ili osoblju ističe uvjete zapošljavanja, unaprjeđenja, mirovine, otkaza, odšteta, dogovaranja i rješavanja sporova
- c) Politika prema dioničarima definira što vlasnici moraju znati pri sudjelovanju u poslovanju, što se od njih očekuje, što mogu očekivati kao nagradu
- d) Politika prema dobavljačima definira ono što se od njih očekuje kada je u pitanju nabava, isporuka i rokovi te kakvo ponašanje hotela mogu očekivati.“

„Svaki odjel hotela koji je odgovoran za određene hotelske proizvode trebao bi imati upute vezane za poslovanje, a ta se uputstva mogu nazvati radnom politikom odjela: <sup>14</sup>

- 1) Smiješi se jer si na pozornici, a smijanje je zarazno.
- 2) Razgovaraj s gostima i članovima te im se obraćaj imenom kad god je to moguće jer svatko voli da ga prepoznaju.
- 3) Budi uljudan te se služi izrazima poput „Dobro jutro“ i „Zadovoljstvo mi je to učiniti za vas“.
- 4) Radi bolje i daj prijedloge za daljnje unaprjeđenje.
- 5) Predvidi potrebe gosta, tako da možeš brzo odgovoriti na te potrebe i ono što nakon njih slijedi.
- 6) Ponosi se svojim izgledom, jer izgled odražava što si ti.
- 7) Prema svakome se odnosi s poštovanjem, jer želiš da se i prema tebi tako odnose.
- 8) Budi optimističan, jer takav stav i ponašanje utječu na ljude.
- 9) Budi dobro obučan, tako da možeš s ponosom raditi svoj posao.
- 10) Budi predan visokoj kakvoći, jer kakvoća hotela počinje od tebe.“

### **2.1.1.1. Karakteristike hotelske usluge**

Definicija hotela govori nam da je njegova najbitnija značajka pružanje različitih usluga koje zajedno predstavljaju potpuni hotelski proizvod. Osnovna njegova usluga, između ostalih, je pružanje usluge smještaja, a zatim usluge hrane i pića. Stoga, hotelsko poslovanje, prema navedenom, ima proizvodne i uslužne procese. Proizvodni procesi podrazumijevaju materijalnu ponudu, odnosno usluge doručka, ručka i večere, a uslužni obuhvaćaju usluge smještaja, čišćenje sobe, telefonske usluge, usluge pranja rublja.

Hotelske usluge imaju sljedeća obilježja koje hotelsko osoblje mora uvažavati:<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Izvori: Medlik S, Ingram H., :Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb 2002., str.45.

<sup>15</sup> Prema Ružić D.,: Marketing u turističkom ugostiteljstvu, Sveučilište u Osijeku, 2007., str 63.



- neopipljivost - označava da uslugu koju gost namjerava koristiti nije moguće vidjeti, osjetiti, probati prije kupnje, već kupac mora vjerovati na riječ ili vjerovati na sliku onome tko uslugu pruža. Robert Lewis kaže<sup>16</sup> : „oni koji kupuju uslugu, nakon kupnje imati će prazne ruke, ali neće imati prazne glave.“ Ljudima nakon iskorištene usluge ostaju uspomene i dojmovi, bili oni pozitivni ili ne, koje će podijeliti sa drugima.
- nedjeljivost - podrazumijeva nepodudaranje mjesta kupnje usluge i mjesta pružanja usluge. Kupac usluge, kako bi uslugu iskoristio, mora biti nazočan kada se ona pruža, zajedno s davateljem usluge
- prolaznost usluge, odnosno uslugu nije moguće uskladištiti, što znači da je izgubljeni prihod od neprodanog zauvijek izgubljen.

Hotelske usluge dijelimo na:<sup>17</sup>

#### a) OSNOVNE ILI PANSIONSKE

Usluge smještaja pružaju se u hotelskim smještajnim jedinicama - sobama ili apartmanima; usluge hrane i pića, ovisno o vrsti i kategoriji hotela, pružaju se u hotelskim blagavaonicama, banketnim dvoranama, salonima, prostorijama za doručak, grill-roomu, kavanama, aperitiv barovima itd., a gosti se mogu posluživati i u sobama (room service).

Hoteli u pravilu gostima iznajmljuju sobe sa doručkom, a gosti se mogu odlučiti i za usluge polupansiona, odnosno pansiona. Polupansion je složenija usluga koja obuhvaća smještaj u sobi, doručak i ručak ili večeru, a pansion je vrsta usluge koja uključuje smještaj u sobi i sva tri glavna obroka (doručak, ručak i večeru).

#### b) DOPUNSKE ILI IZVANPANSIONSKE

**Usluge hrane i pića** pružaju se izvan pansiona u a la carte<sup>18</sup> restoranima, a odnose se i na različite gastronomske priredbe.

**Usluge rekreacije i športa** - gostima se stavljaju na raspolaganje bazeni, teniski i golf tereni, različite vrste igrališta, kuglane, pješačke i staze za trčanje, a mogu se organizirati i raznovrsna natjecanja poput onih otvorenog tipa koja ne uključuju ulaznice i slično

**Kulturno- zabavne usluge** - hoteli često organiziraju koncerte ozbiljne glazbe, odnosno

---

<sup>16</sup> Ibid

<sup>17</sup> Prema: Medlik S, Ingram H., :Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb 2002., str.115.

<sup>18</sup> A la carte;jelovnik koji nudi niz jela od kojih svaki ima svoju cijenu

ugošćuju popularne izvođače, izložbe, imaju knjižnice, salone za zabavu i društvene igre, a osobito za vrijeme lošeg vremena gostima nude posebno pripremljene zabavne programe (animacija).

**Trgovačke usluge** - gostima se nudi mogućnost kupovanja suvenira, tiskovina, različitih osobnih potrepština pa sve do butika visoke mode i slično.

**Obrtničke usluge** - hotelski objekti često u svojoj ponudi imaju frizerske, kozmetičke i pedikerske salone, fotografe, urare i drugo.

**Zdravstvene i ostale usluge** - hoteli gostima nude i mogućnosti dijagnosticiranja, terapije, rehabilitacije i drugo.

Osim spomenutih usluga i sadržaja, hoteli zajedno s nekim organizacijskim jedinicama gostima omogućavaju i usluge kao što su pranja i glačanja rublja, čišćenje obuće, čuvanje vrijednosti, garažiranje automobila, usluga fotokopiranja, buđenje te usluge poput poštanskih pošiljki, informativne usluge, čuvanje djece te usluge koje, ovisno o kategoriji, određeni hoteli moraju pružiti.

S gledišta strukture hotelskih prihoda moguće je posebno izdvojiti:<sup>19</sup>

- usluge telefoniranja - uključuju još i uslugu telefaksiranja, slanja e- mailova i sl.
- usluge iznajmljivanja poslovnih prostora - hoteli su često opremljeni dodatnim prostorima koji se mogu iznajmljivati za obavljanje nekih poslovnih aktivnosti subjektima izvan hotela, a to je način na koji se može proširiti ponuda hotelskih usluga kako bi postala još atraktivnijom. Naime, da bi pružio neke usluge hotel ne može uvijek imati na raspolaganju takvo kadrovsko rješenje kojim bi osigurao vrhunsku uslugu, a osim tog problema, iznajmljivanjem poslovnih prostora došlo bi do dodatnih troškova i rizika poslovanja koji na sebe ne preuzima najmoprimatelj. Prostore je moguće iznajmiti, na primjer, u svrhu pružanja trgovačkih ili obrtničkih usluga.

---

<sup>19</sup> Prema: Medlik S, Ingram H., :Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb 2002., str.118.

### 2.1.1.2. Hotelsko osoblje

Svaki ugostiteljski objekt nastoji postići planirane ciljeve koji uključuju veću dobit, bolje plaće i veću konkurentnost na tržištu. Ne postoje druge gospodarske djelatnosti koje su u jednakoj mjeri izravno vezane za gosta kao ugostiteljstvo i hotelijerstvo. Hotelijeri znaju da postignuća i ostvarenja postižu upravo ljudi te da osjećaj i zadovoljstvo gosta najviše ovisi o faktoru samog čovjeka. Zaposleno osoblje predstavlja najvažniji dio svakog hotela. Stoga, obveza je zaposlenika da bude stručno osposobljen, svakodnevno motiviran kako bi mogao izaći u susret individualnim željama gostiju. Zaposlenici trebaju predvidjeti i omogućiti ono što gostu treba, a to je ujedno i ključ poslovne uspješnosti hotela. Poslovi koje obavljaju ljudi nikad neće moći u potpunosti biti zamijenjeni strojevima jer predstavljaju značajan kontakt između gosta i zaposlenika.<sup>20</sup>

Kadrovska funkcija nekog hotela ima zadatak:<sup>21</sup>

- 1) planiranja potrebnih kadrova
- 2) izbora kadrova
- 3) procjene kvalitete obavljanja posla
- 4) razvitka i daljnje izobrazbe
- 5) utvrđivanja i rješavanja problema međuljudskih odnosa

Osim navedenih zadataka ova funkcija u hotelu skrbi o pravima zaposlenika, uvjetima rada te ispunjavanju ugovora o radu. Izbor zaposlenika predstavlja jednu od najvažnijih poslovnih funkcija u hotelu jer kvalitetan kadar ne pridonosi samo kvaliteti pruženih usluga već i međuljudskim odnosima.

Zaposlenici u hotelu obavljaju raznovrsne poslove, posebice u malim obiteljskim hotelima gdje svi zaposlenici obavljaju sve poslove, a narav poslova određuje i vrsta te kategorija hotela. Kvalitetne usluge ovise i o stupnju kvalifikacije zaposlenika. Kako je u hotelijerstvu riječ o

---

<sup>20</sup> Prema: Cerovic Z., Pavia N., Galičić V.,: Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2005.,str.100.

<sup>21</sup> Izvor: Galičić V., Ivanović S., Lupić M.; Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Sveučilište u Rijeci, 2005., str. 180.

komunikaciji s ljudima različitih kultura, od zaposlenika se očekuje viša razina opće kulture, poznavanje većeg broja jezika te stručna obrazovanost.

Motivacija u hotelu mora biti na zavidnom stupnju kako bi se raspolagalo kvalitetnim osobljem. Od izuzetne je važnosti da poslovi koje obavljaju budu privlačni i zanimljivi, a ne da budu nezadovoljni onim što rade i da pružaju otpor. Stručnost osoblja može se postići obrazovanjem i stalnim usavršavanjem. Hoteli imaju dvije vrste zaposlenika, a to su stalno zaposleni i povremeno zaposleni, odnosno osoblje koje radi samo tijekom sezone ili ovisno o potrebama hotela, a ne tijekom cijele godine. U vrijeme sezone čest je dvokratan rad, a radno vrijeme zna obuhvaćati i više od dvanaest sati dnevno. Veliku fluktuaciju zaposlenika uzrokuju niske plaće i nedostatak kvalificiranog osoblja u vrijeme sezone.

Pod motivacijom se podrazumijeva da osoblje unutar svog radnog okruženja postiže učinke koje će omogućiti uspješnije dostizanje ciljeva hotela. Učinci zaposlenika ovise o tri glavna čimbenika:<sup>22</sup>

1. motivaciji
2. mogućnostima
3. radnom okruženju

U slučaju da zaposlenik ima ograničenja u obavljanju određenih hotelskih aktivnosti potrebno je premjestiti zaposlenika na ono radno mjesto gdje je najkorisniji. Potrebno je osigurati dobre radne uvjete kako ne bi došlo do problema zbog radnog okruženja. Da bi zaposlenici bili motivirani, potrebno je odmah na početku radnog odnosa definirati potrebe svakog pojedinca te način na koji se one mogu zadovoljiti. Za uspješno postignute rezultate koji su se tražili od zaposlenika, očekuje se i nagrada koja ne mora biti novčana, ali mora motivirati zaposlenika da i dalje uspješno obavlja zadatke koji će uslijediti. Bolje obrazovane osobe kao nagradu prvenstveno žele mogućnost napredovanja u hotelu, dok manje obrazovane žele novčanu nagradu i bolje uvjete rada. Vrlo je važno, kako bi se izbjegli problemi, zaposlenike na početku informirati o kriterijima nagrađivanja ili kažnjavanja u slučaju da se loše obavi zadatak.

Hotelski management mora veliku pozornost posvetiti načinu na koji će se ponašati prema hotelskom osoblju. U tom slučaju etika ima vrlo važan utjecaj u odnosu hotela prema zaposlenicima i zaposlenika prema hotelu. Ukoliko su postupci između zaposlenika i hotelskog osoblja neetični, uvelike utječu na uspješnost poslovanja hotela. Iako etika predstavlja skup

---

<sup>22</sup> Prema: Avelini Holjevac I.; Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str.345.

vjerovanja o tome što je krivo ili pravo, ovisi o pojedincu koji etičke norme počinje formirati još kao dijete. Štoviše, postoji i etički kodeks ponašanja. Etički kodeks ponašanja treba obuhvaćati i etičko ponašanje zaposlenika. Sadrži pisane dokumente o vrijednostima i etičkim standardima kojih se trebaju pridržavati svi zaposlenici u obavljanju radnih zadataka. To su pravila namijenjena svim zaposlenim u hotelu. Njihovo poznavanje i pridržavanje od velike je važnosti za svakog pojedinca i za grupu, jer poštivanje tih pravila ima za cilj postizanje skladnih međuljudskih odnosa i maksimalno zadovoljstvo gosta.<sup>23</sup>

### **2.1.2. Tipovi hotela**

Veliki broj ljudi većinu godine provede u vlastitom domu, kući ili stanu. Odlazak na posao, u kupnju, posjet prijateljima ili rodbini te sudjelovanje u slobodnim aktivnostima podrazumijevaju povratak u vlastiti dom u kojem noće. Mnogi od njih zbog poslovnih obveza, za vrijeme godišnjeg odmora ili iz nekih drugih razloga sve češće odsjedaju izvan kuće. Većina njih odsjeda u hotelu. Iz tog razloga hoteli svoje nastajanje duguju upravo posjetiteljima. Hotelski restorani, barovi i drugi objekti povezani s hotelom mogu biti od koristi i na usluzi lokalnim stanovnicima, ali je njihova glavna bit ugostiti one goste koji su se zatekli daleko od kuće i priskrbiti im osnovne potrepštine. Ta osnovna funkcija čini hotelsko poslovanje sasvim različitim od drugih vrsta poslovanja i sve su joj druge funkcije samo dopuna.

Prema definiciji Svjetske turističke organizacije (WTO) hotel je „smještajni objekt u kojem se usluge smještaja pružaju u određenom broju soba koji pruža određene usluge uključujući posluživanje u sobama (room service), dnevno čišćenje i pospremanje soba i prostorija za osobnu higijenu gostiju, koji je kategoriziran prema opremi i uslugama koje nudi, te koji je upravljan od strane jedinstvenog managementa (što vrijedi za veće poslovne sustave, odnosno lance hotela)“<sup>24</sup>

Hoteli u mnogim zemljama imaju važnu ulogu iz razloga što:<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Prema: Avelini Holjevac I.; Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str.463.

<sup>24</sup> Prema: Berc Radišić B., Promocija u hotelijerstvu, Sveučilište u Rijeci, 2005., str. 48.

<sup>25</sup> Prema: Medlik S, Ingram H., :Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb 2002., str 20.

- nude smještajne jedinice u kojima se mogu obavljati poslovi, održavati sastanci i konferencije, ali i zabava i rekreacija

- predstavljaju atrakciju za goste potrošačke moći sklone većoj potrošnji od one kod kuće

- u područjima u koja dolaze strani posjetitelji izvor su strane valute te na taj način značajno pridonose platnoj bilanci svojih država. U zemljama koje imaju ograničenu mogućnost izvoza hoteli mogu biti jedan od malobrojnih izvora devizne zarade

- hoteli su važni poslodavci, osiguravaju tisuće radnih mjesta. To je posebno važno u područjima u kojima nema mnogo drugih izvora zapošljavanja

- izvor su pogodnosti za lokalno stanovništvo; njihovi restorani, barovi i drugi objekti često privlače mnoge lokalne goste pa su mnogi hoteli postali društvena središta zajednice.

Hoteli pružaju smještaj u sobama, ali nude i hotelske apartmane. Hoteli u pravilu obiluju dvokrevetnim sobama, kao i jednokrevetnim te često nude korištenje dodatnog, odnosno pomoćnog ili dječjeg ležaja. Ipak, hoteli za cilj imaju iznajmiti sobe, a ne krevete te je hotelska „mjerna jedinica“ za utvrđivanje poslovnog rezultata upravo broj iznajmljenih soba, a ne ostvarenih noćenja.

Hoteli imaju različite kriterije podjele, a jedan od njih je i veličina kapaciteta. Na unutarnju organizaciju utječe sama veličina hotela, odnosno broj smještajnih kapaciteta i sadržaji u hotelu koji zadovoljavaju različite potrebe gostiju. Do današnjeg dana nema obveznih normi kojih bi se trebali pridržavati svi hoteli u svim zemljama. Neke zemlje propisuju strože, neke blaže uvjete ovisno o tome kolika je važnost hotela za domaći i inozemni turizam, opće stanje hotelijerstva u državi te životni standard. Smještajne jedinice u hotelu sastoje se od soba ili hotelskih apartmana i to je ono što je zajedničko svim hotelima. Neki kriteriji nalažu da hotel označava smještajne objekte od 50 do 2000 i više soba, a sukladno tome moguće je podijeliti hotel na četiri kategorije:<sup>26</sup>

- do 149 soba

- od 150 do 299 soba

---

<sup>26</sup> Izvor: Galičić V., Ivanović S., Lupić M.; Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Sveučilište u Rijeci, 2005., str.16

- od 300 do 600 soba
- više od 600 soba

Drugi kriterij klasifikacije hotela prema Galičiću:

- mali hoteli ( do 100 soba)
- srednje veliki hoteli (od 100-200 soba)
- veliki hoteli ( više od 200 soba)<sup>27</sup>

Sljedeći kriteriji za podjelu hotela u različitim državama pa se tako prema klasifikaciji u Austriji hoteli razvrstavaju na:

1. male hotele (do 70 kreveta)
2. srednje velike hotele (70-150 kreveta)
3. velike hotele (više od 150 kreveta)
4. lance hotela (više od 1000 kreveta)

Prema klasifikaciji u Njemačkoj razlikuju se:

1. mali hoteli ( 9-29 kreveta)
2. srednje veliki hoteli (30-9 kreveta)
3. veliki hoteli (100 i više kreveta)

Američka tvrtka „Horwath & Horwath“ dijeli hotele na:

1. male hotele (s najviše 200 kreveta ili 150 soba)
2. srednje velike hotele (s 301-600 kreveta ili 151-250 soba)
3. velike hotele (s više od 600 kreveta ili više od 250 soba)

UN klasificira hotele na:

1. male hotele (s 40-80 kreveta)
2. srednje velike hotele (80-150 kreveta)
3. velike hotele (s više od 150 kreveta)

U Hrvatskoj najčešća hotele klasificiraju na tri sljedeće skupine:

1. mali hoteli ( kapacitet od 5 do 50 soba)
2. srednje veliki hoteli (od 51 do 200 soba)
3. veliki hoteli (više od 200 soba)<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Izvor: Galičić V., Ivanović S., Lupić M.; *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*, Sveučilište u Rijeci, 2005., str.17

<sup>28</sup> Izvor: Galičić V., Ivanović S., Lupić M.; *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*, Sveučilište u Rijeci, 2005., str.17

Kada se govori o kategorizaciji ugostiteljskih objekata, promjenom političkog i gospodarskog sustava te okretanjem prema tržištu uvidjela se potreba za kategorizacijom koja bi bila u skladu s europskim zemljama. Dosadašnja prvenstveno kvaliteta, ali i struktura ugostiteljsko-turističkih kapaciteta što se tiče njihove veličine i razine usluga većinom ne zadovoljava suvremenu potražnju i međunarodne standarde. U turistički najrazvijenijim zemljama koje su poznate po vrhunskoj ponudi i kvaliteti usluge, posvećuje se velika pažnja standardima i unaprjeđenju kvalitete. Gost je stavljen na prvo mjesto i svi standardi orijentirani su prema njegovim potrebama i željama. Tako su u Hrvatskoj postavljena tri cilja kao važni prioriteti:<sup>29</sup>

- a) usklađivanje klasifikacije i kategorizacije ugostiteljske ponude s klasifikacijom i kategorizacijom u drugim turistički najrazvijenijim zemljama koje su naši konkurenti na turističkom tržištu i koji nam mogu biti uzor
- b) poticanje poboljšanja i unapređivanje kvalitete naših ugostiteljsko- turističkih usluga
- c) utjecanje na promjenu strukture naše ugostiteljsko-turističke ponude

U skladu s navedenim ciljevima napisan je i Pravilnik o klasifikaciji i kategorizaciji ugostiteljskih objekata koji sadrži minimalne uvjete koji moraju biti ispunjeni kako bi se dobila odgovarajuća kategorizacija smještajnog objekta i kako bi ugostiteljski objekti za pružanje usluga hrane i pića dobili dozvolu za rad.

Hoteli se temeljem kvalitete dijele u četiri kategorije koje se označavaju brojem zvjezdica. Prva sadrži pet zvjezdica, druga četiri, treća kategorija tri i četvrta dvije zvjezdice. Prema nekadašnjem pravilu hoteli prve i druge kategorije mogli su se koristiti oznakom grand ili palace ako su raspolagali s više od pedeset smještajnih jedinica. Hoteli koji su imali pet zvjezdica mogli su imati oznaku luksuzni sa slovom L zlatne boje. Dobivene oznake hoteli su i dalje mogli zadržati. Kategorizirani smještajni objekti koji imaju dodatne sadržaje mogli su nositi nazive prilagođene posebnim željama potrošača kao npr: <sup>30</sup>

- poslovni
- casino
- odmorišni
- obiteljski
- za starije osobe

---

<sup>29</sup> Prema :Ružić D.,: Marketing u turističkom ugostiteljstvu, Sveučilište u Osijeku, 2007., str.20

<sup>30</sup> Izvor: Ružić D.,: Marketing u turističkom ugostiteljstvu, Sveučilište u Osijeku, 2007., str. 21.



- zdravlje i fitness
- toplice
- motel

Prema Kobašiću hotele je moguće klasificirati prema sljedećim kriterijima:<sup>31</sup>

- a) s obzirom na kompletnost pružene usluge
  - hoteli pansionskog tipa (noćenje i tri dnevna obroka)
  - garni hoteli (noćenje s doručkom)
  - prolazni hoteli (noćenje bez usluga prehrane)
- b) s obzirom na kontinuitet poslovanja
  - stalno otvoreni hoteli
  - sezonski hoteli
- c) s obzirom na lokaciju:
  - odmarališni hotel (na moru, planini, u toplicama)
  - stanični hotel (uz autobusne, željezničke postaje)
  - aerodromski hotel
  - centralni ili gradski hotel (u užem središtu grada)
  - usputni hotel (moteli uz velike prometnice)
- d) s obzirom na globalnu tržišnu usmjerenost:
  - turistički hoteli (stacionarni boravak gostiju - turista)
  - poslovni hoteli (seminarski – kongresni)
  - hoteli sa športskom sadržajem
  - gradski

### **2.1.3. Hotelijerstvo u Hrvatskoj**

Razvoj hrvatskog modernog hotelijerstva uvjetovan je pojavom sredstava masovnog putovanja, parne željeznice i parobroda koji se dogodio u drugoj polovici 19. stoljeća. Smještaj za tadašnje turiste pružao se u seoskim kućama i opremljenim gostionicama uz parobrodsko pristaništa, a tek kasnije se grade prvi hoteli. Još u razdoblju rimskog carstva, u nekim su našim krajevima postojale ugostiteljske „krčme“ za točenje pića i pružanje usluga hrane. Iz tog vremena spominje se rimska gostionica u Sisku. U doba feudalizma, u Hrvatskoj su postojale brojne krčme koje su bile ovlaštene za točenje i prodavanje vina te drugih alkoholnih pića. To pravo imali su samo slobodni gradovi i vlastela, a u posebnim uvjetima to su mogli steći i vlasnici dvoraca, gradovi te crkva. Krajem 19. i početkom 20. st počinje gradnja prvih suvremenih hotela kod nas, što je potaknulo razvoj turizma u Hrvatskoj. U Opatiji se otvara vila Angiolina 1844. godine kao prvi ugostiteljski objekt za dolazak turista na odmor. Hotel Kvarner otvoren

---

<sup>31</sup> Izvor: Ružić D.,: Marketing u turističkom ugostiteljstvu, Sveučilište u Osijeku, 2007., str. 33.

je 1884. godine kao posljedica povezivanja Rijeke s Ljubljanom putem moderne željeznice što je bio veliki prometni uspjeh. Otvaranje hotela Kvarner ujedno se naziva i početkom modernog hotelijerstva.

Razvoj hotelijerstva u 20. stoljeću na našem prostoru bio je pogođen s dva svjetska i jednim domovinskim ratom, a osim toga, na razvoj hotela utjecalo je i društveno - političko uređenje, te promjene državnih granica. Ipak, cijeli taj sustav je ujedno bio i pod utjecajem svjetskih trendova te razvoja znanosti i tehnologije. Hrvatsko hotelijerstvo i njegov razvoj može se podijeliti u šest faza:<sup>32</sup>

1. Prvu fazu, odnosno prvobitno hotelijerstvo (1844. - 1884.) čini razdoblje obilježeno masovnim putovanjima na hrvatskom prostoru te izgradnja prvih hotela u gradovima i odmorištima koji predstavljaju prve turističke smještajne objekte. Kao posljedica masovnih putovanja javlja se potreba za sve većim smještajnim kapacitetima. Villa Angiolina, koju je dao izgraditi riječki veletrgovac i nazvao je po svojoj supruzi, bila je početak pružanja usluga smještaja i hrane. Nakon što je vilu stavio na raspolaganje supruzi bivšeg austrijskog cara kojoj su liječnici preporučili boravak na moru, Opatija je dobila veliki značaj zbog kojeg su dolazili plemići i poslovni ljudi kako bi uložili svoj kapital i obogatili se. Prvi registrirani hotel na našim prostorima bio je iz 1868. godine na Hvaru. Društvo južnih željeznica iz Beča imalo je za cilj u Opatiji napraviti organizirano morsko kupalište - lječilište te 1882. godine kupuju vilu Angiolinu koju prenamjenjuju u hotel.

2. Druga faza, odnosno elitno hotelijerstvo (1884. - 1914.) je razdoblje u kojem je hotel Kvarner izgradilo Društvo južnih željeznica iz Beča. Kvarner smatramo prvim modernim hotelom na našim prostorima te se to razdoblje smatra i početkom razvoja hrvatskog hotelijerstva. Ovaj period obilježili su veliki monumentalni hoteli umjetničkih karakteristika. Hoteli su organizirani na suvremen način i imaju definirane procesne funkcije, recepciju, domaćinstvo i restoran. U to vrijeme turisti traže hotel koji je prepoznatljiviji turistički objekt te je sami motiv putovanja. Javljaju se struke u hotelijerstvu koje su, do tada, bile nepoznati poslovi i zanimanja poput hotelskog kuhara, recepcionera ili sobarice.

3. Treća faza; obuhvaća razdoblje hotelijerstva između dva svjetska rata (1918. - 1939.), koji su ga obilježili kao i velika gospodarska kriza. U to vrijeme Hrvatsku uglavnom posjećuju

---

<sup>32</sup> Prema: Cerovic Z., Pavia N., Galičić V.,: Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2005.,str.20.

turisti iz Češke i Slovačke. Gradilo se malo hotela, a po dimenzijama su bili manji od hotela iz druge faze. U ovom periodu nisu izgrađeni značajniji hoteli, iako su nastale vile i hoteli na otocima Krku, Rabu, Braču, Hvaru te u Makarskoj i Splitu. Najpoznatiji hotel iz ovog razdoblja je hotel Esplanade u Zagrebu te se smatra prvim hotelom koji je obilježio hotelijerstvo dvadesetog stoljeća. Osim navedenog nije bilo veće izgradnje, a hotelijerstvo je obilježeno političkim i gospodarskim prilikama između dva svjetska rata.

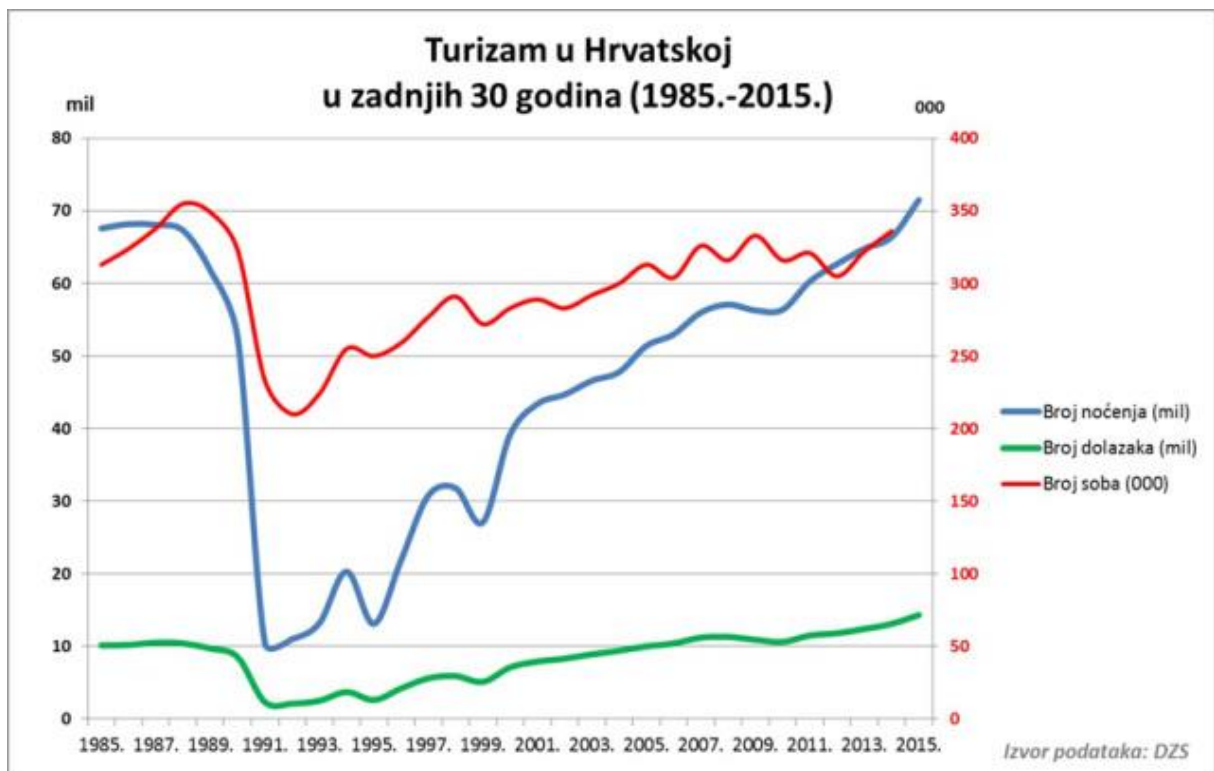
4. Četvrta faza obuhvaća hotelijerstvo nakon II. svjetskog rata (1945. - 1966.) te predstavlja razdoblje u koje je nastupila poslijeratna obnova s novim ideološkim značajkama turizma. Domaći turisti posjećuju turističke destinacije na Jadranu. Hrvatska bilježi masovnije posjete turista iz zapadne Njemačke, Italije i Austrije nakon 1958. godine. Došlo je do promjene strukture potražnje te promjena ponude prilagođena potrebama za odmor radnika i izgradnje radničkih odmarališta. U ovom razdoblju se ljudi masovno zapošljavaju, te se organizira veliki broj škola koje su prilagođene osposobljavanju za rad u ugostiteljstvu. Otvaraju se srednje stručne škole u Istri, Dalmaciji, Hrvatskom primorju i drugim regijama kako bi se zadovoljile povećane potrebe za izobrazbom stručnih kadrova u ugostiteljstvu i hotelijerstvu.

5. Peta faza obuhvaća razvijenost tržišnog hotelijerstva (1966. - 1990.) i smatra se fazom velike izgradnje u hotelijerstvu po cijeloj hrvatskoj obali, ali i u gradovima. To razdoblje započinje sredinom šezdesetih godina i traje do kraja osamdesetih. To je period najmasovnije izgradnje, ali i obučavanja značajnog broja hotelsko - turističkih djelatnika. Otvaranjem države prema inozemnim tržištima potaknut je investicijski val koji je rezultirao nastajanjem velikog broja hotela i hotelskih naselja u cijeloj Hrvatskoj. Krajem osamdesetih godina počinju se uviđati neke pogreške koje su bile posljedica brze i neplanske izgradnje i razvija se nova svijest o zaštiti čovjekove okoline. Taj period pamti se po nedostacima vode, gužvama na cestama, nepreglednim kolonama na trajektnim pristaništima te prvim overbookingom. Peta faza razvoja hotelijerstva može se u kvantitativnom smislu smatrati jako uspješnom, ali s naglaskom na činjenicu da u kvalitativnom smislu nije uvijek vladao odnos vrijednost za novac.

6. Šesta faza je hrvatskog hotelijerstva u restrukturiranju (1991. - nadalje). Započela je devedesetih godina, a obilježena je procesima osnivanja nezavisne države Hrvatske i Domovinskim ratom. U ovo vrijeme nisu se gradili novi hoteli, već je to razdoblje adaptacije, saniranja i dogradnje. Šesta faza obilježena je udomaćivanjem prognanika i izbjeglica te gubitkom turističkih emitivnih tržišta. Pokušavaju se osvojiti nova turistička tržišta ili barem djelomično vratiti prijašnja turistička tržišta. Vladao je period restrukturiranja hrvatskog

hotelijerstva, procesa privatizacije i početka ulaska stranog kapitala i stranih hotelskih lanaca. Razdoblje Domovinskog rata od 1991. do 1995. bilo je najteže razdoblje hrvatskog turizma, što je vidljivo iz navedenog grafa. U ratnim godinama turizam nije bilo moguće razvijati te je nastupio drastičan pad dolazaka turista. Strani ulagači nisu mogli sa sigurnošću ulagati zbog nesređenog stanja u državi. Ipak, uništeni smještajni kapaciteti polako su se počeli obnavljati i država se počela vraćati u prvobitno stanje.

Grafikon 1:Kretanja domaćeg i inozemnog turističkog prometa u Hrvatskoj od 1985. - 2007.



Izvor: <https://eclectica.hr/2016/03/29/turizam-u-hrvatskoj-u-jednom-grafikonu-1985-2015/>

Turističko hotelijerski subjekti koji su predmet mog istraživanja u velikoj mjeri padaju pod utjecaj užeg i šireg okruženja. Zbog izrazito promjenjive ponude i potražnje na tržištu to se posebno odnosi na one subjekte koji su turistički orijentirani. Ako se gleda na prostor i vrijeme u kojem posluju turistički subjekti u Hrvatskoj, utjecaji vanjskog okruženja su jako prepoznatljivi. Još uvijek je prisutan proces privatizacije, a konkurentnost na tržišnim uvjetima zahtijeva stalno prilagođavanje hotelske strategije na putu prema uspjehu. Glavni razlog zašto se toliko pažnje predaje okružju je činjenica da je posljednje desetljeće donijelo mnogo promjena, nesigurnosti i nestabilnih uvjeta poslovanja na koje gospodarski subjekt ne može

utjecati. Poslovnu aktivnosti subjekata u turizmu zadnjih dvadesetak godina određivale su sljedeće okolnosti:<sup>33</sup>

- uspostava samostalne, suverene i međunarodno priznate Republike Hrvatske
- prijelaz na potpuno otvoreno tržišno gospodarstvo
- pretvorba društvenog vlasništva s ciljem što potpunije privatizacije
- posljedice ratnih razaranja i dugotrajna situacija „ni rata ni mira“
- promjene u svjetskom i europskom gospodarstvu

Zajedno s uspostavom svoje državnosti Hrvatska je doživjela velika ratna razaranja te gubitak tržišta. Način funkcioniranja hrvatskog gospodarstva potpuno je preokrenut, s obzirom na činjenicu da je došlo do pada proizvodnje, visokog poreza te ratnih izdataka.

Osim prethodnih faktora okruženja, veliki utjecaj na razvoj hotelijerstva ima i demografsko okruženje koje čine stanovništvo, odnosno potencijalni potrošači proizvoda i usluga. U ovom slučaju, hotelijeru je vrlo važno procijeniti ponašanje potencijalnog gosta, njegove potrebe, želje, očekivanja te da na taj način pokuša stvoriti ponudu koja će zadovoljiti ono što se od njega očekuje. Ekonomski čimbenik predstavlja jednu od najvažnijih stavki jer gosti žele za svoj novac dobiti što je moguće više. Kako se ponuda u turizmu mijenja, mijenjaju se i stavovi i želje potencijalnih turista pa tako možemo navesti karakteristike suvremenog potrošača:<sup>34</sup>

- teži boljem životu i standardu
- upoznaje različite načine i stilove života
- sklon je promjenama u potrebama i željama za vrijeme životnog ciklusa svoje obitelji
- njegovo iskustvo i iskustvo njegove obitelji pojedinca prilikom kupnje i primjene raste
- sve je obrazovaniji
- sve više utječe moda na potrošača
- njegov ugodan život zahtijeva porast proizvodnje proizvoda namijenjenih tome

---

<sup>33</sup> Prema: Ružić D.,: Marketing u turističkom ugostiteljstvu, Sveučilište u Osijeku, 2007., str.54.

<sup>34</sup> Prema: Ružić D.,: Marketing u turističkom ugostiteljstvu, Sveučilište u Osijeku, 2007., str.67

- raste važnost raznih usluga

Hrvatska posjeduje jako atraktivan turistički potencijal, jedinstvenu prirodnu, kulturnu i povijesnu baštinu. Taj potencijal nije dovoljno iskorišten jer se još uvijek može povećati konkurentnost Hrvatske na međunarodnom turističkom tržištu, mogu se otvoriti dodatna radna mjesta, povećati dohodak, ali i poboljšati kvaliteta života lokalnog stanovništva. Turisti iz zapadne Europe postali su puno zahtjevniji, imaju mnogo različitih želja i motiva, a posebno velika očekivanja utječu na odabir turističkog odredišta. Konkurenti Hrvatske prilagodili su svoju ponudu zahtjevima turista i povećali kapacitete, a što je najvažnije, ispunili su je cjelogodišnjim aktivnostima. Unošenjem promjena u način života mijenjaju se i općenite potrebe koje za sobom vuku i promjene u hotelijersko turističkim potrebama. Dolazi do napuštanja masovnog turizma čime se mijenja turistička potražnja. Umjesto masovnog turističkog proizvoda koji se temelji na suncu, moru i pijesku, traži se turistička ponuda koja je prilagođena turistu pojedincu i njegovim individualnim potrebama i željama. Velika koncentracija turista na jednom mjestu, gužve, odvojenost turista od autohtonog ugođaja odredišta koje posjećuju doveli su do sve većeg nezadovoljstva onim što nudi masovni turizam. „Moderni“ turist teži očuvanju prirodnih i kulturnih resursa, u želji za kreativnim odmorom, spontanošću i individualnom doživljaju povezanim s lokalnim ugođajem. Vrijednost za novac postat će temeljni uvjet zadovoljstva posjetitelja čiji je standard u stalnom porastu. Na svom putovanju tražit će maksimalnu sigurnost, a najviše će biti zainteresiran za kvalitetu proizvoda. Ponuda hrvatskog turizma obilježena je čimbenicima koji znatno umanjuju njenu konkurentnost. Turistička sezona je prilično kratka i obuhvaća uglavnom ljetne mjesec. Raznolikost usluga u većini hotela i odredišta ne zadovoljava očekivanja danas vrlo zahtjevnih posjetitelja. Izrazito velika sezonalnost, visoki troškovi za osoblje i nabavu robe te veliki kamatni izdaci ne potiču ulaganje poduzetnika koje bi poboljšalo kvalitetu ponude. Usluga često ne zadovoljava goste zbog nedostatka kvalificiranih i kvalitetnih turističkih djelatnika koji su većim dijelom sezonski djelatnici.<sup>35</sup>

Unatoč navedenom, pozicija Hrvatske na međunarodnom tržištu je sve stabilnija i snažnija. Iz priloženog grafa vidimo da se prema broju noćenja turista iz inozemstva Hrvatska nalazi na osmom mjestu.

---

<sup>35</sup> Prema: [file:///C:/Users/My%20Laptop/Downloads/02\\_Vlahov%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/My%20Laptop/Downloads/02_Vlahov%20(3).pdf), posjećeno dana 24.3.2017.

Tablica 1: položaj Hrvatske među deset turističkih odredišta prema broju noćenja u Europi

	Noćenja u zemljama	%
Europa-28	1207.3	100.0
Prvih 10	1041.6	86.3
1.Španjolska	259.6	21.5
2.Italija	186.9	15.5
3.Francuska	130.9	10.8
4.Ujedinjeno Kraljevstvo	105.5	8.7
5.Austija	78.1	6.5
6.Njemačka	74.8	6.2
7.Grčka	74.7	6.2
8.Hrvatska	61.1	5.1
9.Portugal	35.6	3.0
10.Nizozemska	34.4	2.9

Izvor: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism\\_statistics/hr](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics/hr)

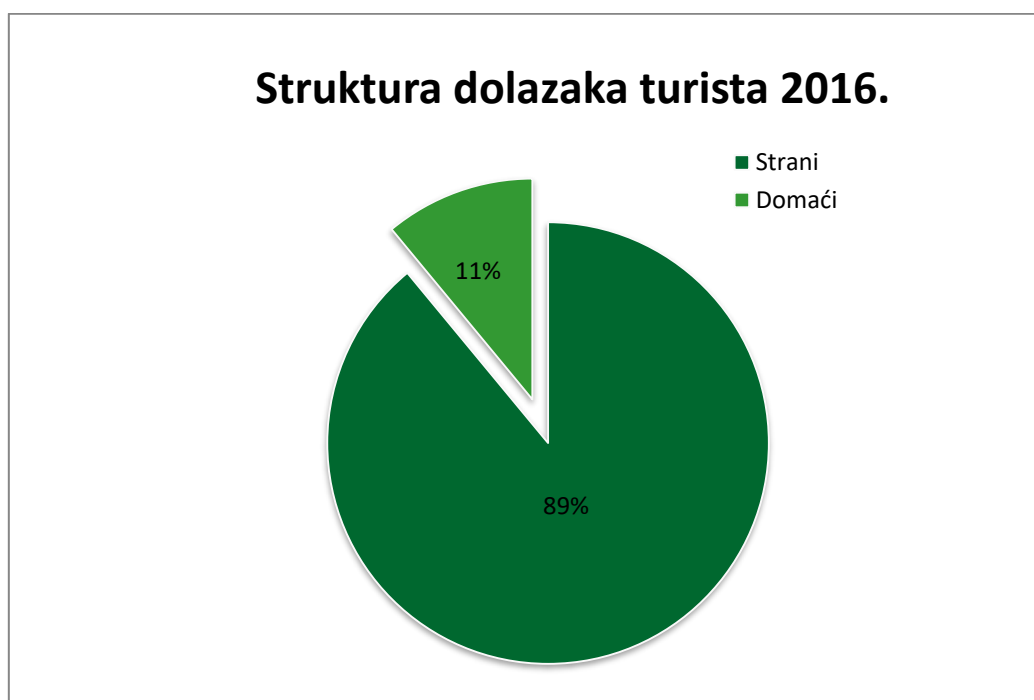
Iz godine u godinu raste turistička potražnja za Hrvatskom kao turističkom destinacijom, a trebalo je jako dugo da turizam prijeđe onaj vrhunac iz 1987. godine. Tek 2015. godine zabilježen je bolji rezultat turističkih dolazaka od onog iz predratnog razdoblja. Upravo zato je i važno ulaganje u turistički sektor zbog što uspješnijeg razvoja Hrvatske. Ova djelatnost došla je ponovno u prvu fazu životnog ciklusa, u fazu uvođenja na tržište, a razlog tomu su velike promjene kroz koje je hotelijerstvo prolazilo tijekom 1990-ih godina. Broj turističkih dolazaka u 2016. godini iznosio je 15,5 milijuna dolazaka, što predstavlja rast od 8,7% u odnosu na 2015. godinu. Broj ostvarenih noćenja u 2016. godini je 78,0 milijuna, čak 9,0% više u odnosu na prethodnu godinu. Od toga, broj stranih gostiju iznosio je 13,8 milijuna, što čini čak 89% kao što je vidljivo iz grafa, a predstavlja rast od 8,9% u odnosu na prošlu godinu. Prosječan broj dana boravka iznosio je 5 dana. Najveći broj dolazaka u Hrvatsku bilježe turisti iz Njemačke (16,5%), drugi po redu su turisti iz Slovenije (9,4%), a na trećem mjestu turisti iz Austrije (9,0%).<sup>36</sup>

Jedna od najvažnijih gospodarskih grana Hrvatske je turizam. Prihodi od turizma zarađen zahvaljujući stranim gostima tijekom 2015. godine iznosili su 7 milijardi i 961 milijun eura, a u 2014. godini 7 milijardi i 401 milijun eura. Prema podacima Hrvatske narodne banke to predstavlja rast od 559,5 milijuna eura, odnosno 7,6%. Udio prihoda od turizma u BDP-u iznosi

<sup>36</sup> Izvor: <http://www.mint.hr/UserDocImages/TUB2015HR.pdf>, posjećeno dana 24.3.2017.

18,1% što predstavlja rast od 0,9 % u odnosu na 2014. godinu te čini više od 40% cjelokupnog izvoza.<sup>37</sup> Prema navedenom, prihod od turizma u Hrvatskoj najveći je u Europi. Iako je udio prihoda iznimno velik to nam jasno govori da hrvatsko gospodarstvo ne ide u najboljem pravcu jer je turizam jedini sektor koji nas spašava od bankrota. Gospodarske grane, kao što su proizvodnja i izvoz, nisu dovoljno razvijene da nam turizam ne bude jedini spasitelj. Naime, dovoljna je samo jedna kišna sezona koja bi nas odvela u propast.

Graf 2: Struktura dolazaka turista za 2016. godinu



Izvor: [http://www.mint.hr/UserDocsImages/170214\\_t-promet\\_XII.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/170214_t-promet_XII.pdf)

Hrvatsko hotelijerstvo čini nekvalitetna ili nedovoljno kvalitetna usluga, nepovoljne strukture i neiskorištenost kapaciteta. Hotelski objekti u Hrvatskoj uglavnom teže zadovoljavanju potreba masovnog turizma, a loša kvaliteta usluge posljedica je nepostojanja standarda u projektiranju, gradnji i opremanju objekata.<sup>38</sup> Zahvaljujući navedenom, kapaciteti hrvatskog hotelijerstva predstavljaju sve manju konkurenciju na svjetskom i europskom tržištu. Kvalitetu hotelskih usluga određuje i održavanje samih objekata, stupanj udobnosti i osobito motivacija i stručnost

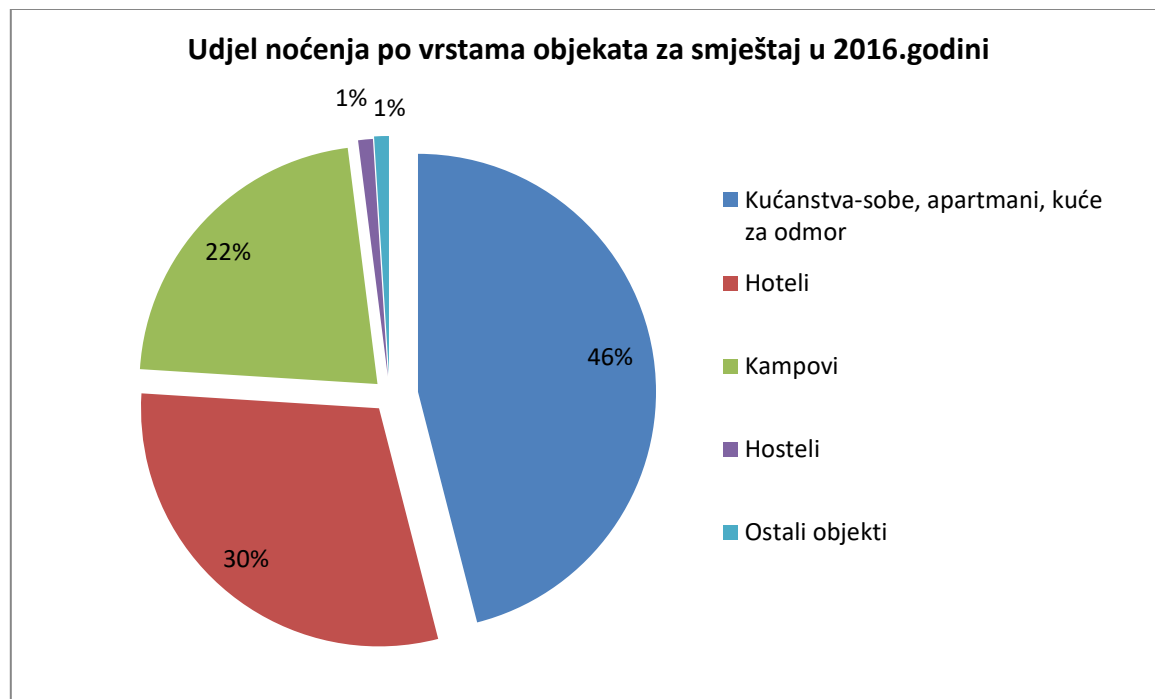
<sup>37</sup> Ibid

<sup>38</sup> Prema: Medlik S., Ingram H.,:Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb 2002.,str.20



zaposlenika. Štoviše, gost može zanemariti nedovoljnu opremljenost hotela, ali neće zaboraviti neurednost smještajne jedinice i negostoljubivost osoblja.<sup>39</sup>

Graf 3: Udjel noćenja po vrstama objekata za smještaj



Izvor: [http://www.mint.hr/UserDocsImages/170214\\_t-promet\\_XII.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/170214_t-promet_XII.pdf)

Kvaliteta hotelske ponude Hrvatske ne zadovoljava standard koji traže suvremeni turisti. Prema podacima ministarstva turizma, u hotelskoj strukturi najviše dominiraju hoteli srednje kategorije. Hrvatska iz 2015. godine broji ukupno 671 hotel. Od toga je najveći udio hotela s tri zvjezdice, a njih 315 što čini udio od 47%. Pozitivno je što je udio hotela s četiri zvjezdice porastao u odnosu na 2014. godinu, tako da se s prethodnih 226 broj povećao na 243 hotela i čini udio od 36%. Udio hotela s pet zvjezdica iznosi jako malih 6%, samo njih 37. Najveći broj turista (41,5%) boravilo je u hotelima te su ostvarili 6,4 milijuna dolazaka i 23, 2 milijuna noćenja. Nakon hotela slijedi privatni smještaj gdje je boravilo (37,26%) turista koji su ostvarili 5,8 milijuna dolazaka i 35,5 milijuna noćenja. Prema priloženom grafu vidimo da se najveći broj noćenja ostvario u privatnom smještaju (46%), zatim u hotelima te kampovima što ujedno označava i dulji period boravka gostiju u privatnom smještaju koji iznosi 6,1 dan za razliku od hotela gdje boravak gostiju po danima iznosi 3,5 dana.<sup>40</sup>

<sup>39</sup> Prema: Medlik S., Ingram H.: Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb 2002., str.20.

<sup>40</sup> Izvor: [http://www.mint.hr/UserDocsImages/170214\\_t-promet\\_XII.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/170214_t-promet_XII.pdf), posjećeno dana 24.3.2017.

### 3. MALI OBITELJSKI HOTELI

U posljednje vrijeme u turizmu, teoriji, gospodarstvu često se spominju srednja i mala poduzeća. Poznate su njihove karakteristike brzog prilagođavanja tržištu, fleksibilnost, inovativnost, smanjenje nezaposlenosti, rast BDP-a te se mnogi sa znatiželjom uključuju u pothvat osnivanja malog ili srednjeg poduzeća.

U sljedećem dijelu diplomskog rada riječ će biti o prednostima i nedostacima osnivanja malih obiteljskih hotela, njihovom utjecaju na razvoj turizma te produljenje turističke sezone, odnosno koliki utjecaj mali obiteljski hoteli imaju na smanjenje sezonalnosti.

Za sve one željne ulaska u poslovnu pustolovinu koji imaju volje, truda i, prije svega, financijskih sredstava osnivanje malog obiteljskog hotela čini se kao savršen spoj. Djelatnost je to koja donosi profit - osigurava sredstva za budući život, iziskuje mnogo živaca, ali, prije svega, omogućava zanimljive susrete s različitim ljudima jer<sup>41</sup>: *„mali hoteli nisu tek manje inačice velikih hotela. Oni su u osnovnomu različiti te su često najprije „obitelj“, a tek onda poslovanje.*

Značajniji razvitak malog obiteljskog hotelijerstva u Hrvatskoj dogodio se unutar posljednjih petnaestak godina, u odnosu na turistički razvijene europske zemlje gdje država daje veliku podršku razvoju malog i srednjeg poduzetništva. U Hrvatskoj nije postojala jasna strategija razvoja malog poduzetništva, točnije, mogućnost razvoja i samog turizma bila je znatno ograničena. Prvenstveno je to uzrok ratnog stanja koje je zemlja proživjela 90-ih godina, tako da bi se moglo reći da smo po razvoju tek danas tamo gdje smo trebali biti prije 25 godina.<sup>42</sup>

Hrvatska hotelska industrija nije još mnogo bogata udjelom malih hotela, ali nacrt hotela budućnosti uzima u obzir sve veći preokret od masivnih hotelskih lanaca prema malim obiteljskim hotelima s osobnim pečatom. Hoteli su nekoć postajali sve veći i veći ponajprije iz ekonomskih razloga. Nakon plaćenog zemljišta i infrastrukture ekonomski je bilo logično sagraditi što je moguće više smještajnog kapaciteta. To nije uvijek najbolje rješenje kada su gosti u pitanju, jer poduzetnici ne računaju na to da je glavna bit u tome da je gost na prvom mjestu. Mnogo puta se čuje kako se gost u hotelu osjeća poput broja što je i jedan od razloga

---

<sup>41</sup> Izvor: Medlik S, Ingram H., :Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb 2002., str.55.

<sup>42</sup> Prema: [file:///C:/Users/My%20Laptop/Downloads/02\\_Vlahov%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/My%20Laptop/Downloads/02_Vlahov%20(3).pdf) stranica posjećena 27.2.2017.

razvoja malog obiteljskog hotelijerstva koje se temelji na vrhunskoj kvaliteti, profesionalnosti te obiteljskoj atmosferi.<sup>43</sup>

Mali obiteljski hoteli važan su dio turističke ponude u mnogim europskim zemljama i imaju mnogo veći značaj od onog koji imaju u Hrvatskoj. Problemi malih obiteljskih hotela mogu se velikim dijelom spriječiti procesima udruživanja. Poticanjem zajedničke suradnje doprinosi se povećanju cjelokupnog sustava turizma, ali i približavanju konkurentnim zemljama. Mali obiteljski hoteli razvijaju turistički proizvod koji se temelji na originalnoj, prepoznatljivoj ponudi, gostoljubivosti u koju je uključeno lokalno stanovništvo, autohtonim vrijednostima i tradicionalnoj baštini što odgovara potrebama suvremenih turista. Suvremeni trendovi gdje ljudi bježe od užurbane svakodnevnice u potrazi za toplom obiteljskom atmosferom gdje će se turistu kao pojedincu ispunjavati osobne želje predstavlja male obiteljske hotele kao idealno mjesto gdje će provesti godišnji odmor.<sup>44</sup>

Pružanje usluge u objektima malog obiteljskog hotelijerstva nije definirano posebnim zakonima nego se određuje prema Zakonu o ugostiteljskoj djelatnosti i Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hotela. Iz toga se može zaključiti da malo obiteljsko hotelijerstvo ne predstavlja specifičnu smještajnu ponudu te službena statistika ne vodi računa o malim obiteljskim hotelima kao o posebnoj skupini smještajnih kapaciteta. Prema dokumentima Ministarstva turizma „Popis kategoriziranih turističkih objekata: hoteli, kampovi i marine u Republici Hrvatskoj“ iz kolovoza 2013. godine dobili smo podatak da u Hrvatskoj danas radi oko 340 hotelskih objekata u kojima se nalazi manje od 50 smještajnih jedinica. Ti hoteli registrirani su kao društva koja imaju ograničenu odgovornost i teško je znati radi li se o hotelima kojima upravljaju obitelji, što bi ih svrstalo u male obiteljske hotele. Posebno valja naglasiti da je prema prostornom rasporedu 71% malih obiteljskih hotela smješteno na području Splitsko – dalmatinske turističke regije (19% ukupnog broja ležajeva), Istre (14%), Kvarnera i gorja (13%), dubrovačke regije (8%), zadarske (7%), šibenske (6%), i Senja (4%), ali dobrim dijelom, čak 29 % malih hotela smješteno je u kontinentalnom dijelu zemlje.

Na razvoj ponude malih obiteljskih hotela posebno utječe veliki broj smještajnih jedinica koje čine privatni smještaj. Iz godine u godinu rastu te predstavljaju 48% ukupnih smještajnih

---

<sup>43</sup> Prema: Medlik S, Ingram H., :Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb 2002., str.61

<sup>44</sup> Prema: [file:///C:/Users/My%20Laptop/Downloads/02\\_Vlahov%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/My%20Laptop/Downloads/02_Vlahov%20(3).pdf), stranica posjećena 24.3.2017.

kapaciteta u Hrvatskoj. Ovaj dio ponude smještajnih objekata do kraja 90-ih često je nastajao bespravno i neplanski kao jedina mogućnost ulaganja vlastitog kapitala potaknuti brzom i sigurnom zaradom. Jedan od veliki problema i prepreka uspješnosti poslovanja cjelokupnog turizma je i udio hotela od samo 15% što je i razlog izražene sezonalnosti Hrvatske među svim ostalim europskim zemljama.<sup>45</sup>

Posljednjih godina poslovna klima se znatno promijenila, brojne inicijative i poticajne mjere stvorile su uvjete zbog kojih sve više poduzetnika ulazi u malo obiteljsko hotelijerstvo. Sve većom izgradnjom malih hotela povećao se hotelski smještajni kapacitet, a prosječni kapacitet hotela u Hrvatskoj smanjen je za 43%. U prosjeku su bila 284 kreveta po objektu, a u 2012. godini prosjek se smanjio na 200 kreveta po objektu, da bi u 2013. godini od ukupno 656 kategoriziranih hotela njih 58% imalo smještajni kapacitet do 100 kreveta.<sup>46</sup>

Loša struktura ukupnih smještajnih jedinica, gdje je čak polovina smještajnog kapaciteta u rukama privatnih iznajmljivača, čini da svaki novootvoreni mali obiteljski hotel predstavlja veliki pomak u kvaliteti cijele ponude smještajnih kapaciteta. Dobri uspjesi malih obiteljskih hotela iz Europe i svijeta trebali bi u Hrvatskoj potaknuti nove investicije, ali i motivirati privatne vlasnike apartmana i soba da pruže profesionalniju uslugu koja je za njih trenutno dodatna djelatnost te laka zarada.

### **3.1. Obilježja malih obiteljskih hotela**

Mali obiteljski hoteli čine specifičan dio hrvatske turističke ponude, a sudeći prema svjetskim trendovima imaju predispozicije za budući razvoj i obogaćivanje turističke ponude kako u ljetnom, tako i u zimskom periodu. Poznato je da se gost najbolje osjeća u ugodnom i toplom okruženju koji će njegov boravak izvan stalnog mjesta boravka učiniti lakšim i prilagodljivijim na novu sredinu. To okruženje gleda svakog novog gosta kao pojedinca, ispunjava i poštuje njegove osobne želje i učinit će sve da se svatko od nas osjeća zadovoljno i prihvaćeno. Pristupačan odnos se ni s čim ne može zamijeniti, a mali obiteljski hoteli su onaj oblik koji nudi hrvatska turistička ponuda gdje je pristupačan odnos gosta i domaćina itekako prepoznatljiv. Razvoj ovog oblika turističke ponude u Hrvatskoj i Europi uvelike je napredovao jer pruža

---

<sup>45</sup> Prema: [http://www.mint.hr/UserDocsImages/007\\_160128\\_moh.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/007_160128_moh.pdf), stranica posjećena 24.3.2017.

<sup>46</sup> Prema: [http://www.mint.hr/UserDocsImages/007\\_160128\\_moh.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/007_160128_moh.pdf), stranica posjećena 24.3.2017.

udobnost i obiteljski ugođaj svakom posjetitelju. Obiteljska atmosfera je ona najbitnija karakteristična odlika malih obiteljskih hotela. Obiteljsko okruženje nudi posjetitelju posebnost i intimu, toplinu u osobnom pristupu zbog koje su mali obiteljski hoteli poznati kao „mali hoteli s velikom dušom“. Kako bi posjetitelji imali mogućnost upoznati ono najbolje što Hrvatska nudi, svaki se mali obiteljski hotel referira na ono što lokaciju u kojoj se nalazi čini posebnom. Svrha je malih obiteljskih hotela da posjetitelje upozna s izvornim, autentičnim lokalnim vrijednostima, a najbolji način na koji to omogućuju je arhitektura koja predstavlja utjecaje podneblja, prepoznatljivo uređenje interijera, okusi i mirisi lokalne kuhinje, vinska karta tipična za njihov kraj, organizacija izleta kako bi doživjeli atmosferu krajolika, a ujedno koristili i sportske te rekreativne sadržaje. Posjetitelji imaju mogućnost doživjeti drugačiji način života, a susreti s domaćim stanovništvom daju im priliku da osjete duh mjesta koji su posjetili. To zapravo i predstavlja zajedničku nit malih obiteljskih hotela koji su po mnogo čemu tako različiti.<sup>47</sup>

### **3.2. Specifičnost poslovanja malih obiteljskih hotela**

Mali obiteljski hotel su najtraženiji hrvatski turistički proizvod novijeg doba na europskom turističkom tržištu. Njegova ponuda postaje sve bitniji dio turističke ponude jer je tu riječ o objektima relativno malog smještajnog kapaciteta i sve veće tematiziranosti. Postaju sve važniji izvor zapošljavanja i samozapošljavanja.

Neučinkovitost hrvatske hotelske industrije rezultat je neodgovarajuće strukture hotela, odnosno skromnog udjela malih hotela. Veliki hoteli u našoj državi najčešće su u državnom vlasništvu i nisu ekonomski učinkoviti. Zbog svoje veličine nisu lako prilagodljivi na tržišne promjene, nedovoljno iskorištavaju kapacitete, a zastarjelost opreme i tehnologije, loše plaćeni i nemotivirani zaposlenici te loša organizacija rada i poslovanja glavne su im karakteristike. Može se reći da sve ono što su prednosti malih hotela ubrajamo u nedostatke velikim hotelima.<sup>48</sup>

Prednosti malih obiteljskih hotela su višestruke. Privlačni su malim poduzetnicima zbog malog investicijskog kapitala, nižih kapitalnih troškova te su jednostavniji za izgradnju. Mali obiteljski hoteli imaju veće godišnje iskorištavanje svog prostora, a to im pruža bolje pokriće stalnih troškova i optimalno prilagođavanje onih promjenjivih.

---

<sup>47</sup> Prema: <http://www.omh.hr/default.aspx?id=17>, stranica posjećena 24.3.2017.

<sup>48</sup> Prema: [http://www.mint.hr/UserDocsImages/007\\_160128\\_moh.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/007_160128_moh.pdf), stranica posjećena 24.3.2017.

Zaposleno osoblje u malom obiteljskom hotelu čine vlasnik i članovi obitelji te profesionalno osoblje (kuhari i konobari) s fleksibilnim radnim vremenom. Vlasnik hotela može se potpuno posvetiti poslovima kao što su planiranje, organizacija i kontrola samog posla te, onom najbitnijem, komunikaciji s gostima. Ono što doživljaj u malim obiteljskim hotelima čini posebnim je to što je osoblje u stalnoj komunikaciji s gostima, a svakom gostu pruži se maksimalna pozornost. Naime, gost nije samo broj, već se tu stvara i gradi prijateljski odnos između gostiju i domaćina.

Pozitivne značajke malih obiteljskih hotela su njihova posebnost, prepoznatljivost i vlastita, individualna osobnost. Svojim izgledom bolje se uklapaju u okoliš, a u gastronomiji se lakše prilagođavaju zahtjevima gostiju koristeći se sve više domaćim specijalitetima. Mali hoteli jako često imaju iste goste koji se vraćaju iz godine u godinu, što im omogućava da bez velikog ulaganja u marketing otkriju što gosti žele i očekuju. Mali obiteljski hoteli postaju sve značajniji čimbenik privlačenja turista koji, uz aktivan odmor, žele sudjelovati u tradicijskim aktivnostima i upoznati kulturu života mjesne zajednice.

S druge strane, koliko god malom hotelu veličina omogućuje mnoge prednosti, toliko mu stvara i poteškoće. Suočeni su s velikim brojem izazova koje treba umanjiti ili ukloniti kako bi se njihov potencijal maksimalno iskoristio u cilju ne samo jačanja njihove tržišne pozicije, već i konkurentnosti cijelog hrvatskog turizma. Njihovi financijski i vanjski izvori mogu osigurati ograničeni ulagački kapital i, u tom slučaju, smanjene su mu mogućnosti razvoja. Zbog malih sredstava pri marketinškim aktivnostima kod prodaje usluga mora se ovisiti o pojedinačnim kupcima, a ne o grupama. Mali obiteljski hoteli imaju ograničene mogućnosti razvijanja karijere svojih zaposlenika, a dodatno obrazovanje iziskuje velike troškove koji podrazumijevaju zapošljavanje kadra niže kvalitete i sposobnosti.

### **3.3.Organizacijska struktura malih obiteljskih hotela**

U velikim hotelima su posjedovanje i management najčešće dva zasebna položaja. Vlasništvo poslovanja imaju i čine dioničari koji najviši stupanj upravljanja povjeravaju vrhu managementa koji dnevno poslovanje prepuštaju operativnom dijelu managementa. Poslovanje se zatim može podijeliti na odjeljenja u kojima zaposlenici izvršavaju više ili manje različite zadaće te mogu postojati odjelni manageri i stručnjaci. U malom obiteljskom hotelu vlasnik je poduzetnik koji ima vlasništvo, upravljanje hotelom te je top i operativni manager. On je osoba koja financira hotel, odlučuje o ciljevima i politici hotela, odgovoran je za organiziranje,

zapošljavanje i nadziranje. Ono što je posebno značajno za mali hotel kada je u pitanju organizacija je to što većina zaposlenika može raditi većinu poslova. Takav način poslovanja osiguravaju prilagodljivost osoblja, smanjuju vrijeme u kojemu se ništa ne radi te zbog raznovrsnosti zadataka zaposlenici se osjećaju zadovoljnije. Oponašanjem velikog hotela odjelnom strukturom uništava se prednost malog hotela, a bez odgovarajuće koristi.<sup>49</sup>

### **3.4. SWOT analiza malih obiteljskih hotela**

Uz pomoć SWOT analize budućim poduzetnicima lakše je osvrnuti se na dobre i loše strane koje nosi otvaranje malog obiteljskog hotela. Na taj način iskoristit će prednosti koje nose mali obiteljski hoteli, a stvoriti strategiju kako bi spriječili prijetnje iz okoline.<sup>50</sup>

#### Snage

Kulturno prirodne atrakcije hrvatskog priobalja, ali i kontinentalnog dijela čine uvjete za dolazak različitih skupina turista ovisno o njihovim željama i potrebama, bilo da su skloni aktivnom ili pasivnom odmoru ili putuju poslovno. Atraktivne lokacije, dobar povrat ostvarenih vrijednosti i doživljaja za novac i kvaliteta u porastu ponude malih obiteljskih hotela čine snage na kojima se treba zasnivati slika ovog tipa hotelske ponude u Hrvatskoj. Budući da je turizam vodeći izvozni proizvod Hrvatske i da proizvod malih obiteljskih hotela ima dobar rast u zemljama koje nas okružuju, stvara se veliki interes za poslovanje ove vrste hotelskog smještaja. To nam pokazuje i udruženje malih obiteljskih hotela koji se nastoje svojim projektima i idejama istaknuti na tržištu te izboriti da se mali obiteljski hoteli izdvoje kao posebni. Tomu pridonose i novi trendovi, odnosno potražnja za uslugama tematiziranog smještaja.

#### Slabosti

Veliki problem koji koči cjelokupni turizam Hrvatske pa tako i poslovanje malih obiteljskih hotela je izražena sezonalnost. Značajno opadanje turističkih dolazaka od listopada do početka travnja govori koliko zapravo ovisimo o vremenskim uvjetima jer se još uvijek držimo kao destinacija „sunca i mora“ Bitna slabost koja sprječava razvoj malih obiteljskih hotela tiče se zakonske neusklađenosti jer još uvijek nisu prepoznati kao specifična djelatnost o čemu govori i nepostojanje statističkih podataka. Velik broj donesenih zakona koji reguliraju poslovanje

---

<sup>49</sup> Prema: Medlik S, Ingram H., :Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb 2002., str.61.

<sup>50</sup> Prema: [http://www.mint.hr/UserDocsImages/007\\_160128\\_moh.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/007_160128_moh.pdf) stranica posjećena 20.2.2017.

malih obiteljskih hotela su neadekvatna. Pravi primjer predstavlja naplaćivanje različitih fiskalnih, parafiskalnih davanja koja nisu u skladu s niskom aktivnosti hotela, posebno izvan sezone. Zbog višegodišnje recesije smanjen je poslovni optimizam, a nedostatak se veže i za nedefiniran sustav upravljanja kvalitetom. Sve to predstavlja loše uvjete za rast poslovanja malog obiteljskog poduzeća, općenito i želje za ulaskom u malo poduzetništvo, a razlog je nepovoljna investicijska klima. Iz tog razloga mali poduzetnici pokazuju nepovjerenje prema ulaganjima u turizam. Jednu od glavnih karakteristika malog obiteljskog hotela predstavlja gostoljubivost zaposlenika prema gostima, odnosno individualan pristup gostu, ali uz to se veže i jedna od glavnih slabosti, a to je manjak stručno osposobljenog kadra. Mali obiteljski hoteli nisu u mogućnosti zadržati određen broj djelatnika izvan sezone te zato zapošljavaju veliki broj sezonaca. Zbog nemogućnosti stručnog osposobljavanja i napredovanja u karijeri u malim obiteljskim hotelima uočava se manje turistički obrazovanog kadra.

### Prilike

Prilike koje bi u budućem razdoblju trebalo iskoristiti čine prvenstveno povoljna kretanja u potražnji te Europski fondovi. Danas se jako puno govori o financiranju iz Europskih fondova koji podupiru financiranje različitih projekata vezanih za destinacijski napredak ili specijalizaciju pojedinih objekata. Prilike na koje bi se trebalo usredotočiti odnose se na uspostavljanje javno privatnih partnerstava na destinacijskoj razini te iskorištavanje EU fondova radi podizanja stručnog osposobljavanja, kako zaposlenika malih obiteljskih hotela, tako i samih vlasnika. Veliki nedostatak u razvoju malog obiteljskog hotela je nedovoljna povezanost njihove ponude s onom drugih malih poduzetnika u određenju, što bi tvorilo tzv. složeni turistički proizvod. Prilika bi bila povezivanje s drugim ponuđačima usluga u destinaciji, primjenjivanjem međunarodnih iskustava i praksi u razvoju malih obiteljskih hotela.

### Prijetnje

Danas postoje različiti interesi i želje turista koji traže drugačiji način provođenja godišnjeg odmora. U tu grupu možemo svrstati goste s posebnim interesima. U ovom slučaju, radi se o potražnji za „zelenim“ smještajnim objektima. Tu se javlja problem energetske učinkovitosti. Nedovoljno brz proces specijalizacije malih obiteljskih hotela predstavlja dodatnu prijetnju.



Tablica: Swot analiza malih obiteljski hotela

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>•atraktivno destinacijsko okruŕje</li> <li>•udruŕivanje ponuđača</li> <li>•povećan rast i interes za poslovanje</li> <li>•kvalitetna i personalizirana usluga</li> <li>•gostoljubivost i „toplina“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•sezonalnost</li> <li>•strogi zakonski uvjeti</li> <li>•nedovoljna statistika malih obiteljskih hotela</li> <li>•manjak stručno osposobljenog kadra</li> <li>•neprepoznavanje kao specifičan oblik</li> <li>•negativna poslovna klima</li> <li>•neujednačena kvaliteta ponude</li> </ul>
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• porast turističke potražnje</li> <li>• povećano zanimanje za Hrvatsku kao destinaciju</li> <li>• rast za tematiziranom ponudom</li> <li>• rastući interes za individualnim pristupom</li> <li>• destinacijska suradnja</li> <li>• raspoloživi EU fondovi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• visoki fiskalni i parafiskalni izdaci</li> <li>• velika konkurencija</li> <li>• netransparentno poslovno okruŕje</li> <li>•gubitak zanimanja za obiteljskim poduzetništvom</li> </ul>

Izvor: Obrada autora prema [http://www.mint.hr/UserDocImages/007\\_160128\\_moh.pdf](http://www.mint.hr/UserDocImages/007_160128_moh.pdf)

### 3.5. Umreŕavanje malih obiteljskih hotela kao mogućnost razvoja

Sve karakteristike koje gost traŕi, kao što su ljubaznost, obiteljska atmosfera, autentičnost, prilagodljivost, mogu mu ponuditi mali obiteljski hoteli. Iako zbog svoje veličine mogu biti fleksibilni i ponuditi posebne usluge i kvalitetu gostima, situacija im je oteŕzana zbog velikih troškova za sva potrebna sredstva, bilo za materijale, financije ili hotelsko osoblje. Mali obiteljski hoteli nalaze se u nezavidnom položaju prema ostalim sudionicima u turizmu, ali i drŕavni subjekti stavljaju ih u nepovoljan položaj. Jedini naćin za izlazak iz te situacije je

pronalaženje strategije uz pomoć koje će prevladati probleme, ali sačuvati svoje prednosti. Strategija boljeg položaja malih obiteljskih hotela podrazumijeva umrežavanje kako bi zajedničkim nastupom ojačali ulogu na tržištu, ali zadržali samostalnost u poslovanju.

U Hrvatskoj još uvijek nije dovoljno poznato umrežavanje malih obiteljskih hotela, ali, sudeći prema zavidnim rezultatima Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela, u budućnosti će imati sve važniju ulogu. Termin udruženje podrazumijeva odnos između većeg broja ljudi udruženih zbog zajedničkog cilja ili posla. Može se odrediti kao povezivanje s rivalom, dobavljačem ili kupcem te se na taj način može postići bolja konkurentska pozicija na tržištu.

Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela osnovana je 2004. godine kako bi udružila rastući broj malih hotelijera, zastupila njihove specifične interese te omogućila unaprjeđenje kvalitete same ponude koju imaju. Glavni cilj je stvoriti prepoznatljivu ponudu malih hotela koja se odlikuje kvalitetom i autentičnošću doživljaja te poboljšati uvjete poslovanja. Neki od planova udruge su: stvoriti međunarodno konkurentan proizvod, osigurati bolje uvjete pristupanja novcu, omogućiti bolju nabavu sirovina/materijala, osnažiti svoj utjecaj na nositelje turističke politike, poticati stalno podizanje kvalitete smještajnih objekata te sustavno obrazovanje zaposlenika. Nacionalnu udruhu obiteljskih i malih hotela tvori 146 hotela, 66 pansiona i agro domaćinstava s područja cijele Hrvatske.<sup>51</sup>

### **3.6. Mali obiteljski hoteli kao „obiteljski biznis“**

Obiteljski „biznis“ definiran je kao vlasnički oblik proizvodno – uslužne organizacije poslovanja i na taj način se opisuje angažiranost obitelji u obavljanju pojedinih gospodarskih djelatnosti kako bi se ostvarila dobit. Član obitelji je svaka osoba koja je u krvnom srodstvu s obitelji vlasnika, kako rođenjem tako i sklapanjem braka te osoba koja je u rodbinskoj vezi s vodećim ljudima u tom poslu. Pojava prvih obiteljskih poduzeća veže se za razdoblje od prije 4.000 godina. Razvijala su se u gotovo svim kulturama, a poznata su bila kod Arapa, Egipćana, Grka, Rimljana koji su bili spretni trgovci i zanatlije.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Prema: <http://www.omh.hr/> stranica posjećena 20.2.2017.

<sup>52</sup> Prema: Kružić D.,: Obiteljski biznis, Zagreb 2004, str.7.

Glavni pokretač inovacija, zapošljavanja, konkurentnosti i prilagodljivosti predstavlja poduzetništvo i mala poduzeća. Mala i srednje velika poduzeća razvijaju se brže od velikih poduzeća iz razloga:

- zbog početne nesigurnosti u pokriće troškova, uključuju se na tržište s minimalnom učinkovitosti koja se s vremenom povećava
- velika poduzeća često imaju problem upravljačke disekonomije čiji su razmjeri povezani s povećanjem troškova upravljanja rastom poduzeća te ograničenim mogućnostima njihovog ostvarenja
- aktivna poduzetnička klima jedna je od temeljnih mehanizama koji može potaknuti razvoj MSP<sup>53</sup>

Mala i srednje velika poduzeća (MSP) definirana su kao ona poduzeća koja zapošljavaju manje od 250 radnika, dok su velika poduzeća ona koja zapošljavaju 250 ili više djelatnika.

Unutar MSP razlikuju se sljedeći subjekti:

- mikro poduzeća koja zapošljavaju manje od 10 djelatnika
- mala poduzeća koja zapošljavaju 10 - 49 zaposlenika i
- srednje velika poduzeća koja imaju 50 - 249 radnika<sup>54</sup>

Obiteljska se poduzeća, osim po djelatnosti koju obavljaju (npr. proizvodnja hrane, trgovina na veliko i malo, pružanje usluga), razlikuju i po broju zaposlenih radnika: neka obiteljska poduzeća zapošljavaju jednog ili samo nekoliko djelatnika, pojedina obiteljska poduzeća zapošljavaju na stotine i tisuće zaposlenih.

Kao prednosti obiteljskog poduzeća navode se:

- obiteljska privrženost i želja da ono što je stečeno ostane u obitelji
- spremnost obitelji na odricanje zbog uspješnosti poduzeća
- očuvanje čovječnosti na radnom mjestu pomoću iskazivanja zabrinutosti i brige za pojedince

---

<sup>53</sup> Izvor: Buble M, Kružić D., Poduzetništvo, Split, 2006., str.154

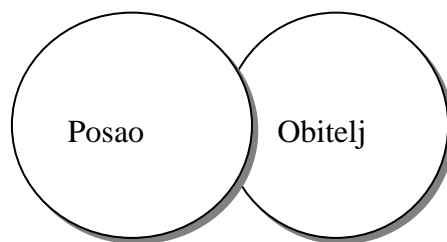
<sup>54</sup> Izvor: Buble M, Kružić D., Poduzetništvo, Split, 2006., str.153

- trajna usmjerenost budući da se u obitelji ostaje dugoročno
- naglašena kvaliteta zbog očuvanja tradicije o njegovanju pruženih vrijednosti kupcu<sup>55</sup>

Obiteljski „biznis“ karakteriziraju dvije strane, a to je obitelj i obiteljsko poduzeće koji pokazuju različit stupanj razvoja te svaka ima svoje specifičnosti. Potrebe obitelji usmjerene su na brigu i odgoj svojih članova, međusobne odnose i osjećaje, zadovoljavanje obiteljskih potreba, dok su interesi poduzeća usredotočeni na zahtjeve posla, razvoj biznisa, profitabilnost te održivost na duži rok.

Ciljevi obitelji i ciljevi poduzeća mogu biti skladni, ali zbog različitih odluka u obitelji i poduzeću, mogu dovesti do međusobnog nesklada. Da bi obiteljski posao uspješno napredovao i rastao, potrebno je uskladiti potrebe obitelji i poduzeća jer svaki konflikt može dovesti do brojnih nepravilnosti za obitelj i za poduzeće.

Slika 2: Uspješna uravnoteženost obiteljskog i poslovnog sustava



Izvor: D. Kružić: Obiteljski biznis, Zagreb 2004., str.37.

### 3.7. Kvaliteta kao strategija razvoja malih obiteljskih hotela

Danas kvalitetu čini mnogo više od dobrih proizvoda i usluga, a ona je danas sastavni dio života i svake ljudske radnje. S ekonomskog gledišta kvaliteta označava profit. Uvođenje sustava - upravljanje kvalitetom postaje jedan od glavnih uvjeta uspješnosti, kako u hotelijerstvu, tako i u mnogim drugim djelatnostima. Prema „Europskoj povelji o kvaliteti“ ona je: „*Cilj jer*

<sup>55</sup> Izvor: Prema:Kružić D.,: Obiteljski biznis, Zagreb 2004, str.27

*organizacija mora precizno odgovoriti na potrebe i očekivanja kupaca i korisnika, ako želi biti tržišno konkurentna.“*

Turistički proizvod sastoji se od različitih proizvoda i usluga koji uključuju hotele, restorane, trgovine, kulturne institucije te je, uz heterogene želje turista, potrebno stalno unapređivati kvalitetu. U malim hotelima također postoji potreba za upravljanjem potpunom kvalitetom. Sustav TQM-a razvio se ponajprije u velikim poduzećima, ali prednosti kvalitete jednake su i za velika i mala poduzeća. Total Quality Management (TQM) *je sustav unapređenja, povećanja fleksibilnosti, efektivnosti i efikasnosti poslovanja koji nastoji osigurati uvjete da svi zaposleni zajedničkim snagama ostvare maksimalno efikasno i efektivno jedan cilj: proizvesti proizvod i pružiti uslugu onda kada, gdje i kako kupac i potrošač žele i očekuju i to prvi i svaki sljedeći put.* <sup>56</sup>

TQM u hotelu osigurava ostvarenje sljedećih ciljeva:

- nepostojanje zastoja i zakašnjenja (gost ne smije čekati)
- nepostojanje pogrešaka (gost ne smije plaćati pogreške osoblja)
- nepostojanje nepotrebne zalihosti, npr. materijala ili sitnog inventara
- nepostojanje nepotrebnih zabilješki (pisanu komunikaciju i formulare u hotelu svesti na minimum)
- nepostojanje viška zaposlenika i loših međuljudskih odnosa
- timski rad i timski duh<sup>57</sup>

Hotelski standard i uspjeh u poslovanju se isprepleću jer se prema postavljenim standardima ocjenjuju zaposlenici, imovina i uspješnost poslovanja. Potrebno je uspoređivati stanje u hotelu s propisanim standardima kako bi se dobili stvarni rezultati poslovanja hotela. Slučaj u kojem stanje u hotelu nije u skladu sa standardima označava slabiju kvalitetu hotelskih usluga u odnosu na onu koja se očekuje, a ujedno i manju uspješnost poslovanja. Glavni cilj predstavlja ostvarenje uspješnosti hotela, a put do tog cilja predstavljaju standardi i kvaliteta.

---

<sup>56</sup> Izvor: Avelini Holjevac I.; Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str.44.

<sup>57</sup> Ibid

Uspješnost hotela ovisi o trudu zaposlenika kojim se svakodnevno i uporno trebaju održavati postavljeni standardi u komunikaciji s gostima i omogućavanju kvalitetnih ugostiteljskih sadržaja i usluga. Hotelijeri nikad ne smiju zaboraviti načela na kojima se temelji hotelijerstvo, gostoprimstvo i pomoć gostima.

Za razvoj hrvatskog gospodarstva posebnu zaslugu trebaju imati turizam i hotelska industrija jer omogućavaju dinamičan rast i veliku mogućnost zapošljavanja. U hotelskoj industriji mali hoteli su premalo zastupčeni, a predstavljaju bitan dio hotelske industrije jer se najviše mogu prilagoditi promjenama na tržištu. Kao što sam već navela, karakteristike malih obiteljskih hotela su osobnost, posebnost i prepoznatljivost. Kvaliteta u takvim uvjetima je osigurana jer su zaposlenici i vlasnik u neprekidnom kontaktu s gostima, a usluga je prilagođena pojedincu te se svakom gostu nastoji odmah udovoljiti glede njegovih želja i potreba. Draž malih obiteljskih hotela je upravo u tome da gosti i osoblje nisu jedni drugima stranci što pridonosi ugodnoj atmosferi, povjerenju i zadovoljstvu.

Strategija obuhvaća planiranje akcija koje će dovesti do pozitivnih promjena u poslovanju i ostvariti postavljene ciljeve. Kvaliteta danas, u krugu velike konkurencije može biti samo prednost i način da se uspije ući u natjecanje s najboljima. TQM je okrenut ka tržištu gdje je kupac kralj sustava potpune kvalitete jer cijeli postupak zapravo počinje s onim što kupac želi i završava s tim da gost bude zadovoljan. Prema TQM kvaliteta bi trebala postati kultura te se odnositi, kako na pojedinca, tako i na cjelokupno društvo.

Kvaliteta je stalan proces koji funkcionira po principu: planiraj, napravi, kontroliraj, unaprijedi, ali se i nagrađuje što dokazuju certifikati kvalitete (npr. ISO 9000). Certifikate kvalitete izdaju verificirane institucije, vrijede tri godine i provjeravaju se svakih šest mjeseci. Pravi hotelijer treba stalno imati na umu da se uvijek može bolje što znači da kvalitetu usluge moramo konstantno unapređivati, osmišljavati novu ponudu i sadržaj, iznenađenja, domaće delikatese te na taj način izbjeći monotoničnost koja nastaje ponavljanjem uvijek jednog te istog.

Potpuna kvaliteta hotelske usluge obuhvaća besprijekorno osoblje, proizvode i usluge, besprijekornu čistoću, realan odnos cijene i pruženih usluga, zaštitu turista, poštivanje njihovih želja i potreba, dobro informiranje gostiju, sprječavanje svih mogućih grešaka osoblja te nevolja i problema gostiju. Najskuplja je greška ona koju otkrije gost. Kod osmišljavanja mjera za

unapređenje treba se istaknuti sva kreativnost vlasnika koji se mora voditi principom da uvijek mora biti malo bolji od ostalih i biti prvi u formiranju noviteta u hotelskoj ponudi.<sup>58</sup>

Iako je TQM važan za svaki hotel, način na koji će kvaliteta koristiti da bi se postigao uspjeh na tržištu ovisi o specifičnim problemima i mogućnostima svakog pojedinog hotela. Da bi se TQM uopće primjenjivao, menadžeri moraju odlučiti jesu li svi principi koje ima TQM dobri za njihovo poduzeće i uvesti jedino one koji će dovesti do rezultata, gledajući kratkoročno i dugoročno. Oni hoteli koji ne shvate TQM s ozbiljnošću, već kao brzi razvoj, zasigurno će doživjeti neuspjeh jer stalna primjena načela TQM-a s vremenom dovodi do poslovnog uspjeha.<sup>59</sup>

### **3.8. Promocija kao sastavnica marketing miksa hotelskog proizvoda**

Hotelska potražnja, odnosno tržište, povezano je s hotelskim objektom putem marketinških aktivnosti. Marketinške aktivnosti predstavljaju oblik promocije, odnosno prezentiranje proizvoda na tržište, s ciljem da privuku potencijalne goste koji će se odlučiti za upravo taj prezentirani hotel. Tim putem se odvija komunikacija između hotela i budućih gostiju koja mora biti iznimno uspješna kako bi osvojila velik broj kupaca i proširila se na tržištu.

Marketing miks je kombinacija različitih metoda koje koristi hotelski objekt kako bi što bolje plasirao svoj proizvod na tržište. Sastavnice hotelskog proizvoda podrazumijevaju 4P, a to je product - hotelski proizvod, eng. price - cijena hotelskog proizvoda, place – mjesto, odnosno kanali prodaje hotelskog proizvoda i promotion – promocija hotelskog proizvoda.<sup>60</sup>

Ponuda hotelskog proizvoda je različita i ovisi o vrsti te kategoriji hotelskog objekta, kvaliteti smještaja i načinu pripremanja te pružanju usluga hrane i pića. Da bi uspješno poslovao, hotelski objekt mora biti prisutan na tržištu, što znači da se moraju ispitati potrebe potencijalnih gostiju na temelju sustavnog tržišnog istraživanja. Hotelski proizvod različit je od svih drugih proizvoda i stoga mora biti uočljiv i karakterističan. On ima svoj tržišni vijek koji je najčešće

---

<sup>58</sup> Izvor: Avelini Holjevac I.;Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str.54

<sup>59</sup> Prema: Avelini Holjevac I.;Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str.132

<sup>60</sup> Ibid

ograničen na razdoblje od pet do deset godina i nakon toga potrebno je uvesti promjene kako bi se popratili zahtjevi tržišta.

Cijene definirane u hotelima važan su element marketinškog miksa.. Kako će se one oblikovati ovisi o ponudi i potražnji na turističkom tržištu. Na turističkom tržištu je veliko rivalstvo pa se često cijena hotelskog proizvoda usklađuje s cijenom konkurencije. Cijena proizvoda može probuditi zanimanje turista, ali i odbiti ih. Ona treba biti konkurentna, ali i prihvatljiva potencijalnim gostima.

Kanali prodaje hotelskog proizvoda mogu se odvijati na dva načina. Hotelski proizvod može se prodavati izravno u hotelu, na recepciji, ali i uz usluge posredovanja putem turističkih agencija.

Promocija znači komuniciranje hotelskog objekta s turističkim tržištem. Hotelski objekt samostalno odabire jedinice promotivnog miksa te mjesto i vrijeme kada i kamo će promociju usmjeriti. Svaka konkretna kombinacija marketinškog miksa treba privući više turista i zadržati ih što duže u hotelskom objektu zbog ostvarenja što veće potrošnje. Marketing menadžer odlučuje o sastavnicama marketing miksa hotelskog objekta. Njegov razvoj usmjerava ka odgovaranju zahtjeva potražnje ciljanog turističkog tržišta. Da bi pri tom bio uspješan, potrebno je svakodnevno prikupljati informacije o željama i potrebama potencijalnih turista. U slučaju da proizvod doživi krizu na turističkom tržištu, hotelski objekt treba biti sposoban izmijeniti ga ili potpuno preoblikovati.

O ulozi promocije hotelskog proizvoda općenito postoje dvojna mišljenja koja se mogu podijeliti u dvije skupine:

a) negativistička

b) pozitivistička

Zastupnici negativnih mišljenja smatraju da promocija nije značajna u komunikaciji s tržištem. Vode se time da se promocijom stvaraju iskrivljene slike stvarnosti jer utječu na potencijalne kupce samo odabranim informacijama. Smatraju da su troškovi promocije izdašni, što rezultira visokim cijenama proizvoda. Iako ovakva mišljenja zapravo nisu prihvatljiva, marketing menadžeri moraju ih imati na umu pri promoviranju svog hotelskog proizvoda. Promocijskim aktivnostima hotelski objekt treba pružiti vjerodostojnu sliku o onome što nudi, vodeći računa da cijena promocije bude u skladu s njegovim financijskim mogućnostima. Danas je nezamislivo, uz svu dostupnu modernu tehnologiju i metode, da se hotelski proizvod može



prodati, a da prethodno nije promoviran na tržištu. Ukoliko se hotelski proizvod lažno promovira i nema sadržaje koji su navedeni u promociji, gosti će to prepoznati odmah po dolasku u izabrani hotel. Svoje nezadovoljstvo neće pokazati samo prigovorima, već će kao odštetu tražiti smanjenje cijena, ako ne i promjenu objekta. Sa svojim nezadovoljstvom upoznati će prijatelje i poznanike, a nerijetko i medije. Ovakve slučajeve konkurencija uspješno koristi jer neiskreno promoviran hotel dugoročno gubi ugled, a dobar ugled teško se postiže u poslovnom svijetu.

U suvremenom svijetu pozitivistička mišljenja su dominantna jer postoje mnoge uloge promocije. Promoviranjem se komunicira s pojedincima, skupinama ili organizacijama te se olakšava razmjena informacija kako bi potencijalni kupci prihvatili proizvod. Da bi se ostvarila kupnja na tržištu potrebno je na jednoj strani imati proizvođače sa svojim proizvodima, a na drugoj potencijalne korisnike proizvoda. Cilj je hotelskog objekta da promocija bude uspješno koncipirana kako bi dala pravovaljane informacije koje će potaknuti potencijalne goste na kupnju proizvoda.

Kako bi promicao svoj proizvod hotelski objekt komunicira s:

- gostima hotela
- potencijalnim klijentima na tržištu hotelske potražnje
- turističkim agencijama
- svojim neposrednim okruženjem
- prijenosnicima promocijskih poruka<sup>61</sup>

S gostima koji borave u objektu osoblje komunicira „licem u lice“. Na taj način ono prezentira proizvod i obavlja osobnu prodaju. U ovakvoj komunikaciji osoblje može brzo prilagoditi svoju promotivnu poruku kako bi postala učinkovitija. U izravnoj komunikaciji najučinkovitiju promociju hotelskog proizvoda ostvaruje osoblje hotela profesionalnim radom.

---

<sup>61</sup> Prema: Avelini Holjevac I.;Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str.156.

S potencijalnim gostima na tržištu hotelske potražnje, promocija se ostvaruje masovnom komunikacijom. Takav se oblik neizravne komunikacije ostvaruje putem medija, turističkih sajмова te posebno organiziranih promidžbenih akcija.

Turističke agencije zakupljuju od hotelskog objekta dio smještajnih jedinica te vlastitom promidžbom i komunikacijom s tržištem prodaju taj proizvod u svoje ime i za svoj račun. Gosti koji dolaze putem agencije su u skupinama i u hotelskim objektima dobivaju povoljnije cijene usluge smještaja.

Što se tiče njegovog bližeg, neposrednog okruženja, hotelski objekt je u kontaktu s ovećim brojem gospodarskih organizacija i onih iz društvenih djelatnosti koje sudjeluju u oblikovanju hotelskog proizvoda. To uključuje organizacije poput: industrijskih, poljoprivrednih, trgovinskih, prometnih, ugostiteljskih i kulturnih koje surađuju s hotelskim objektom kako bi se oblikovala ponuda.

S prenositeljima promocijskih poruka hotelski objekt razmjenjuje informacije s redakcijama dnevnih i periodičnih listova, radija i televizija i sve moćnijim internetom.<sup>62</sup>

### **3.9. Budućnost malih obiteljskih hotela**

Mali obiteljski hoteli raspolažu vlastitim novćanim izvorima koji su ogranićeni te nisu dostatni za veće širenje i napredovanje. Hotelijerstvo, kao i ostale djelatnosti, nastoji u svom poslu napredovati i truditi se postići najbolje uspjehe. Međutim, manja poduzeća natjeću se s većima i pritom se susreću s mnogim problemima. U ovom slučaju, za prodaju se uglavnom oslanjaju na individualce, a ne na skupine jer su sredstva koja imaju na raspolaganju nedovoljna. Na tržištu nabave potrebnih materijala nisu u mogućnosti kupovati velike kolićine i pri tom uštedjeti jer predstavljaju male kupce. Manjkavo znanje u upravljanju malim obiteljskim hotelima nije moguće dovoljno unaprijediti jer uključivanje stručnjaka iziskuje mnogo financijskih sredstava, što samo govori koliko je ogranićena mogućnost napredovanja zaposlenika u karijeri.

Mali obiteljski hotel treba se, u svojoj budućnosti, usredotoćiti na ono što najbolje radi i što samo on može ponuditi - iskoristiti svoje prednosti, jer pojedinaćni pristup i vrhunska kvaliteta

---

<sup>62</sup> Prema: Berc Radišić B., Promocija u hotelijerstvu, Sveučilište u Rijeci, 2005., str. 83.

postaju mnogo više cijenjeni od velikih hotela. Mali hotel može prednosti koje ima veliki hotel prilagoditi svom vlastitom poslovanju, uz suradnju s ostalima te prihvaćajući pomoć. U nekim su zemljama cijenjena tri pristupa. Glavni način pristupanja je stvaranje udruga neovisnih hotela od kojih postoje dva tipa. Prvi je osnivanje neovisnih hotela u nekom mjestu ili gradu koji bi bili međusobna konkurencija. Kada bi se između hotela stvorilo povjerenje, dovelo bi do zajedničkog djelovanja na tržištu, zajedničke nabave i suradnje koja bi objema stranama stvorila velike uštede. Drugi tip je udruga neovisnih hotela koji su razmješteni na širokom zemljopisnom području i nisu konkurencija. Cilj im je prosljeđivati poslove te zajednički djelovati u ciljanim poslovima. U glavnom osnivaju uredi sa stalno zaposlenim osobljem koje plaćaju članarinom članova udruge.

Drugi smjer razvoja je osnivanje savjetodavnih službi za male hotele. Služba je osnovana od strane nacionalne hotelske udruge i organizirana je kao mali tim savjetnika koji vlasnicima malih hotela daju praktične savjete za uspješnije poslovanje.

Treći smjer uključuje ispitivanje među hotelima kako bi usporedili svoje poslovanje s drugim hotelima istih karakteristika. Time bi se prepoznale slabosti, ali bi se i unaprijedilo poslovanje. Primjeri iz mnogih zemalja u kojima su ova ispitivanja pokrenuta pokazuje kako su potakla snažan kritički pristup provjeri hotelskog poslovanja, ali i poboljšale njegovu učinkovitost.<sup>63</sup>

### **3.9.1. Ciljevi malih obiteljskih hotela**

Ciljeve malog obiteljskog hotelijerstva treba uskladiti s načelima razvoja hrvatskog turizma koji su definirani Strategijom razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. Kako bi mali obiteljski hoteli napredovali i imali jednake uvjete da se natječu s konkurentima potrebno je slijediti osam načela koja prema strategiji omogućavaju njihov razvoj.<sup>64</sup>

Partnerstvo - malo obiteljsko hotelijerstvo dio je turističkog proizvoda Hrvatske i samo njegovo razvijanje i napredovanje zahtjeva suradnju s ostalim turističkim poduzetnicima kako bi stvorili složene i tematizirane proizvode koji se prilagođavaju zahtjevima turista i čija potražnja sve više raste.

---

<sup>63</sup> Prema: Medlik S, Ingram H., :Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb 2002.,str.63

<sup>64</sup> Izvor: [http://www.mint.hr/UserDocsImages/007\\_160128\\_moh.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/007_160128_moh.pdf) stranica posjećena 27.2.2017.

Institucionalno dereguliranje - potrebno je stvoriti transparentno poslovanje malih obiteljskih hotela i uvesti zakonske regulative koje će biti usklađene s mogućnostima malih obiteljskih hotela, a ujedno stvoriti uvjete koji će poticati njihovo osnivanje.

Ekološka odgovornost - podrazumijeva primjenu suvremenih načina u gradnji i opremanju objekata malih obiteljskih hotela, a posebno poštivanje prostornog planiranja. Tu je riječ o suvremenim uređajima koji bi omogućili smanjenje toplinskih gubitaka, učinkovite sustave grijanja i hlađenja te korištenje obnovljivih izvora energije.

Proizvod ne samo sunca i mora - cjelokupan hrvatski turistički sustav trebao bi se okrenuti prema konkurentnim turističkim aktivnostima kao što su pustolovni i sportski turizam, eko turizam.

Mali obiteljski hoteli na području cijele Hrvatske - razvoj malih obiteljskih hotela, osim na obali, trebalo bi usmjeriti i na kontinentalni prostor, posebno na ona područja koja imaju više kulturno - atrakcijskih znamenitosti, a ujedno i veće mogućnosti za uspjeh.

Autentičnost, kreativnost i kvaliteta usluge - da bi se uspješno pozicionirali na tržištu mali obiteljski hoteli trebaju se isticati graditeljstvom, autentičnim doživljajima ili kreativnim proizvodima. Uspješno pozicioniranje malih obiteljskih hotela s vremenom podrazumijeva uvođenje certificiranih standarda kvalitete, kao i objavljivanje liste najboljih malih obiteljskih hotela.

Inovativni tržišni pristup - važno je istaknuti da Hrvatska nije samo zemlja sunca i mora, već da nudi više od ljeta. Treba iskoristiti medije i marketing na najbolji način da se istakne ponuda koja zadovoljava više želja i potreba.

Strategija razvoja turizma Hrvatske prepoznala je potrebu za osnivanjem oko 200-tinjak malih tematiziranih obiteljskih hotela. Tu se misli na manje tematizirane hotele koji bi svojim izgledom bili idealno uklopljeni u okruženje te rašireni ne samo duž priobalja i zaleđa, već i na prostoru unutrašnjosti Hrvatske. U cilju što bolje racionalizacije razvojnog cilja, strategija razvoja turizma savjetovala je izrađivanje Nacionalnog programa unapređenja ponude malog obiteljskog hotelijerstva pomoću kojeg bi se stvorili uvjeti za:<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Izvor: [http://www.mint.hr/UserDocsImages/007\\_160128\\_moh.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/007_160128_moh.pdf) stranica posjećena 27.2.2017.

- okruženje koje će poticati razvoj malog obiteljskog hotelijerstva i to najviše kroz smanjivanje strogih propisivanja minimalnih tehničkih uvjeta kako bi se omogućilo ravnopravno natjecanje s bitnim konkurentskim okruženjem
- dizanje levela znanja i vještina kako za ekološku izgradnju i opremanje hotela, tako i za uspješno pozicioniranje na tržištu i svakodnevno poslovanje u radu s turistima
- uspostavljanje primjerenog sustava financijskih poticaja kako bi se povećalo zanimanje za gradnju malih obiteljskih hotela te za preuređenje određenog dijela apartmana u obiteljske hotele i „bed & breakfast“ pansionere

Ključni cilj razvijanja malog obiteljskog hotelijerstva do 2020. godine uz provođenje navedenih načela je dosegnuti razinu isplativosti koju ostvaruju pojedine mediteranske zemlje.

### **3.9.2. Vizija razvoja malih obiteljskih hotela**

Vizija razvoja malih obiteljskih hotela u Hrvatskoj prema Nacionalnom programu razvoja malog obiteljskog hotelijerstva trebala bi se temeljiti na odgovorima na tri važna pitanja, a to su:<sup>66</sup>

- 1) kakvo bi malo obiteljsko hotelijerstvo u Hrvatskoj trebalo biti
- 2) koji su bitni preduvjeti njegovog razvoja
- 3) čime će malo obiteljsko hotelijerstvo privlačiti pažnju

Da bi rezultati razvoja bili uspješni, odnosno, da bi se vizija malog obiteljskog hotelijerstva i ostvarila prema planu, mali obiteljski hoteli trebali bi biti međunarodno prepoznatljivi kao specifičan turistički proizvod koji nosi poseban brend, neovisan o ostalim oblicima smještajnih objekata. Mali obiteljski hoteli svojim tematiziranim sadržajima bili bi prilagođeni različitim potrebama turista, kvalitativno ujednačeni kako bi, kao takvi, bili prepoznatljivi te ekološki orijentirani.

Bitni preduvjeti razvoja malog obiteljskog hotelijerstva podrazumijevaju povoljnu investicijsku klimu kako bi se poduzetnici bez straha od gubitka sredstava odlučili na gradnju malog obiteljskog hotela; zakonsku deregulaciju, klustersko povezivanje, povećanje znanja i vještina te cjenovnu prihvatljivost.

---

<sup>66</sup> Izvor: [http://www.mint.hr/UserDocsImages/007\\_160128\\_moh.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/007_160128_moh.pdf) stranica posjećena 27.2.2017.

Osnovne karakteristike malih obiteljskih hotela kojima mogu povećati potražnju su toplina i privatnost, kvaliteta i izvrsnost, autentičnost i tradicija, bogatstvo doživljaja te gostoljubivost.

U skladu s navedenim odgovorima definirana je vizija razvijanja malog obiteljskog hotelijerstva u Hrvatskoj koja vrijedi do 2020. godine:

„Malo obiteljsko hotelijerstvo je brendirano, autentično, tematizirano i ciljanoj klijenteli prilagođen oblik ponude koji posebno ističe svoju ekološku orijentaciju i izvrsnost usluživanja. Uz maksimalnu usmjerenost na raznovrsnost i kvalitetu doživljaja malo obiteljsko hotelijerstvo posebno obilježava gostoljubivost, prilagodljivost očekivanjima gostiju te privatnost“<sup>67</sup>

### 3.9.3. Utjecaj novih trendova na razvoj malih obiteljskih hotela

Značajne demografske promjene, starenje populacije i stvaranje mlade „tehnološke“ generacije, gospodarski razvoj, obrazovanije stanovništvo, povećan standard, posebice u razvijenijim zemljama dovodi do pojave tzv. novog kupca. Novi kupac opisan je kao osoba koja uživa u aktivnostima i iskustvu koji mu omogućavaju da nauči nešto novo i pridonose osobnom razvoju. To je turist koji cijeni ono izvorno i autentično, želi eksperimentirati i doživjeti stvarni način života stanovnika posjećene zemlje. Nadalje, ekološki je osviješten i društveno odgovoran. Na put u novu destinaciju odlazi informiran, izbirljiv je i kritičan, veliku važnost pridaje kvaliteti, a više cijeni vrijednost za novac nego niske cijene.

Trendovi trebaju biti u centru pozornosti kod svakog hotelijera jer je veća vjerojatnost da će njegov objekt biti uspješniji ukoliko prati velike trendove, a ne da im se suprotstavlja. U turizmu je uočljiv trend eko turizma, odnosno, eko hotela kod kojih je izražen veliki senzibilitet prema očuvanju okoliša.

Navedene promjene u trendovima, odnosno karakteristike novih turista za razvoj malog obiteljskog hotela ima sljedeće odrednice:<sup>68</sup>

- novi kupac je osoba koja želi ispuniti život novim iskustvima, na svom putovanju želi osobno doživjeti kulturu i običaje lokalnog stanovništva, želi biti sudionik u stjecanju novih vještina i znanja

---

<sup>67</sup> Izvor: [http://www.mint.hr/UserDocsImages/007\\_160128\\_moh.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/007_160128_moh.pdf) stranica posjećena 23.4.2017.

<sup>68</sup> Izvor: [http://www.mint.hr/UserDocsImages/007\\_160128\\_moh.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/007_160128_moh.pdf) stranica posjećena 23.4.2017.

- putovanje se više ne smatra luksuzom, a odluke o odlasku na putovanje donose se na temelju emotivne vrijednosti koju nosi putovanje
- u oblikovanju marketinških poruka glavni cilj nije u prikazivanju fizičkih obilježja turističke destinacije, već da ta poruka bude usmjerena na osjećaje koji izazivaju potrebu za dolaskom u smještajni objekt, odnosno destinaciju
- sve više rastu specifični turistički proizvodi koji se grupiraju prema životnim stilovima, interesima, aktivnostima ljudi pa tako uključuju npr. avanturiste, samce, planinare, nautičare
- sposobnost da se razumije psihološki profil gosta, odnosno njegove navike i interese, postat će jedno od glavnih konkurentskih prednosti jer će se na taj način lakše prilagođavati
- povećava se broj putovanja osoba treće dobi koje imaju običaj putovati tijekom cijele godine u više kraćih putovanja, a preferiraju posjećivati destinacije bogate kulturnim sadržajem i razvijenom gastronomijom
- povećava se potražnja za all inclusive putovanjima koja uključuju cijeli paket usluga. Na njima turist ima više vremena koje bi inače potrošio na organizaciju svog višednevnog putovanja. Kraći odmori, u trajanju od tri, četiri dana više puta tijekom godine, zamjenjuju dugi godišnji odmor koji je prenatrpan sadržajima kako bi se maksimalno iskoristilo vrijeme
- predviđa se porast tematske proizvodnje poput ekoturizma, zdravstvenog, sportskog, ruralnog turizma te krstarenja
- objekti za smještaj mijenjaju standarde izgradnje i opremanja, veliku pažnju pridonose tome da se uklope u okoliš, da bude izvorni ambijent te ugodna atmosfera i dizajn. Vode se time da gosti imaju privatnost, a opremljeni su nizom sadržaja od bazena do ugostiteljstva, sporta, zabavne animacije
- smještajni objekti vanjskim i unutarnjim uređenjem nastoje stvoriti doživljaj turistima koji započinje njihovim dolaskom u smještajni objekt, a traje sve do odlaska iz hotela, uključujući sve korištene aktivnosti (spavanje, relaksaciju, prehranu)
- sve zahtjevnije potrebe kupaca, a sve veća konkurencija na tržištu zahtjeva stalno planiranje i koordinirano upravljanje turizmom

O prethodno navedenim trendovima sve više ovisi uspješnost svakog turističkog poduzetnika. Ponuda malih obiteljskih hotela trebala bi uspješno i dugoročno privlačiti potencijalnu klijentelu uz bitne razlikovne elemente, a to su :

1. privatnost
2. personalizirana usluga podređena različitim potrebama svakog potencijalnog klijenta
3. maksimalno ugađanje
4. privlačna lokacija
5. visoka kvaliteta smještajnih jedinica
6. tematiziranje interijera
7. visoka kvaliteta hrane i obroka pripremljenih od namirnica koje su lokalno proizvedene
8. mogućnost za socijaliziranje, druženje i razgovor
9. mogućnost sudjelovanja i uključivanja u mjesne evente, zabave i tradicionalna događanja<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Izvor: [http://www.mint.hr/UserDocsImages/007\\_160128\\_moh.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/007_160128_moh.pdf) stranica posjećena 27.2.2017.



## 4. PRIMARNO ISTRAŽIVANJE

Primarno istraživanje odnosi se na anketno istraživanje, provedeno je pomoću anketnog upitnika koji je podijeljen u malim obiteljskim hotelima. Uzorak je slučajan jer se odnosi na turiste i namjeren jer je namjera provođenja istraživanja u malim obiteljskim hotelima.

Primarni se podaci prikupljaju izravno od osobe koja istražuje potrebne informacije. Ovaj način prikupljanja podataka svodi se na komuniciranje s osobama te ga nazivamo terenskim ili eksternim istraživanjem.

Sekundarni podaci su povijesni podaci koji su prikupljeni u nekom drugom istraživanju i za drugu svrhu, a za sadašnjeg istraživača ne zahtijevaju kontakt s ispitanicima. Prikupljanje traje kratko i uz niske troškove. Nakon što se upotrijebe sekundarni podatci, neće se u potpunosti doći do traženih odgovora ili će podaci biti zastarjeli te će ispitanik morati usmjeriti istraživanje putem primarnih podataka.

### 4.1. Predmet istraživanja, ciljevi istraživanja i znanstvene metode

Predmet istraživanja ovog rada su mali obiteljski hoteli. Istraživanje se uklapa u prvi dio diplomskog rada koji je razradio osnovne karakteristike malih obiteljskih hotela. Predmet rada ima za cilj prikazati male obiteljske hotele kao specifičan segment turističke ponude jer svojom kvalitetom usluge, atmosferom i ugodnim odnosom s gostima to i zaslužuje. Navedene su sve njegove prednosti s obzirom na veličinu, ali i sve mane koje mali obiteljski hotel nosi. Osim navedenog, predmet istraživanja odnosi se i na buduće ciljeve malih obiteljskih hotela. Ti ciljevi trebaju osigurati poslovne uvjete koji će potaknuti osobe da se uključe u poduzetničku aktivnosti otvaranja malog obiteljskog hotela koji bi upotpunio kvalitetu cjelokupne turističke ponude Hrvatske, a time i utjecao na veliku sezonalnost Hrvatske kao destinacije.

Predmet istraživanja dalje se veže na umrežavanje malih obiteljskih hotela kako bi poboljšali uvjete za poslovanje, ali i potaknuli svijest o važnosti usmjeravanja hrvatskog turizma prema autentičnim vrijednostima i individualnom pristupu gostu koji sačinjava mali obiteljski hotel.

Cilj rada je utvrditi razinu kvalitete malih obiteljskih hotela i glavne karakteristike putem kojih ih se prepoznaje kao takve. Cilj je i utvrditi probleme i prednosti koje sa sobom donosi mali obiteljski hotel kako bi se budućim vlasnicima malih obiteljskih hotela ukazalo na iste. Također, cilj je i analizirati postoji li razlika u kvaliteti smještaja u malim obiteljskim hotelima u odnosu

na ostale oblike smještaja te dovodi li odnos gost - domaćin do ponovnog povratka gosta u mali obiteljski hotel.

#### 4.2. Hipoteze istraživanja

Postavljene su radne hipoteze istraživanja koje predstavljaju određene tvrdnje u vidu predviđanja koje treba odbaciti kao nevaljano ili potvrditi istraživanjima i analiziranjem podataka. Dvije su hipoteze postavljene u ovom konkretnom istraživanju:

H1= razina kvalitete smještaja i usluga u malim obiteljskim hotelima utječe na ponovni dolazak gosta

H0= razina kvalitete smještaja i usluga u malim obiteljskim hotelima ne utječe na ponovni dolazak gosta

H2= specifičnost u odnosu između gosta i domaćina u malim obiteljskim hotelima, utječe na ponovni dolazak gosta u isti hotel

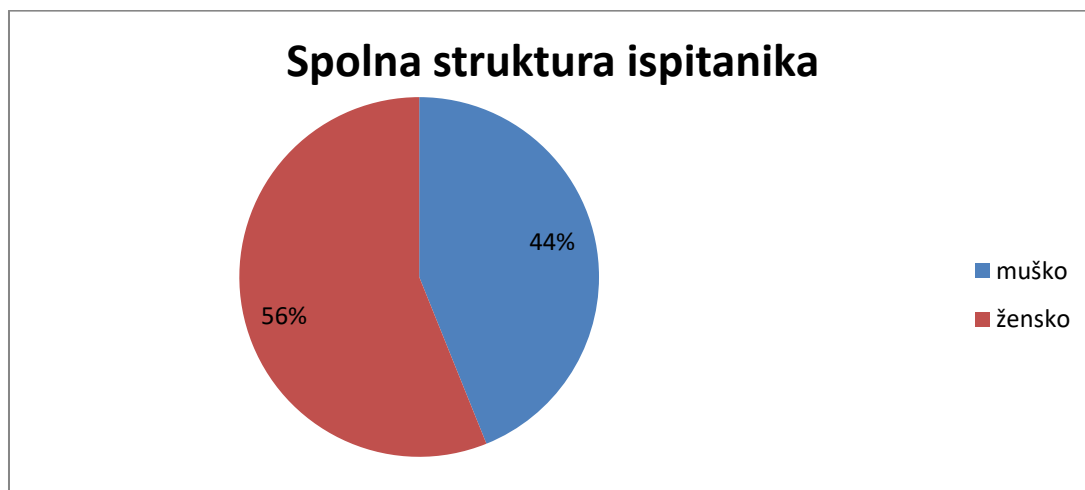
H0= specifičnost u odnosu između gosta i domaćina u malim obiteljskim hotelima, ne utječe na ponovni dolazak gosta u isti hotel

Znanstvena metoda korištena za prikupljanje primarnih podataka jest anketiranje koje definiramo kao metodu kojom prikupljamo podatke služeći se anketnim upitnicima. Instrument ovog istraživanja je upravo anketni upitnik koji se sastoji od niza službeno oblikovanih pitanja te Likertove skale. Nakon provođenja anketnog upitnika izvršena je statistička obrada podataka. Instrumenti koji su korišteni kako bi se interpretirali dobiveni rezultati su grafički prikazi i tabelarne interpretacije. Alat pomoću kojeg su se obradili rezultati ankete je *Microsoft Excel*. Anketa je provedena na području Trogira i Splita u malim obiteljskim hotelima. Istraživanje se provodilo u razdoblju od lipnja do sredine listopada 2016. godine te je anketni upitnik ispunilo ukupno 214 ispitanika.

Anketni upitnik nalazi se u prilogima diplomskog rada. Upitnik se sastoji od ukupno 18 pitanja. Pitanja se odnose na demografske karakteristike ispitanika (dob i spol), a zatim slijede pitanja o mjesečnim primanjima, učestalosti odlaska na putovanje, preferirani smještaj odsjedanja. Slijede pitanja o malim obiteljskim hotelima iz kojih se želi saznati zadovoljstvo njihovom uslugom i kvalitetom, pristupačnost osoblja te različitosti u odnosu na ostale vrste smještajnih objekata.

### 4.3. Rezultati istraživanja

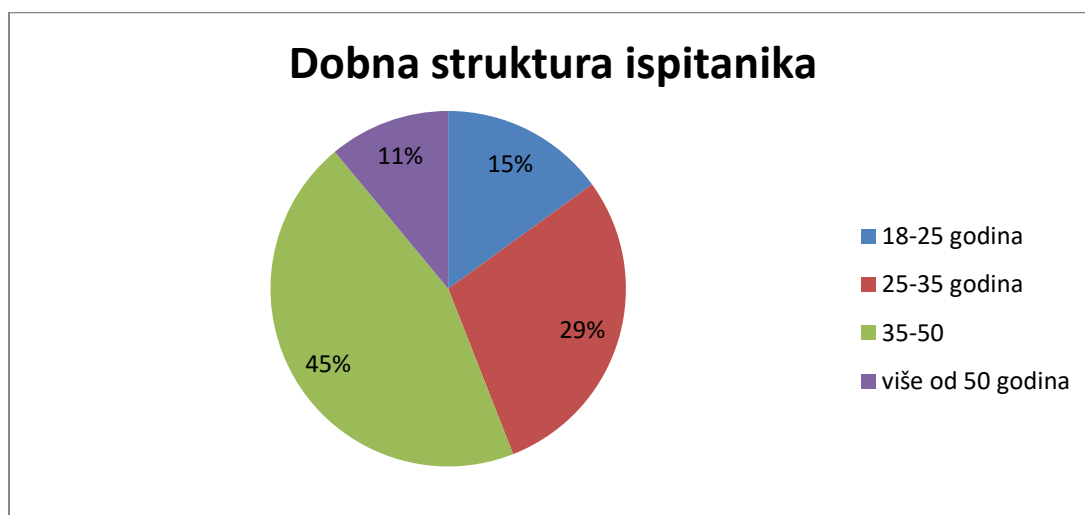
Graf 4. Spolna struktura



Izvor: obrada autora

Od 214 ispitanika na području Splita i Trogira 94 osobe muškog spola ispunile su anketu (44%) te 120 osoba ženskog spola (56%).

Graf 5. Dobna struktura

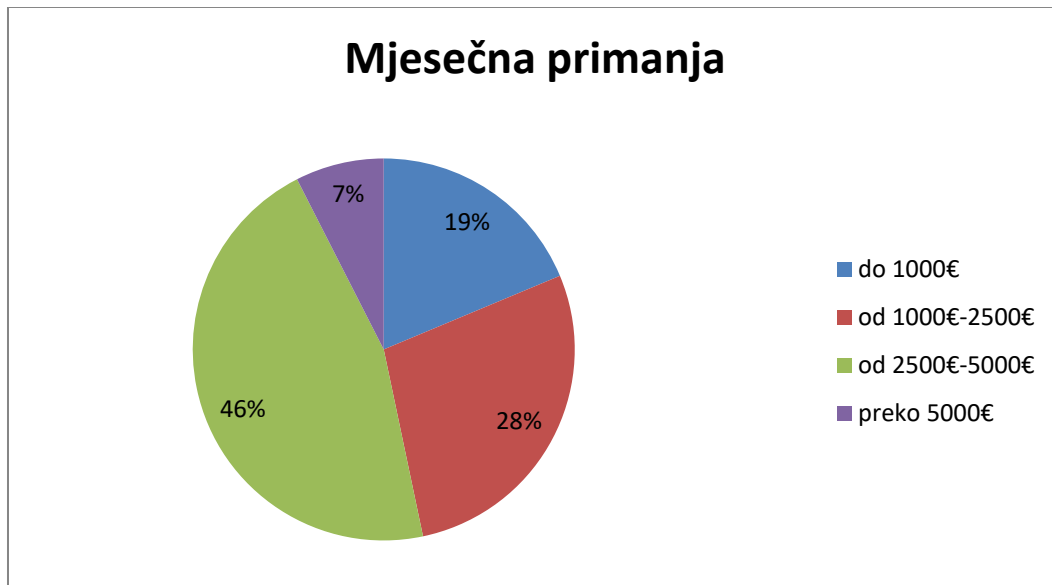


Izvor: obrada autora

Raspon godina anketiranih osoba kreće se od 18 do preko 50 godina. Najveći broj ispitanih turista ima između 35 i 50 godina, odnosno 45% ispitanih, a zatim slijede turisti između 25 i 35

godina starosti. Najmanji broj anketiranih ima više od 50 godina, odnosno njih 24 što čini udio od 11%

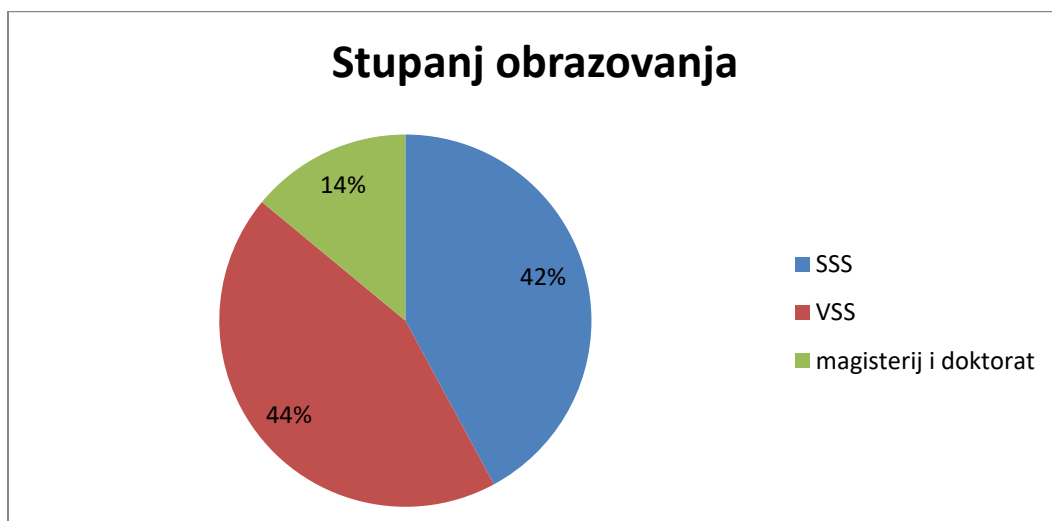
Graf 6. Mjesečna primanja ispitanika



Izvor: obrada autora

Prema navedenom istraživanju vidimo da najveći broj ispitanih turista koji su boravili u malom obiteljskom hotelu ima mjesečna primanja između 2500€ i 5000€ što čini udio od 46%

Graf 7. Stupanj obrazovanja ispitanika



Izvor: obrada autora

Prema prikazanom grafu vidimo da najmanji broj ispitanih turista ima magisterij i doktorat, a najveći broj njih ima VSS, odnosno srednju školu, čak njih 44%.

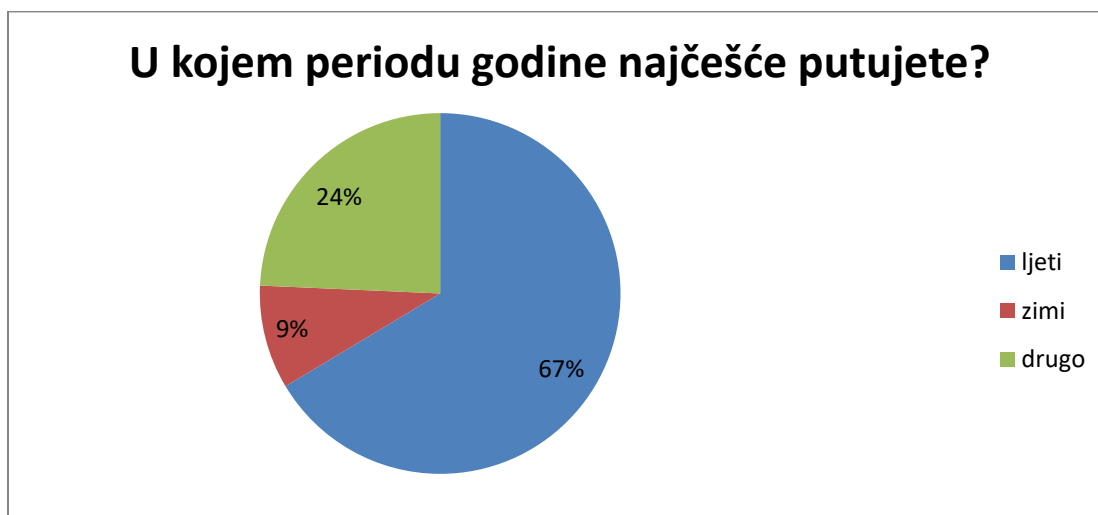
Graf 8. Učestalost odlaska na putovanje



Izvor: obrada autora

Prema priloženom grafu vidimo da najveći broj ispitanika putuje često i čini udio od 43%, zatim slijedi da njih 26% putuje za vrijeme svog godišnjeg odmora. Nešto manji postotak, njih 24%, putuje povremeno, odnosno koliko im to financijske mogućnosti dopuste.

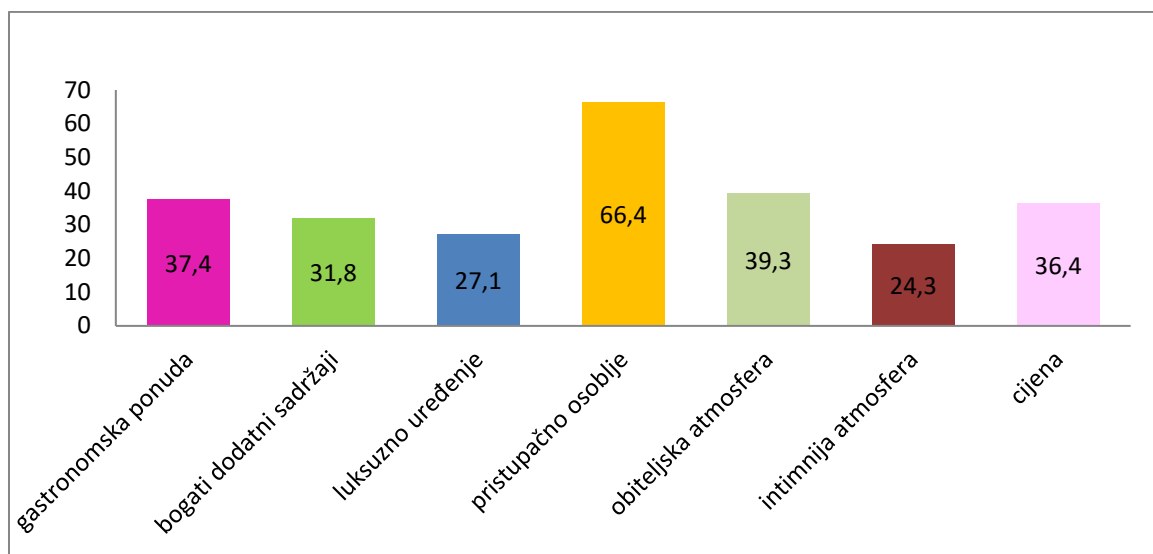
Graf 9. Najčešći period odlaska na putovanje



Izvor: obrada autora

Prema dobivenim istraživanjima najveći broj ispitanika putuje u ljetnom razdoblju i čine udio od 67%

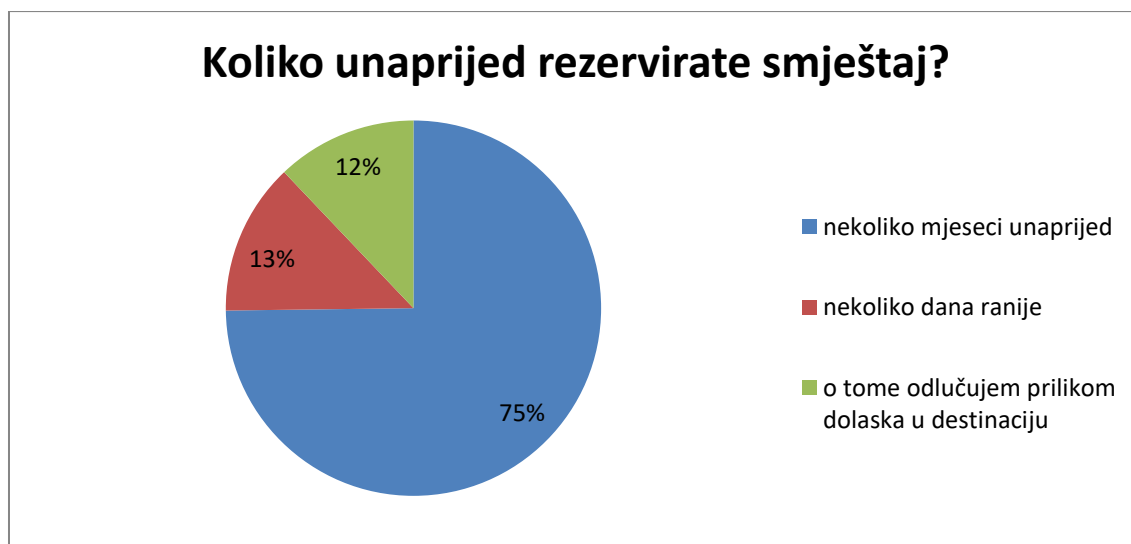
Graf 10. Najvažnije karakteristike važne prilikom odabira smještajnog objekta



Izvor: obrada autora

Kao najbitnija karakteristika prilikom odabira smještajnog objekta izabrano je pristupačno osoblje, 66% ispitanika. Nakon toga slijedi obiteljska atmosfera te gastronska ponuda.

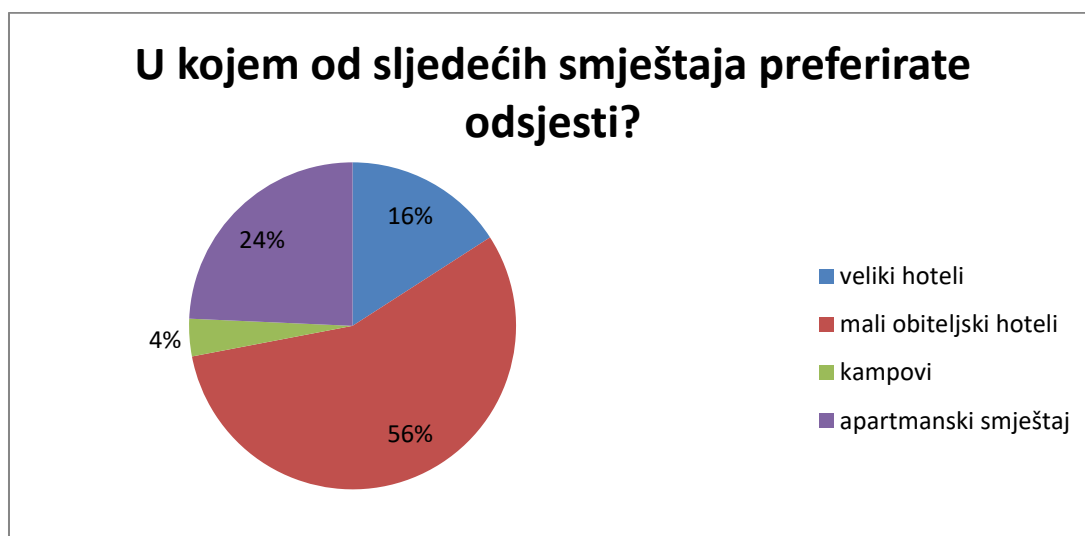
Graf 11. Rezerviranje smještaja



Izvor: obrada autora

Prema dobivenim podacima najveći postotak ispitanika rezervira smještaj nekoliko mjeseci unaprijed, taj udio čini 75%.

Graf 12. Smještaj u kojem se preferira odsjesti



Izvor: obrada autora

Iz priloženog grafa vidimo da najveći postotak ispitanika preferira odsjesti u malom obiteljskom hotelu. Taj postotak turista iznosi 56% , dok 24% ispitanika preferira odsjesti u apartmanskom smještaju. Veliki postotak je iz razloga što je ispitivanje vršeno nad gostima obiteljskih hotela

Graf 13. Odsjedanje u malom obiteljskom hotelu



Izvor: obrada autora

Prema dobivenom istraživanju 76% ispitanika je već boravilo u malom obiteljskom hotelu, dok je 24% ispitanika po prvi put u malom obiteljskom hotelu.

Graf 14. Kvaliteta usluge u malom obiteljskom hotelu



Izvor: obrada autora

Prema Likertovoj skali, ocjenama od 1 do 5 gosti su ocijenili kvalitetu usluge koji su dobili u malom obiteljskom hotelu. Udio ispitanika od 52% ocijenio je uslugu s odličnom ocjenom, a tek postotak od 11% ocijenio je s ocjenom dobar. Prosječna ocjena kvalitete usluge je vrlo dobar.

Graf 15. Razlika usluga u malim obiteljskim hotelima

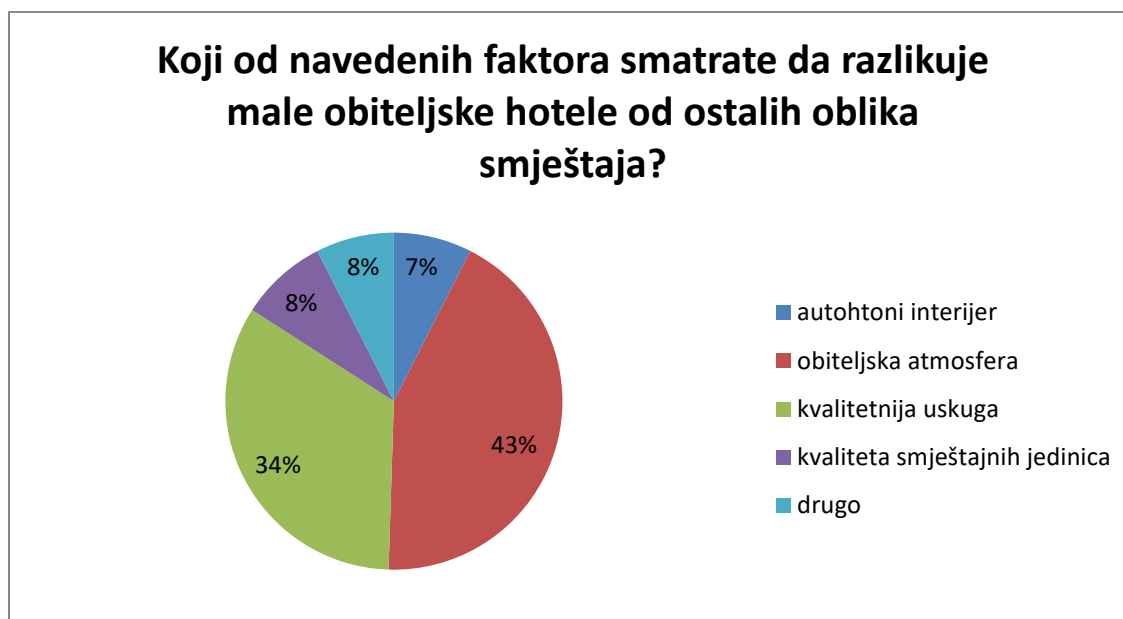


Izvor: obrada autora

Prema dobivenom istraživanju 87% ispitanika smatra da se kvaliteta usluge u malim obiteljskim hotelima razlikuje od usluga u ostalim smještajnim objektima.



Graf 16. Razlikovni faktori malih obiteljskih hotela



Izvor: obrada autora

Udio ispitanika od 43% smatra da je obiteljska atmosfera faktor koji razlikuje male obiteljske hotele od ostalih vrsta smještaja, 34% ispitanika smatra da je kvalitetnija usluga ključni faktor koji ih razlikuje od ostalih.

Graf 17. Gastronomska ponuda malih obiteljskih hotela



Izvor: obrada autora

Iz predloženog grafa vidimo da 83% ispitanika smatra da gastronomska ponuda malih obiteljskih hotela uključuje autohtone proizvode destinacije.

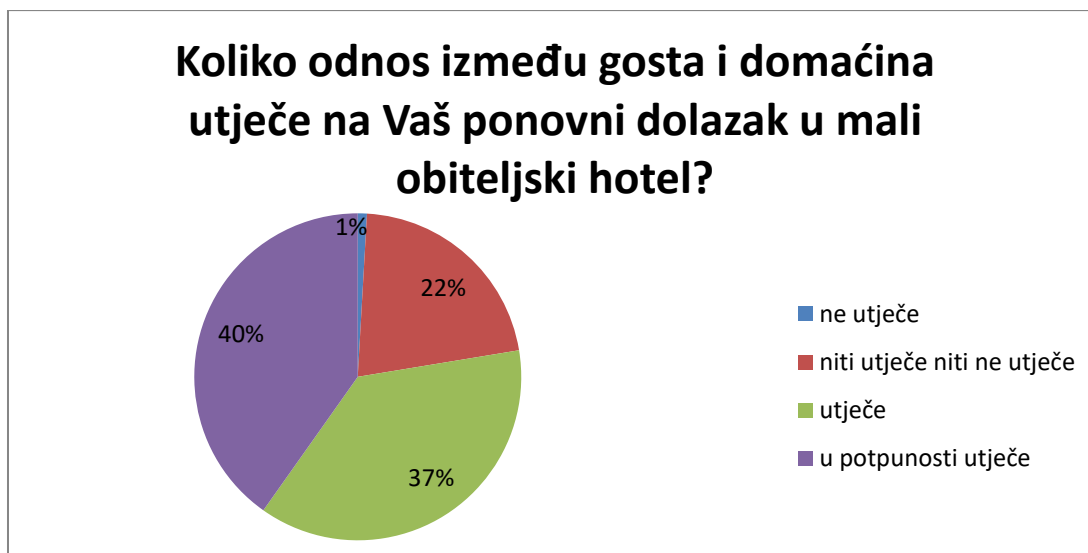
Graf 18. Interes za malim obiteljskim hotelima



Izvor: obrada autora

Prema provedenom istraživanju 41% ispitanika jako je zainteresirano za odsjedanje u malom obiteljskom hotelu, dok je udio od 16% neutralan prema upitanom.

Graf 19. Utjecaj odnosa gosta i domaćina na ponovni povratak u mali obiteljski hotel



Izvor: obrada autora

Prema navedenom grafu vidimo da na 40% ispitanika odnos između gosta i domaćina utječe na njihov ponovni dolazak u mali obiteljski hotel.

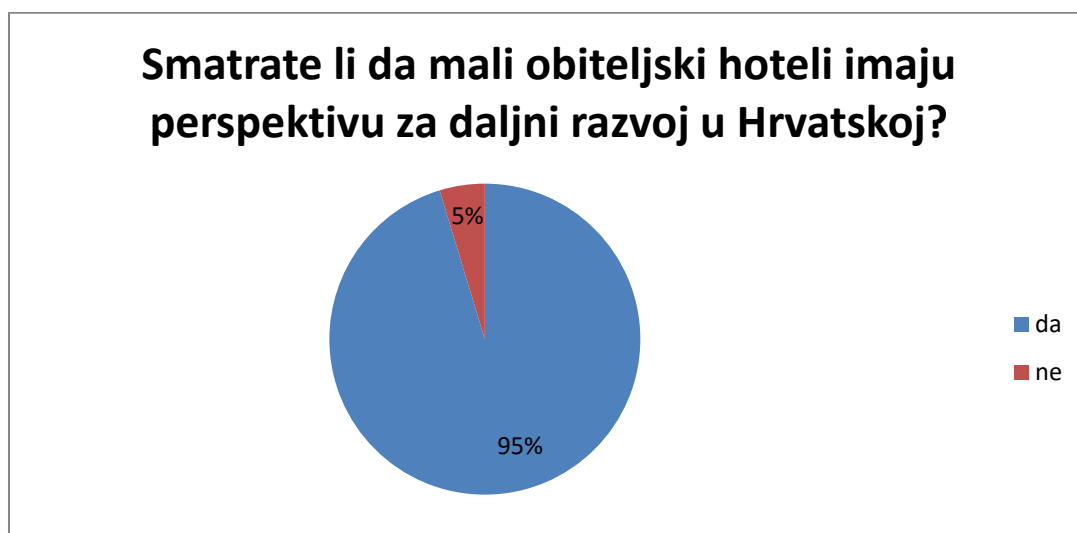
Graf 20. Faktori koji odlučuju o ponovnom dolasku turista u mali obiteljski hotel



Izvor: obrada autora

Ispitanici su imali izbor između kvalitete smještaja, kvalitete usluge, odnos između gosta i domaćina da odaberu što najviše utječe na njihov povratak u mali obiteljski hotel. Udio ispitanika od 34% izabrao je sve navedeno kao bitne stavke koje utječu na njihov ponovni povratak, 29% ispitanika smatra da veliki utjecaj na njihov povratak ima odnos između gosta i domaćina.

Graf 21. Perspektiva malih obiteljskih hotela



Izvor: obrada autora

#### 4.4. Analiza podataka

U sljedećem poglavlju prikazani su rezultati izračuna hi-kvadrat testa. Hi-kvadrat test pokazuje nam vjerojatnost povezanosti među varijablama te pomaže kako bismo utvrdili odstupanja realnih frekvencija od očekivanih frekvencija. Kako bismo dobili hi-kvadrat, potrebno je saznati podatke o stupnjevima slobode i razini značajnosti. Pomoću tih podataka određujemo graničnu vrijednost. Stupnjevi slobode dobiju se prema broju podataka u tablici. Ukoliko hi-kvadrat iznosi više od granične vrijednosti, postavljena nulta hipoteza će se odbaciti. U slučaju da je hi-kvadrat manji od iste, postavljenu hipotezu prihvaćamo.

Tablica 2. Izračun H1 kvadrata

fo	ft	fo-ft	(fo-ft)^2	(fo-ft)^2/ft
0	0,635514019	-0,635514019	0,403878068	0,635514019
0	2,242990654	-2,242990654	5,031007075	2,242990654
0	0,14953271	-0,14953271	0,022360031	0,14953271
4	0,971962617	3,028037383	9,169010394	9,433501078
0	0,317757009	-0,317757009	0,100969517	0,317757009
0	1,121495327	-1,121495327	1,257751769	1,121495327
0	0,074766355	-0,074766355	0,005590008	0,074766355
2	0,485981308	1,514018692	2,292252598	4,716750539
6	3,813084112	2,186915888	4,782601101	1,254260583
8	13,45794393	-5,457943925	29,78915189	2,213499481
0	0,897196262	-0,897196262	0,804961132	0,897196262
10	5,831775701	4,168224299	17,37409381	2,979211598
18	11,43925234	6,560747664	43,0434099	3,762781748
38	40,37383178	-2,373831776	5,635077299	0,139572516
4	2,691588785	1,308411215	1,711939907	0,636033229
12	17,4953271	-5,495327103	30,19861997	1,726096334
10	17,79439252	-7,794392523	60,75255481	3,414140423
74	62,80373832	11,19626168	125,3562757	1,996000223
4	4,186915888	-0,186915888	0,034937549	0,008344459
24	27,21495327	-3,214953271	10,33592453	0,379788436
				<b>38,09923298</b>

Izvor: obrada autora

Postavljena je nulta hipoteza H0- razina kvalitete smještaja i usluga u malim obiteljskim hotelima ne utječe na ponovni dolazak turista. Kako bi se provjerila valjanost hipoteze, korišteni su podaci o odgovoru ispitanika na pitanja „Kako biste ocijenili kvalitetu dobivene usluge u malom obiteljskom hotelu? i „U kojem od sljedećih smještaja preferirate odsjesti?. Izračun hi-kvadrata pokazuje da nulta hipoteza nije valjana, zbog čega se ne prihvaća na razini značajnosti

u iznosu od 5%. Pri 12 stupnjeva slobode koje ovdje imamo, granična vrijednost iznosi 21,026. Hi kvadrat je u konkretnom slučaju 38,09923298 što rezultira neprihvaćanjem nulte hipoteze. Zaključujemo da razina kvalitete smještaja i usluga u malim obiteljskim hotelima utječe na ponovni dolazak turista.

Tablica 3: Izračun H2 kvadrata

fo	ft	fo-ft	(fo-ft) <sup>2</sup>	(fo-ft) <sup>2</sup> /ft
0	0,317757009	-0,317757009	0,100969517	0,317757009
2	1,121495327	0,878504673	0,77177046	0,688161994
0	0,074766355	-0,074766355	0,005590008	0,074766355
0	0,485981308	-0,485981308	0,236177832	0,485981308
10	7,308411215	2,691588785	7,244650188	0,991275665
16	25,79439252	-9,794392523	95,9301249	3,719030205
2	1,719626168	0,280373832	0,078609486	0,045713125
18	11,17757009	6,822429907	46,54554983	4,164192167
6	12,71028037	-6,710280374	45,0278627	3,542633315
58	44,85981308	13,14018692	172,6645122	3,848979751
0	2,990654206	-2,990654206	8,944012578	2,990654206
16	19,43925234	-3,439252336	11,82845663	0,608483106
18	13,6635514	4,336448598	18,80478644	1,3762737
44	48,22429907	-4,224299065	17,84470259	0,3700355
6	3,214953271	2,785046729	7,756485283	2,41262769
18	20,89719626	-2,897196262	8,393746179	0,401668534
				<b>26,03823363</b>

Izvor: obrada autora

Postavljena je nulta hipoteza H<sub>0</sub>- pristup, odnosno specifičnost, u odnosu između gosta i domaćina u malim obiteljskim hotelima ne utječe na ponovni dolazak gosta u isti hotel. Za provjeru valjanosti hipoteze, korišteni su podaci o odgovoru ispitanika na pitanja „Koliko odnos između gosta i domaćina utječe na vaš ponovni dolazak u mali obiteljski hotel?“ i „U kojem od sljedećih smještaja preferirate odsjesti.“ Pri 12 stupnjeva slobode, koliko ih je u ovom slučaju, uz značajnost od 5% granična vrijednost iznosi 21,026. Dobiveni hi-kvadrat veći je od granične vrijednosti te se nulta hipoteza odbija pa dobivamo zaključak da pristup, odnosno specifičnost, u odnosu između gosta i domaćina u malim obiteljskim hotelima utječe na njihov ponovni dolazak.

#### 4.5. Analiza rezultata istraživanja

Prema provedenom istraživanju nastojalo se ispitati zadovoljstvo turista malim obiteljskim hotelima. Mali obiteljski hoteli u Europi prepoznati su kao novi tip hotela, a trebalo bi biti jednako i u Hrvatskoj jer se prema anketnim rezultatima na području Trogira i Splita 95% turista izjasnilo kako mali obiteljski hoteli imaju perspektivu za daljnji razvoj. Mali obiteljski hoteli u Hrvatskoj trebali bi imati ulogu međunarodno prepoznatljivog konkurentnog proizvoda koji bi se temeljio prvenstveno na kvaliteti, posebnosti i autentičnosti. Hotelijerstvo ima veliku ulogu u razvoju turizma, posebno na području Iste i Splitsko-dalmatinske županije. Međutim, prevladava izrazito nepovoljna struktura smještajnih kapaciteta s nedovoljnim udjelom hotelskog smještaja, a posebno kada je riječ o malim obiteljskim hotelima gdje ne postoje ni statistički podaci o tom obliku smještajnog objekta. Veliki problem smještajnih kapaciteta predstavlja veliki udio privatnog smještaja gdje se ostvaruje najveći postotak noćenja, odnosno udio od 46%. Privatni smještaj vlasnicima predstavlja izvor lake zarade te im je to najčešće dodatni posao, a prilagođeni su još uvijek masovnom turizmu. Apartmani i sobe nisu opremljeni prema propisanim standardima, razina kvalitete i usluge ne zadovoljava uvjete kakve očekuju današnji turisti te mogu postaviti jako niske cijene koje će privući potražnju. Prema rezultatima istraživanja u malim obiteljskim hotelima, dolazimo do podataka da 46% ispitanika ima mjesečna primanja između 2500€ i 5000€, a čak 80% njih je zainteresirano za odsjedanje u malim obiteljskim hotelima. Tu je riječ o posjetiteljima više platežne moći koji često putuju. Iz navedenog možemo izvući zaključak da cijene u malim obiteljskim hotelima mogu biti i veće jer su turisti u mogućnosti platiti ukoliko kvaliteta i usluga zadovoljavaju, čime se povećava i prosječna potrošnja po gostu. Iznajmljivači soba i apartmana trebaju biti potaknuti činjenicom da će ostvariti više ukoliko podignu razinu kvalitete svojih smještajnih objekata. Način na koji će to ostvariti podrazumijeva preinaku objekata koji već rade i postoje u male obiteljske hotele s inovativnim sadržajima i raznolikijom ponudom koja će zadovoljiti „suvremenog“ posjetitelja. Vrijeme masovnog turizma je prošlost, a današnji turist ili, kako ga se naziva, „novi kupac“ teži individualizmu gdje će mu se kao pojedincu ispunjavati vlastite želje. Štoviše, na svom putovanju želi doživjeti lokani način života i autohtonu gastronomiju. Prema anketnim podacima 67% ispitanika putuje ljeti što dovodi do sljedećeg problema hrvatskog turizma, a to je problem sezonalnosti. Veći broj malih obiteljskih hotela koji bi bili raspoređeni i u kontinentalnoj Hrvatskoj predstavljali bi karakteristike zavičaja u kojem se nalaze. Tako bi posjetitelji sudjelovali u organiziranim izletima i iskusili bi izvorni doživljaj destinacije što bi ujedno učinilo zanimljivijim i posjete izvan glavne turističke sezone.

Kada su u pitanju karakteristike važne za odabir smještajnog objekta, prema rezultatima anketnog upitnika 65% ispitanika odabralo je kao najvažniju karakteristiku pristupačno osoblje. Koliko je važan ljubazan domaćin potvrđuje nam i rezultat da oko 70% turista smatra da odnos između gosta i domaćina utječe na ponovni dolazak u mali obiteljski hotel. Tu nailazimo na sljedeći problem karakterističan za malo obiteljski hotelijerstvo, a vezan je za nekvalificirano zaposleno osoblje. U većini slučajeva, zaposleno osoblje čini obitelj koja je ujedno i vlasnik hotela, a zaposlenici mogu biti i oni koji imaju sezonski posao, a ne cjelogodišnji. Oni su usredotočeni na obiteljsku atmosferu i stvaranje ugođaja da se gost osjeća kao kod kuće, a manje pažnje posvećuju obrazovanju, boljoj kvalifikaciji i napredovanju u karijeri zaposlenika

## 5. MODEL RAZVOJA MALIH OBITELJSKIH HOTELA

Diplomski rad prikazao je veliki potencijal za razvoj koji ima mali obiteljski hotel, ali isto tako i nedovoljan značaj ovog specifičnog turističkog proizvoda u Hrvatskoj. Promjene u trendovima posljednjih godina te potražnja za smještajem koji nosi karakteristike malih obiteljskih hotela omogućuju istim da budu prepoznatljivi kao poseban brend u Hrvatskoj budući da tu titulu u Europi već i nose. Hrvatska je bogata kulturno povijesnim i prirodnim resursima u priobalju i unutrašnjosti te prestaje biti destinacija samo „sunca i mora“. Navedeni promjene u trendovima podrazumijevaju personaliziranu uslugu podređenu individualnim potrebama, potražnju za prepoznatljivom i originalnom ponudom, uređeni interijer i okruženje, obiteljsku atmosferu te sudjelovanje u lokanim tradicijskim događajima. Današnji gost teži privatnosti na svom putovanju i želi da se na njega gleda kao pojedinca te bježi od masovnog turizma i boravka u hotelima s velikim brojem ljudi. Mali obiteljski hoteli iz navedenog razloga preuzimaju vodeću ulogu pri izboru smještajnog oblika. Ponuda malih obiteljskih hotela temelji se na vrhunskoj kvaliteti i profesionalnosti, a ističu se tradicijskom baštinom i autohtonim vrijednostima. Potencijal koji Hrvatska kao zemlja ima i potražnja za malim obiteljskim hotelima nedovoljno je iskorištena, o čemu govori i nedostatak statističkih podataka o malim obiteljskim hotelima kao specifičnom turističkom proizvodu. Poznato je da se mali obiteljski hoteli zbog svoje veličine mogu lako prilagođavati tržišnim promjenama te predstavljaju inicijativu da se poduzetnici uključe u osnivanje ovakvog poduzetničkog pothvata. Unatoč brojnim pozitivnim značajkama, njihov doprinos turizmu i ukupnom gospodarstvu Hrvatske nije još uvijek dovoljno prepoznat. Poduzetnici su voljni uložiti svoj kapital u osnivanje malih obiteljskih hotela, ali pod uvjetom da su sigurni da je ulaganje profitabilno. Osnivanje malih obiteljskih hotela u Hrvatskoj nazvala bih „začaranim krugom“ jer nailazi na mnoge probleme, prvenstveno zbog nedovoljno informacija vezanih za uspjeh poslovanja te netransparentni zakonodavni okvir kojeg se moraju pridržavati mali obiteljski hoteli. Samim time poduzetnici nisu sigurni u kakav se pothvat upuštaju ni koliko se isplati sam projekt, a oni koji su u poslovanju dugi niz godina nailaze na mnoge zakonske regulative koje smanjuju isplativost. Kako bi se riješili problemi s kojima se susreću mali obiteljski hoteli te kako bi se poboljšala kvaliteta poslovanja osnovana je Nacionalna udruga malih i obiteljskih hotela koja svake godine broji sve više članova. U Hrvatskoj treba poticati razvoj obiteljskog poduzetništva, ali da bi to bilo ostvarivo treba riješiti probleme koji su za njega vezani. Većina hotelskog smještaja u



državnom je vlasništvu, obnovljeni su u poslijeratnom vremenu, najveći udio čine hoteli s tri zvjezdice te su još uvijek prilagođeni masovnom turizmu. Da bi Hrvatska zauzela bolji položaj na tržištu i istaknula se među konkurentima, potrebno je restrukturirati hotelsku turističku ponudu, podignuti kvalitetu smještajnih objekata na višu razinu te pružiti diferenciranu ponudu koja će zadovoljiti raznoliku potražnju. Mali obiteljski hoteli privlačni su različitim tržištima jer mogu stvoriti tematizirani turistički proizvod. Za razvoj malih obiteljskih hotela potrebno je prvenstveno stvoriti povoljne uvjete kako bi se potencijalni poduzetnici odlučili za ulaganje u ovaj oblik smještaja. Mala financijska pomoć od države i teži pristup do potrebnog kapitala podrazumijeva ulaganje cijele imovine vlasnika kako bi osnovao mali obiteljski hotel. Mali obiteljski hotelijeri kreditno su opterećeni i postižu nisku profitabilnost, a fiskalna i parafiskalna davanja ne idu im u susret. Troškovi poslovanja malih obiteljskih hotela su visoki, a zakonodavni sustav ne omogućuje njihovo smanjenje. Država bi trebala ponuditi povoljne kredite s dugim rokom povrata, omogućiti pomoć poduzetnicima koji imaju poteškoće s podmirivanjem nastalih dugova.

Veliki problem hrvatskog turizma je sezonalnost, odnosno neujednačeni dolasci turista tijekom cijele godine zbog kojih i nastaju veliki troškovi poslovanja. Mali obiteljski hoteli trebaju nastaviti s radom i nakon glavne sezone, ali, u ovom slučaju, dolazimo do situacije gdje je vlasnicima isplativije raditi samo u sezoni, nego cijelu godinu i plaćati zaposleni kadar, a posla nema. Većina smještajnih objekata u Hrvatskoj odnosi se na privatne sobe i apartmane, a planirano je da ih vlasnici pretvore u male obiteljske hotele kako bi se povećala kvaliteta cjelokupnog turističkog smještaja. Prethodno navedeni problemi i troškovi poslovanja malih obiteljskih hotela predstavljaju glavni razlog povećanja privatnog smještaja koji imaju mnogo manje troškove te im se ne isplati poslovanje podizati na višu razinu. Za razvoj malih obiteljskih hotela vrlo je značajna lokacija. Destinacija u kojoj se nalaze mora biti razvijena i bogata dodatnim sadržajima kako bi privukla potencijalne turiste jer sam hotel nije razlog dolaska u turističku destinaciju. Potrebno je ukinuti nepromišljeno prostorno planiranje koje devastira okoliš te postaviti uvjete kojih se moraju pridržavati mali obiteljski hoteli od samog početka razvoja. Mali obiteljski hoteli svojim izgledom ne smiju narušavati prirodan izgled okoliša. Pod tim smatram da se svojim izgledom moraju prilagoditi mjestu u kojem se nalaze. Svi mali obiteljski hoteli u Hrvatskoj predstavljali bi specifičnosti kraja u kojem se nalaze kako bi turisti zapravo doživjeli mjesto koje posjećuju, a na taj način svaki kraj imao bi vlastite standarde razvoja malih obiteljskih hotela po kojima bi bili prepoznati. Osim prepoznate infrastrukture, mali obiteljski hoteli pružali bi gostima domaću gastronomiju, odnosno gastronomske

proizvode kraja u kojem se nalaze. Hrvatska turistička ponuda nedovoljno je raznolika te je potrebno obogatiti sadržajima kako bi se predstavljala kao cjelogodišnja turistička destinacija. Mali obiteljski hoteli trebali bi pružati wellness usluge i rekreacijske sadržaje kako bi upotpunili svoju ponudu i predstavili je na tržištu izvan glavne sezone. Iako je turistički proizvod još uvijek sezonskog karaktera na što hotelijeri ne mogu utjecati, na ovaj način svojom ponudom doprinijeli bi razvoju gospodarstva cijele zemlje i povećali profit malog obiteljskog hotela.

Mali obiteljski hoteli međusobnom suradnjom trebaju stvoriti tematizirani turistički proizvod u kojem će sudjelovati svi segmenti destinacije. Ovim pothvatom udružili bi se hotelijeri i proizvođači koji djeluju i u drugim djelatnostima te bi se prepoznao održivi razvoj i uspješan menadžment na lokalnoj razini. Turistički proizvod hotelijera prvenstveno se treba temeljiti na diferenciranoj ponudi i kvaliteti koja će omogućiti poslovanje i izvan sezone. Bilo bi to ujedno i od velikog značaja za smanjenje nezaposlenosti domicilnog stanovništva tijekom zimskog perioda, a i za povećanje kvalificiranosti zaposlenog kadra u malim obiteljskim hotelima koji bi se usavršavao tijekom cijele godine.

Ovo su neki od prijedloga koji mogu poslužiti kao podsjetnik menadžmentu malog obiteljskog hotela za što uspješnije poslovanje:

- pružiti personaliziranu uslugu podređenu individualnim potrebama
- stvoriti obiteljsku atmosferu, uređeni interijer i eksterijer te omogućiti sudjelovanje u lokalnim tradicijskim događajima
- pružiti diferenciranu ponudu sa određenom tematikom
- pružiti gostima gastronomske proizvode kraja u kojem se nalaze
- podignuti kvalitetu privatnih soba i apartmana na višu razinu
- osnovati mali obiteljski hotel u destinaciji koja je razvijena i bogata dodatnim sadržajima
- mali obiteljski hotel svojim se izgledom mora prilagoditi mjestu u kojem se nalazi
- mali obiteljski hotel mora predstavljati specifičnosti kraja u kojem se nalazi
- uvesti wellness usluge i rekreacijske sadržaje kako bi se upotpunila usluga
- suradnja sa ostalim hotelijerima i proizvođačima koji djeluju i u drugim djelatnostima kako bi se prepoznao uspješan menadžment na lokalnoj razini
- omogućiti napredovanje i usavršavanje zaposlenika
- priključiti se Nacionalnoj udruzi malih obiteljskih hotela

## 6. ZAKLJUČAK

Diplomski rad na temu Mali obiteljski hoteli kao razvojna mogućnost hrvatskog turizma nastoji prikazati značaj hotelijerstva za razvoj Hrvatske kao turističke destinacije s posebnim naglaskom na male obiteljske hotele. Hotelijerstvo je suočeno sa stalnim promjenama, posebno u pogledu ponude na tržištu, upravljanju ljudskim resursima i novim tehnologijama. Trend koji je posljednjih godina pri vrhu kada je riječ o smještajnim objektima jest mali obiteljski hotel. Posebno su značajan dio turističke ponude diljem europskih zemalja, dok u Hrvatskoj još uvijek nije dovoljno prepoznat njihov potencijal. Mali obiteljski hoteli u Hrvatskoj ne predstavljaju specifičan oblik smještaja što potvrđuje i to da o njima nema statističkih podataka. Male obiteljske hotele karakterizira obiteljska i ugodna atmosfera prije svega, pristupačno i ljubazno osoblje te autohtona gastronomija i doživljaj mjesta u kojem se nalaze. Razvijaju turistički proizvod koji zadovoljava želje i potrebe suvremenog turista, a temelji se prvenstveno na vrhunskoj kvaliteti, gostoljubivosti te autentičnom iskustvu koje uključuje zajedničko djelovanje lokalnog stanovništva i poduzetnika. Ograničenje konkurentnosti i prepreka ostvarivanja boljih poslovnih rezultata smještajne ponude je nepovoljna struktura smještajnih kapaciteta te neraznovrsna ponuda usluga i razina kvalitete. Mogućnosti razvoja malog obiteljskog hotelijerstva u Hrvatskoj još kroz povijest bila je ograničena, a najviše utjecaja imao je Domovinski rat nakon kojeg se i nije značajno investiralo u hotelske objekte, već su obnovljeni hoteli izgrađeni još oko 1980-ih godina prilagođeni potrebama masovnog turizma, a djeluju još i danas. Posebice valja uzeti u obzir privatni smještaj koji broji najviše ostvarenih noćenja u odnosu na ostale smještajne objekte, a izgrađen je često bespravno i neplanski zbog brze zarade. Udio hotela čini samo 15 % u ukupnom broju smještajnih objekata a ujedno i nedostatak poput wellness & spa sadržaja dovodi do problema sezonalnosti.

U Hrvatskoj je potrebno potaknuti i motivirati potencijalne poduzetnike da investiraju u male obiteljske hotele jer samim time dobiva se kvalitetnija cjelokupna ponuda, a vlasnici apartmana i soba trebali bi gledati na cjelokupan turistički razvoj, a ne samo na dodatni posao te obogatiti i ponuditi profesionalniju uslugu. Kako za hotelijerstvo, tako i za ostale djelatnosti, važna je atrakcija destinacije za uspješnost. Mali obiteljski hoteli nisu u mogućnosti stvoriti atrakciju u destinaciji kako bi privukli dovoljan broj posjetitelja, već usklađuju svoj proizvod na temelju ponude koju nosi destinacija. Mali obiteljski hoteli nisu dovoljno potpomognuti od države, a zakonska regulativa ne pridonosi motiviraju za ulaganje u ovaj tip smještajnog objekta. Udruživanje malih obiteljski hotela u Hrvatskoj još nije dovoljno realizirano, ali u budućnosti će imati veliku ulogu, sudeći prema inicijativama i projektima Nacionalne udruge obiteljskih i

malih hotela. Udruga malih i obiteljskih hotela ima za cilj okupiti male i obiteljske hotele kako bi osigurala povoljne uvjete za razvoj, a ujedno i stvorila prepoznatljiv i jedinstven proizvod koji nude samo mali obiteljski hoteli.

Provedeno je primarno istraživanje o kvaliteti usluga malih obiteljskih hotela i specifičnom odnosu između gosta i domaćina. Podaci potrebni za provođenje istraživanja prikupljeni su pomoću anketnih upitnika. U istraživanju je sudjelovalo 214 ispitanika odnosno gosti malih obiteljskih hotela na području Trogira i Splita.

Prema dobivenim istraživanjima mali obiteljski hoteli imaju potencijal za razvoj jer mogu zadovoljiti želje i potrebe „novog kupca“. Izdvajaju se kao specifičan turistički proizvod zbog kojeg Hrvatska može biti međunarodno konkurentna. Visok postotak ispitanika ima velika mjesečna primanja te su zainteresirani za boravak u malim obiteljskim hotelima. Podatak je to koji pokazuje da su gosti spremni platiti više ukoliko usluga i kvaliteta zadovoljavaju i koji može motivirati potencijalne poduzetnike da podignu svoje privatne sobe i apartmane na višu razinu kvalitete. Mali obiteljski hoteli potrebni su za razvoj turizma cijele zemlje te je potrebno u njih ulagati kako bi tvorili poseban brend koji se izdvaja po kvalitetnoj i personaliziranoj usluzi te obiteljskoj atmosferi.

Postavljene su dvije hipoteze koje su provjerene hi-kvadrat testom. Testiranje je pokazalo da kvaliteta smještaja i usluga u malim obiteljskim hotelima te specifičan odnos između gosta i domaćina utječe na ponovni dolazak gosta u mali obiteljski hotel. Dobiveno istraživanje jednim dijelom usmjerilo je potencijalne poduzetnike, koji nastoje osnovati mali obiteljski hotel kojim smjerom trebaju ići. Prije svega to je zadovoljiti gosta originalnom i kvalitetnom uslugom koja će na gosta gledati kao individualca. Gost može zanemariti neke manje bitne stavke poput nedovoljne opremljenosti hotela koja se uvijek može proširiti, ali ono što će upamtiti i zbog čega će se ponovno vratiti je kvaliteta i ljubaznost.

## 7. SAŽETAK

Diplomski rad „Mali obiteljski hoteli kao razvojna mogućnost hrvatskog turizma“ ima za cilj prikazati male obiteljske hotele kao specifičan oblik smještaja koji pridonosi razvoju cjelokupne ponude Hrvatske. Rad se sastoji od dva dijela. U prvom dijelu je teoretski obrađeno hotelijerstvo te njegov razvoj u Hrvatskoj. U drugom dijelu rada naglasak je stavljen na male obiteljske hotele i na provedeno istraživanje o zadovoljstvu turista malim obiteljskim hotelima. Nedostatak statističkih podataka nam ujedno govori i da mali obiteljski hotel u Hrvatskoj nema status specifičnog oblika smještaja. Male obiteljske hotele karakteriziraju: gostoljubivost, obiteljska atmosfera, autohtoni doživljaj i vrhunska kvaliteta. Prema svemu navedenom zadovoljavaju potrebe suvremenih turista te kao takvi trebaju biti prepoznatljivi. Oni stoga prema svojim karakteristikama mogu predstavljati specifičan proizvod na kojem će se pozicionirati hrvatski turizam. Problem razvoja i konkurentnosti malih obiteljski hotela predstavlja nepovoljna struktura smještajnih kapaciteta gdje je mali udio hotela, a izrazito velik udio privatnog smještaja s nedostatnom i neprofesionalnom uslugom. Zakonska regulativa nije prilagođena razvoju malih obiteljskih hotela i njihovim mogućnostima te ne budi zanimanje za ulaganje u potencijalnim poduzetnicima za ovaj tip smještajnog objekta. Nacionalna udruga malih i obiteljskih hotela koja svake godine broji sve više članova, nastoji omogućiti poboljšane uvjete za razvoj malih i obiteljskih hotela. Mali obiteljski hoteli, karakteristični po raznovrsnim i kvalitetnim uslugama, prepoznatljivi su i kao proizvod koji će znatno smanjiti problem sezonalnosti, odnosno povećati broj turističkih posjetitelja i izvan glavne sezone. Hrvatska kao turistička destinacija ima kvalitete za razvoj turizma, kako u priobalnom dijelu, tako i u unutrašnjosti. Mali obiteljski hoteli imaju predispozicije da upotpune ponudu i postanu predstavnici hrvatskog identiteta.

Provedeno je primarno istraživanje pomoću anketnog upitnika u malim obiteljskim hotelima na području Trogira i Splita. Istraživanje pokazuje koliko je bitno ulaganje u mali obiteljski hotel koji ima ulogu specifičnog turističkog proizvoda zemlje. Analizom hi-kvadrat testa dokazano je da kvaliteta usluga i sadržaja u malom obiteljskom hotelu te odnos između gosta i domaćina utječe na ponovni dolazak gosta.

Ključne riječi: mali obiteljski hoteli, gostoljubivost, autohtoni doživljaj, vrhunska kvaliteta, suvremeni turist, sezonalnost, primarno istraživanje

## **8. SUMMARY**

### **Small family hotels as the possibility for development of Croatian tourism**

Master's thesis "Small family hotels as the possibility for development of Croatian tourism" aims to show the small family hotels as a specific form of accommodation which contributes to the development of the overall Croatian offer. The paper consists of two parts. The first part theoretically defined hospitality and hotel development in Croatia. In the second part the emphasis is placed on small family hotels and the research conducted on the satisfaction of tourists staying in small family hotels. The lack of statistical data also tells us that a small family hotel in Croatia doesn't have the status of a specific form of accommodation. Small family-run hotels are characterized by: hospitality, family atmosphere, authentic experience and top quality. According to all of the above, they meet the needs of modern tourists and should be recognized as such. Therefore, according to their characteristics, they can represent a specific product on which Croatian tourism will be positioned. The problem of development and competitiveness of small family hotels is the unfavourable accommodation structure which a small number of the hotels, as well as a very large proportion of the private accommodation with insufficient and unprofessional service. The legislation is not adapted to the development of small family hotels and their capabilities and the potential entrepreneurs do not have an interest in investing in this type of object. The National Association of Small and Family Hotels which has more members each year, seeks to provide improved conditions for development of small and family-run hotels. Small hotels, characterized by a varied and quality services, are recognized as a product that will significantly reduce the problem of seasonality and increase the number of tourist visitors out of season. Croatia, as a tourist destination, has a lot of qualities for the development of tourism, not only in the Adriatic, but also in the mainland, and small family-run hotels have a predisposition to complete the offer and become representatives of the Croatian identity.

A preliminary research using a questionnaire has been made in the small hotels of Trogir and Split. This research shows how important it is to invest in a small family hotel which has the role of the specific product of the country. Using the analysis of hi-quadrat it is proved that the quality of services and contents in the relationship between the guest and the owner influences whether the guest will return or not.

Key words: small family hotels, hospitality, authentic experience, top quality, modern tourist, seasonality

## LITERATURA

- 1) Buble, M., Kružić, D.: Poduzetništvo, Sveučilište u Splitu, 2006.
- 2) Bartoluci, M.: Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva, Školska knjiga, Zagreb, 2013.
- 3) Cerović, Z., Pavia, N., Galičić, V.: Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2005.
- 4) Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Fakultet za turizam i hotelski menadžment Opatija, 2003.
- 5) Cetinski, V.: Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća, Sveučilište u Rijeci, 2003.
- 6) Galičić, V., Ivanović, S., Lupić, M.: Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Sveučilište u Rijeci, 2005.
- 7) Holjevac, I. A.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.
- 8) Medlik, S., Ingram, H.: Hotelsko poslovanje, Golden marketing, 2002.
- 9) Marušić, M., Prebežac, D.: Istraživanje turističkog tržišta, Zagreb, 2002.
- 10) Radišić, B., B.: Promocija u Hotelijerstvu, Sveučilište u Rijeci, 2005.
- 11) Ružić, D.: Marketing u turističkom ugostiteljstvu, Sveučilište u Osijeku, 2007.
- 12) Weber, S., Mikačić, V.: Osnove turizma, školska knjiga, 2007.

Izvori s interneta:

- 1) Bunja, Đ.: Turističko ugostiteljstvo, Sveučilište u Zadru, Odjel za informatologiju i komunikologiju, Zadar, 2006. <http://djelatnici.unizd.hr/~gianni/skripta.pdf>
- 2) Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti; <https://www.zakon.hr/z/151/Zakon-o-ugostiteljskoj-djelatnosti>
- 3) Turizam u Hrvatskoj u jednom grafikonu: <https://eclectica.hr/2016/03/29/turizam-u-hrvatskoj-u-jednom-grafikonu-1985-2015/>
- 4) Statistika turizma, Eurostat  
[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism\\_statistics/hr](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics/hr)
- 5) Vlahov, A.: Strateško udruživanje u funkciji podizanja konkurentnosti malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj, znanstveni rad;  
[file:///C:/Users/My%20Laptop/Downloads/02\\_Vlahov%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/My%20Laptop/Downloads/02_Vlahov%20(3).pdf)
- 6) Ministarstvo turizma <http://www.mint.hr/>
- 7) Udruga malih i obiteljskih hotela <http://www.omh.hr/>

## POPIS GRAFIKONA

<b>Graf 1.</b> Kretanja domaćeg i inozemnog turističkog prometa u Hrvatskoj od 1985.godine do 2007. godine.....	22
<b>Graf 2.</b> Struktura dolazaka turista za 2016.godinu.....	26
<b>Graf 3.</b> Udjel noćenja po vrstama objekata za smještaj u 2016.godini.....	27
<b>Graf 4.</b> Spolna struktura.....	53
<b>Graf 5.</b> Dobna struktura.....	54
<b>Graf 6.</b> Mjesečna primanja.....	55
<b>Graf 7.</b> Stupanj obrazovanja.....	56
<b>Graf 8.</b> Učestalost odlaska na putovanje.....	57
<b>Graf 9.</b> Najčešći period odlaska na putovanje.....	58
<b>Graf 10.</b> Najvažnije karakteristike važne prilikom odabira smještajnog objekta.....	59
<b>Graf 11.</b> Koliko unaprijed rezervirate smještaj.....	59
<b>Graf 12.</b> U kojem od smještaja preferirate odsjesti.....	60
<b>Graf 13.</b> Jeste li ikad prije odsjeli u malom obiteljskom hotelu.....	61
<b>Graf 14.</b> Kako biste ocijenili kvalitetu dobivene usluge u malom obiteljskom hotelu.....	61
<b>Graf 15.</b> Smatrate li da se kvaliteta usluge u malom obiteljskom hotelu razlikuje od usluga u ostalim smještajnim objektima.....	62
<b>Graf 16.</b> Koji od navedenih faktora smatrate da razlikuje male obiteljske hotele od ostalih oblika smještaja.....	63
<b>Graf 17.</b> Uključuje li gastronomska ponuda malih obiteljskih hotela autohtone proizvode destinacije.....	63
<b>Graf 18.</b> Interes za odsjedanjem u malim obiteljskim hotelima.....	64
<b>Graf 19.</b> Utjecaj odnosa između gosta i domaćina.....	65



**Graf 20.** Faktori koji utječu na ponovni dolazak gosta u mali obiteljski hotel.....65

**Graf 21.** Perspektiva malih obiteljskih hotela.....66

#### POPIS TABLICA

**Tablica 1.** Položaj Hrvatske među deset odredišta prema broju noćenja u Europi.....25

**Tablica 2.** Izračun H1 kvadrata.....67

**Tablica 3.** Izračun H2 kvadrata.....68

#### POPIS SLIKA

**Slika 1.** Glavne strane u hotelskom poslovanju.....9

**Slika 2.** Uspješna uravnoteženost u hotelskom poslovanju.....38

## PRILOZI

U prilogu se nalazi anketni upitnik korišten za prikupljanje podataka za primarno istraživanje.

### *Razina zadovoljstva turista u malim obiteljskim hotelima*

1. Spol: a) muško b) žensko
  
2. Dob: a) do 18 godina b) 18-25  
c) 18-25 d) 35-50 d) više od 50 godina
  
3. Mjesečna primanja: a) do 1000€ b) od 1000€- 2500€  
c) od 2500€- 5000€ d) preko 5000€
  
4. Stupanj obrazovanja: a) osnovna škola b) SSS  
c) VSS d) magisterij i doktorat
  
5. Koliko često odlazite na putovanja?  
a) za vrijeme godišnjeg odmora b) rijetko  
c) jako često d) povremeno (ovisno o financijskim mogućnostima)
  
6. U kojem periodu godine najčešće putujete?  
a) ljeti b) zimi c) drugo
  
7. Koje su Vam od sljedećih karakteristika važne prilikom odabira smještajnog objekta?  
a) gastronomska ponuda b) bogati dodatni sadržaji c) luksuzno uređenje  
d) pristupačno osoblje e) obiteljska atmosfera f) intimnija atmosfera  
g) cijena
  
8. Koliko unaprijed rezervirate smještaj?  
a) nekoliko mjeseci unaprijed b) nekoliko dana ranije c) prilikom dolaska u destinaciju
  
9. U kojem od sljedećih smještaja preferirate odsjesti?

a)veliki hoteli b)mali obiteljski hoteli c)kampovi d)apartmanski smještaj

10. Jeste li ikad prije odsjeli u malom obiteljskom hotelu?  
a) da b) ne
11. Kako biste ocijenili kvalitetu dobivene usluge u malom obiteljskom hotelu?  
a) 1 b)2 c)3 d)4 e)5
12. Smatrate li da se kvaliteta dobivene usluge u malom obiteljskom hotelu razlikuje od Usluge u ostalim smještajnim objektima?  
a)da b) ne
13. Koji od navedenih faktora smatrate da razlikuje male obiteljske hotele od ostalih oblika smještaja ?  
a) autohtoni interijer b)obiteljska atmosfera c)kvalitetnija usluga  
d)kvaliteta smještajnih jedinica e) drugo
14. Uključuje li gastronomska ponuda malih obiteljskih hotela autohtone proizvode destinacije?  
a) da b) ne
15. Ukoliko do sada niste odsjeli u malom obiteljskom hotelu jeste li zainteresirani za odsjedanje u istom?  
a)u potpunosti nezainteresiran b)nezainteresiran c)neutralan  
d)zainteresiran e)u potpunosti zainteresiran
16. Koliko odnos između gosta i domaćina utječe na Vaš ponovni dolazak u mali obiteljski hotel?  
a)u potpunosti ne utječe b)ne utječe c) niti utječe niti ne utječe  
d)utječe e)u potpunosti utječe

17. Što najviše utječe na Vaš ponovni dolazak u mali obiteljski hotel?
- a) kvaliteta smještaja
  - b) kvaliteta usluge
  - c) odnos između gosta i domaćina
  - d) sve navedeno
18. Smatrate li da mali obiteljski hoteli imaju perspektivu za daljnji razvoj u Hrvatskoj?
- a) da
  - b) ne

*Hvala na Vašem vremenu i suradnji!*

# ŽIVOTOPIS

## OSOBNE INFORMACIJE

Tomislava Brkan

 Rimski put 15, Seget Donji (Hrvatska)

 +(385) 91 163 9488

 [tomislavab@gmail.com](mailto:tomislavab@gmail.com)

## OBRAZOVANJE OSPOSOBLJAVANJE

---

2013-danas	Sveučilište u Zadru Diplomski studij Poduzetništvo u kulturi i turizmu
2010-2013	Prvostupnica kulture i turizma (univ. bacc. turism. cult) Sveučilište u Zadru Preddiplomski studij kultura i turizam
2006-2010	Hotelijsko- turistički tehničar Blaž Jurjev Trogirinanin u Trogiru

## RADNO ISKUSTVO

---

2012-danas	Villa Maslina (recepcija, posluživanje doručaka, sobarica)
2010	Caffe bar „Grančica“ Trogir

2009

Stručna praksa  
Turistička zajednica grada Trogira

OSOBNJE VJEŠTINE

---

Materinski jezik

hrvatski

Ostali jezici

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
Engleski	B2	B2	B2	B2	B2
Talijanski	A2	A2	A2	A2	A2

Stupnjevi: A1/2: Temeljni korisnik - B1/B2: Samostalni korisnik - C1/C2 Iskusni korisnik  
[Zajednički europski referentni okvir za jezike](#)

Komunikacijske vještine Tijekom obrazovanja stečene su vještine akademskog komuniciranja te komuniciranje na stranim jezicima

Organizacijske / rukovoditeljske vještine Temeljna znanja o pisanju projekata za fondove Europske unije, sudjelovanje u studentskom projektu „Ritam kulturizma“

Vozačka dozvola B kategorija