

# ANALIZA ISPLATIVOSTI REALIZACIJE PROJEKTA PRENAMJENE POSTOJEĆIH APARTMANA U HOTEL

---

**Rendić, Matea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:839736>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-13**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**ANALIZA ISPLATIVOSTI REALIZACIJE  
PROJEKTA PRENAMJENE POSTOJEĆIH  
APARTMANA U HOTEL**

**Mentor:**

**Izv.prof.dr.sc. Marko Hell**

**Student:**

**Matea Rendić**

**Split, ožujak, 2020.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>4</b>
<b>1. 1. Definicija problema .....</b>	<b>4</b>
<b>1. 2. Cilj rada.....</b>	<b>4</b>
<b>1. 3. Metode rada .....</b>	<b>4</b>
<b>1. 4. Struktura rada .....</b>	<b>5</b>
<b>2. HOTELI I HOTELIJERSTVO .....</b>	<b>5</b>
<b>2. 1. Definicija.....</b>	<b>5</b>
<b>2. 2. Hotelijerstvo u Hrvatskoj .....</b>	<b>8</b>
<b>2. 3. Obavljanje djelatnosti .....</b>	<b>11</b>
<b>2. 4. Marketing hotela.....</b>	<b>12</b>
2.4.1. Elementi marketing miksa .....	12
2. 4. 2. Zadaci, ciljevi i aktivnosti marketinga.....	13
2. 4. 3. Marketing plan .....	13
2. 4. 4. Karakteristike prodaje .....	14
2. 4. 5. Kanali prodaje .....	15
2. 4. 6. Ugovori .....	15
2. 4. 7. Cijene usluga .....	17
<b>3. DIFUZNI HOTEL.....</b>	<b>17</b>
<b>3. 1. Definicija.....</b>	<b>18</b>
<b>3. 2. Karakteristike difuznih hotela .....</b>	<b>19</b>
<b>4. MALI OBITELJSKI HOTEL.....</b>	<b>20</b>
<b>4. 1. Definicija.....</b>	<b>20</b>
<b>4. 2. Karakteristike malih hotela .....</b>	<b>21</b>
<b>5. ANALIZA ISPLATIVOSTI PROJEKTA .....</b>	<b>22</b>
<b>5. 1. Tržišni aspekti realizacije projekta.....</b>	<b>22</b>
5. 1. 1. Opis vlasnika .....	22
5. 1. 2. Poduzetnički atributi.....	24

5. 1. 3. Analiziranje poduzetničke ideje .....	24
5. 1. 4. Segmentacija tržišta.....	25
5. 1. 5. Analiza konkurencije.....	25
5. 1. 6. Swot analiza .....	26
5. 1. 7. Marketing strategija.....	27
5. 1. 8. Potreba za radnom snagom.....	29
5. 1. 9. Stalna sredstva.....	30
5. 1. 10. Obrtna sredstva.....	32
5. 1. 11. Troškovi poslovanja .....	33
5. 1. 12. Izvori financiranja .....	34
5. 1. 13. Projekcija prihoda.....	34
<b>5.2.Uspoređivanje ukupnih rashoda i ukupnih prihoda te prednosti i nedostatke promatranih smještajnih objekata.....</b>	<b>36</b>
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>38</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>38</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>41</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>41</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>42</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>42</b>

# **1. UVOD**

## **1. 1. Definicija problema**

Hotel je objekt u kojem se gostima obvezno pružaju usluge smještaja I doručka, a mogu se pružati I druge ugostiteljske usluge. Pošto je danas hotelijerstvo je toliko razvijena I raznovrsna djelatnost, svaki hotel pokušava specijalizirati svoj proizvod I usluge kako bi na lakši I uspješniji način privukao goste. Problem istraživanja ovog rada sadržan je u analizi isplativosti poslovanja dvaju smještajnih objekata iz skupine hoteli. Razmatra se problematika udruživanja postojećih smještajnih jedinica u sklopu difuznog hotela Ili otvaranje malog obiteljskog hotela.

## **1. 2. Cilj rada**

Ključni cilj završnog rada je u cjelosti proučiti i dokazati isplativost poslovanja kao hotel odnosno kao privatni apartman. Nastoji se utvrditi koja od tri mogućnosti će doprinijeti uspješnom i efikasnom poslovanju te na osnovi tih saznanja nadalje odlučiti o nastavku poslovanja s apartmanima kao smještajnim jedinicama ili o prenamjeni tih istih smještajnih jedinica u jedan od obrađenih oblika hotela.

## **1. 3. Metode rada**

Metode koje su korištene kako bi se u cjelosti ispitala isplativost ulaganja u ovakav projekt su metode sinteze i analize, metode indukcije i dedukcije te komparativna metoda i metoda dokazivanja. Metoda sinteze se koristila u slučaju kad je bilo potrebno znanstveno istražiti i objasniti stvarnost sinteziranjem jednostavnih sudova u složene dok se metoda analize koristila pri elaboriranju složenih sudova te pojmova i zaključaka na njihove jednostavnije elemente. Pomoću indukcije dolazi se do zaključka o općem sudu na osnovi analize individualnih činjenica, a primjena metode dedukcije dovodi do individualnih zaključaka koji se izvode iz osnovnih sudova. Komparativna metoda te metoda dokazivanja koristile su se za uspoređivanje

financijskih obveza, nedostataka i prednosti između hotelskog poslovanja te poslovanja kao privatni iznajmljivač.

#### **1. 4. Struktura rada**

Struktura ovog završnog rada obuhvaća šest poglavlja. "Uvod" je prvo poglavlje u kojem je definiran problem koji će se nadalje obraditi u radu te ciljevi i metode istraživanja koje su korištene da bi došlo do valjanog zaključka. U drugom poglavlju "Hoteli i hotelijerstvo" pobliže se opisuje poslovanje u hotelijerstvu, hotelijerstvo u Republici Hrvatskoj te marketing hotela, shodno tome u trećem poglavlju "Difuzni hotel" i četvrtom poglavlju " Mali obiteljski hotel" prikazane su specifičnosti poslovanja tih hotela. Peto poglavlje "Analiza isplativosti projekta" predstavlja analizu isplativosti prenamjene četiri postojeća apartmana u difuzni ili obiteljski hotel te sukladno usporedbi prednosti i nedostataka, u šestom poglavlju " Zaključak" se iznose spoznaje na temelju empirijskih dokaza te definira konačan zaključak o daljnjem poslovanju i njegovoj isplativosti.

## **2. HOTELI I HOTELIJERSTVO**

### **2. 1. Definicija**

Ugostiteljstvu se predaje posebna pozornost u turizmu s obzirom na činjenicu da ta djelatnost predstavlja bitan element turističke receptive te jer o kapacitetu smještaja u organiziranom unutar te djelatnosti ovisi broj turista koji mogu boraviti na nekom području u istom trenutku. Ukratko, ta djelatnost se definira kao gospodarska djelatnost koja sadržava obavljanje usluga smještaja, prehrane i točenja pića, od kojih se ističu hotelijerstvo i restoranstvo. Hotelijerstvo je temeljna turistička receptiva koja se zbog svojeg ogromnog obujma poslovanja i utjecaja na samo gospodarstvo neke zemlje naziva još i hotelskom industrijom. Ima vrlo važnu ulogu za jednu zemlju po pitanju gospodarske važnosti, utjecaja na platnu bilancu, ostvarivanja deviznog

priljeva, zapošljavanja radne snage, sudjelovanja u robnom prometu, društvene, kulturne I političke važnosti.

To je dio ugostiteljstva koje se bavi pružanjem usluga smještaja I drugih ugostiteljskih usluga među kojima su najčešće usluga pružanja hrane te točenje pića. Pored ovih usluga među ponudom se mogu naći neugostiteljski sadržaji u koje spadaju sve aktivnosti kojima se turist može baviti izvan hotela, kao što je muzej, unajmljivanje brodova I slično, rekreacijske usluge koje su pretežito športskog i kulturno-zabavnog karaktera te dopunske usluge pod koje spadaju lokalni prijevoz, garažiranje automobila, pranje rublja, glačanje odjeće i slično. Dodatne usluge koje hotel pruža mogu se podijeliti na evidentirane I plaćene usluge koje je gost koristio poput dodatnog kreveta, pranje rublja, čuvanje vrijednosnih stvari te na one koje je koristio ali ih je platio u sklopu neke druge usluge u kojoj su sadržane i nisu evidentirane. U te usluge spadaju razmjenjivanje informacija, usluge zabave I plesa, uporaba opreme, programi animacije. Usluge se također mogu objasniti putem diferenciranog pristupa prema proizvodnim organizacijama. To se odnosi na nedodirljivost usluga, participacija gosta u proizvodnom – uslužnom procesu, istovremenost proizvodnje I konzumiranja usluga, raznovrsnost usluga, odnosi povjerenja (hotelijera I gosta) te potrošnost usluga.

Određivanje kvalitete usluge vrši se dodjeljivanjem zvjezdica prema kojima je hotel s pet zvjezdica onaj koji nudi najbolju uslugu. Postoje tri razine kvalitete usluge: ekonomska odnosno ograničena usluga, srednja usluga te vrhunska usluga. Svakom kapacitetu iz skupine “Hoteli” potrebno je izvršiti kategorizaciju prema kojoj za hotel, aparthotel, turističko naselje I turistički apartmani pomoću zvjezdica, a standard I komfor za pansion. Sukladno Pravilniku o dodjeli oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste hoteli propisani su određeni uvjeti kako bi se hotelu dodjelila oznaka kvalitete. Pod uvjete spadaju osiguranje sigurnosti, funkcionalnosti I udobnosti, za vrijeme rada hotel konstantno treba ispunjavati uvjete za utvrđenu vrstu I kategoriju sukladno rješenju Ministarstva, vanjski izgled hotela, oprema, uređenje te uređaji ne smiju biti dotrajali ili oštećeni nego u funkcionalnom I ispravnom stanju, uređen I održavan okoliš hotela. U skladu s time uprava ugostitelja treba dostaviti pisanu izjavu o vlastitom opredjeljenju za razvoj, promicanje I neprekidno poboljšanje kvalitete, ispunjava uvjete zaštite okoliša, sigurnosti, uvjete veće od propisanih za kategorizaciju hotela, kvalitete uređenja I opreme te suradnje s lokalnom zajednicom, donese priručnik s pisanim kodeksom ponašanja, pravilima, procedurama, radnim

uputama I ostalom dokumentacijom sukladno smještajnom kapacitetu hotela, provede anketu o zadovoljstvu osoblja I gostiju<sup>1</sup>. Povjerenstvo I Tajni gost provode utvrđivanje uvjeta za dodjelu oznake kvalitete koje može potrajati do godinu dana. Hotel treba na glavnom ulazu vidno istaknuti standardiziranu ploču s propisanom oznakom kvalitete.

U Republici Hrvatskoj se svi ugostiteljski objekti klasificiraju u osnovne kapacitete “Hoteli” ili u “Kampovi I druge vrste objekata”<sup>2</sup>. Osobitosti pojedine vrste hotela proizlaze iz globalne tržišne usmjerenosti I determinirane su motivom dolaska u određeni hotel. Sukladno Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji I posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli se razvrstavaju prema obveznim ugostiteljskim uslugama pa se prema tome razlikuju hotel baština, difuzni hotel, hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartmani, pansion, integralni ili udruženi hotel, hoteli lječilišne vrste te hoteli posebnog standarda<sup>3</sup>. Postoje različiti kriteriji za razvrstavanje hotela a mnogi smatraju kako je veličina hotela najbolji od njih. Razlog tomu je komparabilnost tih podataka odnosno mogućnost usporedbe s podacima sličnih kategorija, zatim slijedi otpornost podataka na inflaciju I jednostavnost razumijevanja. Ovaj kriterij varira od države do države pa može doći do metodičke razlike. U Republici Hrvatskoj prema veličini hotela, hoteli se klasificiraju u tri skupine:

- male hotele (kapacitet od 5 do 50 soba),
- srednje velike hotele (od 51 do 200 soba) i
- velike hotele (više od 200 soba).

Pored ovih kategorizacija moguće je I razvrstavanje hotelskih gostiju po kategorijama na temelju lokacije hotela, imidža hotela I strukturi cijene<sup>4</sup>. Gosti se prema kriteriju putovanja mogu svrstati u neku od četiri glavne kategorije: tranzitni gosti, gosti koji su na godišnjem odmoru, gosti koji sudjeluju na kongresu, seminaru ili konferenciji te gosti koji putuju iz nekih drugih razloga među kojima se najčešće nalaze osobni razlozi, posjeti obitelji ili specijalni događaji. Za cjelokupno poslovanje hotela od velike je važnosti aniliziranje postotnog prisustva pojedinih navedenih kategorija gostiju. Nadalje, putovanja se mogu uvrstiti u neku od skupina koje su proizišle iz

---

<sup>1</sup> Pravilnik za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste hotel ( NN 9/2016 )

<sup>2</sup> Petrić L.: Osnove turizma, 2007., str. 102., Split

<sup>3</sup> Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli ( NN 88/07; NN 62/09; NN 63/13; NN 56/16; Izmjene i dopune NN 120/19)

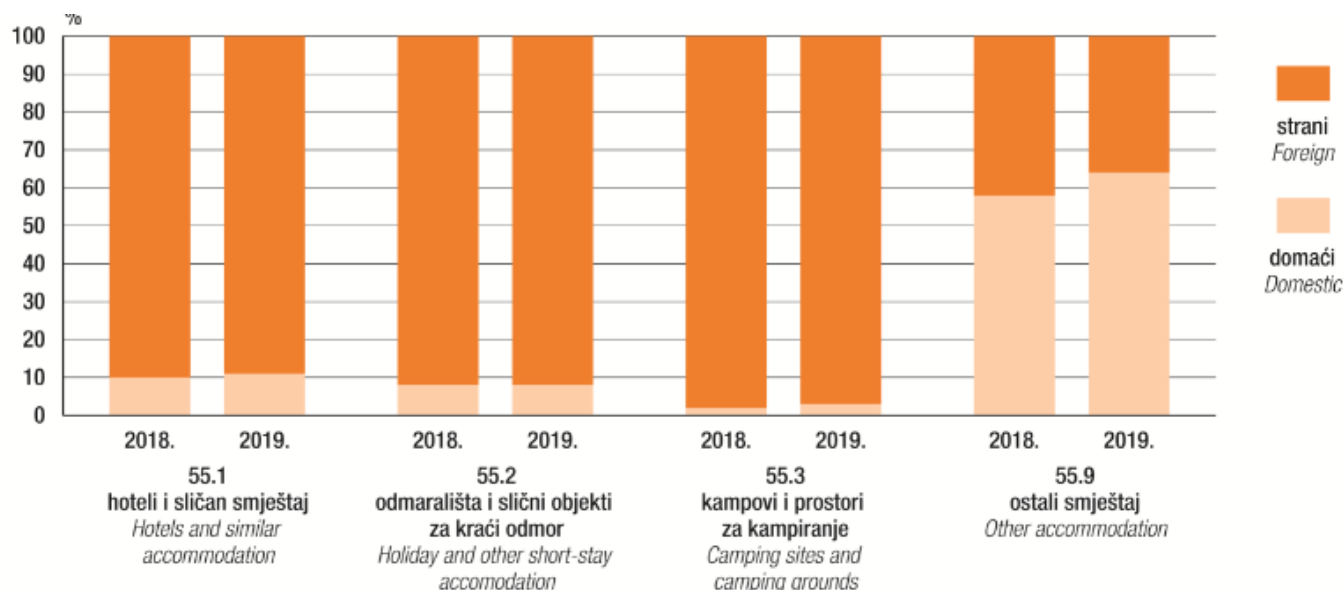
<sup>4</sup> Lundberg, D.E., The Hotel and Restaurant Business, Cahners Publishing Company, Inc., Boston, 1974., str.29.



kategorija gostiju. Podjela putovanja se vrši na temelju tri glavne skupine: poslovna putovanja, zabavna ili odmorišna putovanja te skupna putovanja. Jedno od bitnih faktora za uspješno vođenje hotela je utvrditi temeljni razlog povratka gosta u hotel. Među najčešćim razlozima želje I nakane gostiju da se ponovno odsjednu u hotelu su kvaliteta usluge, čistoća I urednost hotela. Na zadovoljstvo gostiju zasigurno utječe I profesionalnost osoblja prijemnog odjela, njihovo znanje stranih jezika, te poznavanjem I razumijevanjem kulture I običaja gostiju. Ovaj odjel je vrlo značajan za hotel s obzirom da su oni prvo što dočeka goste, I ostavlja im dojam o cjelokupnom hotelu.

## 2. 2. Hotelijerstvo u Hrvatskoj

Prema podacima koji su sadržani na slici 1. može se zaključiti kako u Republici Hrvatskoj najviše turista noću u smještajnim objektima poput hotela I sličnih. Nadalje, vidljivo je da taj broj noćenja većinom ispunjavaju strani turisti dok se domaćini više odsjedaju u ostalim smještajnim objektima.



**Slika 1. Struktura noćenja turista prema NKD- u 2007, odjeljak 55 u 2018. i 2019. godini**

Izvor: Državni zavod za statistiku

	Dolasci Arrivals			Noćenja Nights		
	2018.	2019.	indeksi Indices 2019. 2018.	2018.	2019.	indeksi Indices 2019. 2018.
Ukupno	18 666 580	19 566 146	104,8	89 651 789	91 242 931	101,8
55.1 Hoteli i sličan smještaj	7 477 719	7 913 483	105,8	25 339 346	25 904 793	102,2
Hoteli <sup>1)</sup>	6 561 421	6 933 529	105,7	20 436 097	20 770 157	101,6
Turistička naselja	555 794	622 261	112,0	3 117 856	3 458 897	110,9
Turistički apartmani	212 605	198 582	93,4	1 251 445	1 134 194	90,6
Pansioni <sup>2)</sup>	131 634	142 867	108,5	447 739	454 292	101,5
Guest house	16 265	16 244	99,9	86 209	87 253	101,2

**Slika 2. Dolasci i noćenja turista prema NKD-u 2007., odjeljak 55.1.**

Izvor: Državni zavod za statistiku

Slika 2. Prikazuje dolaske i noćenja turista u odjeljku 55.1 prema pojedinačnim kategorijama s obzirom na ukupni dolazak stranih i domaćih državljana. Pod kategorijom hoteli uračunati su podaci hotela, hotel baštine, aparthotela, difuznih hotela, integralnih hotela, lječilišnih i hotela posebnog standard. Iz tablice se može doći do sljedećih zaključaka: u usporedbi 2018. i 2019. godine vidljivo je da se broj dolazaka i broj noćenja u hotelu povećava, također može se zaključiti da od ukupnog broja dolazaka i noćenja u hotelu i slične smještaje, hoteli zauzimaju više od 80% te brojke. Nadalje, od ukupnog broja dolazaka 40% turista odlazi u hotele i slične smještaje dok više od 30% ukupni noćenja se i ostvare u tim smještajnim objektima.

**Tabela 1. Popis hotela u Republici Hrvatskoj (03.01.2020.)**

	Ukupno objekata	Ukupan broj smještajnih jedinica	Ukupan broj stalnih kreveta
<b>2*</b>	50	3963	7974
<b>3*</b>	313	20266	39965
<b>4*</b>	329	29718	57636
<b>5*</b>	44	6161	12075

<b>Hotel - ukupno</b>	736	60108	117650
<b>Hotel baština</b>	22	988	1831
<b>Difuzni hotel</b>	2	32	62
<b>Integralni hotel</b>	20	390	829
<b>Hotel posebnog standarda</b>	4	1096	2196
<b>Hotel - ukupno</b>	784	62614	122568

Izvor: www.mint.hr

Hoteli u Hrvatskoj dijele se na hotelske lance, hotele u hotelskim poduzećima, nezavisne hotele te male nezavisne hotele (do 40 soba). Hotelski lanac je grupa hotela koja može biti povezana na više načina:

- potpunim vlasništvom (nositelj standarda, tj. branda je vlasnik)
- franšiznim ugovorom (hotel koristi brand, identitet i standarde nekog hotelskog lanaca; hotelski lanac nema financijskog interesa u tom hotelu, već dobiva naknadu za franšizu)
- ugovorom o menadžmentu (menadžment kompanija pruža hotelu usluge upravljanja tim hotelom, a za to dobiva određenu naknadu)
- ugovorom o najmu (hotel se daje u najam davatelju standarda, tj. branda, a on u potpunosti njime rukovodi)
- u konzorcij (grupiraju se neovisni hoteli radi unapređenja marketinga i prodaje; isti rezervacijski sustav)

Neki od najpoznatijih hrvatskih hotelskih lanaca su Valamar hoteli I ljetovališta d.o.o., Plava laguna d.d., Sunce koncern d.d., Maistra d.d., Liburnia Riviera hoteli d.d. te Jadranski luksuzni hoteli d.d.

Unutar svog hotelskog poduzeća vlasnici mogu imati razvijeno nekoliko marka, koje se razlikuju svojim standardima (kompanija Hilton International ima u vlasništvu nekoliko marka; neki od njih su Hilton Hotels & Resorts, DoubleTree). Hotelsko poduzeće obuhvaća nekoliko hotela koji nisu dio nekog hotelskog lanca; npr. Hotelsko poduzeće Korčula d.d., Hoteli Makarska d.d., Hotelsko turističko poduzeće Orebić d.d. I slični.

Neovisni hoteli posluju samostalno ali iz nekih svojih interesa oni se mogu udružiti u tzv. formalne skupine. Temeljni razlog takvog udruživanja jest poboljšanje poslovanja međusobnom suradnjom, kao što su međusobne preporuke posjetiteljima.

### **2. 3. Obavljanje djelatnosti**

U tržišnom smislu uvjete u kojima hotel djeluje karakterizira dobro obaviješten gost koji traži pored sve veće kvalitete ponude, inzistira na sve višoj vrijednosti za novac. Time svrhu obavljanja svih procesa u hotelu zasigurno treba gledati s aspekta gosta. S obzirom da se hotel promatra kao skup poslovnih procesa, ta procesna orijentacija se odnosi na usredotočenost na suštinu procesa koje treba obaviti pri nekom poslu I oblikovanje takve organizacije koja se temelji na cjelovitom pristupu obavljanja tog posla. Svaki hotel teži ostvarivanju planiranih ciljeva što bi rezultiralo većim profitom, samim time I većim plaćama te snažnijoj kadrovskoj osnovici. Ta težnja daje realnu garanciju za opće zadovoljstvo kako gostiju tako I zaposlenika u tom hotelu. Očigledno je da u usporedbi s ostalim gospodarskim djelatnostima nijedna nije toliko izravno vezana za gosta kao što je hotelijerska djelatnost. Obveze hotelskog osoblja poput stručne osposobljenosti te svakodnevne motiviranosti kako bi što potpunije udovoljili potrebama I raznovrsnim željama gostiju, zacijelo su determinirane činjenicom da sve rezultate I uspjehe tako I osjećaj I stupanj zadovoljstva gosta najvećim dijelom postižu ljudski faktori. Gost je najvažnija osoba u hotelu I uvijek je u pravu stoga obzirom da je njegova želja maksimalna ugodnost uz što povoljniju cijenu, hotel nije u mogućnosti povećati cijene već postizanje određene dobiti mora ostvariti smanjenjem troškova. Menadžment hotela mora osigurati temeljne faktore za uspješno poslovanje hotela među kojima se nalaze ugodnost topline I mirisa, te tehnička I ekonomska ugodnost. Ugodnost topline u praksi bi se odnosila na ispunjavanje ambijentalnih zahtjeva poput klimatizacije, grijanja I hlađenja. Ta ugodnost je povezana sa ugodnošću mirisa gdje god je prisutna velika promjenjivost broja ljudi u prostoru. Predstavlja nastojanje održavanja najkvalitetnije zraka cijelo vrijeme bez popratnih mirisa koji mogu biti neugodni. Tehnička ugodnost u samom nazivu daje do znanja da se radi o lakom I jednostavnom rukovanju svom tehničkom opremom u hotelu. Pored toga potrebno je imati jasnu preglednost nad svime što se događa u pojedinim dijelovima hotela kao kako bi se izbjegle sve moguće pritužbe. Za rješavanje

raznih vidova upravljanja hotelom među kojima su nadzor soba i upravljanje najkritičnija od njih, koriste se moderni centralni nadzorno-upravljački sustavi koji smanjuju troškove energije i uvelike povećavaju nivo ugodnosti u hotelu. Ekonomska ugodnost se odnosi na zadovoljstvo gosta ali i hotelske uprave koja se postiže zadovoljavanjem ostala tri faktora ugodnosti uz najmanji mogući trošak. Za uspješno poslovanje hotela ključno je primjeniti strategiju prema kojoj se segmentira tržište te kreira specifične hotelske proizvode da bi se zadovoljili zahtjevi odabranih užihih segmenata tržišta. Pored toga vode se politikom pružanja usluga adekvatne vrijednosti za novac odnosno stopostotno garanciju zadovoljstva gosta uslugama hotela.

## **2. 4. Marketing hotela**

Osnovna uloga marketinga u hotelu je povećati kako fizičke parametre poput broja turističkih dolazaka i noćenja tako i financijske u koje spadaju prihodi i dobiti poslovanja<sup>5</sup>. Minimalno što je potrebno jednom hotelu da može sudjelovati na tržištu je osnovni hotelski proizvod uz moguću uslugu smještaja u adekvatno opremljenom prostoru, te definiranom cijenom za tu uslugu. Nije moguć jednostavan ulazak na tržište već je za to potrebna određena razrada sustava koju obavlja marketing uz pripremu potrebnih aktivnosti koje su nužne za uspješno plasiranje proizvoda. Ključne aktivnosti koje je potrebno razraditi su istraživanje tržišta, odabir ciljane skupine gostiju, organiziranje prodajnih kanala, pozicioniranje proizvoda, definiranje uvjeta prodaje te organiziranje promotivnih djelatnosti za praćenje prodaje te kontrola nad događajima u tržišnom okruženju.

### **2.4.1. Elementi marketing miksa**

Marketing miks se može objasniti kao kombinacija kontroliranih marketing - varijabli koje poduzeće koristi da bi postigao razinu prodaje kojoj teži na željenom tržištu<sup>6</sup>. Ta kombinacija varijabli je poznata i pod nazivom "4P" koja se sastoji od proizvoda, cijena, prodajno mjesto i

---

<sup>5</sup> Galičić, V., (2017): Poslovanje hotelskog odjela smještaja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

<sup>6</sup> Kotler.P., Upravljanje marketingom, i analiza. planiranje i kontrola, Informator, Zagreb , 1988., str. 67.

promocija. Unatoč ovoj učestalijoj podjeli neki stručnjaci tu podjelu definiraju kao "5P" u kojoj se nalaze proizvod, ljudi, omot, cijena i promocija a kod nekih se javlja i šesta varijabla izvedba. Osobe koje rade na ovom odjelu za zadatak imaju odrediti kako na djelotvoran način povezati elemente marketing miksa i pritom postići najbolji financijski rezultat. Pored naznačenih elemenata u marketing miksu mogu se ubrojiti i komplementarne komponente kojima se može povećati efekt marketinškog aranžmana u hotelu. Pod te komponente se navode: klasična propaganda odnosno plaćena reklama, publicitet (besplatna reklama) i odnosi s javnošću koji predstavljaju širenje informacija o hotelu putem različitih medija te prodaja u samom hotelu. Takvu prodaju definira upoznavanje gosta s raznovrsnim mogućnostima cijelog hotela.

#### 2. 4. 2. Zadaci, ciljevi i aktivnosti marketinga

Mogu se izdvojiti dva temeljna zadatka za čije je izvršenje marketing zadužen. Prvi zadatak se odnosi na ispitivanje stvarne ili potencijalne turističke potražnje bilo za uslugama koje su već ponuđene ili za novim uslugama i kvalitetom koje će se tek ponuditi na tržištu. Pod drugi zadatak se navodi odabir usluga za koje se smatra da će imati prodaju na turističkom tržištu na kojem se nalazi veća količina turističke potražnje. Kada je riječ o ciljevima koji su postavljeni u skladu s ovim zadacima, mogu se navesti ostvarivanje povećanja fizičkog te povećanje financijskog prometa prometa s obzirom na prijašnje obračunsko razdoblje. Aktivnosti koje je potrebno vršiti kako bi se funkcija marketinga mogla provesti su: analiziranje koncepcije i ponašanja tržišta potrošača, istražiti te izabrati ciljana tržišta, razviti strategiju i isplanirati taktiku tj. učinkovito usklađenje segmenata marketing miksa te kontrolirati angažman.

#### 2. 4. 3. Marketing plan

Marketing plan mora odraditi poslove menadžmenta, čiju je funkciju postavio u središtu zanimanja kao i poslove organizacijskog oblika prema točno utvđenim uvjetima poslovanja. Kako bi menadžment što uspješnije postigao svoj cilj potrebno je razraditi dobru marketinšku strategiju koja će se dati odgovornom menadžeru na usvajanje a zatim demonstrirati je ostatku

poslovnih funkcija. Marketing plan sadrži proračun marketinga, plan noćenja, plan prosječne cijene, plan prihoda od smještaja i hrane, opisuje situaciju na tržištu uz konkurenciju i potencijalna tržišta hotela, sve što spada u marketing politiku hotela poput prednosti, ciljeva, swot analize, proizvoda itd., te načini promoviranja hotelskih proizvoda. Za efikasno ugovaranje prodaje nužno je sakupiti informacije o kategoriji hotela, broju i kvaliteti smještajnih jedinica te ugosteljskim i ostalim sadržajima koji se nude u hotelu.

#### 2. 4. 4. Karakteristike prodaje

Postoje nekoliko čimbenika koji utječu na organizacijski koncept samog hotela ali i hotelske prodaje. Najvažniji od njih su vrsta, veličina i kategorija hotela, lokacija, raznolikost sadržaja, cijena, razina kvalitete, segment gostiju te vlasnik ili glavni direktor. Sustav prodaje je kompleksan sustav za kojeg nema upute planiranja ni provođenja ali pomoću određenih mehanizama može se na lakši način doći do efikasnije prodaje. Bitno je planirati za budućnost, također izvijestiti sve zaposlenike o budućim radnjama, potrebno je utvrditi što se u budućnosti predviđa od poduzeća u prodaji te između ostalog način na koji pojedini zaposlenik može doprinijeti toj situaciji. Važno je naglasiti da korištenjem temeljnih zadaća hotelske prodaje moguće je povisti njezini efekti. Najjednostavniji oblik je osobna prodaja koju predstavlja svaki oblik komunikacije koji je upućen mogućem gostu. Kao dio osobne prodaje može se javiti oblik dodatne prodaje gdje se gost nudi dodatne usluge za koje na početku nije mislio da su mu neophodne. Za lakše razumijevanje tog oblika može se uzeti za primjer sposobnosti recepcionera da predloži gostu rezervaciju karata za neki događaj ili pranje rublja po sniženoj cijeni<sup>7</sup>. U hotelskoj prodaji od velikog je značaja izrada mailing liste jer nijedan drugi oblik komunikacije koji se koristi u današnjem poslovnom svijetu ne ostavlja takvu osobnost. Između ostalih principa koji su ključni za prodaju potrebno je pronaći "savršenu" osobu koja će rukovoditi tom poslovnom funkcijom. Od te osobe se traži da je karakteriziraju vrline poput dugogodišnjeg iskustva na toj poziciji, vještine, sposobnosti te potrebna stručna znanja i obrazovanje, zdrav razum, prirodna osobnost i poslovni karakteri sl. Pored ovih karakteristika treba se voditi

---

<sup>7</sup> Jutt Ferlan, J., (2011) : Hotelska prodaja - elementarna vještina uspješnog poslovanja, Stručna revija "Ugostiteljstvo i turizam", UTM revija, Zagreb, str. 59.

kodeksom o pravilnom ponašanju za vrijeme razgovora s poslovnim suradnikom u kojem se nalaze preporuke poput biti prirodan, prilagoditi se suradniku, pažljivo slušati, bilježenje smjernica te njihovo analiziranje kako bi se uočile mogući propusti, naglašati samo naefikasnije vrline usluga, ne smije se prekinuti sugovornika ni govoriti brzo i bez smisla, također ključno je da se ne jamči ono što nije moguće ispuniti itd.

#### 2. 4. 5. Kanali prodaje

U svezi organizacije sustava prodaje, on može biti neovisna organizacijska jedinica ili neizostavni dio većeg hotelskog poduzeća. Kada se funkcija provodi u sklopu hotela koji se vodi za samostalno trgovačko društvo tada se procesi prodaje vrše u nekom od organizacijskih oblika hotela. Ako je riječ o funkciji koja se odrađuje u sklopu hotelskog poduzeća koji sadrži oblik trgovačkog društva i organizacijske oblike tad se sustav prodaje sagledava na par načina. Prvi način se temelji na cijeni koja je postignuta: alotmanska prodaja kod koje je cijena najniža, prodaja namijenjena skupini gostiju koja se nalazi između alotmanske i individualne te individualna prodaja koju predstavlja najviša cijena. Oblici organizacije prodaje označavaju drugi način koji se dijeli na centraliziranu prodaju ( u trgovačkom društvu se nalazi odjel koji vrši prodaju za društvo), decentraliziranu prodaju ( u ovom obliku hoteli su ti koji izvršavaju prodaju kao profitni centri u okviru društva) i zadnji oblik je mješovit kod kojeg se alotmanska i dio prodaje za skupine gostiju obavlja putem centralizirane prodaje a individualna i dio prodaje za skupine gostiju u sklopu decentralizirane prodaje. Postoji još jedan način percipiranja sustava prodaje a to je preko kanala prodaje gdje se razlikuje izravna prodaja koju karakterizira komunikacija bez posrednika odnosno direktna komunikacija između hotela i gosta ( web stranica ili e-mail, sl.) te neizravna prodaja kod koje se javlja putnička agencija, turoperator, turističke organizacije, GDS ili organizatori zbivanja kao posrednici u komunikaciji.

#### 2. 4. 6. Ugovori



Ugovori su ključna komponenta kojim se reguliraju svi uvjeti primanja i odsjedanja gosta u hotel te služi za knjiženje realiziranih usluga. Ugovori koji se pojavljuju kod prodaje su izravni ugovor o hotelskim uslugama, ugovor o alotmanu i agencijski ugovor o hotelskim uslugama. Izravni ugovor o hotelskim uslugama je dvostrano obvezni ugovor kojim se ugostitelj obvezuje pružiti gostu privremeni hotelski smještaj i akcesorne usluge, uz brigu za njegovu osobu, privatnos i imovini, a s druge strane gost se obvezuje da će platiti naknadu, poštovati fiksnu duljinu boravka i ponašati se u skladu s očekivanjem "dobrog gosta"<sup>8</sup>. Postoje dva slučaja kad ugostitelj nije dužan pružiti smještaj gostu a to se odnosi na gosta koji nije u mogućnosti platiti iz nekog razloga ili je u neprimjerenom stanju te u drugom slučaju može odbiti odbiti gosta ukoliko je on u nemogućnosti pružiti smještaj. Pomoću ugovora o alotmanu hotelijer daje na raspolaganje dio kapaciteta putničkoj agenciji na određeno vremensko razdoblje. Pri tome ona se obvezuje da će dati sve od sebe da u potpunosti popuni te kapacitete. Kako putnička agencija nije obvezna platiti nadoknadu ukoliko ne proda kapacitete koji su dogovoreni ugovorom, može se reći da je ovaj ugovor na sreću osim u slučaju kad je ugovorom određen postotak popunjenosti koji su nužni ispuniti. Obveze za koje ovaj ugovor vezuje putničku agenciju su da mora obavještavati hotelijera o popunjenosti, pridržavati se ugovorenih cijena, platiti ugostiteljske usluge i izdati posebne isprave dok se hotel obvezuje će staviti na raspolaganje ugovoreni smještajni kapacitet, jednako postupati prema svim gostima, ne smije mjenjati cijene usluga, dužan je plaćati proviziju. Agencijskim ugovorom o hotelskim uslugama hotel je dužan platiti ugovorenu proviziju putničkoj agenciji te gostu osigurati smještaj i akcesorne usluge za dogovorenu cijenu<sup>9</sup>. Ovaj ugovor se raščlanjuje na dva oblika: individualni gost - do četrnaest osoba i skupina gostiju - najmanje petnaest osoba. Obveze kojih se hotel dužan pridržavati su plaćanje provizije agenciji, pružanje točnih informacija, naplatiti svim gostima jednaku cijenu, pružiti rezervirane usluge prema ugovoru, smjestiti goste prema listi gostiju te odobriti besplatne usluge predstavnicima agencije. Sukladno tome agencija je dužna platiti cijene hotelskih usluga koje su pružene njezinim gostima, postupiti prema hotelijeru sukladno tržišnim dopuštenjima, platiti naknadu štete ukoliko gost kasno otkaže rezervaciju, ne pojavi se ili ode prije ugovorenog datuma, pravilno postupiti prema hotelu ukoliko dođe se pojave prigovori, pribaviti i također omogućiti

---

<sup>8</sup> Posebne uzance u ugostiteljstvu ( NN br. 16/95; NN br. 108/96 - uzance 8 - 61. )

<sup>9</sup> Posebne uzance u ugostiteljstvu ( NN br. 16/95; NN br. 108/96 - uzance 62-94. )

gostu korištenje rezerviranih usluga te dostaviti listu gostiju u hotel, u određenom vremenu i u cjelosti.

#### 2. 4. 7. Cijene usluga

Određivanje cijene ovisi o mnogobrojnim faktorima među kojima se mogu izdvojiti kvaliteta pruženih usluga, veličina potražnje, također ovisi o stanju u gospodarskom, socijalnom, sigurnom i političkom pogledu. Između ostalog ona se treba prilagoditi i racionalno definirati hotelsku poziciju. Osnovna cijena je cijena noćenja čiji iznos ovisi o razlici između maksimalne i minimalne cijene. Hotel utvrđuje standardnu cijenu ( Rack Rate ) za svaku sobu koja označava najvišu razinu cijene koju hotelijer može naplatiti gostu. Ona se obično koristi za naplaćivanje gostima koji su došli tražiti smještaj bez prethodne rezervacije. U Republici Hrvatskoj valute koje se najčešće koriste su hrvatska kuna, američki dolari te euri. Pored vrste smještajnog objekta nužno je naglasiti i sadržaj. Postoje unutarnji i vanjski utjecaji na utvrđivanje cijene od kojih se mogu izdvojiti: raspoloživost, veličina, lokacija, pogled, opremljenost, cijena kod konkurencije ali i različitost aranžmana koje hotel nudi. Najpoželjnija cijena je ona koja je konkurentna u odnosu na druge ponuđače ove djelatnosti ali u istom da pokriva barem ukupne troškove. Ukoliko je cijena viša od ukupnih troškova ona pokriva sve ukupne troškove i ostvaruje određenu dobit a ukoliko je manja tada hotel posluje s gubitkom i pokriva samo dio troškova. U hotelu se pored cijene za individualne goste mogu odrediti određeni popusti i specijalne cijene recimo za posadu aviokompanija, djecu, incentive cijene, cijena za stalne goste i mnoge druge.

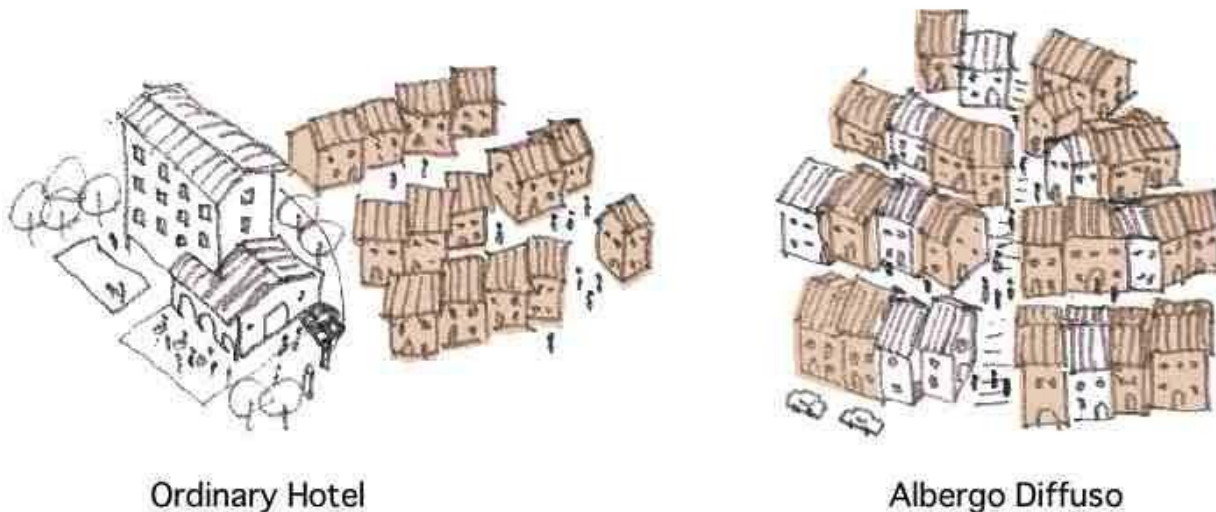
### **3. DIFUZNI HOTEL**

### 3. 1. Definicija

Difuzni ili kako se još naziva raspršeni hotel je funkcionalna cjelina na području jednog naselja koju čine tri I više rasprostranjenih te funkcionalno povezanih građevina koje su uklopljene u lokalnu sredinu I sami način života. Te građevine mogu biti rasprostranjene po cijelom naselju između objekata drugih namjena te su uređene I opremljene na tradicijski način sa starim, povijesnim I ruralno – urbanim strukturama. Ugostiteljski sadržaji u kojima se pružaju ugostiteljske usluge odvojeni su javnom ili zajedničkom površinom. Tu spadaju sadržaji poput recepcije, smještajne jedinice, razni sadržaji za pripremanje I usluživanje hrane I pića, u kojih se ulazi iz vanjskog prostora. Ono što difuzni hotel mora imati su prijemni odjel s recepcijom, zajednički boravak, smještajne jedinice, zajednički sanitarni čvor, ali I druge sadržaje koji su u funkciji ugostiteljsko turističke potrošnje. Smještajne jedinice koje mogu biti organizirane u sklopu difuznog hotela su sobe, hotelski apartmani, obiteljske sobe, studio apartmani I apartmani. Svaka od građevina mora imati zaseban ulaz, horizontalne I vertikalne komunikacije. Za razvrstavanje u difuzni hotel potrebno je da budu ispunjeni minimalni uvjeti te izborni uvjeti za vrstu difuznog hotela. Unatoč tome što objekt pruža sadržaje i usluge koji nisu obvezni treba ispuniti uvjete kao da jesu<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli, prilog B - uvjeti za difuzni hotel (NN 56/16)



**Slika 3. Prikaz običnog i difuznog hotela**

Izvor: hrturizam, <https://hrturizam.hr/difuzni-hotel-koncept-u-kojem-je-gost-privremeni-mjestanin/>

### **3. 2. Karakteristike difuznih hotela**

To nisu tipični hoteli već udruga privatnih iznajmljivača čiji su kapaciteti raspoređeni na raspostranem prostoru povijesnih jezgri s ciljem povećanja rentabilnosti. To znači da iznajmljivači svoje jedinice daju nadređenima koje se dalje prodaju kao jedan turistički proizvod skupa s ostalim susjednim smještajnim jedinicama. Kad je riječ o cijenama, može se reći da one se one razlikuju s obzirom na kvalitetu usluge koja se pruža te sklopljenom dogovoru. U jednom pogledu difuzni hotel se može usporediti sa suradnjom s turističkom agencijom, gdje iznajmljivač primi svoj prihod umanjen za određenu proviziju koja ide nositelju difuznog hotela. Bitna razlika je u tome što će nositelj se zalagati da svaki gost ostvari svoje želje i upozna se sa lokalnim karakteristikama mjesta. Oni povezuju uslugu koja se pruža u hotelu te one u privatnom smještaju uz koje mogu nuditi i druge usluge kroz njihovu inicijativu ili posredstvom lokalnih davatelja tog proizvoda. Neke od takvih usluga su obilazak vinarija i ostalih poljoprivrednih i gastronomskih proizvoda i radionica, provođenje izleta, tečaja ili najam plovnih i vozniha objekata. Ukoliko se

donose odluka o pristupanju difuznog hotela neke od pogodnosti koje će zadesiti iznajmljivače su poboljšana ponuda proizvoda, duža prosječna godišnja popunjenost te pridobivanje gostiju koji raspolažu boljim budžetskim stanjem. Vlasnici ovakvih hotela su u stalnom nastojanju da približe gostu lokalnu kulturu i okruže te da se snađe u toj sredini i najbolje iskoristi vrijeme provedeno u njoj. Iako je za neka hotelska poduzeća ključno sagraditi nove smještajne objekte, u ovakvom hotelu ono što predstavlja temelj poslovanja je rekonstrukcija kulturnih i povijesnih aspekata područja kako bi se očuvalo lokalno stanovništvo, obezbjedila radna mjesta te daljnji razvitak cjelokupnog područja. Difuzni hoteli mogu biti osmišljeni tako da su orijentirani za jedan aspekt poput hotela koju su na temu sporta, glazbe ili kulture i slično<sup>11</sup>.

## **4. MALI OBITELJSKI HOTEL**

### **4. 1. Definicija**

Obiteljski hoteli u većini slučajeva označavaju inokosni oblik hotelskog poduzeća ili društvo s ograničenom odgovornošću. To su manja poduzeća koja se sastoje do deset djelatnika ili srednja poduzeća od deset do sto djelatnika. Statistički podaci procjenjuju kako se u Europskoj uniji sedamdeset posto hotelijerskog turističkog gospodarstva odnosi na obiteljske hotele koji imaju sjedinjenu funkciju poduzetništva i menadžmenta, vode se tradicijom i velikim ekonomskim rezultatima. Oni integriraju sve efikasne i kvalitetne dijelove hrvatskog turizma koje su se u prijašnjim godinama razvijale ali i one pogodnosti koje su se uspostavile u novijem vremenu. U ovakvim smještajnim jedinicama dokazano je da gosti koji odsjednu postižu veliko zadovoljstvo i kvalitetu sveopće usluge zbog ugođaja koji se stvara bliskim odnosom osoblja s gostima te poseban obiteljski čar. Ozračje u obiteljskim hotelima doprinosi gostu osjećaj posebnosti, da se uvažava raspon njegovih želja i potreba isto tako ništa u drugim vrstama hotela nije mjerljivo s toplinom ličnog pristupanja koji se pruža u ovakvim hotelima. U zadnjih nekoliko godina Republika Hrvatska sve više ulaže napor u razvijanju obiteljskih hotela te se time primiče ostalim državama koje su uvidjele kvalitetu ovakve smještajne jedinice. Iako još uvijek ima država koje

---

<sup>11</sup> L'idea e la storia, raspoloživo na: [http://www.albergodiffuso.com/l\\_idea.html](http://www.albergodiffuso.com/l_idea.html)

imaju veliki broj obiteljskih hotela, hrvatski hoteli pobjeđuju konkurenciju u pogledu sadržaja, same kvalitete i raznolikosti ponude koju pružaju. Od osnutka nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela njihov broj neprestano raste te se smatra kako su upravo oni koji pokreću promjene i da se unaprijedi cijela hotelska industrija i održivi razvoj hrvatskog turizma. Među ostalim prednostima ističe se činjenica da u ovakvom obliku hotela se najbolje prikazuje tradicijska i izvorna kultura te zajednice odnosno okružja kojeg pokreće lokalno stanovništvo.

#### **4. 2. Karakteristike malih hotela**

Za male hotele se podrazumijeva da se kod njih ističe elastičnost i velika brzina prilagodbe raznim promjenama koje su moguće na tržištu u kojem hotel posluje i to uz izraženiju profitabilnost. Među temeljnim karakteristikama koje krase ovakve hotele mogu se istaknuti posebnost, osobnost te prepoznatljivost koje su određene putem njihove veličine i konstrukcije imovine, osoblja i vlasništva. Nasuprot tome, veliki hoteli u Republici Hrvatskoj su često u državnom vlasništvu ili nastala kombinacijom državnog i privatnog vlasništva. Takav oblik je ekonomski neučinkoviti, jer ne može pružiti jednakom brzinom i kvalitetom sve ono što gost potražuje. Njihova krhkost je sadržana u nemogućnosti prilagodbe uslijed različitih promjena na tržištu, pri čemu oni ne iskorištavaju sve svoje dostupne kapacitete ili ih ne koriste na najbolji mogući način. Uz to se veže dotrajalost opreme i tehnologije, nedjelotvorno rukovođenje organizacijom rada i poslovanja, gubitak motivacije kod osoblja zbog nedostatnog plaćanja i manjak zainteresiranosti za njihovim ostvarivanjem u punom smislu i mnoga druga negativna obilježja. Ukratko rečeno, u okviru velikih hotela taj odnos je oprečan s obzirom da su njihovi nedostaci se prikazuju kao prednosti malih hotela kao što su fleksibilnost, brza prilagodba tržišnim promjenama te veći prihodi. Za razliku od velikih hotela, u malom teško može doći do propusta od strane vlasnika ili menadžera s obzirom da su oni uvijek dostupni i vladaju situacijom u svakom trenutku. Takva razina zalaganja i način rukovođenja je ključan aspekt u uspješnosti poslovanja, koji nalaže da osim nadležnih i ostalo osoblje bude dostupno svim gostima za ispunjenje njihovih želja i zahtjeva u bilo kojem trenutku te da se svakom od njih pristupa pojedinačno. Ono što je osnova za izgradnju povjerljivog i ispunjenog odnosa te toplu atmosferu je poznanstvo svakog gosta ponaosobno, nitko nije nepoznat već se prema svima

odnose kao da su oni najbitniji. Kako bi se zadržala konkurentna pozicija i nastavio rast naglašava se institucionalno djelovanje putem četiri smjera. Prvi smjer predstavlja fleksibilizaciju pravnog okvira kako bi se smanjili troškovi poslovanja, nadalje drugi kurs je vezan uz uspostavljanje promocijskog edukativnog sustava i raznih načina promoviranja marke gdje se ističe sustav HTZ-a. Potrebno je zajamčiti bolju pristupačnost financijskih sredstava te četvrti smjer je usmjeren na otplaćivanje namijenjeno malim hotelima s pozornošću hotela u manje razvijenim lokacijama države.

## **5. ANALIZA ISPLATIVOSTI PROJEKTA**

Kroz prethodnu objašnjenu tematiku nastojalo se približiti važnost hotelijerstva i koncept poslovanja i rukovođenja jednim hotelom. Nakon što su pobliže obrađene karakteristike malog obiteljskog i difuznog hotela potrebno je analizirati da li je moguće otvaranje hotela i koliko je to isplativo.

### **5. 1. Tržišni aspekti realizacije projekta**

#### **5. 1. 1. Opis vlasnika**

Vlasnici četiri postojeća apartmana razgledavaju opciju prenamjene tih istih apartmana u hotel. Ti apartmani se nalaze u mjestu Supetar na otoku Braču gdje većinom prevladava sezonski turizam. Apartmani posluju samo četiri mjeseca za vrijeme ljeta, od 01.06 do 01.10. i u ta četiri mjeseca efikasno posluju i uspješno pokrivaju sve troškove te uz to omogućavaju određen iznos dobiti. S obzirom da se s godinama na Braču povećava turistička potražnja, iznajmljivači su spremni preuzeti određeni rizik kako bi proširili svoje poslovanje ukoliko je ono dovoljno isplativo. Naime, vlasnici apartmana su privatni iznajmljivači koji su u suradnji s lokalnom agencijom koja im priskrbljuje goste. Prethodna godina je bila dosta uspješna za njih stoga će se imajući u vidu troškove i prihode te konačan profit iz te godine, donijeti konačna odluka o nastavku poslovanja.

**Tabela 2. Prikaz ukupnih troškova poslovanja**

Smještajni objekt	Visina troška (KN)
Apartman 1.	13195,00
Apartman 2.	13195,00
Apartman 3.	13195,00
Apartman 4.	22050,00
Sredstva za čišćenje	200,00
Internet	3000,00
Ukupni troškovi	64 835,00

Izvor: Prikaz autora

Iz prve tablice se mogu iščitati troškovi koji se ostvaruju po pojedinačnom apartmanu što u slučaju jednosobnih apartmana iznosi 13 195 kuna a za dvosoban apartman 22 050 kuna. Pored individualnih troškova apartmana postoje troškovi za sredstva za čišćenje te internet koji se plaća za sve apartmane ukupno. Kada se zbroje svi troškovi iz tablice dobiju se ukupni troškovi poslovanja apartmani za jednu godinu koji iznose 64 835 kuna.

**Tabela 3. Prikaz ukupnih prihoda**

Smještajni objekt	Visina prihoda (KN)
Apartman 1.	21 150,00
Apartman 2.	21 150,00
Apartman 3.	21 150,00
Apartman 4.	42 300,00
Ukupni prihodi	105 750,00

Izvor: Prikaz autora

U ovoj tablici prikazani su prihodi koje vlasnici ostvaruju svojom inicijativom i zalaganjem. Kao što je slučaj kod troškova tako i u ovoj tablici prvo su popisani prihodi pojedinačnih apartmana a zatim njihovim zbrojem se dobiju ukupni prihodi poslovanja. Prihodi za tri jednosobna apartmana u 2019. godini su u prosjeku iznosila 21 150 kuna, dok je dvosoban apartman ostvario oko 42 300 kuna prihoda. Kada se oduzmu ti ukupni prihodi od ukupnih troškova dobije se profit od 40 915 kuna koji su vlasnici apartmana ostvarili u prethodnoj godini.



### 5. 1. 2. Poduzetnički atributi

Kako bi vlasnici što efikasnije i uspješnije poduzeli pothvat prenamjene potrebno je da posjeduju neke sposobnosti koji se nemogu naučiti. Prvo što je važno da ukoliko se osoba odluči na takav projekt nužno je da uloži veliku količinu truda i naporno radi kako bi se to uspilo realizirati a zatim i profitabilno poslovati. Među ostalim atributi koji trebaju karakterizirati poduzetnu osobu su njezina spremnost da preuzme rizik, da je osoba originalna i spremna na osmišljavanjem novih stvari, da rukovodi hotelom u duhu timskog rada, da uvijek teži višem i boljem bez obzira koliko je vremena i truda potrebno za to.

### 5. 1. 3. Analiziranje poduzetničke ideje

Ideja se svodi na prenamjenu apartmana u mali obiteljski hotel ili difuzni hotel uzimajući u obzir sve prednosti i nedostatke između privatnog iznajmljivanja i hotelske industrije. Na temelju zaključka ovog rada vlasnici će donijeti odluku o nastavku poslovanja u okviru apartmana ili za realizaciju projekta zbog kojeg se ova analiza i pravi. Do ideje je dovelo dugogodišnje iskustvo u ovoj djelatnosti i željom da se s vremenom to iskustvo i poslovanje još više unaprijedi i proširi. Ukoliko analiza pokaže da je otvaranje hotela isplativo sljedeća briga vlasnika je koje oblik hotela otvoriti. Apartmani se nalaze na okupu u gradu Supetru a s obzirom da se oni nalaze u mirnom obiteljskom kvartu u kojem se nalazi još apartmana ne bi bio problem prenamjenit ih u difuzni hotel. Iako postoje predispozicije za taj oblik ne može se reći da se apartmani nalaze u povijesnoj staroj jezgri punoj ruralnih atributa koje karakteriziraju difuzni hotel stoga je druga opcija otvaranje malog obiteljskog hotela koji bi i dalje bili u vlasništvu obitelji i oni sačinjavali osoblje.

#### 5. 1. 4. Segmentacija tržišta

U oba slučaja cilj vlasnika je otvoriti hotel u kojem će gostima pružiti najveću količinu zadovoljstva. To će nastojati ostvariti s obiteljskim ugođajem, prijateljskim odnosima te dostupnosti i zanimanjem za sve njihove želje. Svoju ponudu namjeravaju prošiti na dodatne usluge, pa tako sudjelovati s lokalnim iznajmljivačima usluga poput iznajmljivanja plovni objekata, organiziranjem izleta na kopnu i moru, organiziranjem proučavanja špilja, morskog života i ostalih prednosti bračke flore i faune. U suradnji s domaćom agencijom omogućit će svojim gostima da posjete na jedan dan obližnje otoke poput Visa, Hvara i Šolte. Neizostavan aspekt ponude je zacijelo gastronomska bogata ponuda koja je neizbježan dio posjeta otoka Brača i kušanje njegovih specijaliteta i degustiranje vina koja su poznata u cijeloj Republici Hrvatskoj. Pored cijelog obogaćivanja ponude, ključna aktivnost koju vlasnici namjeravaju poduzeti i produživanje vremenskog razdoblja poslovanja, odnosno unaprijeđenje usluge i promocije te stvaranje marke kako bi privukli goste i van "Bračke" sezone. Vlasnici će nastojati da se konstantno obrazuju o novostima i zanimljivostima otoka Brača kako bi uvijek imali što predložiti za svakog gosta bez obzira na njihove potrebe.

#### 5. 1. 5. Analiza konkurencije

Na otoku Braču postoje nekoliko velikih hotela od kojih su neki i veliki hotelski lanci. Naime, u Supetru se nalaze dva hotela i jedno hotelsko naselje. Konkurencija je velika i jaka jer postoje mnogobrojni apartmani koji pružaju kvalitetnu uslugu i ponudu ali i kampovi koji zadnji godina šire svoju ponudu. Stoga je potrebna velika inicijativa kako bi se otvoreni hotel istaknuo iznad svih i potaknuo da pored cijele ponude gosti izaberu baš njega. Osim mnogobrojnih načina promoviranja, poput web stranica, posredstvo s agencijama, društvenih mreža potrebno je osmisliti proizvod koji će privući ljude. Cijena je jako bitan faktor za nadilaženje konkurencije, ali se treba pripaziti da cijene ne budu preniske kako bi se mogli pokriti svi troškovi ali da se i ostvari profit kako bi se sav trud i poslovanje isplatilo.

#### 5. 1. 6. Swot analiza

Bitna snaga ovog projekta što su to postojeći apartmani stoga se ne treba brinuti o traženju pravog poslovnog prostora i građevinskim dozvolama. Kako su apartmani već izgrađeni nije potrebno podizati dodatne kredite i zadužiti se u banci, već se od prijašnjih prihoda kojim se raspolaže može realizirati pothvat. Sljedeća snaga su novouređeni prostori koji se pružaju pri prihvatljivoj cijeni i za gosta i za vlasnika hotela, te ponude visokokvalitetne opreme za poboljšanje obitavanja u hotelu. Kao snaga se može ubrojiti i inicijativa poduzetnika da proširi svoju ponudu i započne s pružanjem dodatnih usluga. S obzirom da se nalaze u središtu Supetra, lokacija se može izdvojiti kao još jedna snaga jer je dobra prometna povezanost i blizina svih potrebnih trgovina i institucija kao i plaža te objekata za razonodu.

Najveća slabost je činjenica da sada apartmani posluju samo sezonski i to što je cijeli turizam na Braču sezonski orijentiran pa je potrebno uložiti napor kako bi se prevazišao taj problem. Kao slabost može se navesti činjenica da male promjene utječu na turističko tržište na otoku, a kao primjer se može navesti korona virus koji je zahvatio svijet u sadašnjici i uvelike utjecao da cjelokupnu potražnju.

Ali unatoč tome prijašnjih godina potražnja za ugostiteljskim uslugama u Supetru je rasla stoga je to prilika za napredovanjem i ostvarivanjem zamišljenog. Ljudi dolaze na otoke zbog sunca, mora i mira a prvenstveno što nas definira i razlikuje od ostalih otoka je dobra povezanost sa Splitom. Iako je mnogo ponuđača u ovoj djelatnosti nema ni jednog obiteljskog ili difuznog hotela stoga je to prilika da se uvede novina i osvoji ključan dio potražnje.

Za prijetnju se može navesti činjenica da nema drugog načina za doći na otok nego trajektom za kojeg turisti moraju kupiti kartu za svaku osobu i ukoliko imaju vozilo a cijene nisu pristupačne za sve. Iako nema puno hotela prijetnja je općenito ponuda smještaja na otoku koja je jako velika i raste svakog dana.

### 5. 1. 7. Marketing strategija

Marketing je ključan za ostvarivanje sadašnjih ali i budućni ciljeva te će jedino dobra strategija omogućiti da se provedu svi zacrtani prioriteti. Ta kombinacija dijelova marketinga je temelj da bi se ispunile potrebe ciljanog tržišta i po mogućnosti što efikasnije od konkurencije<sup>12</sup>. Marketing miks se sastoji od proizvoda kojeg je potrebno dobro razraditi, cijena koja određuje vrijednost da bi se ispunile kupčeve potrebe, distribucija koja označava dostupnost proizvoda na tržištu te promocija kako bi se reklamirao proizvod i stvorio imidž<sup>13</sup>.

Kao što je ranije rečeno vlasnici imaju četiri apartmana a s vremenom namjeravaju proširiti tu ponudu, ponudu dodatnih usluga i usluga izvan hotela te ukoliko bude moguće sagraditi bazen na prostoru pored hotela koji je također u njihovom vlasništvu. Riječ je o tri jednosobna apartmana i jedan dvosobni koji bi ostali u tom obliku ukoliko se vlasnici odluče za otvaranje difuznog hotela, posebno ulaganje bi se usmjerilo na izgradnju zajedničkog prostora te bi se u suradnji s lokalnim restoranom omogućili dnevni obroci gostima hotela. Nadalje, uložiti će se u izgradnju hotela s recepcijom. Ukoliko se vlasnici odluče za obiteljski hotel potrebno je ulaganje u preuređenje i prenamjenu tih apartmana u hotelske apartmane i sobe te izgradnja hotelskog restorana i zajedničkog prostora za relaksaciju. S obzirom da je uređenje apartmana po osobnom ukusu vlasnika, za potrebe hotela bi ih trebalo urediti da budu jednolične.

Što se tiče cijena u početku bi raspon sezone ostao isti kao kod apartmana što znači da bi glavna sezona bila od 22.07. do 20.08. gdje bi kod difuznog hotela cijena po krevetu bila 500 kuna a kod obiteljskog 400 kuna, postsezona je od 20.08. do 01.10. i predsezona od 01.06. do 22.07. cijene kod difuznog hotela bi iznosile 400 kuna po krevetu a u obiteljskom 300 kuna. Kako vlasnici otvaranjem hotela namjeravaju produžiti sezonu uvest će se zimske cijene od 01.10. do 01.06. koja će za odsjedanje u difuznom hotelu iznositi 300 kuna po krevetu a u obiteljskom 200 kuna po krevetu.

---

<sup>12</sup> Renko N. : Strategije marketinga, Ekonomski fakultet Zagreb, 2009. str.69

<sup>13</sup> D.Kružić: Od poduzetničke ideje do izrade poslovnog plana, Ekonomski fakultet Split, str.83

**Tabela 4. Prikaz cijena smještaja po krevetu ( KN )**

Smještajni objekt	Zimske cijene	Predsezona	Glavna sezona	Postsezona
Apartman	-	113,00	150,00	113,00
Difuzni hotel	300,00	400,00	500,00	400,00
Obiteljski hotel	200,00	300,00	400,00	300,00

Izvor: Prikaz autora

Postojeći apartmani su smješteni u gradu Supetru koji je bogat kulturnim spomenicima, zabavnim i edukativnim te sportskim i rekreativnim sadržajima. Njihova pozicija je zavidna imajući u vidu da se nalaze u središtu grada te imaju sve nadohvat ruke. Sadašnja prodaja se obavlja putem neizravne komunikacije odnosno u suradnji s turističkom agencijom. Otvaranjem hotela namjerava se nastaviti ta suradnja ali i pokrenuti neke nove odnose s još jednom lokalnom turističkom agencijom te proširiti distribuciju putem izravne komunikacije odnosno direktan odnos s gostom kroz web stranice. Kroz dogledno vrijeme će se razmisliti o objavljivanju svojih smještajnih jedinica na stranicama poput Booking.com I Airbnb koje su vodeće u oglašavanju jedinica za smještaj ali suradnja sa stranim agencijama je i dalje zaobilazna stvar zbog plaćanja PDV-a.

Temelj ovakvog projekta je dobra reklama odnosno promoviranje proizvoda na najbolji mogući način kako bi gosti od pregršt ponude odabrali baš ovaj hotel. Ona je potrebna kako bi se hotel mogao naći na segmentiranom tržištu, zauzeo pobjedničku stranu u "borbi" s konkurencijom te s vremenom stvorio marku i imdž prepoznatljiv u cijeloj Republici Hrvatskoj a kasnije i na veća turistička tržišta. Promocija bi se obavljala kroz više kanala, od kojih se za prvi može izdvojiti turistička agencija "To Islands Travel" koja je ujedno i distributer. Osim toga otvorila bi se vlastita web stranica sa svim ugostiteljskim, dodatnim i izvanhotelskim uslugama hotela te raznim informacijama i pogodnostima koja se mogu ostvariti. Uz te dvije stranice pokrenili bi se profili na popularnim društvenim mrežama kao što su Facebook, Instagram i Tik Tok s obzirom da živimo u vremenu gdje se veliki dio potražnje obitava na tim stranicama. Kao zadnji kanal promocije bi se koristile stranica poput Trip Advisor gdje gosti mogu vidjeti iskrene recenzije i mišljenja gostiju koji su već koristili uslugu hotela ali i time pomogli vlasnicima da promjene i dorade neke stvari ukoliko je bilo nesuglasica. Postoji još jedan način promocije koji se razmatra

a to je promotivna reklama na trajektu s obzirom da ljudi nemaju drugi način dolaska na otok a u trajektu moraju provesti sat vremena smatra se da je to najlakši način promocije.

**Tabela 5. Prikaz troškova za promociju**

Način promocije	Cijena (KN)
Turističke agencije	0,00
Web stranica	3500,00
Društve mreže	0,00
Trip Advisor	0,00
Promotivna reklama na trajektu	3000,00
Ukupni troškovi	6500,00

Izvor: Prikaz autora

Za izradu web stranice potražila bi se pomoć Insieme u Split koji će za 3500 kuna izraditi web stranicu prilagođenu zahtjevima vlasnika uz jednostavan unos i uređivanje sadržaja. Na stranici će među ostalim biti moguće vidjeti kontakte, zanimljive slike, komentare korisnika te će stranica biti podržana za više jezika uz moguće praćenje statistike posjeta. Za početak bi vlasnici svojom inicijativom otvorili profile na društvenim mrežama a ukoliko im prihodi budu rasli s vremenom će zadužiti ovo tvrtku za održavanje tih profila. Promotivna reklama na trajektu sukladno željama i potrebama vlasnika bi iznosila tri tisuće kuna pri čemu tada ukupni troškovi za promociju iznose 6500,00 kuna.

#### 5. 1. 8. Potreba za radnom snagom

Kako bi hotel uspješno poslovao i širio svoje poslovanje važan aspekt mu predstavljaju ljudski resursi. Iako je velika ponuda bitno je pažljivo izabrati radnu snagu koja u potpunosti, odnosno u svi segmentima odgovara uvjetima koje hotel ima. Uzimajući u obzir planiranu količinu prodaje i opsega posla, vlasnici namjeravaju započeti kao mali hotel stoga u početku nije potrebno mnogo zaposlenika. Kao što su apartmani tako se i hotel namjerava uzdizati i poslovati u krugu obitelji. S obzirom da se kod obiteljskog hotela namjerava otvoriti vlastiti restoran u tom segmentu bi se zaposlile četiri osobe odnosno dvije kao konobari te dvije osobe u kuhinji. Za početak članovi

obitelji bi bili ti koji bi vodili brigu o ostatku poslova u hotelu a s vremenom kako bi hotel širio svoj posao zasigurno će biti potrebno veće radne snage.

#### 5. 1. 9. Stalna sredstva

Stalna sredstva se mogu podijeliti na stalna sredstva u obliku stvari te u obliku prava i dugoročnih razgraničenja. To su ukratko rečeno sredstva koja se koriste barem godinu dana što bi značilo da se polagano troše putem kojeg prenose vrijednost na proizvod. U prvom vidu to su stvari poput građevinskog objekata, opreme i zemljišta<sup>14</sup>. Obzirom na to da su vlasnici već duže vrijeme u ovoj djelatnosti oni posjeduju većinu stalnih sredstava u obliku stvari gdje se ističu zemljište u njihovom vlasništvu, postojeće smještajne jedinice te cjekupna oprema kojom su opskrbili te smještajne objekte. Upravo nabrojana stalna sredstva spadaju u jednu od podjela oblika stvari pod nazivom, stalna sredstva u upotrebi. Sljedeća podjela su stalna sredstva u pripremi za koje se u ovom slučaju može reći da obuhvaćaju investicijska ulaganja kod obiteljskog hotela za izgradnju restorana, preuređenja i prenamjena apartmana u hotelske apartmane te izgradnja bazena i okolice i dijela sa recepcijom. Kod difuznog hotela ta investicijska ulaganja bi bila nešto manja s obzirom da se apartmani ne bi mijenjali nego bi se nadodala recepcija i zajednički prostor te bazen s okućnicom. Zadnja podjela su stalna sredstva van upotrebe ali takva sredstva vlasnici ne posjeduju. Ona označavaju sredstva koja su bila prije u upotrebi ali se više ne namjeravaju koristiti pa se ona najčešće prodaju. Kao što je već navedeno druga podjela stalnih sredstava je na prava i dugoročna razgraničenja koja se nadalje dijele na materijalna prava pod koje spadaju licence, patenti i slično, osnivačka ulaganja, goodwill odnosno razlika između tržišne i vrijednosti poduzeća upisane u knjigama te različita potraživanja i sudjelovanje u kapitalu drugih poduzeća.

**Tabela 6. Prikaz stalnih sredstava difuznog hotela**

Naziv sredstva	Vrijednost (KN)
Građevinski radovi	30 000,00
Opremanje objekta	40 000,00

<sup>14</sup> Ivanić M. : Principi ekonomije, Ekonomski fakultet Banja Luka, 2004.

Ukupno	70 000,00
--------	-----------

Izvor: Prikaz autora

Za početak apartmani bi ostali kakvi jesu te se udružili s okolnim apartmanima u difuzni hotel. Pokraj apartmana u sklopu posjeda nalazi se prostor koji se koristi za skladište a u cilju otvaranja difuznog hotela namjerava se adaptirati za zajednički prostor s barom i holom recepcije. Ukupni građevinski radovi se odnose upravo na taj aspekt nadogradnje s obzirom da na početku ne planira adaptacija apartmana jer su već uređeni u duhu sredine u kojoj se nalaze. Ukoliko posao bude rastao i uz to i prihodi namjerava se izgradnja bazena te s vremenom dodatne prostorije kao prostor za čitanje.

**Tabela 7. Prikaz stalnih sredstava obiteljskog hotela**

Naziv sredstva	Vrijednost (KN)
Građevinski radovi	180 000,00
Elektromonterski radovi	15 000,00
Rekonstrukcija odvodnje otpadnih voda	10 000,00
Vodoinstalaterski radovi	22 000,00
Keramičarski radovi	36 000,00
Opremanje objekta	100 000,00
Ukupno	363 000,00

Izvor: Prikaz autora

Za obiteljski hotel ukupna vrijednost stalnih sredstava je dosta viša nego što je kod difuznog hotela. Nasuprot difuznog hotela u kojem apartmani ostaju u obliku kojem jesu kod obiteljskog je potrebna adaptacija i prenamjena tih apartmana u hotelske sobe i hotelski apartman. Za takvu radnju potrebni su razni građevinski radovi ali i elektromonterski, vodoinstalaterski te keramičarski. Ranije spomenuto skladište u ovom slučaju bi se prenamijenilo u hol s recepcijom te mali hotelski restoran za potrebe hotelskih gostiju. Tu su također i troškovi opremanja objekta viši s obzirom da je potrebno kvalitetno uređenje kuhinje.



## 5. 1. 10. Obrtna sredstva

Obrtna sredstva su potrebna za djelovanje stalnih sredstava te se razlikuju po tome što se oni jednokratno troše. Podjela obrtnih sredstava se vrši prema obliku stvari, obliku prava te obliku novca. Sukladno zadaćama hotela treba biti određena njihova visina a alternativno bi najpovoljnije bilo da se omoguće obrtna sredstva sa najmanjim troškovima koji će nadalje omogućiti reprodukciju. Pod prvu podjelu se mogu izdvojiti svi potrebni materijali koji su potrebni za izgradnju odnosno adaptaciju hotela.

**Tabela 8. Prikaz obrtnih sredstava obiteljskog hotela**

Naziv sredstva	Vrijednost (KN)
Materijali	160 000,00
Plaće zaposlenika	36 000,00
Plaće za članove obitelji	18 000,00
Potrošna sredstva	15 000,00
Ukupno	229 000,00

Izvor: Prikaz autora

Za sav potreban materijal nužno je izdvojiti oko 160 000 kuna. Uz ta obrtna sredstva se svrstavaju plaće radnika odnosno za planirano zaposlenje glavnog kuhara kojem bi plaća iznosila 12 000 kuna, pomoćni kuhar koji bi imao plaću od 10 000 kuna te dva konobara s plaćom po 7 000 kuna. Pod potrošna sredstva se ubrajaju sva sredstva koje potrebno mijanjati nakon kratkog vremenskog razdoblja poput sapuna, sredstva za čišćenje, kuhinjskih sredstava. S obzirom da kod j.d.o.o. -a nije moguće rad članova obitelji bez ugovora na radu određenu su plaće od 4 000 kuna za dvije sobarice te 5 000 za dva recepcionera.

**Tabela 9. Prikaz obrtnih sredstava difuznog hotela**

Naziv sredstva	Vrijednost (KN)
Materijali	15 000,00
Potrošna sredstva	10 000,00
Plaće za članove obitelji	18 000,00
Ukupno	43 000,00

Izvor: Prikaz autora

Kao što je ranije spomenuto u početku osnivanja difuznog hotela ne bi se zaposlili novi radnici već bi u krugu obitelji se obavljali određeni poslovi stoga ovdje nema vrijednosti plaća već samo materijal potreban za adaptaciju skladišta te potrošna sredstva.

#### 5. 1. 11. Troškovi poslovanja

Nakon pomnog razmišljanja vlasnici su se odlučili za otvaranje j.d.o.o. odnosno društvo s ograničenom odgovornošću ponajprije zbog činjenice ukoliko dođe do problema i zatvaranja poduzeća se samo uloženom imovinom a ne i osobnom kao što je slučaj kod obrta. Prilikom osnivanja j.d.o.o. potrebno je unijeti temeljni kapital u iznosu od 10 kuna te troškove javnog bilježnika, sudske pristojbe pri registraciji, objavu u Narodnim novinama te pristojbu DZS-u što ukupno iznosi cca. 807,5 kuna. Kada društvo ostvaruje dobit jedna četvrtina dobiti se mora odvojiti za zakonske rezerve a kad one dosegnu iznos od 20 000 kuna zakonski je nužno preći u d.o.o.. U ovom slučaju članstvo za Hrvatsku gospodarsku komoru iznosi 42 kune mjesečno odnosno 504 kune godišnje s obzirom da bi hotel pripadao prvoj skupini prema kojoj se određuje visina članarine<sup>15</sup>. Ostali troškovi se predviđaju na temelju dosadašnjeg iskustva i istraživanja.

**Tabela 10. Projekcija troškova poslovanja**

Financijska obveza	Apartmani	Difuzni hotel	Obiteljski hotel
Voda	5 760, 00	9 200, 00	10 700, 00
Struja	16 200, 00	18 600, 00	23 400, 00
Komunalna naknada	2 200, 00	3 100, 00	3 700, 00
Odvod otpada	3 360, 00	3 800, 00	4 400, 00
Plin	550, 00	990, 00	2 600, 00
Internet	3 000, 00	3 000, 00	3 000, 00
Televizija	1 920, 00	2 400, 00	3 800, 00
Ukupno	32 990, 00	41 090, 00	51 600, 00
Osnivanje j.d.o.o.	-	817, 50	817, 50
Članarina HGK	-	504, 00	504, 00
Ukupno	32 990, 00	42 411, 50	52 921, 50

Izvor: Prikaz autora

<sup>15</sup> Odluka o financiranju Hrvatske gospodarske komore, HGK, 2020. : raspoloživo na <https://www.hgk.hr/documents/odluka-o-financiranju-hrvatske-gospodarske-komore5e15b9a70fa1b.pdf>

#### 5. 1. 12. Izvori financiranja

Postoje mnogi načini putem kojih se može financirati ovakav projekt ali vlasnici su se odlučili da će koristiti bespovratna sredstva koja će dobiti od Ministarstva turizma. Oni se pružaju kako bi se poboljšala turistička konkurentnost te za razvoj turističke djelatnosti. Više je programa koji se mogu iskoristiti a vlasnici bi se fokusirali na mjeru A koja služi za povećanje kvalitete i razvoj ugostiteljskih objekata. Jedna od podmjera se odnosi na podmirenje troškova odnosno određenih ulaganja kako bi se postiglo da postojeći apartmani steknu uvjete za difuzni hotel. Kako bi to postigli potrebno je dostaviti rješenje da su ispunjeni minimalni uvjeti i zahtjev KTG. Drugi izvor je više baziran na produljivanju poslovanja tijekom cijele godine i on je povoljniji za obiteljski hotel s obzirom da je potrebna kompletna rekonstrukcija apartmana i raznih usluga inženjera, upravitelja projekta i drugih. Na ovom natječaju je najniži iznos koji se može ostvariti 1 000 000 kuna što je u ovom slučaju dovoljno za sve potrebne adaptacije. Na temelju ostvarenih bespovratnih sredstava te odabira vrste hotela odlučit će se o mogućoj gradnji bazena i prikladne okućnice s tušom i svom potrebnom opremom. Ukoliko unatoč ovih sredstvima dođe do dodatnih troškova koje nije moguće pokriti namjeravaju se koristiti vlastiti izvori financiranja odnosno uštedevina stečena od poslovanja u ovoj djelatnosti prijašnjih godina. Kako nije moguće unaprijed znati iznos sredstava koji će se ostvariti, tek nakon tog saznanja će se odlučiti o gradnji bazena koju program također pokriva.

#### 5. 1. 13. Projekcija prihoda

Projekcija prihoda je napravljena na temelju prognoziranja prihoda u maksimalnom iznosu. Kod difuznog hotela cijena u postsezoni i predsezoni je jednaka ali je visina prihoda različita jer nije jednako vremensko razdoblje. Cijena u tom periodu iznosi 400 kuna po osobi a s obzirom da je riječ o tri jednosobna i jednom dvosobnom apartmanu te da taj period predsezone čini 52 dana, maksimalnu zauzetost kapaciteta u tom razdoblju bi doprinijela prihodima od 208 000 kuna. Za obiteljski hotel ta cijena iznosi 300 kuna ali nije riječ o istom sastavu kreveta već se predviđa da

će hotel u početku imati šest jednokrevetnih soba i jednu dvokrevetnu sobu. Na temelju toga može se doći do izračuna prihoda koji pri maksimalnoj zauzetosti kreveta iznose 249 600 kuna. Cijene kod dosadašnjih apartmana u ovom razdoblju su iznosi 113 kuna po krevetu a uzimajući u obzir ponuđene kapacitete i njihovu maksimalnu iskorištenost predviđaju se prihodi od 58 760 kuna. U razdoblju postsezone ta cijena je jednaka ali ona traje 41 dan stoga će prihodi kod difuznog hotel iznositi 164 000 kuna, a kod obiteljskog hotela 196 800 kuna dok se previđa da bi kod apartmana iznosili 46 330 kuna. Sezonske cijene su za difuzni hotel 500 kuna a za obiteljski 400 kuna ali unatoč visokim cijenama u tom razdoblju se predviđa niži prihod od ostatka sezone jer traje mnogo kraće odnosno 29 dana. U skladu s time dobije se da su prihodi za difuzni hotel u tom periodu 145 000 kuna a kod obiteljskog 185 600 kuna. Kod apartmana visina tog iznosa je 43 500 kuna imajući u vidu da su cijene tada 150 kuna po krevetu. Ostatak sezone apartmani ne posluju tako da oni tada nemaju prihoda a difuzni nudi smještaj po cijeni od 300 kuna po krevetu dok bi obiteljski nudio 200 kuna po krevetu. Razdoblje ostatka godine iznosi 243 dana i tada obiteljski hotel pri maksimalnoj okupiranosti bi poslovao s prihodima od 777 600 kuna a difuzni hotel s visinom prihoda od 729 000 kuna. U tablici su prikazani prihodi od smještajnih objekata koji bi bili u izravnom vlasništvu sadašnjih vlasnika apartmana a prihodima difuznog hotela se kasnije mogu nadodati prihodi apartmana koji se namjeravaju udružiti u difuzni hotel ukoliko dođe do te prenamjene.

**Tabela 11. Projekcija prihoda za 2021. godinu**

Smještajni objekt	Predsezona	Sezona	Postsezona	Ostatak godine	Ukupno
Apartmani	58 760,00	43 500,00	46 330,00	-	148 590,00
Difuzni hotel	208 000,00	145 000,00	164 000,00	729 000,00	1 246 000,00
Obiteljski hotel	249 600,00	185 600,00	196 800,00	777 600,00	1 409 600,00

Izvor: Prikaz autora

## 5.2.Uspoređivanje ukupnih rashoda i ukupnih prihoda te prednosti i nedostatke promatranih smještajnih objekata

**Tabela 12. Prikaz ukupnih troškova po smještajnom objektu**

Naziv troška	Difuzni hotel	Obiteljski hotel
Trošak promocije	6 500, 00	6 500, 00
Stalna sredstva	70 000, 00	363 000, 00
Obrtna sredstva	43 000, 00	229 000, 00
Troškovi poslovanja	42 411, 50	52 921, 50
Ukupni troškovi	161 911, 50	651 421, 50

Izvor: Prikaz autora

U prethodnoj tablici popisani su svi troškovi s kojim se pojedini promatrani smještajni objekti suočavaju bilo to pri otvaranju ili za vrijeme poslovanja sljedeće godine. Troškovi promocije su jednake visine i za obiteljski i za difuzni hotel jer se u oba slučaja namjerava uložiti u oglašavanje i promidžbu hotela.

U tablici 12. se nalazi izračun dobiti odnosno gubitka poslovanja poduzeća nakon predviđene financijske godine.

**Tabela 13.Usporedba ukupnih troškova i prihoda**

Naziv stavke	Apartmani	Difuzni hotel	Obiteljski hotel
Ukupni troškovi	64 835, 00	161 911, 50	651 421, 50
Ukupni prihodi	148 590, 00	1 246 000, 00	1 409 600, 00
Dobit	83 755, 00	1 084 088, 50	758 178, 50
Porez na dobit	-	130 090, 62	90 981, 42
Dobit poslije oporezivanja	-	953 997, 88	667 197, 08

Izvor : Prikaz autora

Kada se oduzmu ukupni prihodi od ukupnih troškova dobije se dobit koja je porezna osnovica za porez na dobit. Stopa poreza koja će se računati u ovom slučaju je 12% s obzirom da dobit u nijednom slučaju ne iznosi više od 3 000 000 kuna. Kako su se vlasnici odlučili na otvaranje j.d.o.o. to bi značilo da nakon prve financijske godine 25% dobiti moraju odvojiti na zakonske

rezerve što bi kod difuznog hotela iznosilo 238 499, 47 kuna a kod obiteljskog hotela 166 799, 27 kuna. S obzirom da se u rezervama akumuliralo više od 20 000 kuna, može se povećati temeljni kapital i preoblikovati j.d.o.o. u d.o.o. nakon čega se može isplaćivati sva dobit bez izdvajanja za zakonske rezerve.

## 6. ZAKLJUČAK

Nakon što su istražene sve mogućnosti može se doći do zaključka u samom početku da je više isplativija prenamjena apartmana u jedan od oblika smještajnih objekta nego nastavak poslovanja kao privatni iznajmljivač. Nadalje, na temelju empirijskog dijela koji je uvelike pomogao pri samoj odluci predviđeni su svi mogući troškovi i prihodi prema kojima rezultat pokazuje da je uspješnije otvoriti difuzni hotel. Na temelju tržišnih aspekata koja uključuje samu poziciju budućeg hotela, potražnju i konkurenciju također se može zaključiti da je otvaranje difuznog hotela puno logičnija odluka s obzirom da je Supetar grad s mnoštvom privatnih iznajmljivača i sve većom potražnjom za mirnim i smještajem na osami. U budućnosti se namjerava proširiti svoje poslovanje te udruživanje susjednih apartmana u hotel koji će dodatno povećati prihode.

**Tabela 14. Prednosti i nedostaci promatranih hotela**

Difuzni hotel		Mali obiteljski hotel	
Prednosti	Nedostaci	Prednosti	Nedostaci
Moguće širenje poslovanja udruživanjem novih apartmana	Može doći do nesuglasica zbog postojanja više vlasnika apartmana	Prema svakom gostu se odnosi kao prema pojedincu	Smanjena konkurentnost
Difuzni hotel koristi prednosti iz oba smještajna oblika, obiteljskog smještaja i hotela		Osjećaj bliskosti i ispunjenja	Mali obiteljski hotel ne može stvoriti sam turističku atrakciju
Pazi se na odnos prema gostima, kako bi se što bolje zadovoljile sve potrebe		Pružanje autentičnog iskustva	Visoka zaduženost i niska profitabilnost
Podići će se ukupna razina kvalitete te se njeguje kultura i tradicija lokacije		Predstavlja dodatno poboljšanje struktura tržišta	Veći troškovi prenamjene u obiteljski hotel
Tržišna prepoznatljivost i poticanje mikroekonomije		Niski troškovi ulaska na tržište	
Pomaže ekonomskom revitaliziranju i razvoju manje urbanih sredina		Za nisku cijenu moguće je dobiti veću kvalitetu od očekivane	
Integriranost hotela i grada a time i turista i lokalnog stanovništva			

Izvor: Prikaz autora

## LITERATURA:

1. Hotelijer.wordpress:O hotelima i hotelijerstvu, raspoloživo na: <https://hotelijer.wordpress.com/>
2. Galičić, V., (2005.): Hotelska prodaja I recepcijsko poslovanje, Fakultet za turistički I hotelski menadžment, Opatija
3. Galičić, V., (2017): Poslovanje hotelskog odjela smještaja, Fakultet za menadžment u turizmu I ugostiteljstvu, Opatija
4. Narodne novine, (2019.): Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli (NN 88/07; NN 62/09; NN 63/13; NN 56/16; Izmjene i dopune NN 120/19), Narodne novine d.d. Zagreb
5. Narodne novine, (2016.): Pravilnik za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste hotel (NN 9/2016), Narodne novine d.d. Zagreb
6. Narodne novine (2019): Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti (NN 85/15, 121/16, 99/18, 25/19, Narodne novine d.d. Zagreb
7. Hrturizam.hr: Investicija u male obiteljske hotele, raspoloživo na: <https://hrturizam.hr/sime-klaricomh-investicija-u-male-obiteljske-hotele-cini-temelj-odrzivog-razvoja-hrvatskog-turizma/>
8. Eurokonzalting: Bespovratna sredstva za hotele, raspoloživo na: <https://www.eurokonzalting.com/index.php/bespovratna-sredstva-i-krediti/item/206-bespovratna-sredstva-za-izgradnju-rekonstrukciju-modernizaciju-i-opremanje-hotela>
9. Ministarstvo turizma (2014): Difuzni i integralni hotel, raspoloživo na : <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/140311-dif-int.pdf>
10. Porezna uprava RH (2020): Porez na dobit, raspoloživo na: [https://www.porezna-uprava.hr/HR\\_porezni\\_sustav/Stranice/porez\\_na\\_dobit.aspx](https://www.porezna-uprava.hr/HR_porezni_sustav/Stranice/porez_na_dobit.aspx)
11. Hrvatska gospodarska komora (2020): Odluka o financiranju Hrvatske gospodarske komore, raspoloživo na: <https://www.hgk.hr/documents/odluka-o-financiranju-hrvatske-gospodarske-komore5e15b9a70fa1b.pdf>
12. Renko N. (2009) : Strategije marketinga, Ekonomski fakultet Zagreb, str.69
13. D.Kružić: Od poduzetničke ideje do izrade poslovnog plana, Ekonomski fakultet Split, str.83



14. L'idea e la storia, raspoloživo na: [http://www.albergodiffuso.com/l\\_idea.html](http://www.albergodiffuso.com/l_idea.html)
15. Posebne uzance u ugostiteljstvu ( NN br. 16/95; NN br. 108/96 - uzance 8 - 61. )
16. Posebne uzance u ugostiteljstvu ( NN br. 16/95; NN br. 108/96 - uzance 62-94. )
17. Jutt Ferlan, J., (2011) : Hotelska prodaja - elementarna vještina uspješnog poslovanja, Stručna revija "Ugostiteljstvo i turizam", UTM revija, Zagreb, str. 59.
18. Petrić L.(2007): Osnove turizma, Split, str. 102
19. Kotler.P. (1988) : Upravljanje marketingom, i analiza. planiranje i kontrola, Informator, Zagreb , str. 67.

## SAŽETAK

Svrha ovog rada je bila analizirati prednosti i nedostatke kod prenamjene postojećih apartmana u difuzni ili obiteljski hotel. Pri tome su predviđeni ukupni troškovi i prihodi te se izračunala očekivana dobit na temelju tih stavki koja je pomogla pri odluci o boljem odabiru. Cilj je bio doći do zaključka koja od solucija je najisplativija te će biti najuspješnija na temelju svih tržišnih aspekata. Odlučivalo se između postojećih apartmana koji su u poslovanju preko dvadeset godina, difuznog hotela te malog obiteljskog hotela.

Ponajprije opisano je hotelijerstvo kao hrvatska djelatnost koja doprinosi većini prihoda, zatim su opis i prikazane karakteristike promatranih hotela uvod za poglavlje u kojem su analizirani i istraženi svi tržišni aspekti koje je potrebno zadovoljiti ukoliko se želi realizirati ovaj projekt. Na samom kraju, na temelju donesenih rezultata istraživanja donesen je zaključak prema kojem za vlasnike ovih postojećih apartmana je najbolja opcija da prenamjene te iste apartmane u difuzni hotel.

Ključne riječi: hotelijerstvo, obiteljski hotel, difuzni hotel, analiza, isplativost

## SUMMARY

The purpose of this paper was to analyze the advantages and disadvantages of converting existing apartments into a diffuse or little family hotel. Total costs and income were projected and the expected profit was calculated on the basis of these items, which helped in the decision on a better choice. The goal was to come to conclusion which of the solutions is the most cost effective and will be the most succesful based on all market aspects. The descision was made between existing apartments that have been in business for over twenty years, a diffuse hotel and small family hotel.

First of all, the hotel industry is described as a Croatian activity that contributes to most income, then the description and characteristics of the observed hotels are an introduction to the chapter which analyzes and explores all market aspects that need to be met if this project is to be realized. In the end, based on the results of the research, a conclusion was made according to which for the

owners of these existing apartments is the best option to convert these same apartments to diffuse hotel.

Key words: hospitality, family hotel, diffuse hotel, analysis, cost-effectiveness

## Popis tablica

Tabela 1. Popis hotela u Republici Hrvatskoj (03.01.2020.) .....	9
Tabela 2. Prikaz ukupnih troškova poslovanja.....	23
Tabela 3. Prikaz ukupnih prihoda.....	23
Tabela 4. Prikaz cijena smještaja po krevetu ( KN ).....	28
Tabela 5. Prikaz troškova za promociju .....	29
Tabela 6. Prikaz stalnih sredstava difuznog hotela .....	30
Tabela 7. Prikaz stalnih sredstava obiteljskog hotela.....	31
Tabela 8. Prikaz obrtnih sredstava obiteljskog hotela.....	32
Tabela 9. Prikaz obrtnih sredstava difuznog hotela .....	32
Tabela 10. Projekcija troškova poslovanja.....	33
Tabela 11. Projekcija prihoda za 2021. godinu .....	35
Tabela 12. Prikaz ukupnih troškova po smještajnom objektu.....	36
Tabela 13. Usporedba ukupnih troškova i prihoda.....	36
Tabela 14. Prednosti i nedostaci promatranih hotela .....	38

## Popis slika

Slika 1. Struktura noćenja turista prema NKD- u 2007, odjeljak 55 u 2018. i 2019. godini .....	8
Slika 2. Dolasci i noćenja turista prema NKD-u 2007., odjeljak 55.1. ....	9
Slika 3. Prikaz običnog i difuznog hotela .....	19