

# ISTRAŽIVANJE OBILJEŽJA FINANCIRANJA I USPJEŠNOSTI POSLOVANJA MALIH HOTELA OBZIROM NA LOKACIJU

---

Lasić, Maja

Master's thesis / Diplomski rad

2021

*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:124:567263>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-05-19**

*Repository / Repozitorij:*

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



UNIVERSITY OF SPLIT



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

**DIPLOMSKI RAD**

**ISTRAŽIVANJE OBILJEŽJA FINANCIRANJA I  
USPJEŠNOSTI POSLOVANJA MALIH HOTELA  
OBZIROM NA LOKACIJU**

**Mentor:**

**Izv. prof. dr. sc. Mira Krneta**

**Ime studenta:**

**Maja Lasić, 2182343**

**Split, ožujak, 2021.**

## SADRŽAJ:

|                                                                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. UVOD .....</b>                                                                                             | <b>1</b>  |
| <b>1.1. Predmet istraživanja .....</b>                                                                           | <b>1</b>  |
| 1.1.1. Malo hotelijerstvo .....                                                                                  | 1         |
| 1.1.2. Lokacija.....                                                                                             | 2         |
| 1.1.3. Pokazatelji uspješnosti .....                                                                             | 3         |
| 1.1.4. Izvori financiranja .....                                                                                 | 6         |
| <b>1.2. Problem istraživanja .....</b>                                                                           | <b>7</b>  |
| <b>1.3. Ciljevi i metode istraživanja .....</b>                                                                  | <b>9</b>  |
| <b>1.4. Struktura rada .....</b>                                                                                 | <b>11</b> |
| <b>2. GLAVNA OBILJEŽJA MALOG HOTELIJERSTVA .....</b>                                                             | <b>12</b> |
| <b>2.1. Obilježja hotelske industrije kroz povijest.....</b>                                                     | <b>12</b> |
| 2.1.1. Obilježja dinamike turističkog prometa u Republici Hrvatskoj .....                                        | 15        |
| 2.1.2. Struktura hotelskog sektora u zemlji.....                                                                 | 17        |
| 2.1.3. Glavna obilježja poslovanja hotelskog sektora u zemlji .....                                              | 19        |
| 2.1.3.1. Sezonalnost i prostorna koncentracija hrvatskog turističkog prometa.....                                | 21        |
| <b>2.2. Mali hoteli kao dio hotelske industrije .....</b>                                                        | <b>25</b> |
| 2.2.1. Pojmovno određenje malih hotela.....                                                                      | 25        |
| 2.2.2. Prostorni raspored malih hotela u zemlji .....                                                            | 27        |
| 2.2.3. Glavni problemi razvoja malog hotelijerstva.....                                                          | 28        |
| <b>2.3. Faktori utjecaja na uspješnost malih hotela .....</b>                                                    | <b>33</b> |
| <b>3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE OBILJEŽJA POSLOVANJA I<br/>FINANCIRANJA MALIH HOTELA OBZIROM NA LOKACIJU .....</b> | <b>36</b> |
| <b>3.1. Obilježja osnovnog skupa i uzorka .....</b>                                                              | <b>36</b> |
| <b>3.2. Konceptualni model istraživanja .....</b>                                                                | <b>36</b> |
| <b>3.3. Distribucija uzorka prema kategorizaciji i veličini .....</b>                                            | <b>38</b> |
| <b>3.4. Testiranje hipoteza .....</b>                                                                            | <b>40</b> |
| 3.4.1. Uspješnost poslovanja malih hotela obzirom na lokaciju.....                                               | 41        |
| 3.4.2. Izvori financiranja malih hotela obzirom na lokaciju .....                                                | 42        |
| <b>4. ZAKLJUČAK.....</b>                                                                                         | <b>44</b> |
| <b>4.1. Rezultati istraživanja .....</b>                                                                         | <b>47</b> |
| <b>4.2. Doprinos istraživanja .....</b>                                                                          | <b>49</b> |
| <b>4.3. Ograničenja istraživanja.....</b>                                                                        | <b>50</b> |

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| <b>LITERATURA .....</b>            | <b>51</b> |
| <b>SAŽETAK.....</b>                | <b>57</b> |
| <b>SUMMARY .....</b>               | <b>57</b> |
| <b>POPIS TABLICA.....</b>          | <b>58</b> |
| <b>POPIS SLIKA / GRAFOVA .....</b> | <b>58</b> |
| <b>PRILOZI .....</b>               | <b>59</b> |

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet istraživanja

Predmet odnosno glavni pojmovi ovog rada jesu obilježja financiranja i uspješnosti poslovanja malih hotela u Hrvatskoj, obzirom na njihovu lokaciju odnosno položaj hotelskog objekta na nekoj od geografskih cjelina (otoci, priobalje<sup>1</sup>, zaobalje<sup>2</sup>, kontinent).

### 1.1.1. Malo hotelijerstvo

Za razliku od uobičajenih kriterija koji se koriste za definiranje malog poduzeća, poput vrijednosti imovine poslovnog subjekta ili godišnjeg iznosa ukupnih prihoda i broja zaposlenih, kriterij za klasifikaciju hotelskog podsektora može biti i broj smještajnih jedinica. U Hrvatskoj zakonom nije propisana podjela hotela po veličini prema broju smještajnih jedinica, međutim pokušaji takvog razvrstavanja postoje. Tako se gornja granica broja smještajnih jedinica za male hotele postavljala na vrijednosti između 40 do 70 jedinica; za hotele srednje veličine od 70 do 200 soba i za velike hotele više od 200 smještajnih jedinica<sup>3</sup>. Malim hotelima smatrali su se i svi hoteli do 100 smještajnih jedinica<sup>4</sup>.

Međutim, u propisima i pravilnicima iz 2015. godine, mali ili obiteljski hoteli su definirani kao ugostiteljski objekti kapaciteta do 50 smještajnih jedinica, u funkcionalnom pogledu i prema načinu pružanja ugostiteljskih usluga<sup>5</sup>.

Dakle, iako se u Hrvatskoj službeno statistički ne prate mali i obiteljski hoteli kao posebna skupina smještajnih objekata, na temelju podataka dostupnih u javnoj objavi Ministarstva turizma u dokumentu naziva Popis kategoriziranih turističkih objekata: hoteli, kampovi i marine u RH, proizlazi da u Hrvatskoj danas djeluje 447 hotelskih objekata (hotela i aparthotela<sup>6</sup>) s manje od 50 smještajnih jedinica. Kad je riječ o prostornom rasporedu, za razliku od objekata apartmanskog smještaja koji su gotovo u cijelosti orijentirani na primorske županije, mali hoteli u Hrvatskoj dobrim dijelom locirani i na kontinentalnom dijelu zemlje (28% odnosno 126 hotelskih objekata u odnosu na ukupan broj evidentiranih malih hotela).

---

<sup>1</sup> Priobalje je područje uz obalu, područje koje gravitira klimatski i gospodarski obali, priobalni pojas. Definicija preuzeta s <http://hjp.znanje.hr/> (3.2.2021.)

<sup>2</sup> Zaobalje je dio tla pod površinom i na površini koji je dalje od priobalja. Definicija preuzeta s <http://hjp.znanje.hr/> (3.2.2021.)

<sup>3</sup> Avelini-Holjevac, I. (2002). Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment

<sup>4</sup> Pivčević, S. (2009): Strategic networks of small hotels – Evidence from Croatia, Sveučilište u Splitu

<sup>5</sup> Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, Narodne novine, 56/16 i 120/19, na temelju Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti NN 85/2015

<sup>6</sup> U Aparthotelu najmanje 51% smještajnih jedinica moraju biti apartmani i/ili studio apartmani u kojima gost može sam pripremati i konzumirati jela.

Preostalih 72% (321 hotelski objekt) smještajnog potencijala malih hotela locirano je ponajviše na području Splitsko-dalmatinske turističke regije, zatim Istre i Kvarnera te grada Zagreba.

Za razliku od drugih zemalja Europe u kojima je turizam razvijena djelatnost ključna za gospodarstvo i u kojima se mali poduzetnici koji djeluju u turizmu kontinuirano podupiru raznim financijskim i drugim mjerama, u Hrvatskoj se važnost razvoja malog i obiteljskog poduzetništva, a time i malog hotelijerstva, počela značajnije isticati i podupirati tek prije nekih 15-ak godina. Fokus je na prednostima udruživanja malih i obiteljskih hotela u svrhu mogućnosti konkuriranja i uspješnosti na velikom tržištu.

### 1.1.2. Lokacija

Lokacija kao determinanta strateškog planiranja poslovanja hotela čest je predmet rasprave u posljednjih nekoliko desetljeća, posebice zbog njenog neminovnog utjecaja na povećanje profitabilnosti i tržišnog udjela poduzeća<sup>7</sup>. Hotelske usluge se pružaju ondje gdje za njima postoji potražnja, tako da tržište ima presudan utjecaj na odabir lokacije hotela. Zapravo je lokacija neizostavna komponenta proizvoda koji hoteli nude<sup>8</sup>. Za hotele koji posluju isključivo na jednom području pravilan odabir lokacije još je bitniji, jer pogrešan odabir i manju dobit ne može „izravnati“ dobro poslovanje drugog hotela u lancu ili grupaciji.

Učinci položaja hotela mogu se sagledati u odnosu na prepoznatljive točke u nekom gradu ili mjestu, poput poslovnih zona, stanica javnog prijevoza ili zračnih luka. U turističkim destinacijama razlike uspješnosti poslovanja hotela obzirom na lokaciju bi se mogle objasniti karakteristikama hotela, varijablama vezanim za turističku destinaciju, poput ukupne stope okupiranosti smještaja ili visine sezonalnosti, time i udaljenosti od turističkih atrakcija. Razlike u uspješnosti posebice su ističu kod hotela u blizini glavne poslovne zone. U tom slučaju veliki utjecaj imaju veličina i starost hotela, zaduženost te utjecaj sezonalnosti. Razina i dubina<sup>9</sup> zaduženosti odrednica je s najvećim utjecajem na profitabilnost hotela, no to je generalna odrednica na razini pojedine zemlje bez poveznice s užom lokacijom hotela.

---

<sup>7</sup> Dolnicar, S., Otter, T. (2003): Which hotel attributes matter? A review of previous and a framework for future research, Proceedings of the 9th Annual Conference of the Asia Pacific Tourism Association (APTA), University of Technology Sydney

<sup>8</sup> Medlik, S., Ingram, H. (2002): Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb

<sup>9</sup> Dubina se mjeri omjerom duga privatnog sektora i bruto domaćeg proizvoda (BDP). To je odnos razvijenosti financijskog sektora i gospodarstva, odnosno razvijenosti financijskog tržišta i njegovih institucija u odnosu na ekonomsku dobit, gdje se iz kalkulacije isključuju krediti vladi, vladinim institucijama te javnim poduzećima. (prema Ikonen, P. (2017): Financial depth, debt, and growth, Helsinki)

Upravljanje kvalitetom, upravljanje novčanim tokovima, kao i suradnja s drugim akterima, posebice u mjestima s visokom stopom okupiranosti smještaja, ističu se kao esencijalni u pospješivanju uspješnosti poslovanja<sup>10</sup>.

Cijena hotelske sobe je zbroj implicitnih cijena svih hotelskih atributa, uključujući i lokaciju. Tako primjerice u destinacijama na moru blizina plaže direktno utječe na mogućnost postavljanja visoke cijene noćenja. Međutim nije svaka vrsta plaže ista i u tom pogledu neuređene, prirodne plaže odmažu u razradi cjenovne politike, dok uređene plaže označene plavom zastavicom sa sitnim pijeskom i zabavnim sadržajima pomažu i omogućuju postavljanje više prodajne cijene za istu ponudu sadržaja. Prema tome, upravitelji trebaju voditi računa o sastavnicama usluge koje se odnose na lokaciju i na koje mogu utjecati<sup>11</sup>. Strategija odabira lokacije je individualna i svaki je akter treba izraditi analizirajući značajke svoga poslovanja, no bitno je zaključiti da nije važnija od drugih strategija i sastavnica hotelskog poslovanja u pogledu dugoročnih pozitivnih poslovnih rezultata<sup>12</sup>.

#### 1.1.3. Pokazatelji uspješnosti

Svakako, likvidnost malog i srednjeg poduzetništva utječe na njihovu profitabilnost<sup>13</sup>. Financijski pokazatelji su bitni u analizi uspješnosti poslovanja pojedinog poduzeća. Dijelev se na dvije skupine, od kojih jedna obuhvaća promatranje poslovanja poduzeća unutar određenog vremenskog razmaka, dok se druga skupina odnosi na točno određeni trenutak koji se podudara s trenutkom sastavljanja bilance i time daje uvid u financijski položaj poduzeća u određenom trenutku. Najčešće se koriste financijski pokazatelji:

1. likvidnosti (sposobnost poduzeća da podmiri svoje kratkoročne obveze);
2. zaduženosti (koliko se poduzeće financira iz tuđih izvora sredstava);
3. aktivnosti (koliko efikasno poduzeće koristi svoje resurse);
4. profitabilnosti (povrat uloženoga kapitala); te
5. investiranja (uspješnost ulaganja u obične dionice).

---

<sup>10</sup> R. Lado-Sestayo, M. Vivel-Búa, L. Otero-González (2018): Connection between hotel location and profitability drivers: an analysis of location-specific effects

<sup>11</sup> R. Rigall, I. Torrent, M. Fluvià, R. Ballester, A. Saló, E. Ariza, J. M. Espinet (2010): The effects of beach characteristics and location with respect to hotel prices

<sup>12</sup> Ghosh, A., McLafferty, S. L. (1987.): Location Strategies for Retail and Service Firms, Lexington: Lexington Books

<sup>13</sup> Ibid.

Kod pokazatelja likvidnosti, zaduženosti i aktivnosti fokus je na mjerenju sigurnosti poslovanja, dok je kod pokazatelja ekonomičnosti i profitabilnosti fokus na uspješnosti poslovanja. Dugoročno gledano, sigurnost uvjetuje uspješnost i obrnuto<sup>14</sup>.

Za izračun i sud o uspješnosti poslovanja na temelju navedenih pokazatelja potrebni su podatci o prihodima, rashodima i dobiti (prije i nakon oporezivanja), kratkotrajnoj i dugotrajnoj imovini i obvezama, tokovima novca i potraživanjima, kapitalu, zalihama, glavnici i visini kamata.

Investicije u dugotrajnu imovinu koje su vidljive u imovini poduzeća uobičajeno su financirane bilo vlastitim ili alternativnim izvorima, gdje se alternativno financiranje odnosi na financijske kanale, procese i instrumente izvan tradicionalnog financijskog sustava, poput banaka i tržišta kapitala. *Crowdfunding* predstavlja model prikupljanja sredstava za financiranje projekata od strane većeg broja ljudi udruženih preko raznih platformi, a može se uzeti i kao marketinški i društveni koncept kroz koji interesne strane mogu predstaviti svoje ideje i postići uspjeh. Poslovni anđeli su pojedinci koji posjeduju značajne količine kapitala i voljni su ulagati u manja društva u ranim fazama poslovanja. U zamjenu za rizik gubljenja svog novca uglavnom traže pravo nadgledanja i upravljanja društvom. *Venture* kapitalisti zauzimaju poziciju suvlasnika kako bi pomogli u provedbi projekta, a često traže značajan udio u vlasničkoj strukturi kako bi nadomjestili rizik koji dolazi s nepredvidivim budućim poslovanjem društva na samom početku. Pritom traže društva s visokim potencijalom rasta u sektorima kao što su informacijska tehnologija, komunikacije i biotehnologija<sup>15</sup>. Rizični kapital predstavlja financiranje mladih, dinamičnih poduzeća kroz vlasnički kapital ili slične vlasničke vrijednosnice od strane profesionalnih investitora koji prikupljaju sredstva od bogatih pojedinaca i/ili institucionalnih investitora<sup>16</sup>. Faktoring je oblik alternativnog kratkoročnog financiranja poduzeća na temelju prodaje kratkotrajne imovine (osobito tražbina od kupaca – dužnika) specijaliziranoj financijskoj organizaciji koja se naziva faktoring društvo<sup>17</sup>.

Učinkovitost investicija vidljiva je kroz pokazatelje rentabilnosti. U tako postavljenim odnosima leži logika pristupa ocjeni zaduženosti poduzeća pokazateljima rentabilnosti.

---

<sup>14</sup> Dečman, N. (2012): Financijski izvještaji kao podloga za ocjenu sigurnosti i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj, Ekonomski pregled, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb

<sup>15</sup> Alphacapitalis.hr: Financiranje startupova, dostupno na: <https://alphacapitalis.com/2019/04/14/financiranje-startupova/> (pristupljeno 3.2.2021.)

<sup>16</sup> Botazzi, L., Da Rin, M. (2002): Venture Capital in Europe and the financing of innovative companies, Economic Policy

<sup>17</sup> Cirkveni, T. (2008): Faktoring-prodaja tražbina radi financiranja poslovanja

Bitan pokazatelj rentabilnosti poduzeća jest rentabilnost njegove imovine (engl. Return on Assets – ROA) kao indikator uspješnosti korištenja imovine u stvaranju dobiti koji govori koliko je profita poduzeće sposobno stvoriti na jednu jedinicu uložene imovine. Stopa rentabilnosti imovine mjeri uspješnost poduzeća u korištenju imovine za stvaranje zarada neovisno o financiranju te imovine. Što je niža dobit po novčanoj jedinici imovine, viši je stupanj intenzivnosti imovine, a veća intenzivnost zahtijeva i više investiranja u poslovanje kako bi se ostvarila dobit.

Tradicionalan pristup izračunu rentabilnosti imovine prikazan je odnosom neto dobiti i ukupne imovine poduzeća. Preciznije je u obzir uzeti ukupne izvore financiranja i zato je pouzdaniji modificirani pokazatelj rentabilnosti imovine – pored ostvarene dobiti poduzeća u izračun se uključi i iznos troškova korištenja tuđih izvora financiranja, odnosno rashode od kamata (operativna rentabilnost). Budući da uvid u dinamiku otplate kredita pojedinog hotelskog poduzeća u RH te iznos njihovih kamata nije bio moguć, pokazatelj ROA će se za potrebe empirijskog dijela rada računati pomoću tradicionalnog izračuna za poduzeća koja se ne financiraju isključivo iz vlastitih izvora.

Pokazatelj koji sagledava sposobnost poduzeća da ostvari povrat na vlastiti uloženi kapital zove se rentabilnost vlastitoga kapitala (engl. Return on Equity – ROE). Pokazuje koliko novčanih jedinica dobiti poduzeće ostvaruje na jednu jedinicu vlastitog kapitala. Ovaj pokazatelj ukazuje na sposobnost poduzeća da stvara dodanu vrijednost za vlasnike, što se postiže ostvarivanjem pozitivnoga poslovnog rezultata odnosno poslovanja s dobiti. Što je pokazatelj veći, vlasnici kapitala će u kraćemu roku ostvariti povrat uložениh sredstava.

Uspješnost poslovanja poduzeća često se ocjenjuje usporedbom rentabilnosti imovine i rentabilnosti vlastitoga kapitala. Rentabilnost vlastitoga kapitala bit će veća od rentabilnosti ukupne imovine u slučaju kada rentabilnost imovine nadmaši trošak financiranja tuđega kapitala.

Ako poduzeće ostvaruje visoke stope rentabilnosti imovine, ne mora značiti da ostvaruje povrat na vlastite izvore financiranja; moguće je da poduzeće ne ostvaruje povrat na vlastite izvore financiranja, odnosno da posluje s gubitkom i time smanjuje vrijednost vlastitoga kapitala<sup>18 19</sup>.

---

<sup>18</sup> Ježovita A., Žager L. (2014): Ocjena zaduženosti poduzeća pokazateljima profitabilnosti, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu

<sup>19</sup> Ekonomski fakultet u Osijeku: Financijski pokazatelji, materijali za nastavu, <http://www.efos.unios.hr/> (6.9.2020)

#### 1.1.4. Izvori financiranja

Uobičajeno je različite izvore financiranja razvrstavati prema različitim kriterijima. Prema rokovima dospijeća dijele se na trajne, dugoročne, srednjoročne i kratkoročne izvore financiranja.

Obzirom na kriterij vlasništva postoje unutarnje i vanjsko financiranje.

Tu je još i podjela na vlastite (neročne) i tuđe (ročne) izvore.

U skupinu unutarnjih načina financiranja ubrajaju se amortizacija, uplate vlasnika, naplata glavnice dugoročnih plasmana i akumulirana dobit. Vanjski načini financiranja su krediti, obveznice, *factoring*, *leasing* te financijska sredstva iz raznih projekata ministarstava RH Europske unije.

CEPOR<sup>20</sup> u vanjske izvore ubraja bankarski sektor, kreditne unije, fondove rizičnog kapitala, tzv. poslovne anđele i Vladine programe poticaja i subvencioniranih kreditnih linija<sup>21</sup>.

Zbog nemogućnosti većine manjih poduzeća da svoje poslovanje financiraju isključivo iz vlastitih izvora, bankovni krediti su najvažniji vanjski izvor financiranja – odnosno poslovne banke su najvažniji izvor financijske podrške za razvoj i poslovanje malih poduzeća u RH.

Malim poduzetnicima se nude kratkoročni krediti, dugoročni krediti te posebni kreditni programi u s ministarstvima, razvojnim bankama, državnim agencijama koje podupiru razvoj malog i srednjeg poduzetništva, jedinicama lokalne samouprave i međunarodnim financijskim institucijama.

---

<sup>20</sup> Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, <https://www.cepor.hr/> (6.9.2020.)

<sup>21</sup> Knežević D. (2018): Financiranje malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj i usporedba s Europskom unijom, stručni rad

## 1.2. Problem istraživanja

Već je istaknuta problematika strukture hrvatske smještajne ponude u vidu prevladavajuće ponude apartmana, soba i ostalih oblika privatnog smještaja. U tom pogledu mali hoteli, koji su većinom usmjereni na određeni segment tržišta i nude uslugu na višoj, “prisnijoj” razini, značajno pozitivno utječu na diferencijaciju i podizanje kvalitete cjelokupne ponude. Uz navedeno, malo poduzetništvo i malo hotelijerstvo generalno potiču investicije i potiču druge aktere da pružaju usluge na profesionalnih razini te ističu važnost stvaranja prepoznatljivog turističkog proizvoda, jer masovni turizam kojem se u Hrvatskoj još uvijek ne vidi kraj svakako nije održiv.

Na hrvatskom turističkom tržištu još je uvijek nedovoljno prisutna praksa povezivanja malih i obiteljskih hotela<sup>22</sup>. Male i obiteljske hotele koji se odlikuju posebnošću, prepoznatljivom kvalitetom i autentičnošću okuplja Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela (OMH), osnovana prvenstveno s ciljem zastupanja interesa malih hotelijera i mogućnosti unaprjeđenja njihove kvalitete i položaja na tržištu<sup>23</sup>.

Dostupnost financiranja malih i srednjih poduzeća od strane banaka pogoršala se zadnjih godina (nakon krize 2008. godine nadalje) što je vodilo tome da su poduzetnici bili primorani okrenuti se alternativnim izvorima financiranja<sup>24</sup>.

Poslovanje malih poduzetnika u RH odlikuju velika ulaganja, dugi rok povrata na uloženo i male stope profita. Malo hotelijerstvo kao graditelj turističke ponude zahtijeva velika ulaganja, ali je niskoakumulativna djelatnost, što znači da postoji dugi rok povrata uloženog novca. Pronalaženje financijskih izvora predstavlja veliki teret malim i srednjim poduzećima, osobito početnicima koji su ranjivi te nemaju jamstva ni reputaciju na tržištu. Pristup financijskim sredstvima za mala i srednja poduzeća posebno je otežan iz razloga što mnoge financijske institucije smatraju kreditiranje visokorizičnim (visoki transakcijski troškovi i mali povrati na uloženu imovinu).

Mali hoteli u RH većinom mogu pokrivati tekuće troškove iz redovnog poslovanja, ali s malim ili nikakvim povrata investicije. Vrlo rijetki su slučajevi gdje se za investiranje koriste

---

<sup>22</sup> Vlahov, A., (2014): Strateško udruživanje u funkciji podizanja konkurentnosti malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj, Izvorni znanstveni rad, dostupno na <https://hrcak.srce.hr/135190>, pristupljeno 5.5.2020

<sup>23</sup> Omh.hr: O udruzi, pristupljeno 5.5.2020, dostupno na <http://www.omh.hr/hr/udruga/o-udruzi/2010>

<sup>24</sup> Ploh, M. (2017): Ograničenja i mogućnosti financiranja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj, stručni rad

isključivo vlastita sredstva i jedino bi taj vid ulaganju stečenoga bio dobra investicija za budućnost. No, u stvarnosti u malom hotelijerstvu ne postoji brzi povrat uloženog<sup>25</sup>.

Velik broj dimenzija poslovnog okruženja kao što su nepostojanje poticaja od strane vlade, preveliki zahtjevi banaka glede zajmova, konkurencija s karakteristikama korupcije i financijske prepreke sputavaju rast malog i srednjeg poduzetništva. Porezno opterećenje te neusklađenost propisa utječu na rast malog i srednjeg poduzetništva jer tvrtkama povećavaju troškove tekućeg poslovanja. Lokacija poduzeća igra ulogu u objašnjavanju rasta malog i srednjeg poduzetništva: tvrtke smještene u urbanim područjima bilježe veći rast, jer imaju bolji pristup financiranju i veću kupovnu moć<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Pletikosa, D. (2015): Stavovi stručne javnosti o utjecaju domaćih i inozemnih izravnih ulaganja na uspješnost poslovanja u hotelijerstvu, znanstveni rad

<sup>26</sup> B. A. Krasniqi (2007): Barriers to entrepreneurship and SME growth in transition – The-case of Kosova, Sveučilište u Prištini

### 1.3. Ciljevi i metode istraživanja

Na temelju predstavljenog predmeta i problema istraživanja, iskazuju se ciljevi istraživanja. Cilj rada je dobiti informaciju postoje li razlike u oblicima izvora financiranja (vlastiti ili tuđi) i uspješnosti poslovanja malih hotela na temelju lokacije na kojoj djeluju odnosno geografske cjeline unutar Republike Hrvatske.

Postavljaju se dvije istraživačke hipoteze:

*H0(1): Lokacija malih hotela ne utječe na vrstu izvora financiranja koji se koriste za ulaganje u dugoročnu imovinu.*

*H0(2): Postoji značajan utjecaj lokacije malog hotela na uspješnost poslovanja mjereno pokazateljima profitabilnosti – ROA i ROE.*

Nalazi postojećih istraživanja ukazuju na to da postoje razlike u odrednicama rentabilnosti među hotelskim tvrtkama koje posluju u različitim zemljama Mediterana. Konkretno, rezultati pokazuju da novčani tok u operativnom prihodu ima statistički značajan i pozitivan utjecaj na profitabilnost u svim mediteranskim zemljama, što ukazuje da hoteli s višim rezervama likvidnosti i učinkovitim upravljanjem obrtnim kapitalom ostvaruju veću razinu profitabilnosti.

Logično, manje zadužene hotelske tvrtke imaju niže troškove kamata i manji rizik od neplaćanja duga. Takvi hoteli imaju veću financijsku fleksibilnost i bolju pregovaračku poziciju kada je riječ o uvjetima financiranja, što posljedično utječe na isplativost njihova poslovanja. Nadalje, rezultati pokazuju da veći hoteli postižu višu razinu profitabilnosti. To bi se moglo pripisati njihovoj ekonomiji razmjera, boljoj organizaciji i nižim troškovima financiranja. Vidljiv je mješoviti utjecaj dobi, ali većinom mlađi hoteli imaju višu razinu profitabilnosti, što je vjerojatno zbog turista koji su skloni novim tehnologijama i modernijim uređenjem hotela<sup>27</sup>.

Metode korištene u izradi rada su deskripcija, analiza i sinteza, komparativna metoda te grafičko te grafičko i tablično prikazivanje.

Deskriptivna metoda koristila se da bi se opisalo malo hotelijerstvo i njegove osnovne odrednice, kao i financijski pokazatelji te njihova podjela i definiranje.

Metodom analize i sinteze dobila se slika o poslovanju malih hotela prema užoj (grad u kojem je hotel lociran) i široj lokaciji odnosno prema geografskim cjelinama (otoci, priobalje,

---

<sup>27</sup> M. Dimitrić, I. Tomas Žiković, A. Arbula Blečić (2018): Profitability determinants of hotel companies in selected Mediterranean countries

zaobalje, kontinent). Analizirala se ukupna imovina, financijska sredstva malih hotelijera i njihovo podrijetlo, visina prihoda, visina zaduživanja i sl.

Komparativnom metodom usporedila se financijska uspješnost malih hotela prema lokaciji na kojoj djeluju.

Grafičko i tablično prikazivanje koristili su se u prikazivanju i izračunu svih potrebnih pokazatelja.

#### **1.4. Struktura rada**

U uvodnom dijelu rada dani su predmet i problem, ciljevi i metode te struktura rada. Zatim su predstavljena glavna obilježja malog hotelijerstva s fokusom na njegovu ulogu u turizmu generalno te turizmu Republike Hrvatske, problematiku koja male hotele prati u njihovom djelovanju na tržištu kao i čimbenike uspješnosti poslovanja. Nakon prikaza rezultata provedenog istraživanja izrečen je zaključak teme kao odgovor na postavljene hipoteze te istaknut doprinos i ograničenja istraživanja. Na kraju rada dana je korištena literatura, sažetak i popis svih korištenih alata za grafički prikaz podataka.

## 2. GLAVNA OBILJEŽJA MALOG HOTELIJERSTVA

Turizam je jedna od najdinamičnijih heterogenih društveno-ekonomskih pojava novijeg doba i kao takav otvara različite mogućnosti za investiranje<sup>28</sup>. U turizmu se, na globalnoj razini pa tako i u RH, većinski investira u smještajne objekte i luke nautičkog turizma. *Greenfield* investicija stranih investitora (FDI – Inozemna direktna ulaganja) je na području Hrvatske vrlo malo, a skromne su i investicije hrvatskih poduzeća, uglavnom usmjerenih u obnovu postojećih objekata, a samo u manjoj mjeri na izgradnju novih objekata. U turizmu investitori prepoznaju potencijal, atraktivnost i jedinstvenost destinacije – subjektivnih faktora koji privlače turističku potražnju te koji su podloga za komercijalizaciju resursa<sup>29</sup>.

### 2.1. Obilježja hotelske industrije kroz povijest

Ugostiteljstvo je još od antičkog doba bilo temelj i preduvjet razvoja turizma. Tako je hotelska industrija do danas ostala ključan dio turističke ponude<sup>30</sup>. Fokus poslovanja hotelske industrije jest pružanje usluge smještaja te ostalih roba i usluga turistima i lokalnom stanovništvu. –Ta prodaja velikim dijelom sudjeluje u cjelokupnoj turističkoj potrošnji<sup>31</sup>.

Standardizacija hotelske usluge dovela je do širenja međunarodnih hotelskih lanaca. Ovaj je proces doveo do stvaranja koncepta hotela kojeg ne karakterizira ujednačenost krajnjeg proizvoda – standardizacija je rezultirala zahtjevima za izmjenom definicije pojma hotelske usluge te dalje stvaranjem hotelskih oblika s jedinstvenim, sofisticiranim i inovativnim karakteristikama (*boutique*, dizajnerski ili *lifestyle* hoteli).

Interes za sofisticiranjem uslugom objašnjava se rastom općeg životnog standarda te povećane želje za putovanjima početkom 80-ih godina 20. stoljeća. Pojam *boutique* hotel tada se koristio za opisivanje jedinstvenih svojstava hotela s 50 do 100 soba koji nisu dio lanaca hotela i koji posebnu pažnju pridaju dekoraciji i finim detaljima te namještaju koji se uvezio s drugih kontinenata (ponajviše iz Europe i Azije)<sup>32</sup>.

---

<sup>28</sup> Grgić, I. (2013): Turizam kao djelatnost, dostupno na: <https://vguk.hr/multimedia/416bcc7a2f066bf781ed17adc15dca9f25736608c1c23dfb1fab488fcc6a78a18949f3391551171498.pdf> (6.2.2021)

<sup>29</sup> Akaločić Antić J., Pletikosa D. (2015): Investicije i profitabilnost hotela u Hrvatskoj, *Acta turistica*, Vol 27

<sup>30</sup> Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i suradnici (2011): Turizam, ekonomske osnove i organizacijski sustav, Školska knjiga, Zagreb

<sup>31</sup> Cerović, Z., Pavia, N. i Galičić, V. (2005): Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji

<sup>32</sup> Yu, L. (1999): *The International Hospitality Business, Management and Operations*, Oxford: The Haworth Hospitality Press

*Lifestyle* hoteli se udružuju u lance i djeluju kao dobrovoljna udruženja koristeći prednosti usluga marketinga i promocije te rezervacijskih sustava pritom izbjegavajući nedostatke standardnih hotelskih lanaca kao što su odsustvo autonomije upravljanja, ujednačenosti dizajna i standardiziranih operativnih postupaka. Bezlični i predvidivi interijeri i usluga hotelskih lanaca su kod sada sve većeg broja turista koji putuju nekoliko puta godišnje doveli do pada potražnje, zbog čega se na uštedu u troškovima održavanja i osoblja te izgradnju imidža i prepoznatljivosti marke kroz ujednačenost usluge više nije moglo gledati kao na prednosti.

U 80-im godinama 20. stoljeća jasan je rastući interes za umjetnošću, kulturom i poviješću rezultirao je potražnjom za smještajem i uslugama u restoranima koji nude upravo elemente povijesti i kulture. Tako se velik broj povijesnih zgrada (dvoraca, seoskih imanja, kuća, crkava, građevina spomenika) koje su ispunjavale funkciju i ondašnje propise nakon rekonstrukcije postale smještajni objekti u službi turizma. Gosti takvog smještaja većinom pripadaju ciljanim turističkim skupinama s razvijenim interesom za kulturu i željom za novim znanjima u području povijesti i umjetnosti. Uslugu je odlikovao osobni pristup i lokalna gastronomija.

Tematski hoteli su se razvijali zajedno s tematskim parkovima (The Walt Disney Company, Universal Studios u Sjedinjenim Državama) te središtima zabave poput Las Vegasa. Pod tim pojmovima razvijeni su hoteli s uslugom čije je glavno obilježje da je sama po sebi iskustvo. Razni hoteli u Las Vegasu svoju filozofiju dizajna temelje na repliciranju mjesta i gradova (npr. hotel casino Venetian i The Paris). Za Europu je zanimljivo spomenuti evoluciju grupe hotela Sorat u Berlinu koja je započela sa spektakularnim dizajnerskim hotelom 1990. godine.

Starwood je 1998. godine lansirao svoj hotelski koncept W i prvi je primjer tradicionalne hotelske tvrtke koja se pretvara u hotelski sektor implementirajući ono što je popularno u suvremenom dizajnu i najnovijoj tehnologiji. Brend je popularizirao koncept hotelskog načina života usredotočujući se na modu i dizajn. U interijeru su prevladavale tamne, prigušene boje, a od materijala je dominirao metal. Svaki novi W hotel bio je jedinstven, s predvorjem u kojem se nalazio zajednički prostor za druženje gostiju, zanimljivo uređenim barom i restoranom. Tipična klijentela hotela tog zadoblja zainteresirana je za umjetnost, dizajn i modu, medije i tehnologiju. Naglašeno je uživanje u luksuznim životom koji je, u ovisnosti o financijskoj pozadini pojedinca, trajni način života ili jednokratno iskustvo. Hotelski proizvod nudi ne samo

kvalitetu već i dobar osjećaj i iskustvo za svoje goste. Ova emocionalna vrijednost postiže se kombinacijom tradicionalne kvalitete usluge i ponudom dodatnih usluga<sup>33</sup>.

Povijest hrvatskog hotelijerstva teče od 1844. godine kada je s radom počela čuvena Vila Angiolina u Opatiji. Prvi registrirani hoteli su na ovim prostorima bili na Hvaru (1848.) te u Dubrovniku (1854.)<sup>34</sup>. Prvim se modernim hotelom smatra Grand Hotel Kvarner (ex. Hotel Quarnero; 1884.) u Opatiji koji posluje i danas s depandansom Villa Amalia<sup>35</sup>.

Između dva svjetska rata gradilo se malo novih hotela. Osim hotela Esplanade u Zagrebu, situacija u ekonomskom smislu jednostavno nije omogućavala veći rast hotelijerstva u zemlji. Međutim nakon Drugog svjetskog rata situacija se značajno mijenja. Posljedično nastupa razdoblje obnove gospodarske aktivnosti i masovnijeg dolaska turista zbog čega se postojeći hoteli obnavljaju, a grade radnička odmarališta. Tako su 70-e godine 20. stoljeća obilježava masovna gradnja hotela na obali, ali i u kontinentalnim područjima RH.

Zbog snažnih političkih promjena i promjena ekonomske politike došlo je do novog investicijskog vala koji je rezultirao izgradnjom velikog broja hotela i hotelskih naselja u svim hrvatskom gradovima i turističkim središtima. Općenito, ako se izuzme Domovinski rat i poslijeratna vremena, hrvatsko hotelijerstvo posljednjih godina je u procesu kontinuiranog rasta<sup>36</sup>, iako taj rast nije dovoljan jer hotelskih kreveta u usporedbi s privatnim smještajem u Hrvatskoj znatno nedostaje<sup>37</sup>.

Poslovanje hotelskih tvrtki danas i njihova pozicija na turističkom tržištu u izravnoj su korelaciji s globalnim (turističkim) trendovima, odnosno uvjetovani su promjenama u obujmu i strukturi turističke potražnje s jedne strane, i tehnološkom razvoju s druge strane. Promjenjivi gospodarski uvjeti i ponašanje potrošača kao i nove tehnologije uvelike utječu na pojavu novih atraktivnih tržišta što rezultira promjenama u sastavu turističke populacije. Raste udio starije populacije u turističkim kretanjima, ali i mladih koji zbog sve pristupačnijih mogućnosti putovanja putuju mnogo ranije i putuju više od prethodne generacije (*budget* hoteli).

---

<sup>33</sup> Freund, D., Munsters, W. (2004): Developments in the Hotel Industry: Design Meets Historic Properties, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/228648576\\_DEVELOPMENTS\\_IN\\_THE\\_HOTEL\\_INDUSTRY\\_DESIGN\\_MEETS\\_HISTORIC\\_PROPERTIES](https://www.researchgate.net/publication/228648576_DEVELOPMENTS_IN_THE_HOTEL_INDUSTRY_DESIGN_MEETS_HISTORIC_PROPERTIES) (19.12.2020.)

<sup>34</sup> Petrić L. (2007): Osnove turizma, Ekonomski fakultet Split

<sup>35</sup> Novi list: Najstariji hotel na Jadranu radi već 135 godina, dostupno na: [www.novolist.hr](http://www.novolist.hr) (29.8.2020)

<sup>36</sup> Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija

<sup>37</sup> Plavakamenica.hr: Loše strane hrvatske hotelske industrije, raspoloživo na: <https://plavakamenica.hr/2017/08/01/hoteli-hotelijerstvo-hrvatska-turizam/> (19.12.2020.)

Zato mobilna sveprisutnost i integrirano poslovanje u vidu pružanja individualnog pristupa i obrazovno-edukativnih odmora sve više dobivaju na značaju.

Raste i svijest o očuvanju okoliša, što ima velikog utjecaja na turizam i njegove politike općenito. Stoga hotelska poduzeća svoje poslovanje usklađuju sa standardima i pametnim suvremenim tehnologijama koje ne štete prirodi i okrenuti se upotrebi alternativnih izvora energija (zeleni, eko hoteli). Težnja za fizičkim i duhovnim odmorom, zdravljem i zabavom vodili su do rasta interesa za luksuznim hotelima s pomno osmišljenom ponudom *spa*, *fitness* i *wellness* programa, kao i hotela s mogućnostima korištenja uslugama zdravstvenog turizma u suradnji s medicinskim ustanovama i stomatološkim ordinacijama. Brojni specijalizirani hoteli namjenskog karaktera, kao što su konferencijski, tematski, poslovni hoteli i druge vrste hotela koji su opremljeni za pojedine vrste događaja, nastaviti će se u budućnosti intenzivno graditi i razvijati obzirom na rast mobilnosti u poslovnom svijetu<sup>38</sup>.

#### 2.1.1. Obilježja dinamike turističkog prometa u Republici Hrvatskoj

U 2019. je u komercijalnim smještajnim objektima RH ostvareno 19,6 milijuna dolazaka i 91,2 milijuna noćenja turista. U odnosu na 2018. iskazane brojke predstavljaju rast dolazaka turista za 4,8% te porast noćenja za 1,8%.

Najviše dolazaka i noćenja stranih turista u 2019. ostvarili su njemački turisti – 2,9 milijuna dolazaka i 19,9 milijuna noćenja (16,6% od ukupno ostvarenih stranih dolazaka i 23,7% od ukupno ostvarenih noćenja stranih turista). Slijede noćenja turista iz Slovenije (8,9%), Austrije (8,4%), Poljske (7,0%), Italije (6,1%), Češke (5,9%) te Ujedinjene Kraljevine (5,1%).

Istarska županija ostvarila je najviše dolazaka i noćenja turista u 2019., i to 4,5 milijuna dolazaka i 26,4 milijuna noćenja, što je 22,9% od ukupno ostvarenih dolazaka i 28,9% od ukupno ostvarenih noćenja. U odnosu na 2018., u Istarskoj županiji ostvareno je 3,4% više dolazaka i 0,8% više noćenja. Najviše noćenja stranih turista ostvarili su turisti iz Njemačke (33,7%), Austrije (13,5%), Slovenije (9,8%) te Italije (8,6%). Slijedi Splitsko-dalmatinska županija s ostvarenih 3,7 milijuna dolazaka i 18,0 milijuna noćenja turista, što je 18,7% od ukupno ostvarenih dolazaka i 19,7% od ukupno ostvarenih noćenja. U odnosu na 2018., u Splitsko-dalmatinskoj županiji ostvareno je 5,3% više dolazaka i 2,3% više noćenja. Najviše noćenja stranih turista ostvarili su turisti iz Njemačke (13,2%), Poljske (13,0%), Češke (9,6%) te Ujedinjene Kraljevine (6,7%).

---

<sup>38</sup> Barjaktarović D., Pindžo R. (2016): Contemporary Trends in the Hotel Industry Development, Fakultet za menadžment u turizmu i hotelijerstvu, Beograd

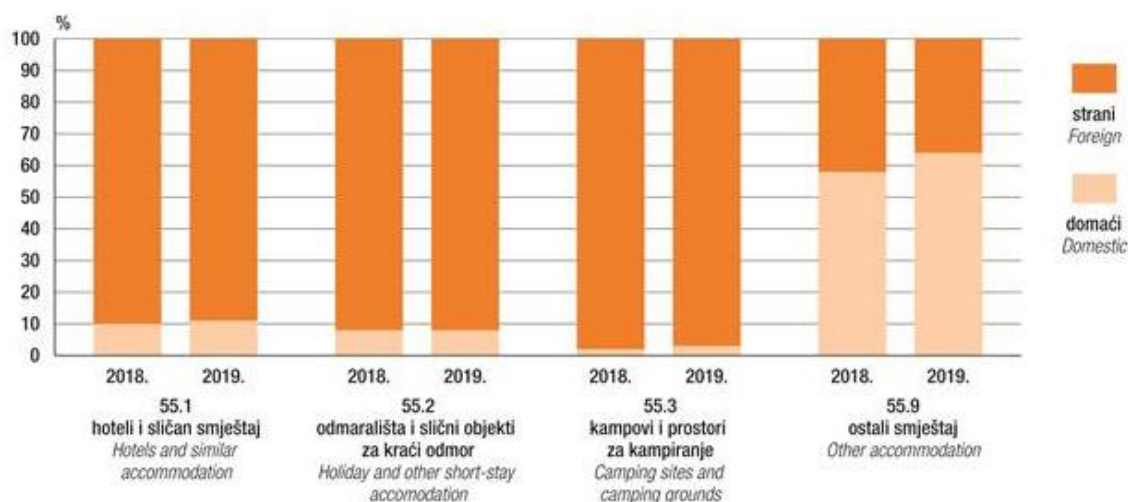
U 2019. najviše noćenja turista ostvareno je u skupini Odmarališta i slični objekti za kraći odmor, i to 46,1 milijun noćenja, što je 50,5% od ukupno ostvarenih noćenja. U odnosu na 2018., ta vrsta smještaja ostvarila je porast dolazaka za 5,4% i porast noćenja za 2,6%.

Slijede noćenja ostvarena u skupini Hoteli i sličan smještaj, i to 25,9 milijuna noćenja, što je 28,4% od ukupno ostvarenih noćenja. U odnosu na 2018., u ovoj vrsti smještaja ostvareno je 5,8% više dolazaka i 2,2% više noćenja turista<sup>39</sup>.

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

### Slika 1: Dolasci i noćenja turista prema vrstama turističkih smještajnih objekata

Izvor: Državni zavod za statistiku (2020.): Dolasci i noćenja turista u 2019., dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/04-03-02\\_01\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/04-03-02_01_2019.htm) (8.2.2021.)



### Slika 2: Struktura noćenja turista prema vrstama turističkih smještajnih objekata

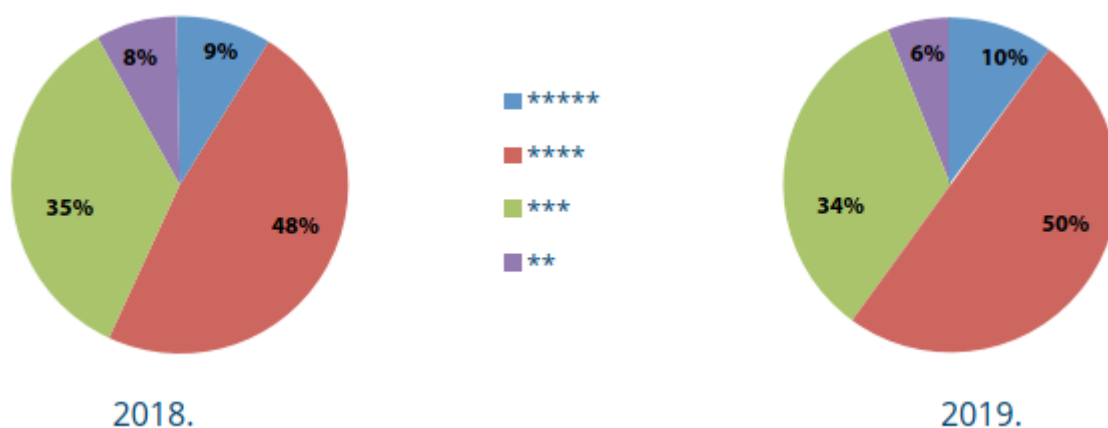
Izvor: Državni zavod za statistiku (2020.): Dolasci i noćenja turista u 2019., dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/04-03-02\\_01\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/04-03-02_01_2019.htm) (8.2.2021.)

<sup>39</sup> Državni zavod za statistiku (2020.): Dolasci i noćenja turista u 2019., dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/04-03-02\\_01\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/04-03-02_01_2019.htm) (8.2.2021.)

### 2.1.2. Struktura hotelskog sektora u zemlji

Ministarstvo turizma RH utvrdilo je da su hoteli poslovni ugostiteljski objekti koji imaju propisane ugostiteljske sadržaje, poput recepcije, smještajnih jedinica, sanitarnih čvorova i drugo, u kojima se obavljaju ugostiteljske djelatnosti i time pružaju ugostiteljske usluge, uz obvezu pružanja usluge smještaja i doručka<sup>40</sup>. U hotelskoj industriji ne postoje međunarodne norme određivanja osnovnih uvjeta za objekte koji žele nositi naziv hotel, kao ni specijalnih uvjeta za uvrštavanje hotela u pojedine kategorije<sup>41</sup>.

Iako je tijekom 2019. godine u Hrvatskoj kategorizirano ukupno 43 novih hotela<sup>42</sup> i taj trend se prati posljednjih nekoliko godina, u hrvatskoj ugostiteljskoj ponudi je još uvijek vidljiv značajan manjak hotela, posebice hotela visoke kategorije, vrhunskih svjetskih hotelskih brandova i hotela s oznakom kvalitete<sup>43</sup> i posebnih standarda<sup>44 45</sup>.



**Grafikon 1: Usporedba strukture hotela u RH po kategorijama u 2018. i 2019. godini**

Izvor: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2020.); Turizam u brojkama 2019.

<sup>40</sup> Ministarstvo turizma: NN 56/2016, Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli

<sup>41</sup> Galičić, V., (2017): Poslovanje hotelskoga odjela smještaja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

<sup>42</sup> Hrturizam.hr: U 2019. Godini kategorizirano 56 novih hotela, kampova i marina, pristupljeno 1.5.2020, dostupno na: <https://hrturizam.hr/u-2019-godini-kategorizirano-56-novih-hotela-kampova-i-marina/>

<sup>43</sup> Hoteli kategorije 3, 4 i 5 zvjezdica, koji se ističu kvalitetom svoje ponude ali i odnosom prema zaposlenicima, mogu dobiti oznaku „Q“ (engl. Quality – kvaliteta).

<sup>44</sup> Hoteli posebnog standarda su funkcionalne cjeline u kojima se pružaju iste usluge kao u vrsti hotel kategorije 4 zvjezdice te dodatne usluge prema posebnim zahtjevima gosta.

<sup>45</sup> Plavakamenica.hr, Loše strane hrvatske hotelske industrije - Od pogrešne kategorizacije do ponude hrane i pića, pristupljeno 1.5.2020, dostupno na <https://plavakamenica.hr/2017/08/01/hoteli-hotelijerstvo-hrvatska-turizam/>

U Hrvatskoj su u 2019. 10% hotelskih kapaciteta činili hoteli s 5 zvjezdica, što predstavlja rast od 1% u odnosu na 2018. Hoteli s četiri zvjezdice čine čak 50% hotelske ponude Republike Hrvatske. U odnosu na prethodnu godinu taj postotak predstavlja rast od ukupno 2%. Udio hotela s tri zvjezdice je u odnosu na 2018. pao za jedan posto i prema dostupnim podacima čini 34% sveukupnog broja hotela u RH. Hoteli s dvije zvjezdice čine 6% i u toj je skupini također prisutan pad od 2% u korist hotela s višom kategorijom<sup>46</sup>.

Transformacija turističke djelatnosti prema zoni više dodane vrijednosti pokazuje da takva promjena ne mora biti uvijek povezana s visokom tehnologijom, istraživanjima i razvojem. Iskorištavanjem potencijala prirode i baštine uz profesionalno upravljanje i jedinstveni pristup gostu razvijaju se kapaciteti koji imaju dugoročni potencijal popunjenosti tijekom cijele godine<sup>47</sup>.

**Tablica 1: Smještajni kapaciteti u RH prema županijama**

| Smještajni kapaciteti po županijama (stanje 31. kolovoza) |               |           |                   |                             |         |                   |
|-----------------------------------------------------------|---------------|-----------|-------------------|-----------------------------|---------|-------------------|
| ŽUPANIJA                                                  | BROJ POSTELJA |           | INDEKS<br>19./18. | BROJ POSTELJA U<br>HOTELIMA |         | INDEKS<br>19./18. |
|                                                           | 2018.         | 2019.     |                   | 2018.                       | 2019.   |                   |
| Zagrebačka                                                | 2.343         | 12.486    | 532,91            | 761                         | 765     | 100,5             |
| Krapinsko-zagorska                                        | 2.815         | 2.991     | 106,25            | 1.253                       | 1.189   | 94,9              |
| Sisačko-moslavačka                                        | 1.118         | 1.051     | 94,01             | 219                         | 219     | 100,0             |
| Karlovačka                                                | 13.033        | 14.334    | 109,98            | 732                         | 825     | 112,7             |
| Varaždinska                                               | 3.133         | 3.324     | 106,10            | 778                         | 758     | 97,4              |
| Koprivničko-križevačka                                    | 618           | 827       | 133,82            | 317                         | 354     | 111,7             |
| Bjelovarsko-bilogorska                                    | 885           | 894       | 101,02            | 218                         | 218     | 100,0             |
| Primorsko-goranska                                        | 184.805       | 190.064   | 102,85            | 21.253                      | 21.053  | 99,1              |
| Ličko-senjska                                             | 38.955        | 40.827    | 104,81            | 2.237                       | 2.746   | 122,8             |
| Virovitičko-podravska                                     | 712           | 712       | 100,00            | 177                         | 141     | 79,7              |
| Požeško-slavonska                                         | 821           | 894       | 108,89            | 19                          | 19      | 100,0             |
| Brodsko-posavska                                          | 1.105         | 1.001     | 90,59             | 268                         | 259     | 96,6              |
| Zadarska                                                  | 136.705       | 142.678   | 104,37            | 7.240                       | 6.947   | 96,0              |
| Osječko-baranjska                                         | 2.711         | 2.958     | 109,11            | 887                         | 887     | 100,0             |
| Šibensko-kninska                                          | 79.920        | 81.619    | 102,13            | 7.324                       | 6.958   | 95,0              |
| Vukovarsko-srijemska                                      | 1.727         | 1.603     | 92,82             | 444                         | 444     | 100,0             |
| Splitsko-dalmatinska                                      | 224.809       | 230.816   | 102,67            | 22.271                      | 22.459  | 100,8             |
| Istarska                                                  | 282.960       | 290.879   | 102,80            | 28.097                      | 27.665  | 98,5              |
| Dubrovačko-neretvanska                                    | 81.215        | 82.463    | 101,54            | 18.031                      | 18.078  | 100,3             |
| Međimurska                                                | 1.591         | 1.583     | 99,50             | 625                         | 609     | 97,4              |
| Grad Zagreb                                               | 18.840        | 22.016    | 116,86            | 6.401                       | 7.531   | 117,7             |
| UKUPNO                                                    | 1.080.821     | 1.126.020 | 104,18            | 119.552                     | 120.124 | 100,5             |

Izvor: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2020.): Turizam u brojkama 2019.

<sup>46</sup> Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2020.): Turizam u brojkama 2019.

<sup>47</sup> Jutarnji.hr: Kako turizam pogurati prema višoj zoni dodane vrijednosti?, dostupno na: <https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/kako-turizam-pogurati-prema-visoj-zoni-dodane-vrijednosti-9924511> (21.12.2020.)

U Hrvatskoj je u 2019. godini vidljivo najviše ležajeva u hotelskom smještaju bilo u Istarskoj županiji. Slijede ih Splitsko-dalmatinska i Primorsko-goranska županija s približno 5000 kreveta manje.

Kvaliteta hotelske ponude u Istri i na Kvarneru raste iz godine u godinu. Grade se mali luksuzni hoteli, obnavljaju se stari hoteli i palače, a značajan je broj novih velikih dizajnerskih hotela i resorta. Uz klasične oblike zadnjih se godina pojavljuju i nekonvencionalni hotelski oblici, među kojima su i luksuzni hoteli s vinarijama<sup>48</sup>.

Splitsko-dalmatinska županija čvrsto se pozicionirala kao druga najjača turistička regija u zemlji. Uz odličnu umreženost i rastući broj zračnih veza s Europom i svijetom ova županija ima snažnu perspektivu za turistički rast. Na području Splitsko-dalmatinske županije u turizam se u 2019. godini uložilo gotovo 200 milijuna eura, pri čemu je grad Split najatraktivniji odabir investitorima. Trenutno je u Splitu u procesu izgradnja osam hotela kategorije četiri i pet zvjezdica za koje je planirano otvorenje u 2021. godini<sup>49</sup>.

Razvojni plan županije ukazuje da je javna uprava, u teoriji, prepoznala važnost prilagodbe cjelokupne smještajne ponude županije budućoj potražnji i međunarodnim standardima u svrhu koje će provoditi koordinirane i simultane aktivnosti poput privatizacije poduzeća u državnom/županijskom vlasništvu, preustroja i poticaja renovacije postojećih objekata, kao i investiranja u cilju zaštite kulturne imovine koja se želi pretvoriti u smještajne objekte i time spasiti od propadanja<sup>50</sup>.

### 2.1.3. Glavna obilježja poslovanja hotelskog sektora u zemlji

Turizam je dinamična, interaktivna djelatnost koja se neprestano razvija usporedno s civilizacijom i kulturom<sup>51</sup>. Tako je i hotelska industrija dinamičan, ali stabilan sustav u kojem promjene nastupaju u obliku trendova kao rezultat promjena u turističkim kretanjima ili nastupaju individualno kao rezultat posebnosti pojedinog hotela<sup>52</sup>.

---

<sup>48</sup> Plavakamenica.hr: 17 najboljih hotela u Istri i na Kvarneru za 2019. godinu, dostupno na:

<https://plavakamenica.hr/2019/11/13/17-najboljih-hotela-u-istri-i-na-kvarneru-2019-godinu/> (21.12.2020.)

<sup>49</sup> Slobodnadalmacija.hr: Novi hoteli visokih kategorija i povećanje kapaciteta u Splitsko-dalmatinskoj županiji, dostupno na: <https://slobodnadalmacija.hr/split/novi-hoteli-visokih-kategorija-i-povecanje-kapaciteta-u-splitsko-dalmatinskoj-zupaniji-38825> (21.12.2020.)

<sup>50</sup> Tomljenović R., Krešić D., Boranić Živoder S., Kunst I., Čorak S. (2018): Glavni plan razvoja turizma Splitsko-dalmatinske županije (2017 – 2027) sa strateškim i operativnim planom marketinga, TZS

<sup>51</sup> Butler, Richard W. (2003): Tourism Area Life Cycle: Theoretical and Conceptual Implications, Clevedon

<sup>52</sup> Jeffrey D., Barden, R. D. (2000): Monitoring Hotel Performance Using Occupancy Time-series Analysis: the Concept of Occupancy Performance Space, International Journal of Tourism research, Vol. 2

Prema Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine „Hoteli“, hotel je funkcionalna cjelina koja treba imati izdvojenu recepciju, najmanje pet smještajnih jedinica; treba imati mogućnosti pružanja ugostiteljskih sadržaja i pripreme i usluživanja hrane, pića i napitaka kao i zajednički sanitarni čvor. Hotel je zasebna građevina ili dio građevine sa zasebnim ulazom, a može imati najviše tri dependanse kao zasebne građevine unutar jedinstvene funkcionalne cjeline.

Smještajni objekti iz skupine hotela mogu biti hotel baština - *heritage*, hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartmani ili pansion, a kategoriziraju se prema kvaliteti i propisani standardima u četiri razreda (2 do 5 zvjezdica), a mogu dobiti i posebnu oznaku kvalitete za koju uvjete i način dodjele propisuje Pravilnik za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste Hotel<sup>53 54</sup>.

Hrvatsko hotelijerstvo posljednjih godina bilježi značajne stope rasta u broju noćenja i dolazaka. O uspješnosti hotelskog poslovanja može se suditi s različitih gledišta. Generalno je praćenje uspjeha poslovanja hotela određeno specifičnostima poslovanja hotelskih poduzeća koja se ogledaju u:

1. kratkom vremenu proizvodnog ciklusa do pružanja krajnjeg proizvoda/usluge;
2. diskontinuitetu radnih procesa i izravnoj proizvodnji za potrošnju;
3. nemogućnost preciznog planiranja, raspodjele i prenosivosti proizvodnje;
4. raznovrsnosti proizvoda i usluga;
5. neposrednoj komunikaciji s klijentima/gostima i potrebi stalnog prilagođavanja njihovim potrebama i željama;
6. dominaciji fiksnih troškova u ukupnim troškovima tijekom cijele godine;
7. nejednakom intenzitetu rada tijekom pojedinih mjeseci u godini te specifičnim uvjetima rada;
8. nemogućnosti predviđanja i savršenog usklađivanja broja radnika i razine zaposlenosti kapaciteta, te
9. elastičnosti radnog vremena i sezonskom radu<sup>55</sup>.

---

<sup>53</sup> Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli, NN 56/2016, Ministarstvo turizma

<sup>54</sup> Pravilnik za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste Hotel, NN 9/2016, Ministarstvo turizma

<sup>55</sup> Avelini Holjevac, I. (2007), Kontroling, Upravljanje poslovnim rezultatom, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija

#### 2.1.3.1. Sezonalnost i prostorna koncentracija hrvatskog turističkog prometa

U ekonomskom se smislu sezonalnost pojavljuje kao intenzivno osciliranje proizvodnje i zaposlenosti proizvodnih čimbenika što za rezultat ima variranje ekonomskih varijabli u korelaciji s proizvodnjom i radom (cijena, tečaja), kao i ponašanja privrede u globalu. Stupanj sezonalnosti hrvatskog turizma najviši je među zemljama europskoga mediteranskoga kruga<sup>56</sup>. Izvor ili razlog visokog stupnja sezonalnosti turizma u Hrvatskoj nalazi se u jednoličnoj ponudi koju većinski čini proizvod sunca i mora, kao i smještaju, između ostaloga i hotelskom, koji je koncentriran na obali i nije dovoljno iskorišten tijekom cijele godine. Kao takav turizam i industrija smještaja mogu biti u službi jedinog razvijenog oblika turizma – ljetnoga odmorišnog<sup>57</sup>. Ekonomske posljedice sezonalnosti su često neučinkovitost alokacije izvora, promjenjivost prihoda, oscilacije u razinama zaposlenosti i poteškoće u privlačenju investicija. Tu su i neizravne posljedice, kao što je promjenjiva razina kvalitete usluge turistima kao i lokalnom stanovništvu<sup>58</sup>.

Najveći udio u noćenjima tijekom cijele godine u Hrvatskoj imaju srpanj i kolovoz, koji zajedno čine oko 60% noćenja cijele godine (u 2018. godini 59,1%). Nakon kolovoza i srpnja, prema broju ostvarenih turističkih noćenja nije daleko lipanj, a u tri spomenuta mjeseca zajedno ostvareno je u 2018. 73,4% ukupnih noćenja cijele godine. Na razini Europske unije, prema raspoloživim podacima, se u potražnjom najjačem mjesecu (u 2018. godini kolovoz) ostvari oko četiri puta više noćenja nego u najslabijem mjesecu (u 2018. godini veljača). U Hrvatskoj se u kolovozu 2018. ostvarilo čak 58 puta više noćenja nego u veljači iste godine<sup>59</sup>.

Prostorna koncentriranost hrvatskog turizma je također izražena. Gotovo se polovina ukupnih noćenja u objektima hotelskog i privatnog smještaja tijekom 2018. godine (48,7%) ostvarila u samo dvije županije: Istarskoj te Splitsko-dalmatinskoj županiji. Koncentracija hotela prati isti uzorak. Splitsko-dalmatinska županija broji 154 hotela, odnosno 21,1% ukupnog broja hotela u Hrvatskoj, u Primorsko-goranskoj nalazi se 118 hotela (16,1%), a u Istarskoj 104 hotela ili 14,2%. Dakle, samo je u ove tri županije zajedno u 2018. godini zabilježeno više od polovine ukupnog broja hotela u Hrvatskoj (51,4%). Obalna Hrvatska i otoci privlače preko 95% ukupnih

---

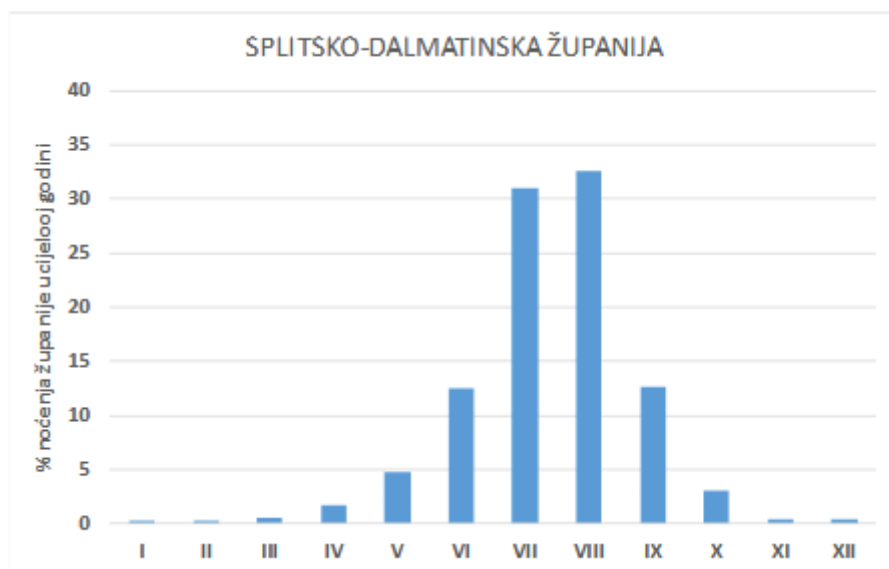
<sup>56</sup> Mediteranske zemlje su zemlje koje su smještene na području Sredozemlja i/ili koje mu u kulturno-povijesnom pogledu gravitiraju.

<sup>57</sup> Kožić, I. (2013): Kolika je sezonalnost turizma u Hrvatskoj?, *Ekonomski vjesnik*, br. 2/2013. str. 470-480

<sup>58</sup> Baum, T. (1999): Seasonality in tourism: understanding the challenges – Introduction, *Tourism Economics*

<sup>59</sup> Hrvatska gospodarska komora (2020): Regionalni aspekt turističke sezonalnosti, Odjel za makroekonomske analize

dolazaka. Najmanja je sezonalnost kod županija Jadranske Hrvatske<sup>60</sup> prisutna u Dubrovačko-neretvanskoj županiji; međutim iako je koncentracija od oko polovice svih noćenja u dva ljetna mjeseca niža od prosjeka RH, svakako je prevelika<sup>61</sup>.



**Grafikon 2: Udio pojedinoga mjeseca u ukupnim noćenjima cijele godine Splitsko-dalmatinske županije, prosjek 2016. — 2018., u %**

Izvor: Hrvatska gospodarska komora (2020): Regionalni aspekt turističke sezonalnosti, Odjel za makroekonomske analize

<sup>60</sup> Dvije NUTS 2 (800.000 do 3.000.000 stanovnika) statističke regije u RH su Jadranska Hrvatska, koja obuhvaća sedam priobalnih županija te Kontinentalna Hrvatska, koja obuhvaća Grad Zagreb i trinaest preostalih županija.

<sup>61</sup> Ibid.

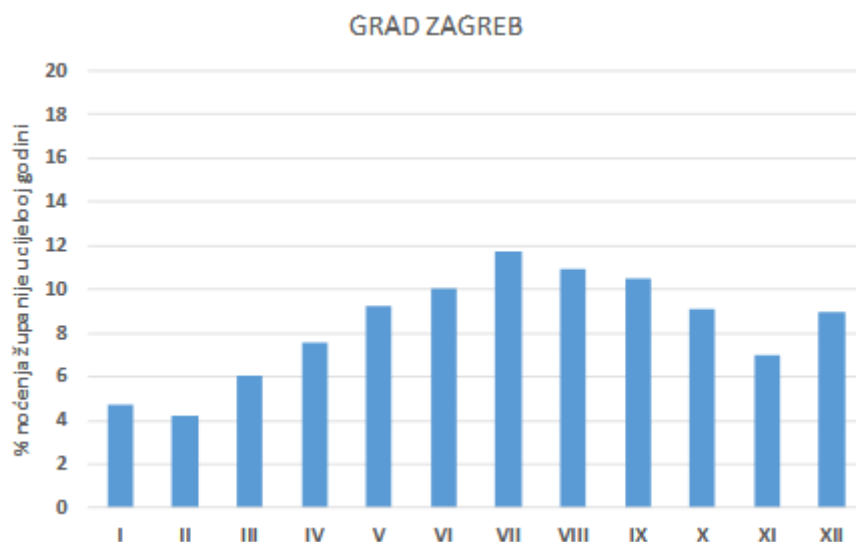


**Grafikon 3: Udio pojedinoga mjeseca u ukupnim noćenjima cijele godine Dubrovačko-neretvanske županije, prosjek 2016. — 2018., u %**

Izvor: Hrvatska gospodarska komora (2020): Regionalni aspekt turističke sezonalnosti, Odjel za makroekonomske analize

Kod županija Kontinentalne Hrvatske sezonalnost je manje izražena. U gotovo svim županijama koje se broje pod ovu regiju više od 50% turističkih noćenja ostvari se tijekom vremenskog razdoblja od pet ili šest mjeseci. Međutim bitno je naglasiti da se u većini županija Kontinentalne Hrvatske bilježi mala sezonalnost najvećim dijelom zbog toga što te županije općenito ostvaruju niske razine broja turističkih noćenja. Grad Zagreb ima relativno zadovoljavajuću razinu broja ostvarenih turističkih noćenja u komercijalnim objektima u odnosu na ostale županije Kontinentalne Hrvatske, a ima i relativno malu sezonalnost u odnosu na ostale županije<sup>62</sup>.

<sup>62</sup> Ibid.



**Grafikon 4: Udio pojedinoga mjeseca u ukupnim noćenjima cijele godine grada Zagreba, prosjek 2016. — 2018., u %**

Izvor: Hrvatska gospodarska komora (2020): Regionalni aspekt turističke sezonalnosti, Odjel za makroekonomske analize

Čak i uz prikazanu sezonalnost, u Hrvatskoj se posljednjih godina ostvaruju rekordne razine turističkih noćenja i deviznog prihoda od turizma. Izražena je potreba za stvaranjem vansezonske turističke ponude kojom bi se osiguralo produljenje turističke sezone te popunjenost turističkih kapaciteta tijekom cijele godine. Diverzificiranu turističku ponudu nude selektivni oblici turizma koji svoju ponudu orijentiraju prema ciljnim skupinama i posebnim interesima turista. Mali hoteli i hoteli s odlikama posebnosti, osobnosti, prepoznatljivosti i kvalitete ističu se iznimnom važnošću u okretanju ka održivom turizmu<sup>63</sup>.

<sup>63</sup> Privredni.hr: Hotelski biseri koji pokreću promjene, dostupno na: <https://privredni.hr/mali-i-obiteljski-hoteli> (21.12.2020.)

## 2.2. Mali hoteli kao dio hotelske industrije

Mali hoteli objedinjuju sve odlike hrvatskog turizma koje su se počele otkrivati kao kvaliteta tek posljednjih godina. Hoteli s manjim kapacitetima svoju osnovnu uslugu pružaju uz osobniji pristup gostu, dok se dodatnom ponudom diferenciraju i znatno bolje konkuriraju od velikih hotela u pogledu zahtjeva modernih turista. Kako bi bili bolje vidljivi i komunicirali s tržištem hitno je potrebna prilagodba zakonskih propisa i pravilnika te mogućnosti financiranja, sve u cilju smanjenja apartmanizacije i poticanja preregistracije privatnog smještaja u ovaj visoko vrijedan turistički proizvod<sup>64 65</sup>.

### 2.2.1. Pojmovno određenje malih hotela

Malo poduzeće u Republici Hrvatskoj je, prema postojećoj zakonskoj regulativi, obrt, malo ili srednje trgovačko društvo, zadruga ili pravna odnosno fizička osoba koja obavlja djelatnost sukladno propisima RH. Zakonom o poticanju malog i srednjeg poduzetništva definirano je da malo gospodarstvo čine subjekti mikro, malog i srednjeg poduzetništva (fizičke i pravne osobe), koji se dalje prema veličini razlikuju na temelju slijedećih karakteristika i vrijednosti:

1. Mikro subjekti malog gospodarstva imaju zaposleno manje od 10 radnika te ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 2.000.000,00 EUR, ili imaju ukupnu aktivu (ako su obveznici poreza na dobit) / dugotrajnu imovinu (ako su obveznici poreza na dohodak) u iznosu protuvrijednosti do 2.000.000,00 EUR;
2. Mali subjekti malog gospodarstva imaju zaposleno manje od 50 radnika te ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 EUR, ili imaju ukupnu aktivu odnosno imaju dugotrajnu imovinu u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 EUR;
3. Srednji subjekti malog gospodarstva imaju zaposleno manje od 250 radnika te ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 50.000.000,00 EUR, ili imaju ukupnu aktivu odnosno imaju dugotrajnu imovinu u iznosu protuvrijednosti do 43.000.000,00 EUR<sup>66</sup>.

---

<sup>64</sup> Laškarin Ažić, M. (2018): Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

<sup>65</sup> Megabooker.hr: Mali i obiteljski hoteli ostvaruju dobre rezultate, traže bolje uvjete, dostupno na: <https://megabooker.hr/mali-obicajski-hoteli-dobro-popunjeni/> (17.2.2021.)

<sup>66</sup> Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16, <https://www.zakon.hr/z/527/Zakon-o-poticanju-razvoja-malog-gospodarstva>, pristupljeno: 29.8.2020

Definicija malog (obiteljskog) hotelijerstva nije dana zasebnim zakonima već je zapravo nastavak i dopuna definiranja poslovanja hotela u sklopu Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti i Pravilnika o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli te Pravilnika za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste Hotel.

Prema Zakonu o računovodstvu u Republici Hrvatskoj mala su poduzeća generalno ona kojima ukupna aktiva ne prelazi 32,5 mil. kuna, ukupan prihod manji od 65 mil. kuna, a prosječan broj zaposlenika tijekom poslovne godine ne prelazi 50<sup>67</sup>. U propisima i pravilnicima iz 2015. mali ili obiteljski hoteli su definirani kao ugostiteljski objekti kapaciteta do 50 smještajnih jedinica, u funkcionalnom pogledu i prema načinu pružanja ugostiteljskih usluga<sup>68</sup>.

Pod fiskalno opterećenje malog obiteljskog hotelijerstva ubrajaju se sljedeće obveze:

1. porez na dobit; koji se obračunava po stopi od 20% na poreznu osnovicu. Objekti registrirani kao obrt plaćaju porez na dohodak po stopama od 12%, 25% i 40%;
2. porez na dodanu vrijednost – mali obiteljski hoteli, jednako kao i veliki hoteli, na pružene usluge smještaja, doručka, polupansiona/punog pansiona kao i ostalih usluga pružanja hrane i pića obračunavaju PDV po stopi od 13%<sup>69</sup>;
3. boravišna pristojba – obračunava se ovisno o razredu turističkog mjesta (A, B, C, D) te obzirom na vrijeme pružanja usluge (sezona, izvan sezone) u rasponu od 10 kn do 20 kuna po osobi po noćenju, a obveznik plaćanja je gost<sup>70</sup>. Iznimku u sustavu oporezivanja PDV-om predstavlja boravišna pristojba, koja se kao prihod Turističke zajednice smatra prolaznom stavkom te se ne oporezuje. Prolazne stavke su svote koje poduzetnik zaračuna, primi ili izda u ime i za račun druge osobe, a za njih ne smije biti ni vjerovnik ni dužnik<sup>71</sup>.
4. turistička članarina – od 1.1.2020. plaća se po stopi 0,16150, a osnovicu za obračun članarine za pravne i fizičke osobe koje su obveznici plaćanja PDV-a čine svi prihodi

---

<sup>67</sup> Zakon o računovodstvu, NN, br. 109/2007., članak 3.

<sup>68</sup> Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, Narodne novine, 56/16 i 120/19, na temelju Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti NN 85/2015

<sup>69</sup> Odredbom članka 38. stavka 3. točke a) Zakona o porezu na dodanu vrijednost (Narodne novine od broja 73/13 do 115/16, u daljnjem tekstu: Zakon o PDV-u) i članka 47. stavka 2. točke a) Pravilnika o porezu na dodanu vrijednost (Narodne novine od broja 79/13 do 1/17, u daljnjem tekstu: Pravilnik o PDV-u) propisano je da se od 1. siječnja 2017. PDV obračunava i plaća po sniženoj stopi 13% na usluge smještaja ili smještaja s doručkom, polupansiona ili punog pansiona u hotelima ili objektima slične namjene, kojima se smatraju sve vrste komercijalnih ugostiteljskih objekata.

<sup>70</sup> Pravilnik o najnižem i najvišem iznosu turističke pristojbe, NN 71/2019, Ministarstvo turizma

<sup>71</sup> Ramljak, B., Krnić, A. (2010): Računovodstvo turističke agencije, Ekonomski fakultet Split

koje te osobe ostvaruju pružanjem ugostiteljskih usluga, usluga u turizmu ili obavljanjem s turizmom neposredno povezanih djelatnosti<sup>72</sup>;

5. parafiskalne obveze – u jednakim iznosima kao velika hotelska poduzeća, mali obiteljski hoteli obveznici su plaćanja i brojnih parafiskalnih obveza u obliku raznih naknada kao što su naknada/prihod za troškove utvrđivanja minimalnih tehničkih uvjeta, naknada za kategorizaciju objekata i druge pristojbe na naknade iz područja ugostiteljstva, troškova postupka kategorizacije, fiskalizacije i sl<sup>73</sup>.

U kontekstu proizvodnog diferenciranja malog obiteljskog hotelijerstva, najvišu razinu kvalitete (reputacije) ostvaruju hoteli iz segmenta *heritage* specijalizacije. Ovu vrstu hotelske ponude izdvaja rastuća kvaliteta, dobra vrijednost za novac i atraktivne lokacije hotela, bilo da se radi o tematskim hotelima ili hotelima u objektima povijesnog značaja. Ključne stavke koje mali hotel izdvajaju od velikih hotelskih kompleksa jesu svakako neusporedivo individualniji pristup gostu<sup>74</sup>.

Prije 10 godina su mala hotelska poduzeća s prihodima do 10 milijuna kuna sudjelovala u ukupnim prihodima djelatnosti hotelijerstva s 11%, pri čemu je do danas indikativan stalan rast. Mali obiteljski hoteli koji na godišnjoj razini ostvaruju prihode veće od 10 milijuna kuna doprinose s dodatnih 23% prihoda djelatnosti hotelijerstva<sup>75</sup>.

#### 2.2.2. Prostorni raspored malih hotela u zemlji

Prema Popisu kategoriziranih turističkih objekata: hoteli, kampovi i marine u RH u Hrvatskoj je danas 447 malih hotela (hotela i aparthotela s manje od 50 smještajnih jedinica). Kad je riječ o prostornom rasporedu, mali je hotela u Hrvatskoj u kontinentalnom dijelu zemlje 28%, odnosno 126 hotelskih objekata, dok je preostalih 72% (321 hotelski objekt) malih hotela locirano ponajviše na području Splitsko-dalmatinske turističke regije (24%), Istre (11%) i Kvarnera i gorja (13%) i grada Zagreba (9%). Istodobno, smještajni kapaciteti malih hotela na području Dubrovačke (7%), Zadarske (7%) i Šibenske (6%) regije kao i na području regije Lika-Senj (4%) znatno je manji. Županije srednje i istočne Hrvatske te broje od 1 (Požeško-slavonska) do 15 hotela Osječko-baranjska<sup>76</sup>.

---

<sup>72</sup> Zakon o članarinama u turističkim zajednicama, NN 52/19, Ministarstvo turizma

<sup>73</sup> Ivandić N., Kunst I. (2013.): Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Ministarstvo turizma

<sup>74</sup> Et al.

<sup>75</sup> Et al.

<sup>76</sup> Ministarstvo turizma, Popis kategoriziranih turističkih objekata: hoteli, kampovi i marine u RH (6.2.2020)



**Grafikon 5: Prostorni raspored malih hotela u RH**

Izvor: Ministarstvo turizma (2020.): Popis kategoriziranih turističkih objekata: hoteli, kampovi i marine u RH, preuzeto 5.5.2020.

#### 2.2.3. Glavni problemi razvoja malog hotelijerstva

Malo obiteljsko hotelijerstvo u Republici Hrvatskoj nije poslovanje specifične smještajne ponude iako je donekle izdvojeno od poslovanja hotela s više od 50 smještajnih jedinica. Mali hoteli tako posluju između velikih hotela i privatnog smještaja.

U svom se poslovanju mala hotelska poduzeća susreću s brojnim specifičnim problemima koji uzrok imaju uglavnom u nepostojanju prateće potpore i koordinirane provedbe poticajnih mjera od strane unutarnjih vlasti i vanjskih sudionika<sup>77</sup>.

Kada se govori o poslovnoj uspješnosti malih obiteljskih hotela, značajno je da u strukturi njihovih poslovnih prihoda varijabilni troškovi sudjeluju s 87%. Bruto operativna dobit malih hotela (engl. Gross Operating Profit) iznosi svega 13%, što je dvostruko manji udio GOP-a od onog koji se ostvaruje u ukupnom hrvatskom hotelijerstvu. Takva niska razina operativne dobiti ukazuje i na ograničenu mogućnost servisiranja kreditnih obveza kao i na nedostatak obrtnog kapitala potrebnog za pripremu sezone i održavanje likvidnosti<sup>78</sup>. Za visoke troškove

<sup>77</sup> Prohaska Z., Olgić Draženović B. (2005): Programi financiranja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj, Ekonomski fakultet Rijeka

<sup>78</sup> Ivandić N., Kunst I. (2013): Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Ministarstvo turizma

poslovanja zaslužen je nedovoljno razrađen zakonodavni okvir koji malo hotelijerstvo tretira u većini segmenata kao velike hotele.

Iako je vidljiv pomak u tradicionalnom financiranju putem kreditiranja banaka u vidu rasta ponude kredita s nižim kamatnim stopama, male i srednje tvrtke još uvijek teško pristupaju takvim sredstvima, posebice subjekti koji tek ulaze na tržište. Tako je još uvijek najveći problem u razvoju malih poduzeća, pa tako i malih hotela u RH, prikupljanje potrebnog kapitala i financiranje tekućeg poslovanja. U svim procesima je prisutna sporost realizacije te ishođenja dokumentacije<sup>79</sup>.

Problematika malog i obiteljskog hotelijerstva i njegovog financiranja spominje se već niz godina, a kako se radi o većinom obiteljskom i malom i srednjem poduzetništvu u turizmu, i investicije u taj segment najviše ovise o financijama unutar obitelji i kreditnim linijama koje uspiju dogovoriti s bankama. Povrat investicije za male i obiteljske hotele u prosjeku je 25 godina<sup>80</sup>.

Mali hoteli također ne mogu zadržani dobitak usmjeravati u financiranje razvoja jer im je potreban relativno dug period za akumulaciju istoga i zato ovise o sredstvima i poticajima odgovornih aktera<sup>81</sup>.

Kada se uzme u obzir funkcija malih hotelskih poduzeća kao generatora radnih mjesta, pokretača promjena i nositelja dodane vrijednosti u turizmu, briga države te usmjeravanje i poticanje razvoja malog hotelijerstva su prijeko potrebni<sup>82</sup>. Za punu podršku razvoju i rastu malih hotela u Republici Hrvatskoj potrebno je stvoriti učinkovito i poticajno institucionalno okruženje.

U Republici Hrvatskoj institucionalno okruženje zaduženo za formuliranje, donošenje te implementaciju odluka u sektoru malih i srednjih poduzeća jesu Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta, Hrvatska banka za obnovu i razvitak, Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije, Hrvatska udruga poslodavaca, Hrvatska gospodarska

---

<sup>79</sup> Prohaska Z. et al.

<sup>80</sup> Et al.

<sup>81</sup> Et al.

<sup>82</sup> Krišto, J. (2011): Poticanje razvoja i financiranje malih i srednjih poduzeća, u Leko, V. i Stojanović, A.: Modeli financiranja namjena koje sadrže javni interes, Zagreb: Grafit-Gabrijel

komora, Hrvatska obrtnička komora, Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva i Europska banka za obnovu i razvoj<sup>83</sup>.

Aktualna verzija Zakona o ulaganju nije donijela velike izmjene u pogledu poticanja investiranja malih poduzetnika. U ovisnosti o visini ulaganja smanjena je stopa poreza na dobit – 50% od propisane stope poreza na dobit u razdoblju od 10 godina od početka investiranja za ulaganja u protuvrijednosti 150 tisuća do milijun eura. 75% za ulaganja u protuvrijednosti milijun do tri milijuna EUR i 100% kod ulaganja u protuvrijednosti više od tri milijuna eura. Izglasane su potpore za usavršavanje radnika na novim radnim mjestima povezanih s ulaganjem i do 70% za male poduzetnike, a zanimljive su potpore za projekte ulaganja kroz gospodarsko aktiviranje neaktivne imovine u vlasništvu države<sup>84</sup>. Diljem teritorija RH postoje objekti koji su prije niz godina prestali služiti inicijalnoj svrsi te koji bi se mogli restauracijom pretvoriti u jedinstvene male hotele.

Kako bi okruženje za unaprjeđenje i izgradnju malih hotela u Republici Hrvatskoj bilo poticajno prijeko je potrebna koordinacija među institucijama te unapređenje zakonske regulative kojom bi se trebao stvoriti sustav koji je učinkovitiji i usklađeniji s mogućnostima hrvatske ekonomije, a stvaranje kvalitetnog sustava financiranja malih hotelskih poduzeća jedna je od najvažnijih pretpostavki razvoja.

Prepreke u vidu spore i neučinkovite administracije, neučinkovitost pravosuđa, duge procedure oko registracije vlasništva, manjak usmjerenosti na obrazovanje, nerazvijenost neformalnih oblika financiranja u svrhu pokretanja i rasta poslovnih pothvata su najčešće prepreke razvoja malih poduzeća generalno u Republici Hrvatskoj, a pristup financijskim sredstvima za mala i srednja poduzeća posebno je otežan iz razloga što mnoge financijske institucije smatraju ovo kreditiranje visokorizičnim s visokim transakcijskim troškovima i malim povratom na uloženu imovinu<sup>85</sup>. Mali hoteli u RH većinom mogu pokrivati tekuće troškove iz redovnog poslovanja, ali s malim ili nikakvim povrata investicije - rijetki su slučajevi gdje se za investiranje koriste

---

<sup>83</sup> Cepar.hr (2019.): Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj, dostupno na <http://www.cepar.hr/publikacijepolicy-dokumentiprezentacije/izvjesce-o-malim-i-srednjim-poduzecima/> (26.12.2020.)

<sup>84</sup> Zakon o poticanju ulaganja, NN 102/15, 25/18, 114/18, 32/20, Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta

<sup>85</sup> Pulišelić, M. (2012) Strategijsko-financijski okvir za podršku malog gospodarstva, u Vidučić, Lj. (ured) Mala i srednja poduzeća: financijska politika i ekonomsko-financijski okvir podrške, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet

isključivo vlastita sredstva, a jedino bi taj vid ulaganju stečenoga bio isplativ. Brzi povrat uloženoga u malom hotelijerstvu gotovo ne postoji<sup>86</sup>.

Jedan od izvora financiranja malih hotela kao malih poduzeća u Republici Hrvatskoj su fondovi Europske unije koji su prvenstveno zamišljeni kao financijski instrumenti koji podupiru provedbu pojedine politike Europske unije u državama članicama. Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije je u sklopu Operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014. – 2020. objavio poziv podrške razvoju hotela s dodatnim sadržajima na koji se mogu prijaviti mala i srednja poduzeća, a cilj poziva je produljenje turističke sezone i podizanje konkurentnosti turističke destinacije kroz povećanje kvalitete i dodatne ponude hotela. Minimalni iznos bespovratnih sredstava koja se dodjeljuju ovim pozivom iznosi milijun, a maksimalni iznos 10 milijuna kuna. Prihvatljive aktivnosti su ulaganja u izgradnju i opremanje novih ili rekonstrukciju i opremanje postojećih građevina koje će ispuniti minimalne uvjete i uvjete za kategoriju 3, 4 ili 5 zvjezdica iz skupine Hoteli te ulaganja u izgradnju i/ili realizaciju dodatnih sadržaja postojećih ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli, kategorije 3, 4 ili 5 zvjezdica<sup>87</sup>.

Iz europskih strukturnih i investicijskih fondova (ESIF) za razdoblje 2014. – 2020. godine Republici Hrvatskoj je na raspolaganju ukupno 81,56 mlrd. kn. Do 28. siječnja 2021. godine ugovoreni su projekti u vrijednosti od 92,49 mlrd. kn odnosno 113,40% dodijeljenih sredstava, s tim da je Operativni program Konkurentnost i kohezija imao najbolji postotak ugovorenosti sredstava od 124,71% ukupno raspoložive alokacije<sup>88</sup>.

Kredite za male poduzetnike u Hrvatskoj daje većina poslovnih banaka, a izdvajaju se investicijski zajmovi i zajmovi za obrtna sredstva kroz programe ESIF Mikro i Malih zajmova Hrvatske agencije za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO)<sup>89</sup> te investicijski krediti Hrvatske banke za obnovu i razvitak (HBOR). Ova tijela naglasak stavljaju na podršku malim i srednjim poduzetnicima te slabije razvijenim područjima kroz korištenje

---

<sup>86</sup> Pletikosa, D. (2015): Stavovi stručne javnosti o utjecaju domaćih i inozemnih izravnih ulaganja na uspješnost poslovanja u hotelijerstvu, znanstveni rad

<sup>87</sup> Eurokonzalting.com: Bespovratna sredstva za izgradnju, rekonstrukciju, modernizaciju i opremanje hotela, dostupno na: <https://www.eurokonzalting.com/index.php/bespovratna-sredstva-i-krediti/item/206-bespovratna-sredstva-za-izgradnju-rekonstrukciju-modernizaciju-i-opremanje-hotela> (26.12.2020.)

<sup>88</sup> Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije: Ugovoreni projekti u vrijednosti 113,4% dodijeljenih sredstava, dostupno na: <https://razvoj.gov.hr/vijesti/ugovoreni-projekti-u-vrijednosti-113-4-dodijeljenih-sredstava/4469>, (17.2.2021.)

<sup>89</sup> Hamagbicro.hr: ESIF pojedinačna jamstva, dostupno na: <https://hamagbicro.hr/financijski-instrumenti/kako-do-jamstva/msp/esif-jamstva/pojedinacna/> (26.12.2020.)

nacionalnih izvora financiranja, a posebice kroz korištenje raspoloživih sredstava EU fondova<sup>90</sup>.

---

<sup>90</sup> Hbor: Kako radimo, dostupno na: <https://www.hbor.hr/kako-radimo/> (26.12.2020.)

### 2.3. Faktori utjecaja na uspješnost malih hotela

Snažan je utjecaj strateškog udruživanja malih i obiteljskih hotela na podizanje konkurentnosti u globaliziranom turističkom sustavu. Zbog sve prisutnijih procesa okrupnjavanja hotelskih grupacija mali hoteli bi trebali zajednički surađivati u cilju postizanja bolje konkurentske pozicije na tržištu kao i podizanja konkurentnosti hrvatskog turizma<sup>91</sup>.

Uspostavljanje poslovnih veza između hotela i ostalih poslovnih subjekata koji se pojavljuju u procesu pružanja usluga pogodno je zbog karakteristika turističkog tržišta i turističkog proizvoda. Kada se govori o poslovanju malih hotelskih poduzeća, takvi odnosi predstavljaju uvjet za postizanje poslovnog uspjeha. Turističko tržište stvara potrebu strateškog udruživanja. Motivi i ciljevi strateškog udruživanja malih hotela su obično povećanje udjela na turističkom tržištu odnosno korištenje prednosti koje proizlaze iz ekonomije obujma, zatim bolja promocija i ulazak na nova tržišta, efikasniji prodajni nastup te kvalitetnija usluga, dok je u pozadini uvijek krajnji cilj postizanje dobiti i povećanje rentabilnosti<sup>92</sup>.

Najveće udruženje malih hotela u RH jest Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela (OMH) osnovana 2004. godine kao financijski neovisna interesna grupaciju potaknuta potrebom rastućeg broja malih hotelijera za udruženjem koje će zastupati njihove specifične interese te omogućiti stalno unapređenje kvalitete njihove ponude kao i ustrojavanje međunarodno tržišno prepoznatljivog brenda hrvatskih obiteljskih i malih hotela. Danas broji 146 hotela i 66 visokokvalitetna pansiona i agrodomaćinstva s područja cijele Hrvatske. Misija Udruge je okupiti najbolje obiteljske i male hotele u Hrvatskoj, koji se odlikuju posebnostu, prepoznatljivom kvalitetom i autentičnošću. Cilj je članovima udruženja pružiti mogućnosti za stjecanje boljih poslovnih mogućnosti, turističkom sektoru naprednu grupaciju, a lokalnim zajednicama socijalno i ekološki odgovornog partnera. Podciljevi udruženja su stvaranje međunarodno konkurentnog proizvoda utemeljenog na kvaliteti, posebnosti i autentičnosti; osiguranje boljih uvjeta nabavu kapitala; stjecanje kredibiliteta i utjecaja u odnosu na nositelje turističke politike; podizanje kvalitete smještajnih objekata i njihovih usluga kroz programe certifikacije kvalitete te edukacije i savjetovanja<sup>93</sup>.

Hrvatska eko-oznaka za smještaj u turizmu za male i obiteljske hotele nastala je kao suradnja Udruge malih i obiteljskih hotela te Ministarstva turizma prateći strukturu Europske eko-oznake

---

<sup>91</sup> Vlahov, A. (2014): Strateško udruživanje u funkciji podizanja konkurentnosti malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj. *Acta Turistica*. Vol. 26. No. 1.

<sup>92</sup> Morić Milovanović, B. (2013): Strateški pristup umrežavanju malih i srednjih poduzeća, *Ekonomski misao i praksa*, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu

<sup>93</sup> Omh.hr: O udruzi, dostupno na: <https://www.omh.hr/hr/udruga/o-udruzi/2010> (26.12.2020.)

Eco-flower. Dodjela eko-znaka jedan je od alata zaštite okoliša, i to izravno usmjeren na tržište, a potvrđuje da se u objektu racionalno koriste energenti i sredstva za rad te da se njihova provjera vrši po točno utvrđenim procedurama. U društvu u kojem je sve prisutnija svijest o potrebi očuvanja okoliša sve je izraženija želja pojedinaca za aktivnom ulogom u očuvanju prirode i okoliša. Prednosti posjedovanja eko-znaka za hotele su višestruke; oznaka dokazuje visoku kvalitetu i brigu o okolišu, racionalna upotreba energije i smanjenje količine otpada dovodi do smanjenja troškova, te istovremeno diferencira i jača poziciju hotela na tržištu i privlači rastući segment gostiju kojima je briga o planetu vodilja u svim segmentima života, pa tako i odmora<sup>94</sup>.

Odrednice industrije su takve<sup>95</sup> da na neke (hotelska) poduzeća imaju djelomično moć utjecaja svojim upravljačkim politikama, dok na neke nemaju utjecaja već moraju isključivo brzo reagirati i prilagođavati se. Vanjske odrednice uspješnosti se tako često sagledavaju i kao globalne odrednice odnosno globalna kretanja (tehnološki noviteti, poslovni ciklus svjetskog gospodarstva i kupovna moć turista, sigurnost, klimatske odrednice, kulturološki aspekti i trendovi na turističkom tržištu), zatim kao nacionalne odrednice (stupanj i brzina razvoja nacionalnog gospodarstva, domaća potražnja, obrazovni sustav, kvaliteta tržišta rada, razvijenost financijskog tržišta, razvoj infrastrukture i institucija, ulaganja u turizam, porezni sustav, promocija zemlje) te kao odrednice pripadajuće industrije (broj sudionika i veličina poduzeća, koncentracija, barijere ulaska, strateška (ne)povezanost poduzeća).

Unutarnje odrednice su one koje su pod utjecajem poduzeća te ovise o aktivnostima i kvaliteti upravljanja, kvaliteti organizacijske strukture i ljudskim potencijalima samog hotelskog poduzeća. Kao interne odrednice profitabilnosti u smislu takvih na koje hotel dobrim poslovanjem i upravljačkom politikom može utjecati ističu se stupanj zaduženosti, produktivnost, izdvajanja za istraživanje i razvoj, profit, investicije, likvidnost i solventnost<sup>96</sup>.

Sezonalnost turizma nije pod kontrolom individualnog hotelskog poduzeća, a njezine implikacije rastu paralelno s rastom masovnosti turizma<sup>97</sup>. Velik broj hotela u Hrvatskoj povećavao je kapacitete u glavnoj sezoni implicirajući time negativne ekonomske implikacije

---

<sup>94</sup> Omh.hr: EKO HOTELI – Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela, dostupno na: <https://www.omh.hr/hr/eko-hoteli-omh-29/29> (26.12.2020.)

<sup>95</sup> Dimitrić, M., Tomas Žiković, I. i Matejčić, V. (2018): Odrednice profitabilnosti hotelskih poduzeća – usporedna analiza Primorsko-goranske županije i Republike Hrvatske, Ekonomsku fakultet u Osijeku

<sup>96</sup> Dimitrić, M. et al.

<sup>97</sup> Wall, G., Yan, M. (2003): Disaggregating Visitor Flows - the example of China, Tourism Analysis

u vansezonskom periodu te reducirajući svoju fleksibilnost i sposobnost prilagodbe promjenama na strani potražnje koja traži kvalitetnu i jedinstvenu uslugu.

Potrebna je jača promocija i bolji uvjeti poslovanja malog hotelijerstva s rasterećenjem od još uvijek brojnih fiskalnih i parafiskalnih naknada, kao i povoljni uvjeti financiranja i refinanciranja postojećih obveza<sup>98</sup>. Danas su mala poduzeća spremna brže se prilagođavati i to je njihova neminovna prednost pred velikim hotelskim poduzećima<sup>99</sup>. Investicija u male hotele je definitivno jedan od načina jačanja konkurentnosti te razvoja i implementacije postavki održivog razvoja turizma. Današnji gosti sve više traže odmor i smještaj koji će biti prilagođeni njihovim specifičnim željama i potrebama, a mali i obiteljski hoteli tu stupaju u prvi plan jer nude specifičan turistički proizvod visoke kvalitete i s dodanom vrijednošću zbog čega su ključni za privlačenje dodatnog segmenta turista tijekom cijele godine<sup>100</sup>.

---

<sup>98</sup> Lider.media: Mali i obiteljski hoteli dobro popunjeni, ali problem su im visoki troškovi poslovanja, dostupno na: <https://lider.media/aktualno/mali-i-obiceljski-hoteli-dobro-popunjeni-ali-problem-su-im-visoki-troskovi-poslovanja-33899> (26.12.2020.)

<sup>99</sup> Krželj-Čolović, Z. (2014.): Strateško udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

<sup>100</sup> Poslovni.hr: Oko 1000 objekata bi ušlo u sustav, ali traže rasterećenja, dostupno na: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/oko-1000-objekata-bi-uslo-u-sustav-ali-traze-rasterecenja-347958> (22.12.2020.)

### **3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE OBILJEŽJA POSLOVANJA I FINANCIRANJA MALIH HOTELA OBZIROM NA LOKACIJU**

Obzirom na izražena sezonalna obilježja turističke djelatnosti u zemlji, odnosno koncentraciju glavnine turističkog prometa (mjereno brojem dolazaka i noćenja) u dijelu godine koji nudi odmor korištenjem sunca i mora predmetna je analiza usmjerena na uspješnost poslovanja malih hotela obzirom na njihovu lokaciju.

Lokacija malih hotela (otoci, priobalje, zaobalje, kontinent) u analizi se razmatra u odnosu na postojanje ili nepostojanje povezanosti lokacije malog hotela, obilježja ponude turističkog proizvoda (sunce i more, ostalo) i ostvarene uspješnosti poslovanja mjereno odabranim skupom pokazatelja.

#### **3.1. Obilježja osnovnog skupa i uzorka**

Istraživanje uspješnosti i načina financiranja malih hotela provelo se na uzorku od 38 hotelskih objekata koji djeluju u okviru 30 individualnih hotelskih subjekata na prostornom obuhvatu Republike Hrvatske i zadovoljavaju opisane kriterije podjele prema veličini hotela. Reprezentativni uzorak malih hotela odabran je iz osnovnog skupa kojeg čine ugostiteljski i turistički objekti odnosno subjekti iz Popisa kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj (6.2.2020.) koje provedbeni propisi<sup>101</sup> svrstavaju u skupinu Hoteli te je usklađen prema dostupnim podacima o značajkama poslovanja poduzeća iz Amadeus baze podataka. Grupiranje je dalje napravljeno prema ranije danim definicijama lokacijskih kategorija (otoci, priobalje, zaobalje, kontinent), obzirom na lokaciju pojedinog hotelskog objekta uključenog u analizu.

#### **3.2. Konceptualni model istraživanja**

Na temelju osnovnog obilježja veličine hotelskih poduzeća prema kriteriju broja smještajnih jedinica iz Popisa kategoriziranih turističkih objekata: hoteli, kampovi i marine u Republici Hrvatskoj je prikupljen ukupni uzorak od 447 hotelskih jedinica u Republici Hrvatskoj koji se mogu promatrati kao mali. Dalje je temeljem dostupnosti informacija o potrebnim elementima poslovanja (vrijednost imovine, neto prihod i visina zaduženja) iz baze podataka Amadeus za

---

<sup>101</sup> Ministarstvo turizma i sporta: Propisi iz turizma, dostupno na: <https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/propisi/propisi-iz-turizma/107> (2.1.2021.)

2019. godinu izdvojen strukturirani uzorak od 38 hotela, od čega je 30 individualnih hotelskih poduzeća. Obzirom da su podatci o poslovanju javno dostupni na razini poduzeća, testiranje se obavilo na uzorku od 30 hotelskih subjekata. Temeljem spomenutih financijskih podataka računali su se pokazatelji rentabilnost imovine ROA i rentabilnost kapitala ROE kao indikatori uspješnosti poslovanja. Pomoću danih kriterija podjele osnovnog obilježja lokacije reprezentativni uzorak je podijeljen u kategorije priobalje, zaobalje, kopno i otoci.

Od 30 hotelskih subjekata 6 posluje na kontinentu, 8 na otocima, 15 u priobalju, te jedan u zaobalju. Budući da je iz zaobalja pristupljeno podacima o tek jednom hotelskom poduzeću, isto je ispušteno iz analize, što dovodi do konačnog uzorka od 29 hotelskih subjekata.

Rezultati se iskazuju metodama grafičkog i tabelarnog prikazivanja kojima se prezentira struktura hotelskih poduzeća prema promatranim obilježjima.

Usporedba razlike u poslovanju se ispituje Z-testom razlika u proporciji nezavisnih uzoraka, dok je analiza rađena u statističkom softveru SPSS 25.

Utvrđeni konceptualni model istraživanja grafički se može prikazati slikovnim zapisom u nastavku.

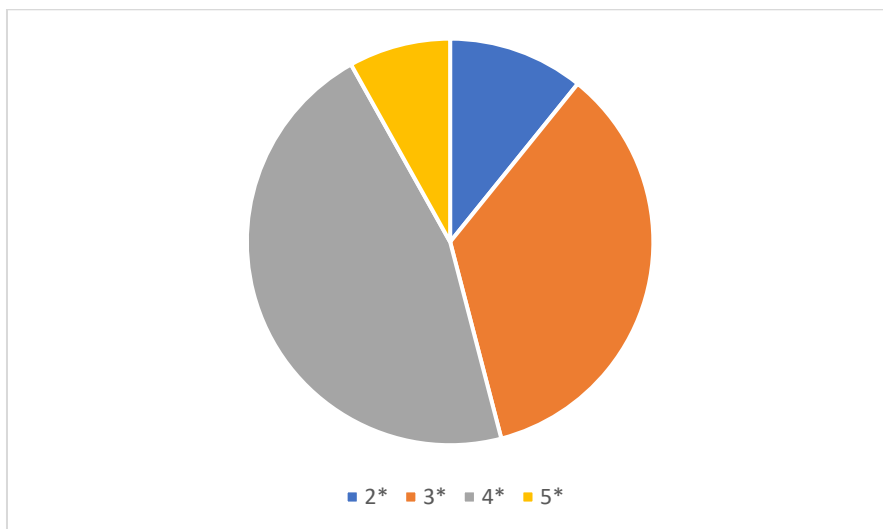


**Slika 3: Konceptualni okvir istraživanja**

Izvor: Izrada autora

### 3.3. Distribucija uzorka prema kategorizaciji i veličini

Od 37 hotelskih objekata pod vlasništvom 29 individualnih hotelskih subjekata koji čine reprezentativni uzorak ovoga istraživanja (Vidjeti Prilog) četiri je kategorizirano s dvije zvjezdice, dok najveći dio uzorka ima tri (13) ili četiri (17) zvjezdice. Pet zvjezdica nose tri hotelska subjekta.



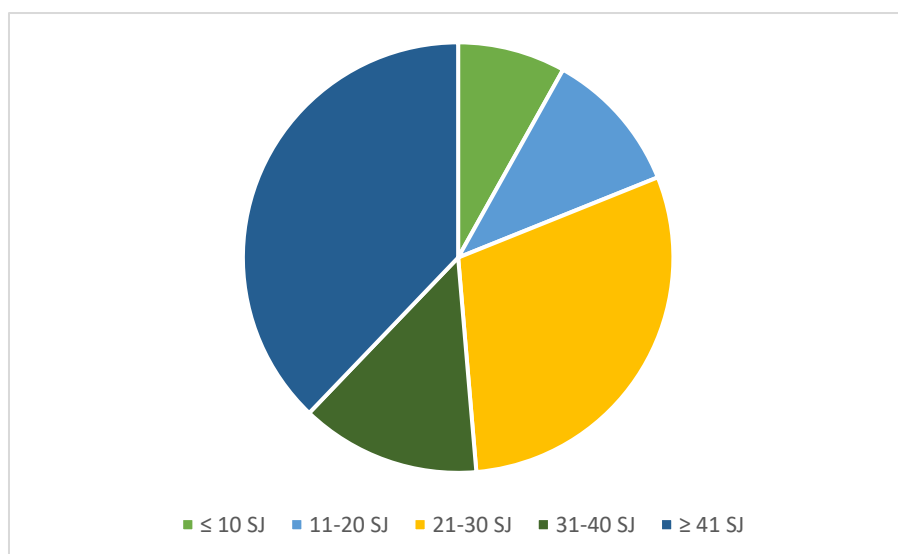
**Grafikon 6: Uzorak hotelskih subjekata prema kategoriji**

Izvor: izrada autora

U uzorku pod regijom priobalje nedvojbeno je najviše hotela s četiri zvjezdice (11 od 21), dok je među hotelskim objektima na kontinentu najviše jedinica s tri zvjezdice (6 od 8).

Prema veličini mjerenoj brojem smještajnih jedinica, u uzorku je najviše većih malih hotela s kapacitetom 41 i više hotelskih soba i/ili apartmana (14). Hotelskih objekata s manje od 10 smještajnih jedinica je svega tri, od 11 do 20 jedinica ima četiri hotela iz uzorka, dok od 21 do 30 jedinica ima 11 hotela. Ukupno pet hotela se našlo u rasponu 31-40 soba.

U priobalju je najviše malih hotela koji broje od 21 do 30 smještajnih jedinica (8 od 21), na otocima je relativno jednaka distribucija hotela obzirom na kapacitet, a u uzorku s kontinenta je najviše hotela s više od 41 smještajnom jedinicom.



**Grafikon 7: Distribucija veličine uzorka prema broju smještajnih jedinica**

Izvor: izrada autora

Na skupu raspoloživih podataka, odnosno prosječnom broju smještajnih jedinica hotelskog subjekta, ukupnoj vrijednosti imovine poslovnih subjekata koji obavljaju djelatnost malog hotelijerstva, a uključeni su u uzorak te vrijednosti njihovih vlastitih sredstava (kapitala i rezervi) na kraju 2019. godine, analizom je utvrđeno kao u nastavku:

1. prosječna veličina hotelskih subjekata čiji mali hoteli čine uzorak mjerena brojem smještajnih jedinica je 32 smještajne jedinice, pri čemu veći broj smještajnih jedinica od prosjeka imaju hotelski subjekti s objektima na kontinentu (prosjek 38 smještajnih jedinica), dok su ispod prosjeka prema broju smještajnih jedinica hoteli na otocima (26);
2. prosječna vrijednost materijalne imovine hotelskog subjekta po smještajnoj jedinici, na kraju 2019. godine, bila je 1092,5 tisuća EUR;
3. realizirana ulaganja mali su hoteli iz uzorka uglavnom financirali iz tuđih izvora pa je tako prosječna vrijednost kratkoročnih i dugoročnih obveza po smještajnoj jedinici u uzorku na kraju 2019. godine bila 1060 tisuću EUR, dok su vlastita ulaganja po smještajnoj jedinici 32,5 tisuća EUR.

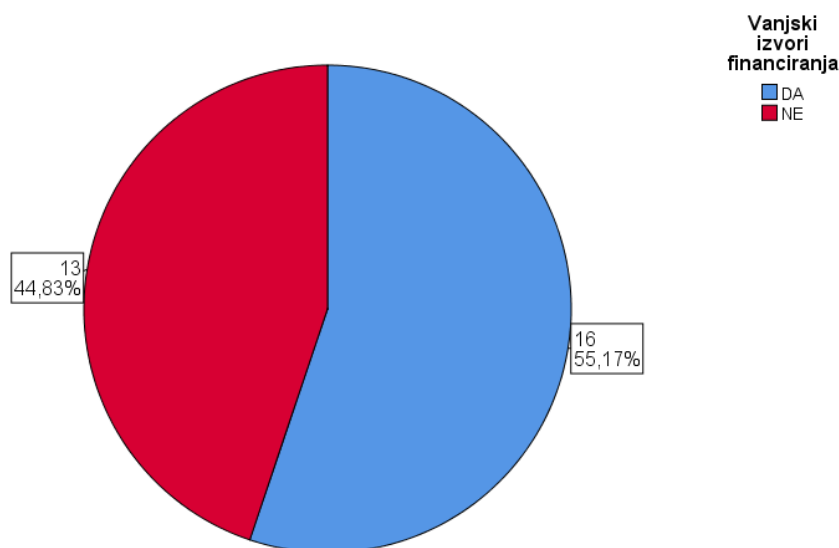
**Tablica 2: Analiza prosječnih vrijednosti veličine, imovine i ulaganja hotela iz uzorka**

| Kategorija lokacije  | Average of Broj SJ | Average of KiR/SJ | Average of Obveze/SJ | Average of Imovina/SJ |
|----------------------|--------------------|-------------------|----------------------|-----------------------|
| Kontinent            | 38,0               | 2,9               | 416,2                | 419,1                 |
| Otoci                | 26,1               | 27,2              | 1066,4               | 1093,6                |
| Priobalje            | 32,3               | 47,1              | 1314,1               | 1361,2                |
| <b>Average total</b> | <b>31,8</b>        | <b>32,5</b>       | <b>1060,0</b>        | <b>1092,5</b>         |

Izvor: izrada autora

### 3.4. Testiranje hipoteza

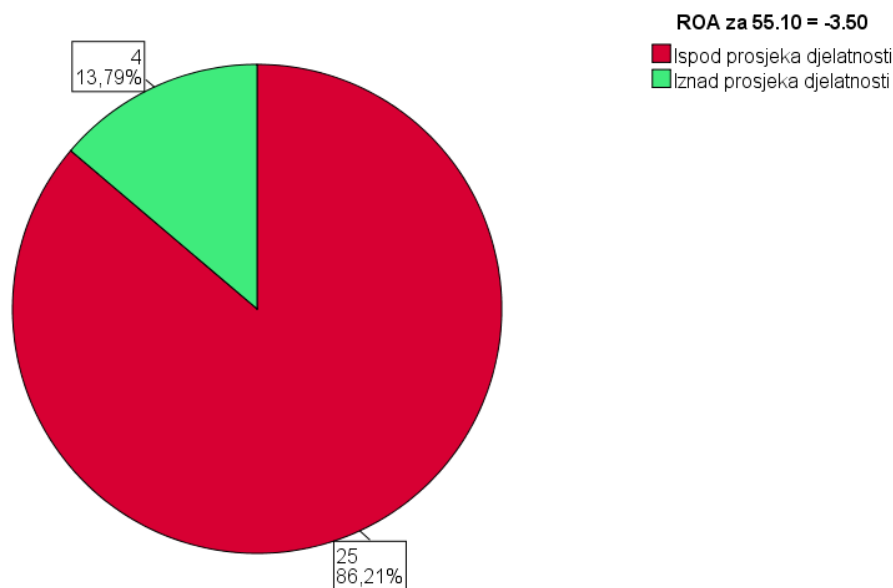
Raspoloživi skup statističkih podataka iz godišnjih financijskih izvještaja pojedinog poslovnog subjekta u okviru kojeg je pojedini mali hotel poslovao u 2019. godini, odnosno apsolutne vrijednosti ukupne imovine (pasive u bilanci društva) te vrijednosti kapitala i rezervi (također u pasivi bilance društva), provedena je analiza te su doneseni zaključci o prevladavajućim izvorima financiranja malih hotela uključenih u uzorak.



**Grafikon 8: Korištenje vanjskih izvora financiranja**

Izvor: izrada autora

Temeljem navedenoga izvedeni su zaključci koristi li poduzeće vanjske izvore financiranja ili ne koristi (glavnica = 0 ili  $\neq 0$ ). Na temelju iskazanog gledišta zaključeno je da prema izvorima financiranja veći broj hotelskih poduzeća koristi vanjske izvore financiranja ( $n=16$ ; 55,77%).



**Grafikon 9: Uspješnost poslovanja usporedbom vrijednosti ROE i ROA na razini djelatnosti**

Izvor: izrada autora

Prosječna vrijednost pokazatelja ROA dobivena je kao omjer neto dobiti i ukupne imovine svih subjekata iz ukupnog uzorka za koje su postojali podatci o ovim vrijednostima. Time ROA za djelatnosti 55.10 Hoteli i slični smještaj iznosi -3.49527264.

Vrijednost ROE veću od prosječne vrijednosti ROA su imala tek 4 od promatranih hotelskih poduzeća ( $p=13,79\%$ ).

#### 3.4.1. Uspješnost poslovanja malih hotela obzirom na lokaciju

*H0(1): Lokacija malih hotela ne utječe na vrstu izvora financiranja koji se koriste za ulaganje u dugoročnu imovinu.*

$$H_0 = p_1 = p_2 = p_3$$

$$H_1 = \exists p_i \neq b_j$$

Nulta hipoteza pretpostavlja jednaku proporciju hotela koji koriste vanjske izvore financiranja u sve tri regije, dok alternativna hipoteza pretpostavlja da postoji razlika između bilo koje dvije regije.

**Tablica 3: Izvor financiranja prema lokaciji****Lokacija \* Vanjski izvori financiranja Crosstabulation**

|          |           |                   | Vanjski izvori financiranja |       |        |
|----------|-----------|-------------------|-----------------------------|-------|--------|
|          |           |                   | DA                          | NE    | Total  |
| Lokacija | Kontinent | Count             | 4                           | 2     | 6      |
|          |           | % within Lokacija | 66,7%                       | 33,3% | 100,0% |
|          | Otoci     | Count             | 4                           | 4     | 8      |
|          |           | % within Lokacija | 50,0%                       | 50,0% | 100,0% |
|          | Priobalje | Count             | 8                           | 7     | 15     |
|          |           | % within Lokacija | 53,3%                       | 46,7  | 100,0% |
|          | Total     | Count             | 16                          | 13    | 29     |
|          |           | % within Lokacija | 55,2%                       | 44,8% | 100,0% |

Izvor: izrada autora

Najveće korištenje vanjskih izvora financiranja je utvrđeno kod promatranih hotela sa kontinenta (66,7% hotela iz poduzorka kontinentalnih hotela), nakon čega slijede poduzeća iz priobalja (53,3% hotela iz poduzorka priobalnih hotela). Postojanje razlika nije utvrđeno ( $p=0,2876$ ). Najmanje korištenje vanjskih izvora financiranja je utvrđeno kod hotela koji posluju na otocima (50,0% hotela sa otoka), a ispitivanjem razlike nije utvrđeno postojanje razlike u odnosu na hotele iz priobalja ( $p=0,4400$ ), te hotele s kontinenta ( $p=0,3343$ ).

Nakon provedenog ispitivanja nije utvrđena razlika u vrsti izvora financiranja koji se koriste za ulaganje u dugoročnu imovinu s obzirom na lokaciju hotela, te se hipoteza rada kojom se pretpostavlja da lokacija malih hotela ne utječe na vrstu izvora financiranja koji se koriste za ulaganje u dugoročnu imovinu **prihvaća kao istinita**.

## 3.4.2. Izvori financiranja malih hotela obzirom na lokaciju

*H0(2): Postoji značajan utjecaj lokacije malog hotela na uspješnost poslovanja mjereno najučestalijim pokazateljima profitabilnosti – ROA i ROE.*

$$H_0 = p_1=p_2=p_3$$

$$H_1 = \exists p_i \neq b_j$$

Nulta hipoteza pretpostavlja jednaku proporciju uspješnih hotela u sve tri regije, dok alternativna hipoteza pretpostavlja da postoji razlika između bilo koje dvije regije.

**Tablica 4: Uspješnost prema lokaciji****Lokacija \* ROE (ROA za 55.10 = -3.50) Crosstabulation**

|          |                   |                   | ROE (ROA za 55.10 = -3.50)    |                               |        |
|----------|-------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------|
|          |                   |                   | Ispod prosjeka<br>djelatnosti | Iznad prosjeka<br>djelatnosti | Total  |
| Lokacija | Kontinent         | Count             | 5                             | 1                             | 6      |
|          |                   | % within Lokacija | 83,3%                         | 16,7%                         | 100,0% |
|          | Otoci             | Count             | 8                             | 0                             | 8      |
|          |                   | % within Lokacija | 100,0%                        | 0,0%                          | 100,0% |
|          | Priobalje         | Count             | 12                            | 3                             | 15     |
|          |                   | % within Lokacija | 80,0%                         | 20,0%                         | 100,0% |
| Total    | Count             |                   | 25                            | 4                             | 29     |
|          | % within Lokacija |                   | 86,2%                         | 17,8%                         | 100,0% |

Izvor: izrada autora

Među promatranim hotelima koja posluju na kontinentu 16,7% posluje iznad ROA prosjeka djelatnosti, dok među poduzećima koja posluju na otocima niti jedno nema ROE iznad ROA prosjeka djelatnosti. Usporedbom uspješnosti poslovanja hotela pokazateljem ROE s otoka i kontinenta nije utvrđeno postojanje razlike ( $p=0,1154$ ). Utvrđeno je postojanje razlike među hotelima sa otoka i priobalja ( $p=0,0875$ ; granična razina signifikantnosti 10%).

Nakon provedenog ispitivanja utvrđeno je da hotelska poduzeća u priobalju uspješnije posluju u odnosu na hotelska poduzeća na otocima, slijedom čega se hipoteza rada kojim se pretpostavlja da postoji značajan utjecaj lokacije malog hotela na uspješnost poslovanja mjereno najučestalijim pokazateljima profitabilnosti **prihvaća kao istinita**.

#### 4. ZAKLJUČAK

Turizam je jedna od najdinamičnijih interaktivnih društveno-ekonomskih pojava. Zbog navedene odlike otvara različite mogućnosti za kontinuirani rast, razvoj i investiranje. Ugostiteljstvo je temelj i preduvjet razvoja turizma, što hotelsku industriju postavlja na ključno mjesto sastavnice turističke ponude pojedine destinacije.

U Republici Hrvatskoj zakonski je definirano da su hoteli poslovni ugostiteljski objekti koji imaju propisane ugostiteljske sadržaje te u kojima se obavljaju ugostiteljske djelatnosti i pružaju ugostiteljske usluge, međutim podjela hotela prema veličini odnosno prema broju smještajnih jedinica nije propisana. U pravilnicima je postavljen naputak da se kao mali ili obiteljski hotel može sagledati ugostiteljske objekte kapaciteta do 50 smještajnih jedinica, u funkcionalnom pogledu i prema načinu pružanja ugostiteljskih usluga, iako se oni i dalje službeno statistički ne prate kao zasebna skupina smještajnih objekata. Uzevši u obzir navedenu definiciju struke te na temelju podataka dostupnih u Popisu kategoriziranih turističkih objekata: hoteli, kampovi i marine u RH, proizlazi da u Hrvatskoj danas djeluje 447 hotelskih objekata (hotela i aparthotela) s manje od 50 smještajnih jedinica.

Hoteli posluju u mjestima gdje postoji potražnja za hotelskim uslugama. Time tržište ima presudan utjecaj na odabir lokacije hotela, što lokaciju čini neizostavnom komponentom hotelskog proizvoda. Strategija odabira lokacije je individualna i svaki je hotel treba izraditi analizirajući osobitosti svoga poslovanja, no odabir lokacije nije važniji od drugih poslovnih odluka i sastavnica hotelskog poslovanja u pogledu dugoročnih poslovnih rezultata.

Analiza uspješnosti poslovanja pojedinog poduzeća može se provesti usporedbom financijskih pokazatelja. Najčešći su pokazatelji likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, rentabilnosti te investiranja. Bitan pokazatelj rentabilnosti poduzeća jest rentabilnost njegove imovine (engl. Return on Assets – ROA) kao indikator uspješnosti korištenja imovine u stvaranju dobiti. Njime se mjeri uspješnost poduzeća u korištenju imovine za stvaranje zarada neovisno o financiranju te imovine. Pokazatelj koji daje uvid u sposobnost poduzeća da ostvari povrat na vlastiti uloženi kapital zove se rentabilnost vlastitoga kapitala (engl. Return on Equity – ROE). ROE ukazuje na sposobnost poduzeća da stvara dodanu vrijednost – što je pokazatelj veći, vlasnici kapitala će u kraćem roku ostvariti povrat uložених sredstava.

Uspješnost poslovanja poduzeća često se ocjenjuje upravo usporedbom rentabilnosti imovine i rentabilnosti vlastitoga kapitala, što je osnovna postavka za ocjenjivanje istinitosti jedne od hipoteza u ovome radu.

Unutarnji načina financiranja su amortizacija, uplate vlasnika, naplata glavnice dugoročnih plasmana i akumulirana dobit, dok se pod vanjske izvore financiranja ubrajaju krediti, obveznice, *factoring*, *leasing* te financijska sredstva iz raznih projekata ministarstava RH Europske unije. Investicije u dugotrajnu imovinu vidljive u imovini poduzeća uobičajeno su financirane vlastitim ili alternativnim izvorima, gdje se alternativno financiranje odnosi na financijske instrumente van tradicionalnog financijskog sustava (*crowdfunding*, rizični kapital, poslovni anđeli, faktoring i dr.). Zbog nemogućnosti velike većine manjih poduzeća da svoje poslovanje financiraju isključivo iz vlastitih sredstava, krediti su najvažniji vanjski izvor financiranja, što poslovne banke čini ključnom financijskom podrškom za razvoj i poslovanje malih (hotelskih) poduzeća u RH.

U Hrvatskoj se važnost razvoja malog i obiteljskog poduzetništva, a time i malog hotelijerstva, počela tek nedavno značajnije isticati i podupirati. Mali hoteli pozitivno utječu na diferencijaciju i podizanje kvalitete cjelokupne ponude jer su često usmjereni definiranim segmentima gostiju. Malo hotelijerstvo potiče investicije i lakše podnosi promjene od velikih aktera u industriji. Diverzifikaciju turističke ponude nude selektivni oblici turizma koji svoju ponudu orijentiraju prema ciljnim skupinama i posebnim interesima turista. Tako mali hoteli i hoteli s odlikama osobnosti, prepoznatljivosti i kvalitete imaju iznimno važnu ulogu u okretanju ka održivom turizmu i turizmu više vrijednosti.

Na domaćem turističkom tržištu nije izražena praksa povezivanja malih i obiteljskih hotela. U ovom pogledu se izdvaja jedino Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela (OMH), koja okuplja male i obiteljske hotele koji se odlikuju prepoznatljivom kvalitetom i autentičnošću. Turističko tržište u kojem je izražena dominacija velikih imena stvara potrebu strateškog udruživanja u cilju postizanja bolje konkurentske pozicije manjih subjekata kao i podizanja konkurentnosti cjelokupnog hrvatskog turizma.

Poslovanje malih hotela u Republici Hrvatskoj odlikuju velika ulaganja, dugi rok povrata na uloženo i male stope profita. Pronalaženje izvora financiranja jest najveći problem malim i srednjim hotelskim poduzećima, osobito onima koji tek ulaze na tržište i koji time nemaju jamstva ni reputaciju koja bi ih dovela u lagodniju poziciju za predavanje zahtjeva za kredite. Visoki porezi, nepostojanje poticaja od strane vlasti, zahtjevi banaka koje je teško zadovoljiti, konkurencija koja ne posluje prema zakonu su samo neke od prepreka koje sputavaju rast malog i srednjeg hotelijerstva. Porezno opterećenje i neusklađenost propisa usporavaju rast malog i srednjeg poduzetništva i povećavaju troškove poslovanja.

Poticajno okruženje za unaprjeđenje i izgradnju malih hotela podrazumijeva koordinaciju među institucijama i unapređenje zakonske regulative kako bi se stvorio učinkovit sustav financiranja usklađen s mogućnostima hrvatskog gospodarstva.

Cilj ovoga rada je bio saznati postoje li razlike u korištenju oblika izvora financiranja (vlastiti ili tuđi) te uspješnosti poslovanja malih hotelskih poduzeća na temelju lokacije na kojoj hoteli djeluju. U svrhu pronalaska odgovora istražene su karakteristike potražnje za hotelskim proizvodom RH, odabrana je definicija malog hotela nakon čega je dalje određen reprezentativni uzorak malih hotelskih subjekata te su ispitane dvije hipoteze na temelju podataka o poslovanju poduzeća iz Amadeus baze.

#### **4.1. Rezultati istraživanja**

Istraživanje je dalo uvid u turističko tržište Republike Hrvatske te ukupnost malih hotela u smještajnoj ponudi koja udovoljava potražnji istog tržišta.

U 2019. je u Republici Hrvatskoj ostvareno 19,6 milijuna dolazaka i 91,2 milijuna noćenja turista, što je u odnosu na prethodnu godinu rast dolazaka za 4,8% te porast noćenja za 1,8%. U Hrvatskoj je u 2019. godini najviše ležajeva u hotelskom smještaju bilo u Istarskoj županiji (27.665). Slijede ih Splitsko-dalmatinska i Primorsko-goranska županija s približno 5000 kreveta manje. Tako je Istarska županija ostvarila najviše dolazaka i noćenja turista u 2019., 22,9% od ukupno ostvarenih dolazaka i 28,9% od ukupno ostvarenih noćenja, a slijedi ju Splitsko-dalmatinska županija s 18,7% ukupnih dolazaka i 19,7% ukupnih noćenja.

Nakon Odmarališta i sličnih objekata za kraći odmor, u 2019. najviše noćenja turista ostvareno je u skupini Hoteli i sličan smještaj, i to 25,9 milijuna noćenja, što je 28,4% od ukupno ostvarenih noćenja. U odnosu na 2018., u ovoj vrsti smještaja ostvareno je 5,8% više dolazaka i 2,2% više noćenja turista.

U Hrvatskoj su u 2019. 10% hotelskih kapaciteta činili hoteli s 5 zvjezdica, hoteli s četiri zvjezdice čine čak 50% hotelske ponude Republike Hrvatske, tri zvjezdice čine 34% sveukupnog broja hotela u RH, dok hoteli s dvije zvjezdice čine 6%.

Iskorištavanjem potencijala lokacije i diferencijacije prema određenom segmentu gostiju uz profesionalno upravljanje i individualni pristup gostu razvijaju se kapaciteti koji imaju dugoročni potencijal popunjenosti tijekom cijele godine.

Prema Popisu kategoriziranih turističkih objekata: hoteli, kampovi i marine u RH u Hrvatskoj je u 2019. bilo 447 malih hotela (hotela i aparthotela s manje od 50 smještajnih jedinica). U kontinentalnom dijelu zemlje nalazi se ukupno 28%, odnosno 126 hotelskih objekata, dok je preostalih 72% (321 hotelski objekt) malih hotela locirano ponajviše na području Splitsko-dalmatinske turističke regije (24%), Istre (11%) i Kvarnera i gorja (13%) i grada Zagreba (9%).

Uzrok visokog stupnja sezonalnosti turizma u Republici Hrvatskoj jest oslanjanje na jednoličnu ponudu koju većinski čini proizvod sunca i mora, kao i smještaj koji je koncentriran poglavito na obali, što nikako ne pogoduje razvoju cjelogodišnjeg turizma. Najveći udio u noćenjima tijekom cijele godine u Hrvatskoj imaju lipanj, srpanj i kolovoz. U tri spomenuta mjeseca ostvareno je čak 73,4% noćenja cijele 2018. godine. Prostorna koncentriranost hrvatskog turizma je također izražena. Polovina ukupnih noćenja tijekom 2018. godine (48,7%) ostvarila

se u samo Istarskoj i Splitsko-dalmatinskoj županiji, a koncentracija hotela prati isti uzorak. Kod županija Kontinentalne Hrvatske sezonalnost je manje izražena: više od 50% turističkih noćenja na kontinentu RH ostvari se tijekom vremenskog razdoblja od pet ili šest mjeseci. Razina sezonalnosti lokaliteta na kojem hotel posluje može direktno uvjetovati potrebu za pomoći u podmirivanju tekućih obveza hotelskog poduzeća, jer im vlastiti izvori nisu dostatni. Hoteli koji posluju u obalnim, visoko sezonalnim dijelovima Hrvatske intenzivno posluju tek par mjeseci u godini, dok hotelski objekti na kontinentu svoje poslovanje ne vežu direktno uz jedan proizvod i vremensko razdoblje te često imaju stabilne prihode značajno dulji dio godine.

Obzirom na postojanje financijskog podatka o visini glavnice kredita po pojedinom hotelskom subjektu zaključilo se koristi li poduzeće vanjske izvore financiranja ili ne. Prema izvorima financiranja veći broj hotelskih poduzeća koristi vanjske izvore financiranja, i to 55,17% promatranog uzorka.

Uspoređujući vrijednosti ROE s pokazateljem ROA računatim na razini djelatnosti 55.10 vidljivo je da velika većina subjekata posluje ispod razine djelatnosti (čak 86,21%).

Hoteli koji posluju u kontinentalnoj regiji RH najviše koriste vanjske izvore financiranja, nakon čega slijede poduzeća iz priobalja. Najmanje korištenje vanjskih izvora financiranja je utvrđeno kod hotela koji posluju na otocima. Testovima nije utvrđena razlika u vrsti izvora financiranja koji se koriste za ulaganje u dugoročnu imovinu s obzirom na lokaciju hotela, što postavljenu hipotezu kojom se pretpostavilo da lokacija malih hotela ne utječe na vrstu izvora financiranja koji se koriste za ulaganje u dugoročnu imovinu čini istinitom.

Uzimajući prosječnu vrijednost pokazatelja ROA za djelatnost 55.10 16,7% hotela iz kontinentalne regije posluje iznad prosjeka djelatnosti, dok među poduzećima koja posluju na otocima niti jedno nema ROE iznad ROA prosjeka djelatnosti. Usporedbom uspješnosti poslovanja hotela pokazateljem ROE sa otoka i kontinenta nije utvrđeno postojanje razlike. Međutim utvrđeno je postojanje razlike među hotelima sa otoka i priobalja.

Ispitivanjem je utvrđeno da hotelska poduzeća u priobalju uspješnije posluju u odnosu na hotelska poduzeća na otocima, slijedom čega se hipoteza kojom se pretpostavlja da postoji značajan utjecaj lokacije malog hotela na uspješnost poslovanja mjereno najučestalijim pokazateljima profitabilnosti može prihvatiti kao istinita.

## **4.2. Doprinos istraživanja**

Doprinos rada i istraživanja jest u isticanju malih i obiteljskih hotela kao bitnih dionika u ukupnoj smještajnoj ponudi RH i kao kreatora diverzificirane usluge te dodane vrijednosti. U donošenju zaključka o obilježjima financiranja te uspješnosti poslovanja istih poduzeća koristili su se stvarni podatci iz raspoloživih baza te na osnovu statističkih podataka, što upućuje da su dobiveni rezultati relevantni te da nisu podložni subjektivnosti što bi moglo biti slučaj s rezultatima prikupljenima anketnim upitnicima.

Korišteni su podatci iz 2019. godine sakupljeni za vrijeme normalnih turističkih kretanja (stanje prije COVID-19 pandemije) zbog čega istraživanje čini kvalitetnu bazu za usporedbu za buduća ispitivanja na istu ili povezanu temu.

Analiza raspoloživog skupa statističkih podataka o poslovanju poslovnih subjekata u skupini malih hotela u 2019. godini pokazuje kako je moguće analizom statističkih podataka sačiniti uvid u jedan aspekt poslovanja malih hotela, koji može biti relevantna osnova, između ostalih saznanja, za definiranje strategije i politika potpore i poticanja malog hotelijerstva u zemlji, posebno u sučelju s očigledno negativnim i dugotrajnim utjecajima globalne epidemije korona virusom na turistički sektor u zemlji.

Dokazivanje obiju postavljenih hipoteza stavlja naglasak na bitnost daljnjeg promišljanja odgovornih vlasti u vidu poboljšanja uvjeta za male hotele, ravnomjernog razvoja turizma svih regija i stvaranja uvjeta koji bi za cilj imali transformaciju prekomjernog apartmanskog smještaja u hotele.

### **4.3. Ograničenja istraživanja**

Ograničenje istraživanja je svakako dostupnost potrebnih podataka za izračun svih potrebnih pokazatelja, zbog čega je reprezentativni uzorak malen u odnosu na ukupni uzorak.

Također, rezultati su prikupljeni na razini jedne godine bez referenciranja na prethodne godine. Navedeno dovodi u pitanje relevantnost zaključaka izvedenih na temelju točnosti rezultata predmetne analize. Međutim, napominje se kako je moguće, primjenom istog skupa analitičkih postupaka u narednom razdoblju analizirati poslovanje poslovnih subjekata u skupini malih hotela tijekom 2020. i narednih godina, uvažavajući kriterij utvrđene lokacije, radi usporedbe rezultata poslovanja prije i u razdoblju utjecaja pandemije COVID-19 na poslovanje malih hotela.

Ograničenjem se također može smatrati i nepostojanje jasne definicije malog hotela, što također može značiti da kriterij od 50 smještajnih jedinica nije ispravan odgovarajući kriterij klasifikacije malih hotela u hotelskoj industriji u zemlji i šire.

## LITERATURA

1. Akalović Antić J., Pletikosa D. (2015): Investicije i profitabilnost hotela u Hrvatskoj, Acta turistica, Vol 27
2. Alphacapitalis.hr: Financiranje startupova, dostupno na: <https://alphacapitalis.com/2019/04/14/financiranje-startupova/> (pristupljeno 3.2.2021.)
3. Avelini Holjevac, I. (2007), Kontroling, Upravljanje poslovnim rezultatom, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
4. Avelini-Holjevac, I. (2002). Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment
5. B. A. Krasniqi (2007): Barriers to entrepreneurship and SME growth in transition – The case of Kosova, Sveučilište u Prištini
6. Barjaktarović D., Pindžo R. (2016): Contemporary Trends in the Hotel Industry Development, Fakultet za menadžment u turizmu i hotelijerstvu, Beograd
7. Baum, T. (1999): Seasonality in tourism: understanding the challenges – Introduction, Tourism Economics
8. Botazzi, L., Da Rin, M. (2002): Venture Capital in Europe and the financing of innovative companies, Economic Policy
9. Butler, Richard W. (2003): Tourism Area Life Cycle: Theoretical and Conceptual Implications, Clevedon
10. Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, <https://www.cepor.hr/> (6.9.2020.)
11. Cepar.hr (2019.): Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj, dostupno na <http://www.cepor.hr/publikacijepolicy-dokumentiprezentacije/izvjesce-o-malim-i-srednjim-poduzecima/> (26.12.2020.)
12. Cerović Z., Pavia, N. i Galičić, V. (2005): Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji
13. Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija
14. Cirkveni, T. (2008): Faktoring-prodaja tražbina radi financiranja poslovanja
15. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i suradnici (2011): Turizam, ekonomske osnove i organizacijski sustav, Školska knjiga, Zagreb

16. Dečman, N. (2012): Financijski izvještaji kao podloga za ocjenu sigurnosti i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj, Ekonomski pregled, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb
17. Dimitrić, M., Tomas Žiković, I. i Matejčić, V. (2018): Odrednice profitabilnosti hotelskih poduzeća – usporedna analiza Primorsko-goranske županije i Republike Hrvatske, Ekonomsku fakultet u Osijeku
18. Dolnicar, S., Otter, T. (2003): Which hotel attributes matter? A review of previous and a framework for future research, Proceedings of the 9th Annual Conference of the Asia Pacific Tourism Association (APTA), University of Technology Sydney
19. Državni zavod za statistiku (2020.): Dolasci i noćenja turista u 2019., dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/04-03-02\\_01\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/04-03-02_01_2019.htm) (8.2.2021.)
20. Ekonomski fakultet u Osijeku: Financijski pokazatelji, materijali za nastavu, <http://www.efos.unios.hr/> (6.9.2020)
21. Eurokonzalting.com: Bespovratna sredstva za izgradnju, rekonstrukciju, modernizaciju i opremanje hotela, dostupno na: <https://www.eurokonzalting.com/index.php/bespovratna-sredstva-i-krediti/item/206-bespovratna-sredstva-za-izgradnju-rekonstrukciju-modernizaciju-i-opremanje-hotela> (26.12.2020.)
22. Freund, D., Munsters, W. (2004): Developments in the Hotel Industry: Design Meets Historic Properties, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/228648576\\_DEVELOPMENTS\\_IN\\_THE\\_HOTEL\\_INDUSTY\\_DESIGN\\_MEETS\\_HISTORIC\\_PROPERTIES](https://www.researchgate.net/publication/228648576_DEVELOPMENTS_IN_THE_HOTEL_INDUSTY_DESIGN_MEETS_HISTORIC_PROPERTIES) (19.12.2020.)
23. Galičić, V., (2017): Poslovanje hotelskoga odjela smještaja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
24. Ghosh, A., McLafferty, S. L. (1987.): Location Strategies for Retail and Service Firms, Lexington: Lexington Books
25. Grgić, I. (2013): Turizam kao djelatnost, dostupno na: <https://vguk.hr/multimedia/416bcc7a2f066bf781ed17adc15dca9f25736608c1c23dfb1fab488fcc6a78a18949f3391551171498.pdf> (6.2.2021)
26. Hamagbicro.hr: ESIF pojedinačna jamstva, dostupno na: <https://hamagbicro.hr/financijski-instrumenti/kako-do-jamstva/msp/esif-jamstva/pojedinacna/> (26.12.2020.)
27. Hbor: Kako radimo, dostupno na: <https://www.hbor.hr/kako-radimo/> (26.12.2020.)
28. Hrturizam.hr: U 2019. Godini kategorizirano 56 novih hotela, kampova i marina, dostupno na: <https://hrturizam.hr/u-2019-godini-kategorizirano-56-novih-hotela-kampova-i-marina/> pristupljeno 1.5.2020

29. Hrvatska gospodarska komora (2020): Regionalni aspekt turističke sezonalnosti, Odjel za makroekonomske analize
30. Ikonen, P. (2017): Financial depth, debt, and growth, Helsinki
31. Ivandić N., Kunst I. (2013): Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Ministarstvo turizma
32. Ivandić N., Kunst I. (2013.): Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Ministarstvo turizma
33. Jeffrey D., Barden, R. D. (2000): Monitoring Hotel Performance Using Occupancy Time-series Analysis: the Concept of Occupancy Performance Space, International Journal of Tourism research, Vol. 2
34. Ježovita A., Žager L. (2014): Ocjena zaduženosti poduzeća pokazateljima profitabilnosti, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu
35. Jutarnji.hr: Kako turizam pogurati prema višoj zoni dodane vrijednosti?, dostupno na: <https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/kako-turizam-pogurati-prema-visoj-zoni-dodane-vrijednosti-9924511> (21.12.2020.)
36. Knežević D. (2018): Financiranje malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj i usporedba s Europskom unijom, stručni rad
37. Kožić, I. (2013): Kolika je sezonalnost turizma u Hrvatskoj?, Ekonomski vjesnik, br. 2/2013. str. 470-480
38. Krišto, J. (2011): Poticanje razvoja i financiranje malih i srednjih poduzeća, u Leko, V. i Stojanović, A.: Modeli financiranja namjena koje sadrže javni interes, Zagreb: Grafit-Gabrijel
39. Krželj-Čolović, Z. (2014.): Strateško udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
40. Laškarin Ažić, M. (2018): Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
41. Lider.media: Mali i obiteljski hoteli dobro popunjeni, ali problem su im visoki troškovi poslovanja, dostupno na: <https://lider.media/aktualno/mali-i-obiceljski-hoteli-dobro-popunjeni-ali-problem-su-im-visoki-troskovi-poslovanja-33899> (26.12.2020.)
42. M. Dimitrić, I. Tomas Žiković, A. Arbula Blecich (2018): Profitability determinants of hotel companies in selected Mediterranean countries
43. Medlik, S., Ingram, H. (2002): Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb
44. Megabooker.hr: Mali i obiteljski hoteli ostvaruju dobre rezultate, traže bolje uvjete, dostupno na: <https://megabooker.hr/mali-obiceljski-hoteli-dobro-popunjeni/> (17.2.2021.)

45. Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije: Ugovoreni projekti u vrijednosti 113,4% dodijeljenih sredstava, dostupno na: <https://razvoj.gov.hr/vijesti/ugovoreni-projekti-u-vrijednosti-113-4-dodijeljenih-sredstava/4469> (17.2.2021.)
46. Ministarstvo turizma i sporta: Propisi iz turizma, dostupno na: <https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/propisi/propisi-iz-turizma/107> (2.1.2021.)
47. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2020.): Turizam u brojkama 2019.
48. Ministarstvo turizma, Popis kategoriziranih turističkih objekata: hoteli, kampovi i marine u RH (6.2.2020)
49. Ministarstvo turizma: NN 56/2016, Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli
50. Morić Milovanović, B. (2013): Strateški pristup umrežavanju malih i srednjih poduzeća, Ekonomska misao i praksa, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu
51. Novi list: Najstariji hotel na Jadranu radi već 135 godina, dostupno na: [www.novilist.hr](http://www.novilist.hr) (29.8.2020)
52. Omh.hr: EKO HOTELI – Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela, dostupno na: <https://www.omh.hr/hr/eko-hoteli-omh-29/29> (26.12.2020.)
53. Omh.hr: O udruzi, dostupno na: <https://www.omh.hr/hr/udruga/o-udruzi/2010> (26.12.2020.)
54. Omh.hr: O udruzi, dostupno na <http://www.omh.hr/hr/udruga/o-udruzi/2010> pristupljeno 5.5.2020.
55. Petrić L. (2007): Osnove turizma, Ekonomski fakultet Split
56. Pivčević, S. (2009): Strategic networks of small hotels – Evidence from Croatia, Sveučilište u Splitu
57. Plavakamenica.hr: Loše strane hrvatske hotelske industrije - Od pogrešne kategorizacije do ponude hrane i pića, pristupljeno 1.5.2020, dostupno na <https://plavakamenica.hr/2017/08/01/hoteli-hotelijerstvo-hrvatska-turizam/>
58. Plavakamenica.hr: 17 najboljih hotela u Istri i na Kvarneru za 2019. godinu, dostupno na: <https://plavakamenica.hr/2019/11/13/17-najboljih-hotela-u-istri-i-na-kvarneru-2019-godinu/> (21.12.2020.)
59. Plavakamenica.hr: Loše strane hrvatske hotelske industrije, raspoloživo na: <https://plavakamenica.hr/2017/08/01/hoteli-hotelijerstvo-hrvatska-turizam/> (19.12.2020.)
60. Pletikosa, D. (2015): Stavovi stručne javnosti o utjecaju domaćih i inozemnih izravnih ulaganja na uspješnost poslovanja u hotelijerstvu, znanstveni rad

61. Pletikosa, D. (2015): Stavovi stručne javnosti o utjecaju domaćih i inozemnih izravnih ulaganja na uspješnost poslovanja u hotelijerstvu, znanstveni rad
62. Ploh, M. (2017): Ograničenja i mogućnosti financiranja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj, stručni rad
63. Poslovni.hr: Oko 1000 objekata bi ušlo u sustav, ali traže rasterećenja, dostupno na: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/oko-1000-objekata-bi-uslo-u-sustav-ali-traze-rasterecenja-347958> (22.12.2020.)
64. Pravilnik o najnižem i najvišem iznosu turističke pristojbe, NN 71/2019, Ministarstvo turizma
65. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, Narodne novine, 56/16 i 120/19, na temelju Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti NN 85/2015
66. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli, NN 56/2016, Ministarstvo turizma
67. Pravilnik za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste Hotel, NN 9/2016, Ministarstvo turizma
68. Privredni.hr: Hotelski biseri koji pokreću promjene, dostupno na: <https://privredni.hr/mali-i-obiteljski-hoteli> (21.12.2020.)
69. Prohaska Z., Olgić Draženović B. (2005): Programi financiranja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj, Ekonomski fakultet Rijeka
70. Pulišelić, M. (2012) Strategijsko-financijski okvir za podršku malog gospodarstva, u Vidučić, Lj. (ured) Mala i srednja poduzeća: financijska politika i ekonomsko-financijski okvir podrške, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
71. R. Lado-Sestayo, M. Vivel-Búa, L. Otero-González (2018): Connection between hotel location and profitability drivers: an analysis of location-specific effects
72. R. Rigall, I. Torrent, M. Fluvà, R. Ballester, A. Saló, E. Ariza, J. M. Espinet (2010): The effects of beach characteristics and location with respect to hotel prices
73. Ramljak, B., Krnić, A. (2010): Računovodstvo turističke agencije, Ekonomski fakultet Split
74. Slobodnadalmacija.hr: Novi hoteli visokih kategorija i povećanje kapaciteta u Splitsko-dalmatinskoj županiji, dostupno na: <https://slobodnadalmacija.hr/split/novi-hoteli-visokih-kategorija-i-povecanje-kapaciteta-u-splitsko-dalmatinskoj-zupaniji-38825> (21.12.2020.)

75. Tomljenović R., Krešić D., Boranić Živoder S., Kunst I., Čorak S. (2018): Glavni plan razvoja turizma Splitsko-dalmatinske županije (2017 – 2027) sa strateškim i operativnim planom marketinga, TZS
76. Vlahov, A. (2014): Strateško udruživanje u funkciji podizanja konkurentnosti malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj. Acta Turistica. Vol. 26. No. 1.
77. Vlahov, A., (2014): Strateško udruživanje u funkciji podizanja konkurentnosti malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj, Izvorni znanstveni rad, dostupno na <https://hrcak.srce.hr/135190>, pristupljeno 5.5.2020
78. Wall, G., Yan, M. (2003): Disaggregating Visitor Flows - the example of China, Tourism Analysis
79. Yu, L. (1999): The International Hospitality Business, Management and Operations, Oxford: The Haworth Hospitality Press
80. Zakon o članarinama u turističkim zajednicama, NN 52/19, Ministarstvo turizma
81. Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16, <https://www.zakon.hr/z/527/Zakon-o-poticanju-razvoja-malog-gospodarstva>, pristupljeno: 29.8.2020
82. Zakon o poticanju ulaganja, NN 102/15, 25/18, 114/18, 32/20, Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta
83. Zakon o računovodstvu, NN, br. 109/2007., članak 3.

## SAŽETAK

Hotelska industrija je od začetaka turizma nositelj turističke ponude. Mali hoteli se u Hrvatskoj zakonski ne izdvajaju kao zasebna kategorija smještaja, no njihovo je djelovanje zato uređeno pravilnicima i stručnim mišljenjima primjenjivima na poslovanje malih poduzeća. Mali i obiteljski hoteli jesu specifičan smještaj kojeg odlikuje autentična usluga, sinergija s lokalitetom u kojem djeluju te individualni pristup gostu koji boravak u ovakvom smještaju čine zaokruženim iskustvom. Lokacija je neodvojiva iz jednadžbe sastavnica poslovanja malog hotela, što upućuje na važnost odabira mjesta i pozicije prilikom investiranja – na što jedno poduzeće može utjecati, te na bitnost promicanja jednakosti u pogledu mogućnosti za ravnomjerni razvoj i financiranje malih poduzeća od strane vlasti, na što jedno poduzeće ne može utjecati. Promoviranje i poticanje malog hotelijerstva ključ je razvoja održive ponude turizma u zemljama poput Hrvatske koje odlikuje nekontrolirani rast privatnog smještaja.

**Ključne riječi:** hotelska industrija, mali hoteli, lokacija u poslovanju, mjere uspješnosti, održivi turizam

## SUMMARY

Since the beginnings of tourism activity, the hotel industry has been the main holder of the tourism offer. In Croatia, small hotels are not defined by law as a separate accommodation category, but regardless of that their business is still controlled by different regulations and law amendments which apply for all small business entities. Small and family hotels are without a doubt specific accommodation characterized by authentic service, synergy with the location and individual approach to each and every guest which makes a stay in such accommodation a well-rounded and unique experience. Location is inseparable from all components and factors which make a small hotel business. This indicates the importance of choosing the right site and position when investing – which is something that a company can have influence on, and the importance of promoting equality in terms of opportunities for small business development and financing, which individual companies cannot have say in. Promoting and encouraging small hotel businesses should be an important part of sustainable tourism policies in countries like Croatia, where mass tourism is present due to uncontrolled growth of private accommodation.

**Key words:** hotel industry, small hotels, location in business, performance measurement, sustainable tourism

## POPIS TABLICA

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 1: Smještajni kapaciteti u RH prema županijama .....                                  | 18 |
| Tablica 2: Analiza prosječnih vrijednosti veličine, imovine i ulaganja hotela iz uzorka ..... | 39 |
| Tablica 3: Izvor financiranja prema lokaciji .....                                            | 42 |
| Tablica 4: Uspješnost prema lokaciji .....                                                    | 43 |

## POPIS SLIKA / GRAFOVA

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Dolasci i noćenja turista prema vrstama turističkih smještajnih objekata .... | 16 |
| Slika 2: Struktura noćenja turista prema vrstama turističkih smještajnih objekata ..   | 16 |
| Slika 3: Konceptualni okvir istraživanja .....                                         | 37 |

|                                                                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Grafikon 1: Usporedba strukture hotela u RH po kategorijama u 2018. i 2019. godini .....                                                | 17 |
| Grafikon 2: Udio pojedinoga mjeseca u ukupnim noćenjima cijele godine Splitsko-dalmatinske županije, prosjek 2016. — 2018., u % .....   | 22 |
| Grafikon 3: Udio pojedinoga mjeseca u ukupnim noćenjima cijele godine Dubrovačko-neretvanske županije, prosjek 2016. — 2018., u % ..... | 23 |
| Grafikon 4: Udio pojedinoga mjeseca u ukupnim noćenjima cijele godine grada Zagreba, prosjek 2016. — 2018., u % .....                   | 24 |
| Grafikon 5: Prostorni raspored malih hotela u RH .....                                                                                  | 28 |
| Grafikon 6: Uzorak hotelskih subjekata prema kategoriji .....                                                                           | 38 |
| Grafikon 7: Distribucija veličine uzorka prema broju smještajnih jedinica .....                                                         | 39 |
| Grafikon 8: Korištenje vanjskih izvora financiranja .....                                                                               | 40 |
| Grafikon 9: Uspješnost poslovanja usporedbom vrijednosti ROE i ROA na razini djelatnosti .....                                          | 41 |

## PRILOZI

## Prilog 1: Uzorak subjekata i karakteristike poslovanja poslovnih subjekata (malih hotela) iz uzorka obzirom na lokaciju

| 1. PRIOBALJE          |                                                |                                                  |       |                           |                       |                   |            |         |                      |                     |                            |                                     |                              |                              |             |                             |
|-----------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------|---------------------------|-----------------------|-------------------|------------|---------|----------------------|---------------------|----------------------------|-------------------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------|-----------------------------|
| Objekt i kategorija   | Sjedište objekta                               | Subjekt                                          |       | Broj smještajnih jedinica |                       |                   |            |         | Neto dobit (000 EUR) | Glavni ca (000 EUR) | Ukup na imovi na (000 EUR) | ROA = neto dobit / ukupn a imovi na | ROE = neto dobit / glavni ca | Vanjski izvori financira nja | ROE > ROA   | ROA za 55.10 = - 3.49527264 |
|                       | (ulica i mjesto)                               | (koji posluje s objektom, naziv, ulica i mjesto) | Sob a | Obiteljsk ih soba         | Hotelski h apartma na | Studio apartma na | Apartma na | Ukup no |                      |                     |                            |                                     |                              |                              |             |                             |
| Flanona 2*            | Plomin b.b., 52234 Plomin                      | KORAL d.o.o. Vozilići 33b, 52234 Plomin          | 10    |                           |                       |                   |            | 10      | 6                    | 0                   | 1.481                      | 0,00                                | 0,00                         | DA                           | neuspješn o | Iznad prosjeka djelatnosti  |
| Flores (ex Hostin) 4* | Rade Končara 4, 52440 Poreč                    | HOSTIN d.o.o. Barčičeva 9, 10000 Zagreb          | 39    |                           | 2                     |                   |            | 41      | 315                  | 0                   | 69.975                     | 0,00                                | 0,00                         | DA                           | neuspješn o | Iznad prosjeka djelatnosti  |
| Zagreb 2*             | Strossmayer ovo šetalište 42, 51260 Crikvenica | JADRAN d.d. Bana Jelačića 16, 51260 Crikvenica   | 40    |                           |                       |                   |            | 40      | - 1.884              | 1.115               | 110.954                    | -0,02                               | -1,69                        | NE                           | neuspješn o | Iznad prosjeka djelatnosti  |
| AD Turre 3*           | Kralja Tomislava 111, 51260 Crikvenica         |                                                  | 40    |                           |                       |                   |            | 40      |                      |                     |                            |                                     |                              |                              |             |                             |
| Slaven 3*             | Ivana Jeličića 37, 51266 Selce                 |                                                  | 50    |                           |                       |                   |            | 50      |                      |                     |                            |                                     |                              |                              |             |                             |
| Esplanade 4*          | Strossmayer ovo šetalište 52, 51260 Crikvenica |                                                  | 30    |                           | 8                     |                   |            | 38      |                      |                     |                            |                                     |                              |                              |             |                             |

|                            |                                                     |                                                                    |    |  |   |  |  |    |         |       |         |       |       |    |            |                            |
|----------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----|--|---|--|--|----|---------|-------|---------|-------|-------|----|------------|----------------------------|
| Lungomare (ex Residenz) 3* | Maršala Tita 133, 51410 Opatija                     | LIBURNIA RIVIERA HOTELI d.d. Ulica maršala Tita 198, 51410 Opatija | 49 |  |   |  |  | 49 | 1.434   | 6.930 | 135.925 | 0,01  | 0,21  | NE | uspješno   | Ispod prosjeka djelatnosti |
| Hotel Villa Kapetanović 4* | Nova Cesta 12a, 51410 Opatija                       | VILLA KAPETANO VIĆ d.o.o. Nova Cesta 12a, 51410 Opatija            | 21 |  | 3 |  |  | 24 | 384     | 810   | 8.542   | 0,04  | 0,47  | NE | uspješno   | Ispod prosjeka djelatnosti |
| Navis 5*                   | Ulica Ivana Matetića Ronjgova 10, 51410 Opatija     |                                                                    | 40 |  | 4 |  |  | 44 |         |       |         |       |       |    |            |                            |
| Milenij Sveti Jakov 5*     | Pava Tomašića 1, 51410 Opatija                      | MILENIJ HOTELI d.o.o. Viktora cara Emina 6, 51410 Opatija          | 25 |  |   |  |  | 25 | - 3.840 | 3.506 | 127.750 | -0,03 | -1,10 | NE | neuspješno | Ispod prosjeka djelatnosti |
| In 4*                      | Šetalište kneza Branimira 32, 23210 Biograd na moru | BOŽAVA d.d. 23286 Božava, Hrvatska                                 | 44 |  |   |  |  | 44 | -142    | 0     | 9.344   | -0,02 | 0,00  | DA | uspješno   | Ispod prosjeka djelatnosti |
| Vila 4m 4*                 | Rtina - Miletići 23248 Ražanac                      | VILA 4m d.o.o. Rtina I 325, 23248 Ražanac                          | 27 |  | 2 |  |  | 29 | 7       | 0     | 1.188   | 0,01  | 0,00  | DA | neuspješno | Ispod prosjeka djelatnosti |
| Hotel Life 4*              | Rtić b.b., 22203 Rogoznica                          | TATAMI TRADE d.o.o. Put Žnjana 3/H, 21000 Split                    | 18 |  |   |  |  | 18 | 30      | 0     | 3.245   | 0,01  | 0,00  | DA | neuspješno | Ispod prosjeka djelatnosti |
| Perla 4*                   | Magistralni put b.b., 22203 Rogoznica               | KRUŠČICA d.o.o. Mažuranićevo                                       | 28 |  |   |  |  | 28 | 367     | 0     | 7.883   | 0,05  | 0,00  | DA | neuspješno | Ispod prosjeka djelatnosti |

|                                         |                                                                  |                                                                                 |    |   |   |    |    |    |            |        |             |      |      |    |                |                               |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|----|----|----|------------|--------|-------------|------|------|----|----------------|-------------------------------|
| Comer 4*                                | Mažuranićev<br>o šetalište 1<br>21000 Split                      | šetalište 1,<br>21000 Split                                                     | 44 |   |   |    |    | 44 |            |        |             |      |      |    | neuspješn<br>o | Ispod prosjeka<br>djelatnosti |
| Split Inn<br>3*                         | 4. gardijske<br>brigade 55,<br>21000 Split                       | PRESIDENT<br>d.o.o.<br>Ulica grada<br>Chicaga 37,<br>10000 Zagreb               | 24 | 1 |   |    |    | 25 | 65         | 0      | 8.129       | 0,01 | 0,00 | DA | neuspješn<br>o | Ispod prosjeka<br>djelatnosti |
| Milenij -<br>Makarska<br>(ex Lav)<br>4* | Put Cvitačke<br>4a,<br>21300<br>Makarska                         | KTC-<br>JADRAN<br>d.o.o.<br>Nikole Tesle<br>18, 48260<br>Križevci               | 18 |   | 3 |    |    | 21 | 50         | 0      | 4.723       | 0,01 | 0,00 | DA | neuspješn<br>o | Ispod prosjeka<br>djelatnosti |
| Milenij 4*                              | Šetalište<br>Kralja Petra<br>Krešimira IV<br>21320 Baška<br>Voda |                                                                                 |    |   |   | 13 | 14 | 27 |            |        |             |      |      |    |                |                               |
| Sumratin<br>2*                          | Šetalište<br>kralja<br>Zvonimira 9,<br>20000<br>Dubrovnik        | DUBROVNI<br>K SEA SUN<br>HOTELS<br>d.o.o.<br>Šipčine 2,<br>20000<br>Dubrovnik   | 41 |   |   |    |    | 41 | 424        | 560    | 8.325       | 0,05 | 0,76 | NE | uspješno       | Ispod prosjeka<br>djelatnosti |
| Supetar 3*                              | Obala dr.<br>Ante<br>Starčevića<br>27<br>20210<br>Cavtat         | JADRANSKI<br>LUKSUZNI<br>HOTELI d.d.<br>Masarykov<br>put 20, 20000<br>Dubrovnik | 28 |   |   |    |    | 28 | 11.81<br>0 | 10.020 | 171.8<br>49 | 0,07 | 1,18 | NE | uspješno       | Ispod prosjeka<br>djelatnosti |
| Bellevue<br>4*                          | Obala Sv.<br>Križa b.b.,<br>20250<br>Orebić                      | HTP OREBIĆ<br>d.d.<br>Obala<br>Pomoraca 36,<br>20250 Orebić                     | 35 | 1 | 2 |    |    | 38 | 224        | 134    | 10.30<br>4  | 0,02 | 1,67 | NE | uspješno       | Ispod prosjeka<br>djelatnosti |

| 2. OTOCI                                          |                                              |                                                                      |      |                           |                       |                   |            |        |                      |                    |                          |                                   |                             |                             |            |                             |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------|---------------------------|-----------------------|-------------------|------------|--------|----------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------|-----------------------------|
| Objekt i kategorija                               | Sjedište objekta                             | Subjekt                                                              |      | Broj smještajnih jedinica |                       |                   |            |        | Neto dobit (000 EUR) | Glavnica (000 EUR) | Ukupna imovina (000 EUR) | ROA = neto dobit / ukupna imovina | ROE = neto dobit / glavnica | Vanjski izvori financiranja | ROE > ROA  | ROA za 55.10 = - 3.49527264 |
|                                                   | (ulica i mjesto)                             | (koji posluje s objektom, naziv, ulica i mjesto)                     | Soba | Obiteljski h soba         | Hotelski h apartman a | Studio apartman a | Apartman a | Ukupno |                      |                    |                          |                                   |                             |                             |            |                             |
| Apoksiomen 4*                                     | Rivalošinjskih kapetana 1, 51550 Mali Lošinj | OHM MANAGEMENT GROUP d.o.o. Trg Vladimira Gortana 2/1, 51410 Opatija | 25   |                           |                       |                   |            | 25     | 315                  | 0                  | 1.613                    | 0,20                              | 0,00                        | DA                          | neuspješno | Ispod prosjeka djelatnosti  |
| Marina 4*                                         | Obalahrvatske mornarice 8, 51500 Krk         | HOTELI KRK d.o.o. Ružmarinska 6, 51500 Krk                           | 9    |                           | 1                     |                   |            | 10     | 169                  | 45                 | 8.997                    | 0,02                              | 3,75                        | NE                          | uspješno   | Ispod prosjeka djelatnosti  |
| Maxim 4*                                          | Božava b.b., 23286 Božava                    | BOŽAVA d.d. 23286 Božava, Hrvatska                                   | 23   |                           | 7                     |                   |            | 30     | -142                 | 0                  | 9.344                    | -0,02                             | 0,00                        | DA                          | uspješno   | Ispod prosjeka djelatnosti  |
| Osam 3*                                           | Vlačica 3, 21400 Supetar                     | SVPETRS HOTELI d.d. Put Vele Luke 4, 21400 Supetar                   | 23   |                           |                       |                   |            | 23     | 509                  | 2.602              | 54.662                   | 0,01                              | 0,20                        | NE                          | uspješno   | Ispod prosjeka djelatnosti  |
| Pastura 4*                                        | Vrilo 28, 21410 Postira                      | PASTURA d.o.o. Vrilo 28, 21410 Postira                               | 31   |                           | 15                    |                   |            | 46     | 27                   | 0                  | 1.010                    | 0,03                              | 0,00                        | DA                          | neuspješno | Ispod prosjeka djelatnosti  |
| Palace Elisabeth Hvar Heritage (ex The Palace) 5* | Trg Sv. Stjepana 5, 21450 Hvar               | SUNČANI HVAR d.d. Ive Miličića 3, 21450 Hvar                         | 33   |                           | 12                    |                   |            | 45     | 10.995               | 0                  | 102.438                  | 0,11                              | 0,00                        | DA                          | neuspješno | Ispod prosjeka djelatnosti  |
| Korčula de La Ville (ex Korčula) 3*               | Obala Franje Tuđmana 5, 20260 Korčula        | HTP KORČULA d.d. Šetalište Frana Kršinića 104, 20260 Korčula         | 20   |                           |                       |                   |            | 20     | 1.448                | 876                | 39.313                   | 0,04                              | 1,65                        | NE                          | uspješno   | Ispod prosjeka djelatnosti  |

|             |                               |                                                            |  |  |  |   |   |    |     |     |       |      |      |    |          |                            |
|-------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------|--|--|--|---|---|----|-----|-----|-------|------|------|----|----------|----------------------------|
| Kalamota 4* | Gornje Čelo 17, 20221 Koločep | DUBROVNIK SEA SUN HOTELS d.o.o. Šipčine 2, 20000 Dubrovnik |  |  |  | 4 | 6 | 10 | 424 | 560 | 8.325 | 0,05 | 0,76 | NE | uspješno | Ispod prosjeka djelatnosti |
|-------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------|--|--|--|---|---|----|-----|-----|-------|------|------|----|----------|----------------------------|

| 3. KONTINENT                |                                              |                                                                 |                           |                  |                     |                  |           |        |                      |                    |                          |                                   |                             |                             |            |                             |
|-----------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------|---------------------|------------------|-----------|--------|----------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------|-----------------------------|
| Objekt i kategorija         | Sjedište objekta                             | Subjekt                                                         | Broj smještajnih jedinica |                  |                     |                  |           |        | Neto dobit (000 EUR) | Glavnica (000 EUR) | Ukupna imovina (000 EUR) | ROA = neto dobit / ukupna imovina | ROE = neto dobit / glavnica | Vanjski izvori financiranja | ROE > ROA  | ROA za 55.10 = - 3.49527264 |
|                             | (ulica i mjesto)                             | (koji posluje s objektom, naziv, ulica i mjesto)                | Soba                      | Obiteljskih soba | Hotelskih apartmana | Studio apartmana | Apartmana | Ukupno |                      |                    |                          |                                   |                             |                             |            |                             |
| Zagreb 2*                   | Damira Tomljanović a Gavrana 5, 10000 Zagreb | HUP-ZAGREB d.d. Trg Krešimira Čosića 9, 10000 Zagreb            | 46                        |                  |                     |                  |           | 46     | 10.689               | 256                | 88.561                   | 0,12                              | 41,83                       | NE                          | uspješno   | Iznad prosjeka djelatnosti  |
| Jadran 3*                   | Vlaška 50, 10000 Zagreb                      |                                                                 | 49                        |                  |                     |                  |           | 49     |                      |                    |                          |                                   |                             |                             |            |                             |
| Galerija 3*                 | Pogačićeva 9, 10000 Zagreb                   | MAXIMUS d.o.o. Trnjanska cesta 11e, 10000 Zagreb                | 17                        |                  | 1                   |                  |           | 18     | 20                   | 0                  | 1.157                    | 0,02                              | 0,00                        | DA                          | neuspješno | Ispod prosjeka djelatnosti  |
| Orient Express (ex Dora) 3* | Trnjanska cesta 11/E, 10000 Zagreb           |                                                                 | 28                        | 8                |                     |                  |           | 36     |                      |                    |                          |                                   |                             |                             |            |                             |
| Bijela kuća 3*              | Kolodvorska ul. 12, 48000 Koprivnica         | HOTEL PODRAVIN A d.o.o. Hrvatske državnosti 9, 48000 Koprivnica | 10                        | 1                |                     |                  |           | 11     | 5                    | 0                  | 2.846                    | 0,00                              | 0,00                        | DA                          | neuspješno | Ispod prosjeka djelatnosti  |
| Terme Jezerčica 3*          | Toplička cesta 80, 49240 Donja Stubica       | TERME JEZERČICA d.o.o. Zinke Kunc 47, 42000 Varaždin            | 43                        | 4                |                     |                  |           | 47     | 16                   | 573                | 7.489                    | 0,00                              | 0,03                        | NE                          | uspješno   | Ispod prosjeka djelatnosti  |

|                   |                                                  |                                                                |    |   |   |  |  |    |     |   |       |      |      |    |            |                                   |
|-------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----|---|---|--|--|----|-----|---|-------|------|------|----|------------|-----------------------------------|
| Gem 3*            | Kralja<br>Zvonimira<br>120,<br>32100<br>Vinkovci | GEM d.o.o.<br>Kralja<br>Zvonimira<br>120,<br>32100<br>Vinkovci | 47 | 2 | 1 |  |  | 50 | 25  | 0 | 4.793 | 0,01 | 0,00 | DA | neuspješno | Ispod<br>prosjeaka<br>djelatnosti |
| Garden<br>Hill 4* | Rakarska<br>1A,<br>10410<br>Velika<br>Gorica     | CRV d.o.o.<br>Rakarska<br>1/A, 10410<br>Velika<br>Gorica       | 39 |   | 6 |  |  | 45 | 136 | 0 | 5.075 | 0,03 | 0,00 | DA | neuspješno | Ispod<br>prosjeaka<br>djelatnosti |

Izvor: izrada autora