Otvaranje i tržišno pozicioniranje novog boutique hotela u centru Splita

Surić, Marina

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **VERN University of Applied Sciences / Veleučilište VERN**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:146:966327

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

VERN' University Repository





VELEUČILIŠTE VERN'

Zagreb

Specijalistički diplomski stručni studij

Menadžment održivog razvoja turizma

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD

OTVARANJE I TRŽIŠNO POZICIONIRANJE NOVOG *BOUTIQUE* HOTELA U CENTRU SPLITA

Marina Surić

Zagreb, 2018.

VELEUČILIŠTE VERN'

Specijalistički diplomski stručni studij

Menadžment održivog razvoja turizma

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD

OTVARANJE I TRŽIŠNO POZICIONIRANJE NOVOG *BOUTIQUE* HOTELA U CENTRU SPLITA

Mentorica: dr.sc. Snježana Boranić Živoder

Studentica: Marina Surić

Zagreb, travanj 2018.

SADRŽAJ

SAŽETAK .....

ABSTRACT .....

1. UVOD **1**

1.1. Predmet istraživanja 3

1.2. Problem istraživanja 3

1.3. Ciljevi istraživanja 3

1.4. Istraživačka pitanja 4

1.5. Metode istraživanja 4

2. HOTELSKA PONUDA I GRADSKI TURIZAM **5**

2.1. Obilježja gradskog turizma 5

2.2. Teorijske odrednice hotelijerstva i zakonski okvir 8

2.3. Karakteristike hotelskog proizvoda 12

2.4. Trendovi u hotelijerstvu 14

2.5. Specifičnosti ponude *boutique* hotela 18

3. ANALIZA STANJA TURIZMA U GRADU SPLITU **20**

3.1. Analiza smještajnih kapaciteta (razdoblje 2011. -2016.) 20

3.2. Ključne atrakcije i proizvodi 26

3.3. Analiza turističke potražnje 31

3.4. Analiza tržišnih trendova važnih za grad Split 35

4. STUDIJA SLUČAJA – POKRETANJE I TRŽIŠNO POZICIONIRANJE HOTELA „MIRAKUL“ **37**

4.1. Opis investitora 37

4.2. Opis planiranog projekta – hotel „Mirakul“ 47

4.3. SWOT analiza novog hotela „Mirakul“ 63

4.4. Vizija i misija hotela „Mirakul“ 64

4.5. Smjernice marketinškog plana 66

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA 68

5.1. Stavovi dionika o obilježjima postojećeg stanja turizma u Splitu 68

5.2. Stavovi dionika o ograničenjima i potrebama smještajne ponude u Splitu 69

5.3. Stavovi dionika o otvaranju novog *boutique* hotela u centru Splita 70

5.4. Preporuka za *boutique* hotel 71

6. ZAKLJUČAK 73

7. LITERATURA 75

POPIS SLIKA 79

PRILOZI 80

SAŽETAK

Split je posljednjih nekoliko godina doživio veliki procvat te je od tranzitne destinacije postao *city break* odredište. Na desetim Danima turizma 2017. godine osvojio je nagradu upravo za *city break* destinaciju te za destinaciju godine. Navedene titule opravdava spoj kulturnih i prirodnih ljepota, raznovrsnih manifestacija te postignuti rezultati od čak 2 milijuna turističkih noćenja u 2017. godini te porastom od 26,5% u odnosu na 2016. godinu. Predmet ovog istraživanja jest novi i atraktivni proizvod *boutique* hotel te njegovo postepeno implementiranje u stalnu turističku ponudu grada Splita. Provedena je analiza stanja turizma u gradu Splitu u razdoblju od 2011. do 2016. godine kako bi se vidjelo na koji način se mijenjala struktura smještajnih kapaciteta i čime je bila uvjetovana. Također, istraženo je i kako se mijenjala turistička potražnja. Detaljno je razrađena studija slučaja, tj. projekt pokretanja i tržišno pozicioniranje hotela „Mirakul“ kako bi se mogli donijeti zaključci o isplativosti projekta. U radu je korištena znanstvena i stručna literatura iz područja hotelijerstva s posebnim naglaskom na *boutique* hotele, gradski turizam, tržišne trendove te trendove u hotelijerstvu. Proveden je dubinski intervju s direktorom *boutique* hotela, predstavnicom Turističke zajednice grada Splita, investitorom i predstavnikom turističke agencije u Splitu kako bi se ispitali stavovi dionika o stanju turizma u Splitu i o projektu pokretanja novog *boutique* hotela u centru Splita.

Cilj rada bio je teorijskim odrednicama hotelijerstva, zakonskim okvirom, obilježjima gradskog turizma, specifičnostima ponude *boutique* hotela te detaljnom analizom stanja turizma u gradu Splitu stvoriti temelj za bolje razumijevanje projekta pokretanja i tržišnog pozicioniranja *boutique* hotela „Mirakul“ u Splitu. U radu je jasno vidljiva vizija hotela „Mirakul“ kojemu je u cilju razviti hotel u kojem će gost imati želju ostati duže od planiranog. Da bi hotel mogao stvoriti takav imidž potrebno je uključiti nekoliko ključnih sadržaja kao što su lokacija, hotelska soba koja nudi nešto više, sadržaje hotela i posebnu gastronomiju uz naglasak na autentična jela porijeklom iz Splita i Dalmacije. Provedenim istraživanjem i analizom isplativosti, to jest otvaranja *boutique* hotela „Mirakul“ u Splitu, zaključuje se da je investicija isplativa te da na razini destinacije postoji potreba za unapređenjem ponude hotelskog smještaja.

Ključne riječi: *boutique* hoteli, gradski turizam, trendovi u hotelijerstvu, turizam u Splitu

ABSTRACT

Opening and market positioning of the new boutique hotel in center of Split

In the last couple of years, Split has experienced an incredible boom and has turned into a city break destination after being a merely transit one. At the 10th Days of Croatian Tourism in 2017 it was proclaimed to be the city break destination and the destination of the year. This is justified by the combination of cultural and natural beauty, various events and incredible results of as many as 2 million tourist overnight stays in 2017 and the increase of 26.5% compared to 2016. The subject of this research is the new and attractive product of boutique hotels and its gradual implementation in the permanent tourist offer of the city of Split. The state of tourism in Split from 2011 to 2016 was analysed to see how the structure of accommodation capacities has changed and what caused it. It also explores how tourism demand has changed. A case study, i.e. a start-up project and the market positioning of the hotel "Mirakul", has been elaborated to draw conclusions about the project's viability. Scientific and professional literature concerning hospitality industry was used in this paper, putting a special emphasis on boutique hotels, city tourism, market trends and trends in hospitality industry. A thorough interview was conducted with a boutique hotel manager, the Tourist Board of Split, an investor and a tourist agency in Split to examine the stakeholders' attitudes about the state of tourism in Split and the project of launching a new boutique hotel in the city center.The aim of the study was to create a basis for a better understanding of the project of launching and market positioning of the boutique hotel "Mirakul" in Split by stating theoretical definitions of hospitality industry, legal framework, city tourism features, specificities of boutique hotel offer and detailed analysis of the state of tourism in the city of Split.The work clearly shows the vision of the hotel "Mirakul", which aims to evolve into a hotel in which guests will want to stay longer than planned. To create such a reputation, it is necessary to include some key contents such as location, hotel rooms that offer something more, hotel facilities and special gastronomy with an emphasis on authentic dishes originating from Split and Dalmatia.Based on the research and cost-effectiveness analysis, i.e. the opening of the boutique hotel "Mirakul" in Split, it is concluded that the investment is profitable and that there is a need for hotel accommodation at the level of destination.

Keywords: boutique hotels, city tourism, trends in hospitality industry, tourism in Split

1. UVOD

U zadnjih desetak godina grad Split proživljava pravi „turistički bum“. Bogati turistički potencijal Splita očituje se različitim elementima: jedinstvenoj arhitekturi stvaranoj preko 1700 godina, bogatoj kulturnoj baštini, jedinstvenoj prirodi kojom dominira očuvano i čisto Jadransko more i obližnji otoci Šolta, Brač i Hvar. Kada se tome pridoda ubrzani razvoj ugostiteljske ponude kojom dominiraju domaći mediteranski specijaliteti te činjenica da je Split svega dva sata letom udaljen od većine zemalja Europske unije, tada je potpuno jasno da je Split danas turistički „nebrušeni dijamant“ koji ima značajan potencijal da postane još veća i poznatija turistička destinacija.

Kako bi se to i dogodilo potrebno je realizirati nekoliko projekta. Jedan je, primjerice, proširenje zračne luke Split koja će omogućiti veće kapacitete dolazaka u Split i cijelu regiju. Sadašnjost, ali i budućnost prometa ukazuje na to da je cijena avioprometa u konstantnom padu, a cijena autoprijevoza u stalnom porastu. Činjenica da gost ima sve manje vremena za duga putovanja autom i za kolone na cestama je dodatni čimbenik za očekivani napredak avioturizma.

Iako grad Split bilježi značajan rast privatnog smještaja koji se u razdoblju od 2010. do 2016. godine povećao 3,5 puta, vidljiv je i deficit u hotelskom smještaju koji iznosi tek 11,21% postelja u destinaciji. Promatrajući strukturu hotelskog smještaja za isto razdoblje, najviše je porastao broj kreveta u hotelima s četiri zvjezdice (za 330 kreveta ili gotovo 50% od novih 669 hotelskih kreveta), a zatim kreveti kategorizirani s dvije zvjezdice koji se nalaze svi u jednom objektu, hotel Zagreb (Duilovo).[1]

S obzirom na dugogodišnje poslovno iskustvo turističke agencije Bremen u turizmu i na dosadašnje iskustvo u uvođenju novih turističkih proizvoda u proteklom razdoblju, tvrtka Bremen se odlučila na gradnju malog *boutique* hotela u centru Splita. S obzirom na zahtjeve tržišta koji se sve češće mijenjaju, investitori u hotelijerstvu uočavaju važnost kvalitete i dizajna u hotelima pa se tako na tržištu pojavljuju *boutique* hoteli. Riječ je o manjim hotelima koji odišu prepoznatljivim stilom, a posebna se pažnja posvećuje dizajnu interijera te

[1]Turistička zajednica grada Splita – www.visitsplit.com/clients/1/documents/5dnzypa85onms73.pdf (08.1.2018.)

personaliziranoj usluzi. Ulaganje u *boutique* hotel predstavlja iskorak u pružanju turističkih usluga s kojim želi budućim turistima ponuditi novu kvalitetu boravka u gradu Splitu.

Realizacijom projekta tvrtka će zadovoljiti i potrebe lokalne zajednice za kvalitetnim smještajnim objektima u gradu Splitu. Potreba za hotelom ove veličine iskazana je i u strateškim dokumentima na gradskoj razini zbog nepovoljne strukture i loše kvalitete trenutnih smještajnih kapaciteta.

U kontekstu razvoja gradskog turizma te potrebe različitih oblika smještaja u gradskim destinacijama u radu će se analizirati gradski turizam, njegova obilježja te različiti oblici smještaja. Također će se na primjeru grada Splita analizirati smještajna ponuda i potrebe razvoja daljnje smještajne ponude s obzirom na rast turizma i cjelokupni razvoj turističke ponude.

Diplomski rad „Otvaranje i tržišno pozicioniranje novog *boutique* hotela u centru Splita“ uz uvod i zaključak, dijeli se na četiri dijela. U uvodu su detaljno obrazloženi predmet i problem istraživanja te su postavljena istraživačka pitanja. Navedeni su i ciljevi istraživanja te metode istraživanja. Slijedi poglavlje „Hotelska ponuda i gradski turizam“ u kojem se obrađuju obilježja gradskog turizma, teorijske odrednice hotelijerstva i zakonski okvir, karakteristike hotelskog proizvoda, trendovi u hotelijerstvu te specifičnosti hotelske ponude. U trećem poglavlju analizirano je stanje turizma u gradu Splitu u periodu od 2011. do 2016. godine. Potom u četvrtom poglavlju prikazana je studija slučaja pokretanja i tržišnog pozicioniranja hotela „Mirakul“. Definiran je predmet poslovanja investitora, postojeća imovina investitora, analiza poslovanja te detaljan opis projekta. Peto poglavlje prikazuje rezultate provedenog istraživanja u kojem su prikazani stavovi dionika o obilježjima postojećeg stanja turizma u Splitu, ograničenjima i potrebama smještajne ponude u Splitu te o otvaranju novog *boutique* hotela u centru Splita. Zaključak predstavlja osvrt na cjelokupan rad te se u njemu iznose spoznaje i zaključi proizašli iz rezultata pregleda literature i provedenih istraživanja.

1.1. Predmet istraživanja

Predmet ovog istraživanja jest novi i atraktivni proizvod *boutique* hotel te njegovo postepeno implementiranje u stalnu turističku ponudu grada Splita. Uvodno će se definirati temeljna teorija o hotelskoj ponudi, obilježja gradskog turizma te specifičnosti ponude *boutique* hotela. Nadalje će se iznijeti podatci o predmetu poslovanja investitora te o njegovoj postojećoj imovini, a potom će se analizirati dosadašnje financijsko poslovanje. Definirat će se misija, vizija i ciljevi hotela „Mirakul" te će se provesti analiza okoline pomoću SWOT analize. Također, razradit će se pojedini elementi projekta kao što je kategorizacija i ponuda hotela „Mirakul", plan zaposlenih i organizacija poslovanja te iznos investicije i izvori financiranja.

1.2. Problem istraživanja

Problemski, rad se osvrće na učinkovitost trenutne turističke ponude grada, dok se s druge strane istražuje daljnji razvoj smještajne ponude te posebno otvaranja novog *boutique* hotela. Provedena je detaljna analiza smještajnih kapaciteta od 2011. do 2016. godine kako bi se vidjele promjene koje su se dogodile na području destinacije te kako bi ih se moglo povezati i usporediti s promjenama turističke potražnje. Istražuju se svjetski turistički trendovi ponude i potražnje kako bi se donijeli zaključci o bitnim trendovima za Split kao destinaciju. Razmatra se mogućnost pozicioniranja hotela „Mirakul", posebno u kontekstu postojećeg i očekivanog rasta turističke potražnje.

1.3. Ciljevi istraživanja

Ciljevi ovog istraživanja su analizirati smještajnu ponudu u Splitu u kontekstu promjena potražnje i razvoja turističke ponude posljednjih desetak godina u odnosu na perspektive razvoja turizma. Također je cilj istražiti stavove dionika u turizmu o stanju postojeće strukture potražnje i mogućnostima otvaranja novih i inovativnih smještajnih kapaciteta. Cilj je vidjeti gdje postoje mogućnosti a gdje ograničenja i kako bi se potencijalni novi hotel mogao pozicionirati.

1.4. Istraživačka pitanja

U radu će se pokušati odgovoriti na sljedeća istraživačka pitanja:

1. Kako su se mijenjala obilježja gradskog turizma u kontekstu turističkih trendova?
2. Kako se mijenjala struktura smještajnih jedinica zadnjih desetak godina u gradu Splitu i čime je ona bila uvjetovana?
3. Kako se mijenjala struktura potražnje u Splitu i kako je ona povezana s razvojem turističke ponude?
4. Kakvi su stavovi dionika u strukturi smještaja u Splitu u mogućnostima otvaranja *boutique* hotela?
5. Može li pokretanje *boutique* hotela u Splitu biti isplativ projekt s obzirom na potencijale i mogućnosti razvoja turizma u Splitu?

1.5. Metode istraživanja

Sukladno definiranom problemu u radu te postavljenim ciljevima istraživanja za potrebe izrade ovog rada koristila se postojeća relevantna znanstvena i stručna literatura iz područja gradskog turizma i turističkog planiranja. Posebno su se koristiti i svi izvori koji se tiču turističkih trendova, postojeća planska dokumentacija grada Splita te baze podataka poput Državnog zavoda za statistiku, podaci Turističke zajednice. Dalje, za potrebe rada provedeni su dubinski intervjui putem kojih je autorica rada nastojala dobiti opširne i detaljne odgovore na postavljena pitanja te prikupiti što veći broj informacija o stavovima dionika kako bi mogla donijeti zaključak o ključnim pitanjima kojim se bavi u radu. Intervju je proveden s direktorom *boutique* hotela, predstavnicom Turističke zajednice grada Splita, investitorom projekta te voditeljicom turističke agencije u Splitu.

2. HOTELSKA PONUDA I GRADSKI TURIZAM

U ovom poglavlju obrađuju se obilježja gradskog turizma, teorijske odrednice hotelijerstva i zakonski okvir, karakteristike hotelskog proizvoda, trendovi u hotelijerstvu te specifičnosti hotelske ponude.

2.1. Obilježja gradskog turizma

Pojam gradskog turizma podrazumijeva putovanja u velike ili male gradove zbog razgledavanja, kupovine, posjeta rodbini i prijateljima, poslovnih razloga, kulture, zabave, odmora ili opuštanja i sl. (Rabotić, 2013). Gradski, tj. urbani turizam intenzivnije sespominje u posljednjim desetljećima 20. stoljeća, iako ni ranije nije bio nepoznat pojam. Još se u antičko doba putovalo iz različitih razloga no s vremenom su se iskristalizirali specifični razlozi za odabir destinacije i načina putovanja pa su se počeli definirati selektivni oblici turizma.

Krajem 70-ih godina 20.stoljeća gradovi se iz glavnih generatora emitivnog turizma pretvaraju u turističke destinacije koje postaju generator receptivnog turizma masovnijeg karaktera te daju svoj doprinos ekonomiji grada i bogatstvu njegovog stanovništva (Rabotić, 2013).

Rabotić (2013) jasno razlikuje urbani i ruralni turizam navodeći kako se gradovi odlikuju koncentracijom i raznovrsnošću funkcija, objekata, kulture i ljudi. Smatra kako je gotovo nemoguće odrediti profil urbanih turista i ustanoviti što ih privlači, iako turisti najčešće navode da je to razgledavanje i druženje. Rabotić (2013) navodi i kako neki istraživači smatraju da je pogrešna pretpostavka da su svi turisti u gradu ujedno i urbani turisti jer među njima ima i onih koji bi se sličnim sadržajem zadovoljili i u neurbanom ambijentu.

Najveća komparativna prednost gradova u odnosu na manja mjesta očituje se kroz količinu i kvalitetu sadržaja kojima destinacija raspolaže. Gradovi uglavnom nude složenije usluge i proizvode koji mogu zadovoljiti i najzahtjevnije goste. Grad kao destinacija na jednom mjestu nudi kulturu, zabavu, sport, atrakcije, gastronomiju i sl. U konkurentskom okruženju gradovi se među sobom nadmeću u privlačenju potencijalnih gostiju iz drugih gradova s kojima imaju dobru prometnu povezanost. Strategije privlačenja gostiju mogu biti različite, kao npr. London koji ima besplatan ulaz u gotovo sve muzeje, a dodatan prihod ostvaruje kroz smještaj, gastronomiju, mjuzikle budući da „gradski gosti“ traže potpuni doživljaj.

Grad kao destinacija ima određene zajedničke karakteristike s ostalim gradovima, iako svaki nosi vlastite posebnosti prema kojima postaje prepoznatljiv. Svaki grad svoju prepoznatljivost gradi kroz atrakcije, aktivnosti i doživljaje koje su na raspolaganju njegovim posjetiteljima. Određeni gradovi kao što su Pariz, London ili New York ponose se atrakcijama koje su veći brend od same destinacije. Dobrim upravljanjem moguće je maksimalno iskoristiti pozitivne efekte privlačenja gostiju pomoću prepoznatljivih atrakcija i uz njih ponuditi raznovrsne doživljaje zbog kojih će posjetiteljima boravak biti potpuniji.

Postoje razne podjele prema vrsti turističkih gradova, a jedna od najpotpunijih je podjela naglobalne ili svjetske gradove, nacionalne prijestolnice, kulturne prijestolnice, gradove sa spomeničkim nasljeđem, umjetničke gradove, industrijske gradove, kreativne gradove, sportske gradove, festivalske gradove i futurističke gradove (Smith, Macleod, Hart Robert, 2010, prema Rabotić, 2013).

Neovisno o vrsti, urbane se destinacije mogu suočiti s ozbiljnim izazovima među kojima su:

-prenapučenost turistima i gužva

-sigurnost i zaštita životne sredine i postojećih atrakcija

-zakrčenost u prometu (na posebnom su udaru pješačke i parking zone) te zagađenje zraka

-potreba da smještajni objekti budu u centru grada

-istovremeno ostvarivanje potreba lokalnog stanovništva i turista

-upravljanje turističkim migracijama

-potreba za raznolikom večernjom ponudom (zabava)

-očuvanje duha i karaktera grada

-marketing i promocija (ponekad i demarketing)[2].

Sve veća važnost pridaje se *city breaku* kao obliku gradskog turizma. Pod tim pojmom podrazumijeva se kratko turističko putovanje (3-4 dana) u jedan grad, bez noćenja na drugoj destinaciji (Rabotić, 2013). Razlog popularnosti *city breaka* leži u tome što grad kao

[2](Smith i sur., 2010, prema Rabotić, 2013)

destinacija omogućuje da turist na jednom mjestu posjeti više atrakcija, konzumira više usluga te doživi destinaciju kao kombinaciju različitih doživljaja.

City break kao oblik urbanog turizma dio je promjena koje se kroz godine događaju u navikama turista, tj. načinu na koji oni odlučuju provesti svoj godišnji odmor. Jedna od glavnih promjena je ta što se turisti sve rjeđe odlučuju na godišnji odmor u trajanju od sedam dana i više jer preferiraju veći broj kraćih putovanja. Na tu su promjenu velik utjecaj imale niskotarifne aviokompanije koje povezuju brojne europske destinacije i nude mogućnost putovanja na nekoliko dana po relativno niskim cijenama. Upravo niska cijena avionskih karata i jednostavnost pronalaska smještaja putem *online* platformi za rezervaciju smještaja kao što su Booking.com i Airbnb,doprinijela je rastu popularnosti *city break* destinacija.

Sve veća popularnost *city break* destinacija dovela je do preopterećenosti glavnih europskih destinacija kao što su London, Pariz, Berlin i drugi. Njihova preopterećenost očituje se, ponajviše, kroz povećanje cijena u destinaciji, nemogućnosti ponude dovoljno kvalitetnog smještaja svim zainteresiranim potencijalnim turistima, većim turističkim gužvama koje znatno smanjuju doživljaj boravka te remećenja života lokalnog stanovništva koje, iziritirano tom situacijom, ulaže sve manje truda u gostoprimstvo. Sve navedeno primoralo je vodeće europske turoperatore na kreiranje alternativne ponude, tj. ponude manje popularnih europskih destinacija. Njihova prednost je što imaju znatno bolji omjer cijene i kvalitete, a isto tako niskotarifne kompanije nude puno veći broj letova u manje prometne destinacije zbog nižih zračnih pristojbi.

2.2. Teorijske odrednice hotelijerstva i zakonski okvir

Razumijevanje teorijskih odrednica hotelijerstva i zakonskih okvira važno je u fazi kada se projekt iz ideje pretvara u formalni pisani oblik gdje je važno da se zadovolje svi zakonski akti i pravila struke.

„Hotelijerstvo, kao gospodarska grana, je gospodarska aktivnost pružanja usluga smještaja glede zadovoljenja potreba smještaja i drugih usluga koje se pružaju na hotelijerski način“ (Cerović, 2003, str.67). „Hotelijerstvo je dio globalnog poduzetništva objedinjeno jednim općim pojmom i zajedničkim nazivom turizam. Prema nekim izvorima turizam, poslije zdravstva, osigurava posao najvećem broju ljudi na svijetu, a u nekim je zemljama broj zaposlenih u uslužnim djelatnostima mjerilo za procjenu standarda ljudi u tim državama“ (Galičić, Ivanović i Lupić, 2005, str.12).

Zbog velikog obujma poslovanja i utjecaja na gospodarstvo hotelijerstvo se pojavljuje kao temeljna turistička receptiva, a osnovni reprezentant je hotel. Hotel čini ugostiteljski objekt u kome se pružaju usluge smještaja i ostale usluge na hotelijerski način (Galičić i sur.,2005).

Cilj hotela je pružiti gostima cjelovite usluge i zadovoljiti njihove potrebe uz ostvarenje dobiti. Da bi menadžment hotela uspio u tom cilju mora istražiti tržište i kreirati svoj proizvod prema onome što njegovo odabrano tržište zahtijeva te zaistarazumjeti potrebe i očekivanja današnjeg gosta. Turističko putovanje uglavnom ne određuje boravak u određenom hotelu, već turistička destinacija. Međutim, turističke destinacije sve više uočavaju potrebu raznovrsne i kvalitetne smještajne ponude kako bi njihova atraktivnost rasla te kako bi gostima uz dodatne sadržaje osigurali mogućnost zadržavanja u destinaciji.

Hotel se ne definira u svakoj državi jednako pa se tako u nekim državama, ovisno o zakonodavstvu, polazi od opće funkcije hotela a neke pak države određuju minimalne uvjete koje objekt mora ispunjavati.

Prema Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli (NN 56/16) ugostiteljski objekt iz skupine hoteli je poslovni objekt u kojem ugostitelj obavlja ugostiteljsku djelatnost odnosno pruža ugostiteljske usluge (smještaja, prehrane, pića i napitaka) u ugostiteljskim sadržajima (recepcija, sanitarni čvorovi, smještajne jedinice, sadržaji za prehranu i drugo).

Ugostitelj u objektu mora pružati ugostiteljske usluge propisane Pravilnikom o obveznim sadržajima i može pružati druge usluge u funkciji turističke potrošnje u neobveznim sadržajima pod uvjetima propisanim tim istim pravilnikom. Važno je da objekt stalno ispunjava sve uvjete, sukladno kapacitetu, za pojedinu vrstu, kategoriju i posebni standard koji su propisane tim pravilnikom.

Također, objekt mora omogućiti sigurnost, funkcionalnost i udobnost te okoliš i vanjski izgled objekta moraju biti uređeni.

Objekti iz skupine hoteli razvrstavaju se sukladno obveznim ugostiteljskim uslugama u vrste:

1. Hotel baština (*Heritage*),

2. Difuzni hotel,

3. Hotel,

4. Aparthotel,

5. Turističko naselje,

6. Turistički apartmani,

7. Pansion,

8. Integralni hotel (udruženi),

9. Lječilišne vrste; Lječilišni hotel baština, Lječilišni hotel, Lječilišni aparthotel, Lječilišno turističko naselje, Lječilišni turistički apartmani, Lječilišni pansion, Lječilišni difuzni hotel i Lječilišni integralni hotel,

10. Hoteli posebnog standarda; Hotel *business*, Hotel *meetings*, Hotel *congress*, Hotel *club*, Hotel *casino*, Hotel *holidayresort*, Hotel *coastalholidayresorts*, Hotel *family*, Hotel *small&friendly*, Hotel *senior citizens*, Hotel *health& fitness*, Hotel *wellness*, Hotel *divingclub*, Hotel motel, Hotel ski, Hotel za osobe s invaliditetom i Hotel *bike*.

Ako ugostitelj želi zatražiti oznaku posebnog standarda mora zadovoljavati uvjete koji su propisani Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, Prilog VI.[3]

Što se tiče kategorizacije hotela, u Hrvatskoj se mogu kategorizirati postojeći i novi objekti. Hotel se može kategorizirati s dvije, tri, četiri i pet zvjezdica. Osim toga mora ispuniti obvezne i izborne uvjete koji su propisani Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, prilog I. Uvjeti za kategorije hotela.

Ako kategorizirani hotel ima dodatne sadržaje, uređaje, opremu i usluge koji su prilagođeni posebnim zahtjevima gosta tada se mogu utvrditi posebni standardi poput: *business* (poslovni), *meetings* (za sastanke), *holidayresort* (odmorišni), *small&friendly* (mali i prijateljski) i sl.

Posebni standardi utvrđuju se na zahtjev ugostitelja i može ih se dodijeliti najviše četiri.

Pravilnikom za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste hotel (NN 9/16) dodjeljuje se oznaka kvalitete za vrstu hotel, kategorije 3, 4 i 5 zvjezdica na zahtjev ugostitelja koji posluje hotelom.[4]

Postoji više kriterija prema kojima se hoteli mogu razvrstati, stoga će autorica u nastavku rada navesti neke od njih.

Smatra se da je najbolji kriterij za razvrstavanje hotela prema veličini jer je taj podatak neovisan (otporan na inflaciju), jasan (jednostavan za razumjeti) i komparabilan (usporediv) (Galičić i sur.,2005).

Gledano po kriteriju veličine hotela u različitim zemljama postoje drukčije podjele, u nekim zemljama koristi se broj soba kao mjerilo, dok u nekim broj kreveta. U Hrvatskoj, hoteli se najčešće dijele u tri skupine:

- Mali hoteli (kapacitet od 5 do 50 soba)

[3]Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli. Preuzeto s :https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_56_1451.html(15.1.2018.)

[4]Pravilnik za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste Hotel.
Preuzeto s: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_01_9_240.html (15.1.2018)

- Srednji veliki hoteli (od 51 do 200 soba)
- Veliki hoteli (više od 200 soba).[5]

S obzirom na poslovno-vlasničke odnose hoteli mogu biti neovisni, udruženi u hotelske lance na nacionalnoj razini i na internacionalnoj razini.

Na razini Hrvatske prema podacima iz 2011. godine u strukturi hotelskog smještaja dominiraju hoteli s tri zvjezdice koji čine 44% svih stalnih hotelskih ležajeva, slijede ih hoteli s četiri i pet zvjezdica s udjelom od 41% te 15% ležajeva koji se nalaze u hotelima s dvije zvjezdice. Hoteli s pet zvjezdica prosječno raspolažu s 177 soba, hoteli s četiri zvjezdice s 109 soba, a hoteli s tri zvjezdice i manje s oko 80 soba.[6]

[5] (Galičić i sur.,2005, str.16)

[6]NN 55/2013, (1119) - Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. Preuzeto s: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html (12.2.2018.)

2.3. Karakteristike hotelskog proizvoda

Hotelski proizvod ima brojne specifičnosti pa se u nastavku navode neke od ključnih.

Nedodirljivost usluga

Usluga čini primarni hotelski proizvod. Cilj je svakog hotela standardizacija procesa, tj. načina na koji se pruža određena usluga kako bi lakše bilo mjeriti razinu usluge koja se pruža u hotelu. Nakon standardizacije i mjerenja razine usluge isti se proces primjenjuje na djelatnicima hotela koji su nositelji u pružanju usluga gostima unutar hotela. Ovdje je važno navesti da zbog toga i doživljaj hotelskog proizvoda uvijek na određeni način drugačiji. Standardi pridonose tome da se ostvari određena razina željene kvalitete.

Istovremenost „proizvodnje“ i konzumiranja usluge

Specifičnost hotelske usluge je što se ona ne može ranije pripremiti i skladištiti. Hotelska usluga pruža se u realnom vremenu kada gost ostvari interakciju s djelatnikom hotela. Razina pružene usluge i zadovoljenje potrebe gosta u određenom trenutku direktno utječe na njegovo zadovoljstvo i buduće preferencije prilikom odabira smještaja ili određene usluge. Budući da se usluge ne mogu 'uskladištiti' za kasniju prodaju važno je naglasiti da je u hotelijerstvu izuzetno važno dobro planirati prodaju.

Participacija u proizvodno-uslužnom procesu

Današnji trendovi u hotelijerstvu nameću potrebu da gost više nije samo promatrač ili primatelj usluge nego on postaje sukreator iste pomoću komunikacijsko-informacijskih sustava. Gost kao kreator usluge postaje zadovoljan gost, ali ostavlja i važne podatke kao što su preferencije i mišljenja na temelju kojih hotel može prilagođavati svoju uslugu i strategiju u budućnosti.

Raznovrsnost usluga

Hoteli danas imaju sve veći broj usluga počevši od one osnovne kroz pružanje smještaja pa sve do raznih dodatnih usluga kao što su restoranska ponuda, razni oblici zabave i rekreacije, *rent-a-car* i sl. Hoteli žele svoje usluge maksimalno standardizirati kako bi lakše mogli mjeriti uspješnost pružene usluge dok gosti teže individualnom pristupu kako bi se maksimalno zadovoljile njihove potrebe. Kratkoročno je standardizacija pozitivna stvar, ali dugoročno treba težiti individualnom pristupu svakom pojedinom gostu.

Prolaznost usluga

Promatrajući goste nekad i danas vidljivo je da je razina potreba gostiju sve veća. Broj usluga koje hoteli pružaju sve je širi i veći od osnovne djelatnosti, tj. pružanja samog smještaja. Raznovrsnost usluga je komparativna prednost svakog hotela jer zadovoljstvo gosta nakon pružene usluge je trenutno nakon čega se cijeli proces vraća na početak, tj. hotelijeri su u konstantnoj potrazi za načinima i modelima zadovoljenja svih potreba gostiju.

Odnosi povjerenja

Cilj je svakog hotela izgradnja kvalitetnih i lojalnih odnosa s gostima kroz pružanje što bolje usluge. Razina usluge ponajviše ovisi o broju zvjezdica hotela pa je tako za očekivati da hoteli s četiri i više zvjezdica imaju najvišu razinu usluge. Programi lojalnosti su nešto što je izuzetno važno u hotelijerstvu jer se kroz njih gradi povjerenje i dobri odnosi s kupcima.

2.4. Trendovi u hotelijerstvu

Među hotelijerskim trendovima važno je razlikovati trendove koji se protežu desetljećima i one prolaznog vijeka.

Doživljaj kao dio hotelske usluge

Važno je obratiti pažnju na goste hotela, kako u hotelu tako i izvan njega, prema mogućnostima. Prema mišljenju autorice, hotelijeri još uvijek nisu svjesni ili ne žele biti svjesni koliko je briga za goste tijekom njihova boravka, a i nakon njega važna. Uz standardne potrebe koje moraju biti zadovoljene (urednost, dobivanje tražene usluge i sl.) gost očekuje da hotel bude mjesto na kojemu može saznati što je više mogućih informacija, a praksa pokazuje kako pojedinci ne smatraju takvo što opisom svog posla. Nužno je osvijestiti turističke djelatnike kako zaista svi trebaju sudjelovati u stvaranju ukupnog iskustva gosta, a ne samo u isporuci usluge.

Primjerice, moguće je usporediti dvije turističke platforme Airbnb i Booking.com.

Na platformi Booking.com, osim što se može pretraživati smještaj, korisnici mogu i rezervirati restoran, dogovoriti najam automobila, pretraživati letove. Dok na platformi Airbnb-a se uz smještaj mogu istražiti i doživljaji koje turisti najviše vole unutar određenih destinacije, a po tome se vidi briga kako pored osnovne uslugeAirbnb želi ponuditi nešto više i time svojim korisnicima pokazati kako brine o njima.

***CO-LIVING* kao dio hotelijerstva**

Možda još uvijek nije toliko dominantan trend, ali je zasigurno jedan od trendova koji će zaintrigirati mnogo hotelijere.

Co-living je način života koji u fokus stavlja osjećaj zajedništva, koristeći zajedničke prostorije i objekte kako bi se postigao taj osjećaj i stvorio prikladniji i zadovoljavajući način života.

Po mišljenju autorice, jedan od glavnih fokusa hotelijera trebao bi biti na doživljaju jer to je ono što hotel može najviše diferencirati od konkurencije i to je vrijednost koju turisti po njenom mišljenju danas najviše očekuju i prema tome biraju usluge.

Co-living se može jako dobro implementirati unutar hotela jer za razliku od Airbnb-a ili HomeAway-a, preko kojih turist/gost može unajmiti nečiji dom i time dobiti na vrijednosti da

se zaista osjeća kao kod kuće, ali time i izgubiti mogućnost druženja s drugim gostima ili lokalnim stanovnicima. Naime, gost koji je rezervirao svoj smještaj preko Airbnb-a će vjerojatno ostvariti kontakt s domaćinom prilikom *check-ina* i tu njihova komunikacija najčešće i završava, a tijekom njegovog boravka u destinaciji gubi na osjećaju pripadnosti.

Prilika za hotele koji bi implementirali *co-living* kao dio hotelske usluge je u tome što bi na svojstven način mogli osmisliti kako kroz elemente *co-livinga* mogu kreirati doživljaj gostima da se osjećaju zaista kao da tamo žive.

Primjer iz prakse je AccorHotels koji je pokrenuo novi brend Jo&Joe koji je inspiriran *co-livingom* u hostelima.

Eko trendovi

S obzirom na sve veći napredak tehnologije, u hotelijerstvu su sve vidljivije promjene i implementacije energetski učinkovitijih materijala s ciljem očuvanja okoliša. Cilj toga je implementacija novih tehnologija, praćenje trendova i naravno smanjenje troškova poslovanja. Također, važno je podizati svijest o očuvanju okoliša te su hotelijeri to prepoznali kao marketinšku prednost kojom se mogu diferencirati od konkurencije.

Turistima današnjice je to bitno do te razine te su spremni ići toliko daleko da izbjegavaju hotele koji po njihovom mišljenju ne vode niti malo brigu o okolišu.

Marketinški trendovi u hotelijerstvu

Govoreći o marketinškim trendovima i njihovoj važnosti za pozicioniranje hotela teško je izdvojiti najbitniji. Svakako trend koji je autorici najviše pažnje privukao je olfaktivni marketing, tj. korištenje posebnih mirisa. Korištenjem tog alata želi se stvoriti prepoznatljiv identitet hotela te jedinstveno olfaktivno iskustvo kojim se može utjecati na percepciju gosta o hotelu.

Na temelju statističkih podataka o detaljima pozitivnog utjecaja mirisa na ponašanje potrošača, hotelijeri postavljaju jedinstvene mirise koji definiraju brend koji se rasprostiru kroz sustave osvježavanja zraka za njihove lobije, restorane i sobe za goste kako bi dodatno poboljšali iskustvo svojih kupaca.[7]

[7]Air-Scent International™, Preuzeto s: https://www.airscent.com/the-12-best-aromas-for-scenting-hotels-hospitality-brands/ (12.1.2018.)

Osim toga, hoteli ovim putem proširuju ponudu pa tako gosti u hotelu mogu kupiti miris koji će ponijeti kao uspomenu.

Prema mišljenu Lindstroma (2010, prema Mustapić i Vlahov, 2015) budućnost hotelskog brendiranja ima za cilj postići doživljaj i osjet hotela i bez logotipa i promidžbenih poruka hotela (Mustapić i Vlahov, 2015).

Tehnologije i komunikacija

Tehnologija je sve prisutnija stoga je bitno da i hoteli prate tehnološki razvoj. Hotelski lanci stavljaju naglasak na razvoj intuitivnih sustava za hotelske sobe, interaktivne hotelske aplikacije, unaprijeđene sustave korisničke podrške.

Novi trendovi nalažu da se kvaliteta komunikacije između hotela i gosta želi podići interaktivnom aplikacijom za tablete i mobilne uređaje. Cilj je aplikacije ubrzati komunikaciju, ponuditi povratnu informaciju u što kraćem roku i podići zadovoljstvo boravka svakog pojedinog gosta. Veći hotelski lanci već su uveli aplikacije u svoje poslovanje te se one koriste za raniju, bržu i jednostavniju prijavu u hotelu, otključavanje soba. Novi hotelski brendovi okreću se kreativnim rješenjima pa tako na tržištu imamo prvu *concierge* uslugu koja se temelji na slanju *emojia* hotelskom osoblju. *Emoji* unaprijed imaju definirano značenje, tj. povezanost svakog pojedinog *emojia* s određenom vrstom i razinom usluge.

Slika 2.1. Tumač *emoji* znakova za hotel



Izvor:https://www.telegraph.co.uk/travel/news/Now-you-can-emoji-for-hotel-room-service/ (17.3.2018.)

Implementacija novih tehnoloških rješenja uvijek počinje od hotelske sobe kao centralnog mjesta boravka svakog gosta. Steve Wynn, izvršni direktor tvrtke WynnResorts među prvima je prepoznao potencijal tehnoloških rješenja u hotelskoj industriji. WynnResorts u suradnji s Amazonom počeo je instalirati pametne zvučnike Amazon Echo u svoje sobe. Pomoću pametnog zvučnika Echo moguće je upravljati gotovo svim funkcijama i postavkama unutar sobe kao što je temperatura, razina otvorenosti zavjesa, naručivanje doručka u sobu, kontrola rasvjete i sl.

Zaključno, najveći hotelski izazovi u budućnosti su kako povećati direktan *booking* smještajnih kapaciteta u uvjetima gdje internetske stranice poput Booking.com-a i Airbnb-a preuzimaju dominantnu ulogu. Sve veći utjecaj na donošenje odluke pri odabiru hotela imaju internetske recenzije drugih gostiju tako da hoteli povećavaju razinu personaliziranog pristupa s ciljem povećanja zadovoljstva gostiju što rezultira pozitivnom kritikom. Isto tako hoteli moraju konstantno ulagati u modernizaciju smještajnih kapaciteta i pratiti trendove tzv. pametnih soba kako bi svojim gostima uvijek ponudili nešto novo i kako bi bili konkurentni na tržištu.[8]

[8]https://www.gourmetmarketing.net/top-6-problems-hotel-managers-face/ (16.4.2018.)

2.5. Specifičnosti ponude *boutique* hotela

U samim početcima pojam *boutique* koristio se u Sjedinjenim Američkim Državama i Ujedinjenom Kraljevstvu.

Zanimljivost je da su prvi *boutique* hoteli otvoreni 1981. godine u San Francisu i Londonu, a pojam je nastao 1984. godine kada su Ian Schrager i njegov poslovni partner Steve Rubell zajedno otvorili Morgans Hotel u New Yorku, uspoređujući ga s „butikom". Hotel Morgans smatra se pionirom u *boutique* hotelima, a dizajnirala ga je Andree Putman u prepoznatljivim crno-bijelim keramičkim i tekstilnim oblogama.[9]

Boutique hoteli su manji hoteli koji imaju od 10 do 100 soba koje odišu jedinstvenošću i dizajnom te imaju određene karakteristike koje ga čine drugačijim od standardnih hotela. Nastali su kao odgovor klijenteli koja želi nešto više od standardne ponude u hotelima.

Cijeli koncept *boutique* hotela stavlja naglasak na prepoznatljiv stil, arhitekturu i dizajn interijera te se velika pažnja posvećuje detaljima. Također, izuzetna, prepoznatljiva i vrlo personalizirana usluga ključna je za *boutique* hotele. Takva vrsta usluge može se naglasiti izuzetnom gastronomijom, autentičnom kuhinjom, *wellness* i *spa* uslugama, posebno uređenim sobama koje stavljaju naglasak na komfor i dizajn, visoko educiranim osobljem koje pristupa svakom gostu individualno i sl.

S obzirom na nove potrebe turista i konkurentsko okruženje sve više investitora, tj. hotelijera uočava važnost dizajna u arhitekturi kako bi se hoteli što uspješnije pozicionirali na tržištu. U radu autorica spominje upravo odabir *boutique* hotela kao načina diferencijacije od konkurencije. Cilj *boutique* hotela je prepoznatljivim stilom, personaliziranom pristupom prema gostu i gastro ponudom istaknuti se na tržištu i ponuditi gostu nezaboravno iskustvo. Kako bi se to postiglo potrebno je uskladiti sve dionike koji sudjeluju u pružanju usluga.

Veliki hotelski brendovi postali su monotoni ljudima koji često putuju jer uvijek dobiju standardno kvalitetnu uslugu bez personaliziranog pristupa. Zadnjih nekoliko godina vodeći hotelski lanci postaju svjesni problema u kojem se nalaze jer im hoteli postaju bezlični i dosadni, te se stoga okreću kreiranju manjih *boutique* hotelskih brendova. Hotelske grupe kreiraju *boutique* hotele koji su namijenjeni određenoj skupini ljudi primjerenog koncepta i

[9]Specijalizirani internetski portal i časopis za profesionalce u FMCG i HORECA sektoru. Preuzeto s : http://www.professional.hr/uredenje-hotela--boutique-hoteli-575.aspx (23.2.2018.)

dizajna pa tako imamo hotele za studente, eko hotele, hotele s industrijskim dizajnom i sl. Hoteli više nisu za sve nego postaju točno za određenu skupinu ljudi koji imaju isti životni stil, navike i razmišljanja.[10]

Današnji potrošači imaju sve više mogućnosti tako da je jako bitno tržištu ponuditi hotel koji nudi diferencirane usluge i na taj način se pozicionirati na tržištu stepenicu iznad konkurencije. Autorica smatra kako je bitno staviti naglasak na jednu uslugu koja će zaista istaknuti hotel od konkurencije, ali isto tako je bitno da se ne zanemare ostale usluge koje moraju pratiti i biti na razini te glavne.

Godine 2015. provedeno je istraživanje „Percepcija važnosti dizajna u arhitekturi i pozicioniranju hotela na turističkom tržištu“, a ispitanici su bili 25 relevantnih arhitekata s iskustvom u području hotelijerstva koji su bili nositelji nekog hotelskog projekta visoke kategorije u Hrvatskoj i 25 direktora, tj. vlasnika hotela. Istraživanjem je utvrđeno da arhitekti ocjenjuju intenzitet u kojoj mjeri hotelijerstvo u Hrvatskoj prati svjetske trendove dizajna u arhitekturi s prosječnom ocjenom od 3,27, dok s gledišta direktora hotela je ta ocjena 2,6. Arhitekti su ocijenili da jedinstvena arhitektura i poseban dizajn pojedinih objekata turističke infrastrukture doprinosi prepoznatljivosti destinacije s 4,33, dok su direktori hotela dali prosječnu ocjenu 3,8. Također, istraživanjem su se pokušale odrediti skupine diferencijacije važne u postizanju prepoznatljivosti hotela na tržištu. Taj dio istraživanja je izvršen putem intervjua s pojedinim arhitektima i direktorima hotela visoke kategorije koji primjenjuju suvremene arhitektonske i dizajnerske trendove. I jedni i drugi su se složili kako je najvažniji faktor diferencijacije vizualni identitet hotela, tj. podjednako vanjski izgled i izgled interijera. Primjena psiholoških elemenata u stvaranju doživljaja niže su rangirali direktori hotela nego arhitekti, dok obje skupine upotrebu olfaktornog marketinga smatraju najmanje važnim motivom za što Mustapić i Vlahov (2015) smatraju da je u trenutku kad je istraživanje provedeno bio relativno nov pristup.

[10] https://www.nytimes.com/2011/04/05/business/05boutique.html (16.4.2018.)

3. ANALIZA STANJA TURIZMA U GRADU SPLITU

U trećem dijelu diplomskog rada analizirano je stanje turizma u gradu Splitu, počevši s analizom smještajnih kapaciteta u periodu od 2011. do 2016. godine. Prikazana je struktura smještajnih kapaciteta i broj kreveta, prosječna popunjenost kreveta te prosječna potrošnja gostiju kako bi se mogli donijeti zaključci o razvoju turizma u gradu Splitu što je ujedno i jedan od ciljeva ovog diplomskog rada. Potom slijede ključne atrakcije i proizvodi te analiza turističke potražnje kako bi se istražile promjene koje su se događale na tržištu zadnjih desetak godina. Također, prikazana je i analiza turističkih trendova koja je odraz autoričinog mišljenja na temelju svjetskih turističkih trendova.

3.1. Analiza smještajnih kapaciteta (razdoblje 2011. -2016.)

Osnovni element turističke suprastrukture čine smještajni kapaciteti destinacije. U periodu od 2010. do 2016. godine na području grada Splita smještajni kapaciteti su se povećali 2,68 puta.

Analiza razvoja strukture smještajnih kapaciteta po vrstama pokazala je dominantan udio i brz rast smještaja u domaćinstvu, čiji se kapacitet u razdoblju od 2010. do 2106. godine povećao 3,5 puta. Nešto veći rast (3,82 puta) zabilježen je u kategoriji hostelskog i drugog smještaja, posebice u 2016. godini. Uzrok ovog rasta je ulazak Studentskog centra Split, s kapacitetom od nekoliko stotina soba, u hostelsko poslovanje, a udio kreveta ove vrste u ukupnoj strukturi smještaja iznosi 15,76%. Kapacitet hotelskog smještaja je porastao na 31,50%, dok se u kampovima smanjio za 6,59%.[11]

Iz analiziranih podataka koji su prikazani u Strateškom marketinškom planu destinacije Split za razdoblje od 2017. do 2022. godine vidljivo je da i dalje dominira privatni smještaj (68,06%), dok hotelski čini svega 11,21% kreveta u destinaciji iz čega je vidljivo da je struktura smještaja u gradu Splitu neravnomjerna. U promatranom razdoblju najviše je porastao broj kreveta u hotelima s 4 zvjezdice (za 330 kreveta ili za gotovo 50% od novih 669 hotelskih kreveta), a potom u hotelima s dvije zvjezdice s tim da je taj rast vidljiv u porastu kreveta u jednom hotelu. U hotelima s tri zvjezdice bilježi se rast od 60,84% dok u hotelima s pet zvjezdica 51,55%. Sveukupno gledajući, može se zaključiti da se struktura hotelskih kreveta nije puno mijenjala u odnosu na 2010. godinu.

[11]Strateški marketinški plan destinacije Split 2017-2022. Preuzeto s: www.visitsplit.com/clients/1/documents/5dnzypa85onms73.pdf(28.2.2018.)

Prema podacima TZGS-a zanimljiv je podatak o sedam hotela koji su kategorizirani kao hotel baština, jedan pod lječilišne vrste i krajem 2016. jedan integralni hotel koji je i jedini trenutno u gradu te 8 hotela koji imaju oznaku prilagođenosti osobama s invaliditetom.

U Strateškom marketinškom planu Splita prikazani su i pokazatelji iskorištenosti kapaciteta. Broj noćenja po raspoloživom krevetu nakon 2013. godine raste, ali je 2016. bio manji nego 2015. godine pa se na temelju tih podataka zaključuje kako je bio veći rast smještajnih kapaciteta od potražnje. Potrebno je istaknuti kako možda nije isključivo smanjenje broja noćenja uvjetovano većom ponudom nego potražnjom. Ponuda privatnog smještaja rasla je brže nego potražnja, dok hotelska nije pratila potražnju. Stoga, u tom periodu ako je gost tražio hotelski smještaj u Splitu i nije ga pronašao, birao je drugu destinaciju.

Prosječna popunjenost kreveta u 2016. godini bila je nepunih 74 dana, što predstavlja vrlo nisku iskorištenost kapaciteta. Gledano po vrstama, hotelski kapaciteti od 2012. bilježe najveći broj noćenja po raspoloživom krevetu, zauzetost 41,79%, dok kontinuirano gledajući najveći porast noćenja bilježe kampovi.

Također, ono što je izrazito bitno je i potrošnja gostiju. Prema istraživanju Instituta za turizam iz 2014. godine najviše prosječno dnevno troše hotelski gosti - 68,9% više od gostiju u privatnom smještaju i 99,85 % od gostiju u kampu.[12]

[12]Strateški marketinški plan destinacije Split 2017-2022. Preuzeto s: www.visitsplit.com/clients/1/documents/5dnzypa85onms73.pdf(28.2.2018.)

Tablica 3.1. Smještajni kapaciteti na području TZG Split 2010. do 2016.

Godina	**Hoteli**	**Hosteli**	**Druge vrste smještaja**	**Kampovi**	**Split**
2010	2073	554	409	1230	2284
2011	2073	624	499	1230	3464
2012	2101	731	1153	1221	5146
2013	2101	773	1276	1221	7562
2014	2359	849	1255	1221	9220
2015	2491	1030	1356	1155	9726
2016	2765	1148	2534	1149	12.209

Izvor: podaci TZ grada Splita

U 2016. godini grad Split bilježi ukupan porast kapaciteta s 9.726 na 12.209 kreveta. Porast je zabilježen najviše u drugim vrstama smještaja, čak 1.178 kreveta više, u hotelima je bio najmanji, tj. 274 kreveta je više dok je u kampovima zabilježen pad.

S obzirom na to da se rad bavi otvaranjem novog *boutique* u nastavku, u tablici 3.2., su prikazani samo hoteli po kategoriji i broju krevetu u 2016. i 2017. godini. Kako bi se dobila što bolja stvarna slika postojećeg stanja napravljena je usporedba tih dviju godina kako bi se vidjelo jesu li se dogodili pomaci u hotelijerstvu u zadnje dvije godine.

Tablica 3.2. Hoteli po kategoriji i broju kreveta – usporedba 2016. i 2017. godine

Objekt Kategorija	**Hotel Broj objekata 2017.**	**Hotel Broj objekata 2016.**	**Hotel Broj kreveta 2017.**	**Hotel Broj kreveta 2016.**	**Hotel Broj dodatnih kreveta 2017.**	**Hotel Broj dodatnih kreveta 2016.**
2 zvjezdice	1	1	387	387	0	0
3 zvjezdice	11	11	452	452	4	4
4 zvjezdice	11	10	1.431	1.164	0	0
5 zvjezdica	2	2	391	391	0	0
Nema kategorizacije	1	1	98	98	0	0
Ukupno	**26**	**25**	**2.759**	**2.492**	**4**	**4**

Izvor:podaci TZ grada Splita – Izvještaj TZ hoteli 2017 - 2016

U sljedeće tri tablice (tablica 3.3.,3.4.,3.5.) prikazani su hoteli po njihovim podvrstama i broju kreveta.

Tablica 3.3. Podvrsta hotela po kategoriji i broju kreveta – usporedba 2016. i 2017. godine

Objekt - podvrsta Kategorija	Hotel baština Broj objekata 2017.	Hotel baština Broj objekata 2016.	Hotel baština Broj kreveta 2017.	Hotel baština Broj kreveta 2016.	Hotel baština Broj dodatnih kreveta 2017.	Hotel baština Broj dodatnih kreveta 2016.
2 zvjezdice	0	0	0	0	0	0
3 zvjezdice	0	0	0	0	0	0
4 zvjezdice	2	2	56	56	0	0
5 zvjezdica	0	0	0	0	0	0
Nema kategorizacije	6	6	168	168	0	0
Ukupno	**8**	**8**	**224**	**224**	**0**	**0**

Izvor: podaci TZ grada Splita – Izvještaj TZ hoteli 2017 - 2016

Tablica 3.4. Podvrsta hotela po kategoriji i broju kreveta – usporedba 2016. i 2017. godine

Objekt - podvrsta Kategorija	Integralni hotel Broj objekata 2017.	Integralni hotel Broj objekata 2016.	Integralni hotel Broj kreveta	Integralni hotel Broj kreveta Usporedba	Integralni hotel Broj dodatnih kreveta	Integralni hotel Broj dodatnih kreveta Usporedba
2 zvjezdice	0	0	0	0	0	0
3 zvjezdice	0	0	0	0	0	0
4 zvjezdice	0	0	0	0	0	0
5 zvjezdica	0	0	0	0	0	0
Nema kategorizacije	1	1	49	49	0	0
Ukupno	**1**	**1**	**49**	**49**	**0**	**0**

Izvor: podaci TZ grada Splita – Izvještaj TZ hoteli 2017 - 2016

Tablica 3.5. Podvrsta hotela po kategoriji i broju kreveta – usporedba 2016. i 2017. godine

Objekt - podvrsta Kategorija	**Lječilišni hotel Broj objekata 2017.**	**Lječilišni hotel Broj objekata 2016.**	**Lječilišni hotel Broj kreveta 2017.**	**Lječilišni hotel Broj kreveta 2016.**	**Lječilišni hotel Broj dodatnih kreveta 2017.**	**Lječilišni hotel Broj dodatnih kreveta 2016.**
2 zvjezdice	0	0	0	0	0	0
3 zvjezdice	0	0	0	0	0	0
4 zvjezdice	1	0	148	0	0	0
5 zvjezdica	0	0	0	0	0	0
Nema kategorizacije	0	0	0	0	0	0
Ukupno	**1**	**1**	**148**	**148**	**0**	**0**

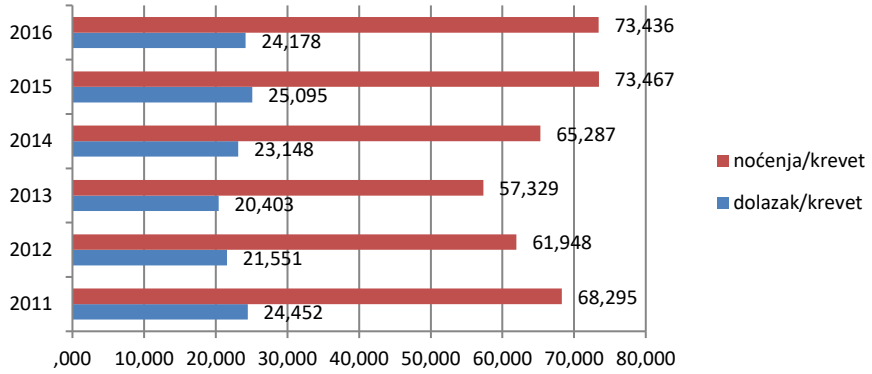
Izvor: podaci TZ grada Splita – Izvještaj TZ hoteli 2017 – 2016

Iz priloženih tablica može se iščitati da u Splitu postoji ukupno 26 hotela, a najviše, tj. podjednako ih je s tri i četiri zvjezdice. Promatrajući veličinu destinacije moglo bi se reći da 26 hotela nije malo, ali brojka od 2.759 kreveta u hotelskom smještaju je ipak još uvijek nedovoljna za destinaciju koja ima veliki potencijal.

Detaljnom analizom može se zaključiti kako je najveći problem grada Splita prevelika razlika u strukturi smještajnih kapaciteta.

U nastavku slika 3.1. prikazuje noćenja i dolaske po raspoloživom krevetu u gradu Splitu u periodu od 2011. do 2016. godine.

Slika 3.1.Noćenja i dolasci po raspoloživom krevetu u gradu Splitu, 2011.-2016.



Izvor: Strateški marketinški plan destinacije Split 2017-2022. Preuzeto s: www.visitsplit.com/clients/1/documents/5dnzypa85onms73.pdf (28.2.2018.)

Iz prikaza je moguće vidjeti kako najveći broj po raspoloživom krevetu realiziraju hotelski kapaciteti, zauzetost je od 41,79%, dok privatni smještaj koji ima najveći broj kreveta u destinaciji realizira najmanji broj noćenja po raspoloživom krevetu (60,67), što čini godišnju zauzetost od 16,62% - 2,4 puta manju od one hotelskih objekata. Gledajući u periodu od 2011. do 2016. godine najveći porast noćenja po krevetu zabilježili su kampovi (50%), dok je najveći pad od čak 60% zabilježila skupina Ostali ugostiteljski objekti za smještaj.

3.2. Ključne atrakcije i proizvodi

Na području Splita nalazi se 13 lokaliteta zaštićenih područja prirode, obuhvaćenih u 5 kategorija zaštite: uz park šumu Marjan, dva su zaštićena posebna rezervata, dva značajna krajobraza, četiri spomenika prirode i četiri spomenika parkovne arhitekture. Posebnu atraktivnost predstavlja akvatorij Splitskog kanala te otoci Brač, Hvar i Šolta s brojnim uvalama i plažama. Podmorje otoka je bogato podmorskom florom i faunom, dok brojni vinogradi i maslinici te očuvane biljne vrste, na otocima i u zaleđu, stvaraju atraktivne krajobraze.[13]

Prema Registru kulturnih dobara RH[14], na području grada Splita je:

- 145 zaštićenih kulturnih dobara, od toga 143 materijalna dobra (133 nepokretna materijalna dobra, od toga 124 pojedinačna, 8 kulturno-povijesnih cjelina i 1 kulturni krajolik te 10 pokretnih kulturnih dobara) i 2 nematerijalna dobra;
- 15 preventivno zaštićenih kulturnih dobara– nepokretna pojedinačna dobra;
- na Listi kulturnih dobara od nacionalnoga značenja kao kulturno-povijesna cjelina izdvojena je Dioklecijanova palača i srednjovjekovni Split.

Prostor grada Splita od iznimne je važnosti zbog vrijednog lokaliteta koji je pod zaštitom UNESCO-a (Povijesni kompleks Splita i Dioklecijanova palača) pa je i zbog toga izrazito privlačna kulturna destinacija, kako u Hrvatskoj tako i na Mediteranu. Dioklecijanova palača je zaštićena zbog iznimne kasnoantičke arhitekture i neprekinutog kontinuiteta života tijekom 1700 godina, kulturne i religijske tradicije, osobito štovanja Sv. Dujma, vizualnog identiteta te materijalne i nematerijalne kulture. Zaštita povijesne jezgre Splita nije prilagođena novim, suvremenim preporukama UNESCO-a o zaštiti i očuvanju spomenika.[15]

[13]Strateški marketinški plan destinacije Split 2017-2022. Preuzeto s: www.visitsplit.com/clients/1/documents/5dnzypa85onms73.pdf (28.2.2018.)

[14]http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=6212(27.2.2018.)

[15] Ibid., str.33

Jedna od ključnih atrakcija je i katedrala sv. Dujma koja je izgrađena u četvrtom stoljeću kao mauzolej rimskog cara Dioklecijana. Sredinom sedmog stoljeća mauzolej postaje katedrala u kojoj su na počasnim mjestima postavljeni oltari s relikvijama Svetog Dujma i Svetog Staša. Zanimljivost je kako je to najstarija katedrala na svijetu.
Atrakcije koje privlače najviše posjetitelja su glavni gradski trgovi kao što su Pjaca, Prokurative i ostali. Osim toga pažnju privlače i brojne palače skrivene u malim uličicama, varoši i gradske četvrti u blizini stare gradske jezgre, Riva i Zapadna obala. S obzirom na to da turisti današnjice sve više vole biti dio grada u kojem borave često posjećuju Ribarnicu i Pazar kako bi se upoznali s običajima i stilom života.

Ono što grad čini bogatijim su razne aktivnosti koje se organiziraju tijekom cijele godine kao što su fešta sv. Dujma, igranje picigina, igranje balota i sl. Na taj način turisti mogu doživjeti atmosferu, upoznati tradiciju i običaje domaćeg stanovništva i biti dio toga, a grad se na taj može diferencirati od konkurentnih destinacija. Također, razne manifestacije su važan element u destinaciji pa je tako za Split najznačajniji Ultra Music festival. Osim Ultre, može se istaknuti i San sustipanske noći, Dani Dioklecijana, Split Beach festival, glazba uživo na Peristilu i sl.

U strateškom marketinškom planu destinacije Split 2017. - 2022. godine na fokus grupama i kroz anketu stanovništva prikazana je razina zastupljenosti turističkih proizvoda u destinaciji, što se može vidjeti na slici broj 3.2. s tim da se broj jedan odnosi na primarnu razinu zastupljenosti, dva na sekundarnu te tri na tercijarni proizvod.

Slika 3.2. Razina zastupljenosti turističkih proizvoda destinacije Split

(od 1=primarna do 3=tercijarna)

TURISTIČKI PROIZVODI	SADAŠNJA (2015/16.)	*ŽELJENA (2020.)*	ŽELJENA (2025.)
kulturni turizam	**1**	*1*	**1**
„sunce i more“	**1**	*1*	**2**
„prirodne ljepote“ -> nije zaseban proizvod	**(1)**	dodatna vrijednost, konkurentska prednost svih turističkih proizvoda	
eno-gastro turizam	**2**	*2*	**1**
nautički turizam – *yachting*	**2**	*2*	**2**
nautički turizam – kruzing	**2**	*3*	**3**
„*party*“ turizam -> *clubbing* (za sve generacije)	**2**	*2*	**2**
poslovni turizam	**3**	*2*	**1**
zdravstveni -wellness turizam	**3**	*3*	**2**
sportsko-rekreacijski turizam	**3**	*3*	**2**

Izvor:www.visitsplit.com/clients/1/documents/5dnzypa85onms73.pdf (5.3.2018.)

Iz prikazanog se može vidjeti kako su glavni proizvodi destinacije kulturni turizam, sunce i more te prirodne ljepote koje se više smatraju dodatnom vrijednošću destinacije nego samim proizvodom. Isto tako, vidljivo je kako se u narednih nekoliko godina planira da proizvod sunce i more postane sekundarni proizvod destinacije, a eno-gastro turizam i poslovni turizam primarni dok nautički turizam, tj. kruzing se planira iz sekundarnog proizvoda pretvoriti u tercijarni. Kako bi se navedeno ostvarilo potrebna je izgradnja visoko kvalitetne smještajne ponude s odgovarajućom opremom za poslovni turizam te usmjeren razvoj koji će kontroliratikruzing te voditi brigu o resursima i lokalnom stanovništvu.

U nastavku je prikazana razina interesa ciljnih segmenata za definirane proizvode destinacije Split gdje se broj jedan odnosi na primarni segment turista, dok broj četiri nije relevantan.

Slika 3.3. Razina interesa ciljnih segmenata za definirane proizvode destinacije Split

(od 1=primarni do 4=nije relevantan)

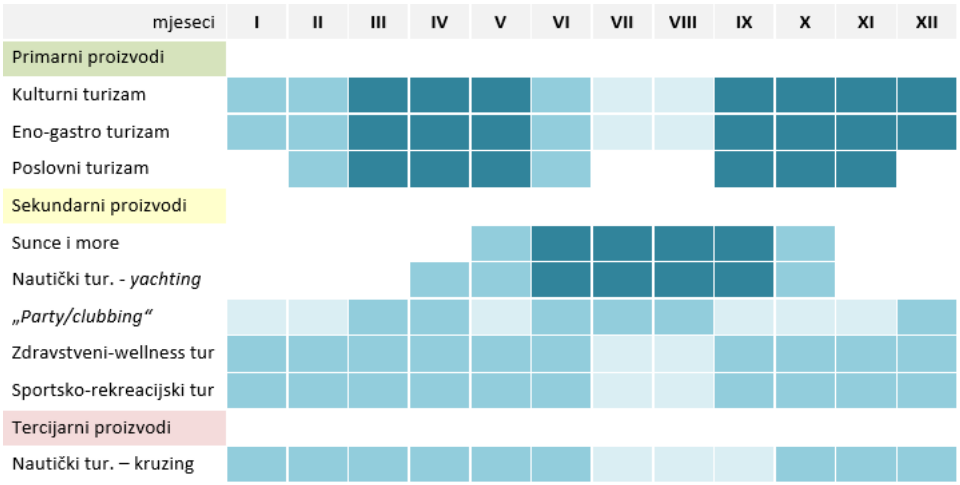
	Mladi	(D)INKS	Obitelj	*Free*	*Empty nestersi*	Zlatna dob
Primarni proizvodi	*3-2*	*1-2*	*3*	*1*	*1*	*2-3*
Kulturni turizam	2	1	3	1	1	2
Eno-gastro turizam	3	1	3	1	1	2
Poslovni turizam	3	2	3	1	1	4
Sekundarni proizvodi	*1-2*	*1-2*	*2-3*	*2-1*	*2-1*	*3-2*
Sunce i more	1	2	1	2	2	3
Nautički tur. - *yachting*	3	1	2	1	1	2
„Party/clubbing“	1	2	4	2	2	3
Zdravstveni-wellness tur	3	2	3	1	1	2
Sportsko-rekreacijski tur	1	1	3	2	2	3
Tercijarni proizvodi	*3*	*2*	*3*	*2*	*1*	*1*
Nautički tur. - kruzing	3	2	3	2	1	1

Izvor:www.visitsplit.com/clients/1/documents/5dnzypa85onms73.pdf (5.3.2018.)

Iz prikazanog se može vidjeti kako bi za Split najvažniji segment trebali biti skupina *Emptynestersi*, *Free* i (D)INKS, a nakon njih Zlatna dob i Mladi dok bi segment Obitelji trebao biti manje zastupljen.

Sljedeća slika prikazuje ciljna razdoblja definiranih turističkih proizvoda destinacije Split

Slika 3.4. Ciljna razdoblja definiranih turističkih proizvoda destinacije Split



Izvor:www.visitsplit.com/clients/1/documents/5dnzypa85onms73.pdf (5.3.2018.)

Slika 3.3. prikazuje sklonost svakog segmenta za pojedini turistički proizvod. Razina interesa svakoga segmenta pomaže nam pri kreiranju i prilagođavanju turističke ponude grada Splita. Slika 3.4. prateći preferencije svakog segmenta i putne navike gostiju, prikazuje ciljana razdoblja svake vrste proizvoda s ciljem umanjenja efekta sezonalnosti i jačanje cjelogodišnjeg turizma destinacije. Na temelju ovih informacija moguće je kreirati marketinške aktivnosti koje će biti usmjerene na točno određeni segment u točno određenom vremenskom razdobljus ciljem postizanja maksimalnog učinka. Na kraju se može zaključiti da se u glavnoj sezoni fokus treba staviti na „sunce i more“ i nautički turizam dok van sezone treba raditi na jačanju kulturnog, eno-gastro i poslovnog turizma kao i ostalih oblika turizma s ciljem pozicioniranja Splita kao cjelogodišnje destinacije.

3.3. Analiza turističke potražnje

Inozemna potražnja ima izrazito dominantnu ulogu u hrvatskom turizmu (NN 55/2013). U 2017. godini je ostvareno 86,2 milijuna noćenja što je u odnosu na 2016. godinu 13% više dolazaka i 11% više noćenja. U strukturi ukupno ostvarenih dolazaka turista, 89% čine dolasci stranih turista, a 11% dolasci domaćih turista. U 2017. u odnosu na 2016. došlo je 5% više domaćih turista, a 14% više stranih. U strukturi ukupno ostvarenih noćenja, 93% ostvarili su strani turisti, a 7% domaći. U 2017. u odnosu na 2016. domaći turisti ostvarili su 3% više noćenja, a strani 11% više. Turisti iz Njemačke ostvarili su najviše noćenja u 2017., i to 19,5 milijuna, što je 24% ukupno ostvarenih noćenja stranih turista. U prosjeku su ostvarili 8 noćenja po dolasku. Najviše su noćili u Istarskoj županiji, u kojoj su ostvarili 8,6 milijuna noćenja. Slijede noćenja turista iz Slovenije i Austrije (svaka po 9%), Poljske (8%), Češke i Italije (svaka po 6%), Ujedinjene Kraljevine (5%), Nizozemske, Mađarske i Slovačke (svaka po 4%), što je ukupno 79%. Turisti iz ostalih zemalja ostvarili su 21% noćenja.[16]

Analiza statistike turističkog prometa grada Splita pokazuje kontinuirani rast turističke potražnje na razini destinacije te brži rast noćenja od dolazaka, što pokazuje kako se prosječna duljina boravka turista u gradu Splitu povećava te je s 1,88 dana u 2004. narasla na 3,04 u 2016. dok je u 2017. godini taj broj iznosio 2.95[17]. Iz podataka je vidljivo ključno obilježje potražnje, sezonalnost, koja u periodu od 2011. do 2016. pokazuje rast dolazaka i noćenja tijekom cijele godine, ali je vidljivo i kako je to povećanje veće u sezonskim mjesecima: srpanj (148,71%), kolovoz (146,88%) i rujan (173%) bilježe najveće povećanje, dok siječanj (20%) i veljača (44%) bilježe najnižu stopu porasta dolazaka. Sezonalnost koju bilježi grad Split je niža od sezonalnosti na razini Hrvatske, a posebno je niža od one koju bilježi Splitsko-dalmatinska regija.

Analiza dolazaka i noćenja s obzirom na zemlju porijekla pokazuje promjenu strukture gostiju u posljednjih nekoliko godina. Tako u odnosu na 2010. kada su bili na 4. mjestu, u 2016. najvažnije inozemno tržište predstavljaju gosti iz Velike Britanije i Sjeverne Irske, a slijede ih gosti iz Njemačke, SAD-a, Francuske, Poljske te Australije. U navedenom periodu u ključnih 10 tržišta ušla je Švedska a ispala Češka. Analiza raspoloživih podataka za 2015.godinu pokazuje kako se struktura glavnih inozemnih geografskih tržišta značajno

[16] http://hrturizam.hr/dzs-dolasci-nocenja-u-2017/(22.4.2018.)

[17] Strateški marketinški plandestinacije Split 2017-2022. Preuzeto s: www.visitsplit.com/clients/1/documents/5dnzypa85onms73.pdf (28.2.2018.)

razlikuje u odnosu na onu na razini RH (ključna tržišta Njemačka, Austrija, Češka, Italija i Nizozemska) te SDŽ (ključna tržišta Češka, Njemačka, Poljska, Slovačka i Bosna i Hercegovina). Isto je sa značajem ključnih tržišta destinacije – u Splitu ključnih 5 zemalja čini 35% noćenja, u SDŽ oni čine gotovo 50% noćenja (48,98%), a na razini RH tek nešto manje, 47,15%. Navedeno pokazuje kako je geografski tržišni portfelj destinacije Split značajno raznolikiji i manje ovisan o ključnim tržištima nego regija i RH u cjelini, dok je udio domaćeg tržišta u ukupnim noćenjima u gradu Splitu (9,31%) nešto viši nego na razini RH (8,02%), a posebice nego na razini SDŽ 6,96%. Podrobnija analiza geografskog porijekla turista po mjesecima daje zanimljive nalaze. Kao prvo, udio ključnih 5 geografskih tržišta u ukupnim noćenjima u 2016. pokazuje kako je u izvansezonskom periodu „ovisnost" o ključnim tržištima značajno veća negoli u periodu sezone. Najviša je u veljači (godinu prije u siječnju), dok je gotovo dvostruko niža u srpnju. Navedeno se može pripisati Ultra festivalu koji u grad privlači publiku raznovrsnog geografskog porijekla, što i podrobnija analiza gostiju u tom mjesecu potvrđuje. Analiza po periodima godine pokazuje kako se ključna tržišta (i njihov udio) mijenjaju, te se, sukladno homogenosti tih tržišta, mogu definirati 4 perioda „turističke" godine. Ovakav je pregled primarno koristan za mjerenje učinkovitosti promotivnih aktivnosti, ali se može primijeniti i za ostale marketinške aktivnosti provedene u prethodnim periodima. Dodatno, može poslužiti i za planiranje budućih ciljanih aktivnosti te prilagođavanje ponude u destinaciji. Također je važno sagledati i dinamiku rasta. Najbrže rastuća tržišta u 2016. (s indeksom dolazaka i/ili noćenja preko 200%) bila su Katar, Tunis, Ujedinjeni Arapski Emirati, Kuvajt i Indonezija. Ipak, kod svih spomenutih zemalja radi se još uvijek o malim (troznamenkastim) brojkama dolazaka i noćenja, dok je od rastućih tržišta sa značajnijim ostvarenim dolascima/noćenjima potrebno spomenuti Indiju (porast od gotovo 100%, s 10,6 tisuća noćenja). Istovremeno, gotovo sve ključne zemlje zabilježile su stope raste noćenja preko 40% (UK - Ujedinjena Kraljevina, SAD i Južna Koreja), no i neka druga značajnija tržišta (Švedska, Finska i Švicarska).[18]

Prema rezultatima istraživanja o stavovima i potrošnji turista u Hrvatskoj koje provodi Institut za turizam pod nazivom „TOMAS ljeto 2014" u različitim tipovima smještaja različita je i prosječna dnevna potrošnja, te na području Splitsko-dalmatinske županije iznosi 100 eura za hotele, što je porast od 10% u usporedbi s prošlim istraživanjem, 59 eura za privatni smještaj (rast od 37%) i 50 eura za kampove (rast od 32%).

[18]Strateški marketinški plan destinacije Split 2017-2022. Preuzeto s: www.visitsplit.com/clients/1/documents/5dnzypa85onms73.pdf (28.2.2018.)

Prema podacima istraživanja „TOMAS ljeto 2017“ prosječna dnevna potrošnja u Splitsko-dalmatinskoj županiji iznosila je 84,51 eura. Od ukupne dnevne potrošnje 51,7 % su trošili na smještaj, 17,1 % na hranu u restoranima i barovima, 13,9 % na usluge trgovine, 2,5% na kulturu i zabavu, 2,3 % na sport i rekreaciju te 3,3 % na izlete.[19]

Važan segment turističke potražnje grada već duži niz godina su posjetitelji s kruzera čiji broj, od 2002., uz iznimku par godina, ima kontinuiran trend rasta te je do 2015. povećan više od 13 puta. Uslijed izgradnje vanjskih vezova gradske luke tzv. gata za kruzere, koji je u funkciji od srpnja 2016., najave za 2016. bile su 10% više brodova i 20% više putnika u odnosu na prethodnu godinu a u objavljenim najavama za 2017. godinu je predviđen dolazak 188 brodova. Analiza broja gostiju na kruzerima na mjesečnoj osnovi pokazuje kako imaju manje izraženu, uz to i opadajuću sezonalnost, a mjeseci svibanj, rujan i studeni pokazuju trend rasta udjela gostiju u ukupnom godišnjem prometu; travanj, lipanj (od 2012.), kolovoz i listopad (uz iznimku 2015.) trend opadanja; dok mjeseci van sezone (prosinac-ožujak) bilježe vrlo male udjele ukupnog godišnjeg prometa (najmanje 0,47% u 2015., najviše 2,7% u 2013.).[20]

Podaci o turističkom prometu u nautici pokazuju kako u periodu od 2011. do 2015. godine dolasci nautičara su porasli za 32,4%, a noćenja za 30,5%. Rast se odnosi na strane goste, dok domaće tržište u tom periodu stagnira. Problem kod nautičkog turizma je što Split još uvijek nema dovoljno velike kapacitete za prihvat svih brodova u glavnoj luci, pa tijekom ljeta se stvara neprivlačna slika u luci jer se brodovi sidre jedan pored drugog.

Još jedan segment potražnje koji bilježi rast su poslovni skupovi. U periodu od 2012. do 2014. godine veći rast bilježe jednodnevni poslovni skupovi od višednevnih, a gledajući po vrstama najveći porast je zabilježila kategorija poslovnih sastanaka i kongresa/konferencija. Dubrovnik i Zagreb su bolje rangirani gradovi u Hrvatskoj kad su u pitanju međunarodni skupovi, dok za razliku od Dubrovnika jedino Zagreb ostvaruje rast. S obzirom na kapacitete kojima Split raspolaže rezultati nisu iznenađujući.

Hrvatska u turizmu posjeduje resurse i potencijal za privlačenje ulaganja no u usporedbi s drugim zemljama Europe (naročito Jugoistočne Europe) razina ulaganja u budućnosti ovisit

[19] „TOMAS ljeto 2014“ i „TOMAS ljeto 2017“. Institut za turizam. Čorak, S., Marušić, Z. i suradnici.
[20] Strateški marketinški plan destinacije Split 2017-2022. Preuzeto s: www.visitsplit.com/clients/1/documents/5dnzypa85onms73.pdf (28.2.2018.)

će o konkurentnosti poslovnog okruženja. Bez obzira na posljedice globalne ekonomske krize, hrvatski turizam drži visoku razinu pri ostvarenju gospodarskih učinaka i doprinosu ukupnom BDP-u, a statistike pojedinih županijskih turističkih zajednica bilježe konstantan rast dolazaka turista te ostvarenih noćenja.

3.4. Analiza tržišnih trendova važnih za grad Split

Hrvatska je hit destinacija što se jasno vidi iz porasta broja dolazaka i noćenja gostiju kako u sezoni tako i izvan glavne sezone. Split se ističe kao destinacija koja je ostvarila veliki rast u 2017. godini tj. 25% više nego 2016.godine. Ponuda visoko kvalitetnog smještaja za zahtjevnije goste u destinaciji nije pratila potražnju pa tako imamo slučaj da je hotelski smještaj u trenutku najjače sezone u potpunosti popunjen. Ponuda smještaja i dalje se temelji na privatnom smještaju, a svjetski trendovi nalažu potrebu za proizvodima koji će udovoljiti visoko segmentiranom tržištu potražnje.

Grad Split se iz tranzitnog grada pretvorio u *city break* destinaciju u kojoj gosti provode u prosjeku između tri i četiri dana. Kulturna baština grada temelj je ponude grada Splita. Razvojem destinacije ponuda grada se proširila na bogatu gastronomsku, izletničku i festivalsku ponudu. Split je domaćin ULTRA Music festivala koji je 2017. godine posjetilo 120.000 posjetitelja i time znatno doprinijelo popularizaciji Splita kao destinacije.

Promjene u turističkim trendovima znatno su utjecale i na Split kao destinaciju ponajviše zbog bolje zračne povezanosti sa svim većim europskim destinacijama. Zračna luka Split ostvarila je u 2016. godini promet od 2.289.987 putnika što je povećanje za 17,11% u odnosu na prethodnu godinu. Rezultati ostvarenog prometa svrstavaju je u red najprometnijih u Hrvatskoj i regiji. U razdoblju od 2012. do 2016. broj putnika ukupno je povećan za 60%, a prosječno godišnje 15%. Prema podacima za 2015. godinu, u zračnu luku Split slijeće oko pedesetak različitih prijevoznika. Croatia Airlines i dalje je najznačajniji operater, a najveći porast putnika u 2015. godini ostvario je EasyJet (preko 61.000 odlazećih putnika).[21] Prema najnovijim podacima, uz Dubrovnik, Split postaje najvažnije EasyJetovo odredište u Hrvatskoj te će se u ovoj godini Split povezivati s čak 18 zračnih luka.

Kako bi autorica mogla analizirati tržišne trendove vezane za grad Split potrebno je krenuti od globalnih trendova u turizmu. Počevši od svjetskih turističkih trendova potražnje vezanih za promjene ponašanja potrošača i njihove navike, zanimljiv je podatak kako se do 2050. godine očekuje da će udio svjetske populacije starije od 60 godina doseći 21%. Taj podatak

[21]Strateški marketinški plan destinacije Split 2017-2022. Preuzeto s: www.visitsplit.com/clients/1/documents/5dnzypa85onms73.pdf (28.2.2018.)

za grad Split otvara mogućnost kreiranja ponude za populaciju 60+ koja nije ovisna o vremenu putovanja što ujedno pruža priliku u ostvarivanju cjelogodišnje sezone. Karakteristike te dobne skupine su ti da su aktivni putnici tijekom cijele godine, imaju visok dohodak i troše više od bilo koje druge skupinete traže personaliziranu i višu kvalitetu usluge.

Osim populacije 60+, generacija Y i generacija Z sve više kreiraju nove turističke trendove. Generacija Y prilikom putovanja stavlja fokus naistraživanje, interakciju i emocionalno iskustvo dok generacija Z ima dinamičniji stil života, brže se prilagođavaju promjenama i brzoj potrošnji. Zdravlje i novi životni stilovi temeljeni na zdravom načinu života postaju važni pri donošenju odluke o kupnji. Grad Split ako uoči potencijal generacije koja će za nekoliko godina činiti 50% putnika ima priliku diferencirati svoju ponudu tako što će uz postojeće atrakcije i smještajnu ponudu ponuditi nešto više, tj. stvoriti doživljaj boravka. Nije potrebno uložiti mnogo resursa već osmisliti dobru priču te je marketinški iskomunicirati.

Osobna sigurnost u vremenima sve češćih terorističkih napada nameće se kao bitan kriterij prilikom izbora destinacije. Grad Split, kao i cijela Hrvatska, može se pohvaliti kako do sada nije imala incidenata koji bi mogli narušiti sliku sigurnosti gostiju. Svakako u prilog ovome ide i činjenica da je Hrvatska mala europska zemlja koja nije bila predmet terorističkih napada od svoje samostalnosti.

Promatrajući svjetske tržišne trendove ponude sve je izraženija diversifikacija turističkih proizvoda, tj. potreba prilagođavanja ponude visoko segmentiranom tržištu potražnje. Velika prilika za Split bi bila da prepozna ovu potrebu te da razvije poseban oblik turizma kao što je gastro turizam. Hrvatska, pa tako i Split, nisu u svijetu prepoznati kao vrhunska gastro destinacija što sigurno može biti zahvaljujući svojoj širokoj paleti delicija i raznovrsnih kuhinja.

4. STUDIJA SLUČAJA – POKRETANJE I TRŽIŠNO POZICIONIRANJE HOTELA „MIRAKUL“

Na temelju prethodno prikazanih analiza i stečenih znanja u području turizma u nastavku se donosi prikaz pokretanja i tržišnog pozicioniranja novog *boutique* hotela u centru Splita.

U četvrtom poglavlju, koji je ujedno i studija slučaja, definira se predmet poslovanja investitora, postojeća imovina investitora te analiza dosadašnjeg financijskog poslovanja. Zatim se razrađuje detaljan opis projekta, tj. pokretanje *boutique* hotela Mirakul.

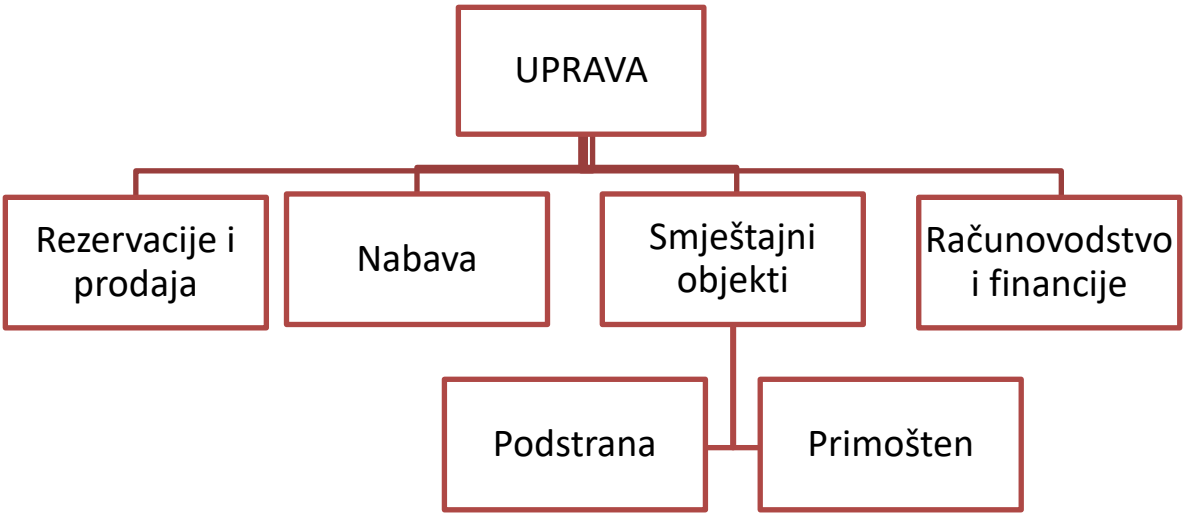
4.1. Opis investitora

Tvrtka Bremen d.o.o. primarno se bavi pružanjem usluga putničkih agencija. Turistička agencija Bremen djeluje na hrvatskom tržištu od 1995. godina u okviru poduzeća Bremen d.o.o. za turizam, trgovinu i pružanje usluga putničkih agencija.

Poslovanje tvrtke usmjereno je na suradnju s inozemnim tržištem s obzirom na to da su ta tržišta trenutno najveći kupci usluga koje pruža tvrtka Bremen. Trenutno 50% prihoda dolazi iz zemalja Europske unije,20% iz Hrvatske te 30% prihoda dolazi iz ostalih zemlja svijeta.

Tvrtka je posebno aktivna u niši organizacije i realizacije boravka turista svih uzrasta u vlastitim i tuđim kapacitetima kojim raspolaže i upravlja u Podstrani i Primoštenu. Uspješnost tvrtke vidljiva je i na inozemnom tržištu na kojemu organizira daleka putovanja za svoje klijente. Također, dio svojih aktivnosti fokusira i na turiste željne zabave, razgledavanja i morskih aktivnosti, pa se dio usluga odnosi i na organiziranje jednodnevnih izleta na katamaranu. Spomenuti objekti kojima tvrtka raspolaže u Podstrani i Primoštenu odnose se na apartmansko naselje "Lavica", vile "Golden Rays" u Primoštenu i katamaran "Summer Blues".

Slika 4.1. Prikaz organizacijske strukture tvrtke Bremen d.o.o.



Izvor:Autoričin rad

Tvrtka se sastoji od agencijskog dijela poslovanja koji pruža usluge prodaje i rezervacije smještaja te organiziranja boravaka kojima raspolaže i upravlja u Splitu i Primoštenu.

Odjel nabave koordinira i upravlja nabavom svih smještajnih objekata uz suradnju s odabranim sezonskim djelatnicima u smještajnim objektima koji su zaduženi za dio poslova administracije i kontakte i koordinaciju s voditeljima. Odjel računovodstva i financija orijentiran je na naplatu i plaćanja, eksterno izvještavanje, interno izvještavanje, obračun plaća, kadrovske poslove te ostale administrativne poslove na razini cijele tvrtke.

Provedbom ulaganja organizacijska struktura će se proširiti za novu organizacijsku jedinicu: hotel „Mirakul“ u Splitu koji će postati dio poslovne cjeline smještajnih objekata i koristit će podršku postojećih struktura tvrtke u smislu nabave, računovodstveno-financijskih i agencijskih usluga.

U nastavku je prikazana imovina koja je u vlasništvu tvrtke Bremen:

KATAMARAN *SUMMER BLUES* – usidren u Splitu dug je 24 metra, a širok 11 metara.

*Summer Blues*katamaran za dnevne izlete i *evente* je prvi brod takve vrste u Hrvatskoj. Upravo takav turistički proizvod pruža priliku gostima da se na jedinstven način upoznaju sa Splitom i otocima, da otkriju skrivene ljepote Jadrana te da sa sobom ponesu nezaboravna sjećanja.

Na katamaranu se poslužuje piće dobrodošlice, *snackovi*, ručak, desert i voće a šank koji se nalazi na katamaranu nudi pića koja su uključena u cijenu. Kapacitet katamarana je 80 putnika i 5 članova posade, a tržišta na kojem djeluje su Split, Makarska, Brač, Hvar, Dubrovnik i Korčula.

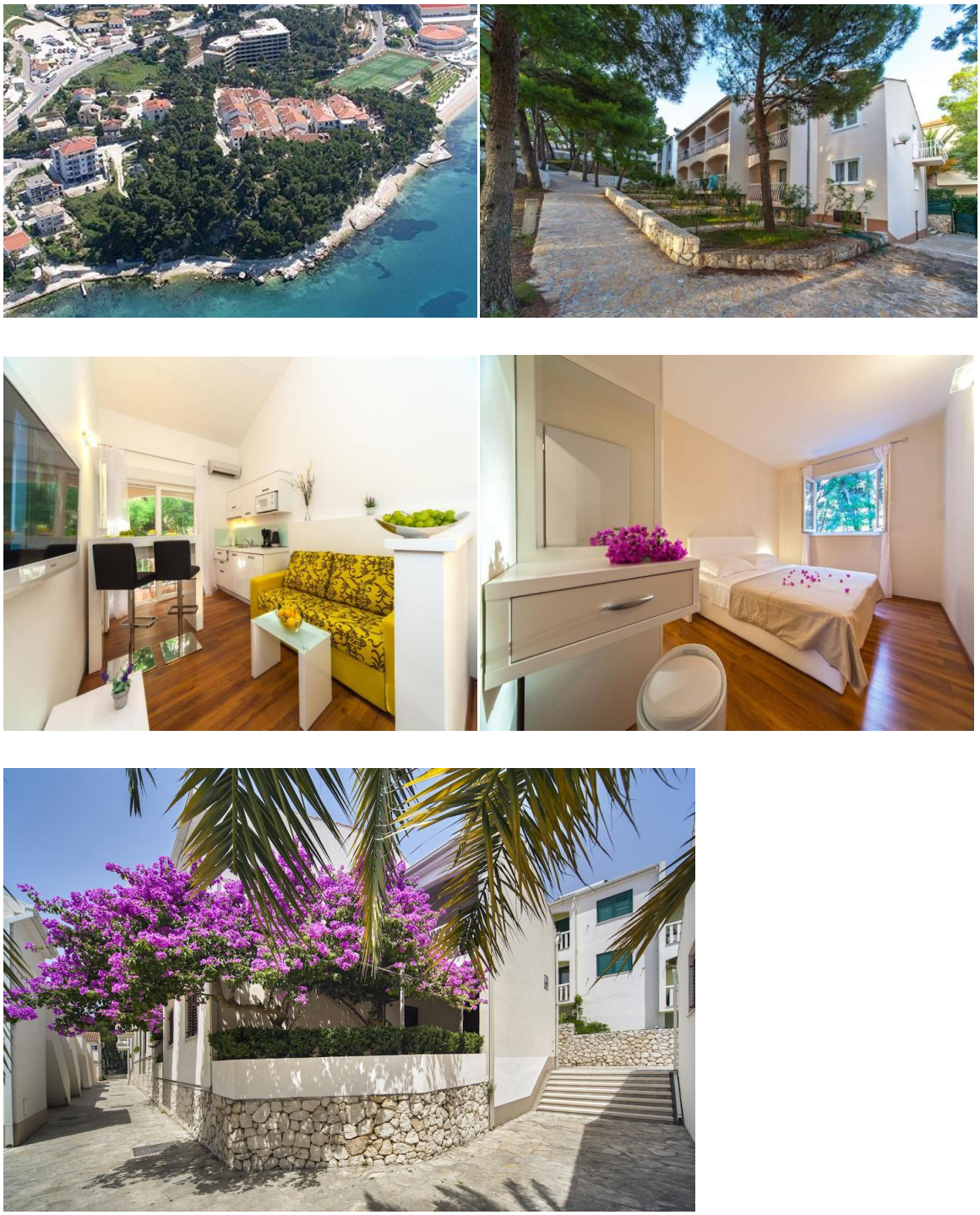
Slika 4.2. Katamaran „Summer Blues“



Izvor: Autoričin rad

Tvrtka, u najmu ima apartmansko naselje Lavica - naselje smješteno u mirnom dijelu grada Podstrana, udaljeno 50 m od mora i okruženo mediteranskim raslinjem. Sastoji od 9 objekata s ukupno 40 apartmana, svaki sa svojim parkingom. Apartmani su različitih dimenzija, od 2-6 kreveta, s kuhinjom, dnevnim boravkom, kupaonicom (WC/tuš), balkonom, uređajem za klimatizaciju, TV-om, Internetom. Posteljina i ručnici uključeni su u cijenu. Udaljenost naselja od centra Splita je oko 8 km, od autobusnog kolodvora oko 10 km, a od zračne luke 30 km.

Slika 4.3 Apartmansko naselje Lavica



Izvor: Autoričin rad

Analiza poslovanja tvrtke Bremen d.o.o.

Financijska analiza povijesnih trendova i sadašnjeg financijsko-ekonomskog stanja tvrtke Bremen d.o.o. temelj je za planiranje budućih ekonomskih i financijskih tokova. Provedena analiza financijske situacije Bremen d.o.o., dana u nastavku, daje informacije o stanju imovine i obveza te o uspješnosti poslovanja. Analizirano je financijsko poslovanje tvrtke kroz 2013., 2014. te 2015. godinu.

Radna snaga – struktura i dinamika

Poduzeće Bremen d.o.o. je u 2015. godini temeljem sati rada imalo ukupno 11 zaposlenih, dok je u 2014. i 2013. godini zapošljavalo 7 zaposlenika. Iz navedenog je vidljivo da društvo povećava broj zaposlenika već temeljem postojećih usluga, dok će implementacija predmetne investicije utjecati na dodatno povećanje od 8 zaposlenika.

U nastavku je vidljiva struktura zaposlenika prema dobi i stručnoj spremi za period od 2013. do 2015. godine:

Tablica 4.1. Pregled starosne i stručne strukture zaposlenika

Starosna struktura zaposlenika	**2013.**	**2014.**	**2015.**
18 - 25 godina	1	1	2
25 - 30 godina	2	2	3
30 - 35 godina	2	2	3
35 - 40 godina	1	1	2
40 - 45 godina	1	1	1
Struktura zaposlenika po stručnoj spremi	**2013.**	**2014.**	**2015.**
VSS	2	2	3
VŠS	2	2	3
SSS	3	3	5
Ukupno	**7**	**7**	**11**

Izvor: Autoričin rad

Fizički obujam poslovanja

U nastavku je prikazan obujam poslovanja za period od 2013. do 2015. godine:

Tablica 4.2. Pregled fizičkog obujma poslovanja

	2013.	**2014.**	**2015.**
Ukupni prihodi od prodaje	**6.450.938**	**6.167.029**	**7.564.905**
Vođenje apartmanskog naselja Lavica	2.297.594	2.196.476	2.694.350
Summer Blues - megakatamaran, dnevni izleti i eventi	2.651.070	2.534.395	3.108.865
Vođenje prodaje i marketinga za luksuzne vile Zlatna Zraka	176.738	168.960	207.258
Agencijski poslovi	1.325.535	1.267.198	1.554.433

Izvor:Autoričin rad

Ukupno ostvareni prihodi tvrtke obuhvaćaju:

- Vođenje apartmanskog naselja Lavica u Podstrani gdje se nalazi ukupno 46 apartmana u podnajmu, gdje tvrtka brine o njihovom plasmanu na svjetskom turističkom tržištu. Ostvareni prihodi u 2015. godini iznose 2,7 mil. kn, a čine 36% ukupno ostvarenih prihoda;
- Prihodi ostvareni dnevnim izletima i *eventima* megakatamaranom*Summer Blues*, čime je ostvareno 3,1 mil. kn u 2015. godini, odnosno 41% ukupnih prihoda;
- Vođenje ekskluzivne prodaje i marketinga za luksuzne vile *Golden Rays* od čega tvrtka ostvaruje cca 200 tis. kn godišnje, odnosno 3% ukupno ostvarenih prihoda od prodaje;
- Agencijski poslovi koji obuhvaćaju kongresna putovanja, daleka putovanja i ostale turističke aranžmane od čega je tvrtka u 2015. godini ostvarila 1,6 mil.kn, odnosno 21% ukupno ostvarenih prihoda.

Poslovna sredstva i izvori financiranja

U prilogu šest prikazana su poslovna sredstva tvrtke koja predstavljaju ukupnu imovinu društva koja su zajedno s izvorima sredstava analizirana u nastavku i to za razdoblje od 2013. do 2015. godine.

Ukupna imovina u 2015. iznosila je 7.476.421 HRK, te je ostala na približno istoj razini kao u 2014. godini. U 2015. godini nije bilo značajnijih ulaganja, a najveći udio čini dugotrajna materijalna imovina (76% ukupne imovine), odnosno transportna imovina (plovilo katamaran, brodska oprema, ulaganja u apartmane i sl.). Potraživanja od kupaca su pala u 2014., a u 2015. su nešto veća i iznose 793.566 HRK, odnosno 10% ukupne imovine. Također, značajniji je iznos gotovine krajem 2015. godine, koji iznosi 1 milijun HRK ili 13% aktive).

Kapital i rezerve su porasli u 2015. slijedom akumuliranog zadržanog dobitka iz prethodne godine, kapitalnih rezervi u iznosu od 600.000 kn te dobiti u 2015. godini i čine 18% izvora financiranja. Tijekom analiziranih godina slijedom akumulirane zadržane dobiti poboljšao se omjer financiranja vlastitim kapitalom u odnosu na tuđe izvore financiranja: u 2013. svega 3% izvora financiranja bilo je iz vlastitih izvora, a 85% iz dugoročnih kredita te 8% iz kratkoročnih izvora (dobavljači). U 2015. godini udio vlastitih izvora financiranja iznosi skoro 18%, dugoročnih izvora 68%, te kratkoročnih izvora 6%, što je pozitivan trend financijske slike poduzeća i rezultat pozitivnog poslovanja.

Od dugoročnih obveza najznačajniji je HBOR-ov kredit (4 milijuna HRK) te *revolving* kredit Splitske banke (1 milijun HRK), te zajedno čine gotovo 70% izvora financiranja.

Kratkoročnih kredita tvrtka nema, a kratkoročne obveze prema dobavljačima su se značajno smanjile u odnosu na prethodne godine te iznose svega 3% pasive.

Financijski rezultat poslovanja

U prilogu sedam nalazi se račun dobiti i gubitka za period od 2013. do 2015. godine.

U prošloj godini zabilježen je porast prihoda u odnosu na 2014. te iznose 7,5 milijuna kuna, što je najbolji rezultat u zadnje tri godine. U gotovo jednakoj mjeri su porasli i materijalni troškovi, odnosno troškovi vanjskih usluga (hoteli, smještaj i sl.), slijedom veće prodaje aranžmana, tako da je bruto marža prilično konstantna u promatranom razdoblju.

Poslovni rashodi su porasli nešto manje, a troškovi osoblja su čak pali, tako da je EBITDA porasla za skoro 20% u 2015. godini. Financijski rashodi su također ostali konstantni, tako da je neto dobit u konačnici porasla za 170%, a neto marža s 1% u 2013. na 4,1% u prošloj godini, što ukazuje na pozitivne trendove poslovanja.

Najveći udio u troškovima su troškovi vanjskih usluga (54%), što je razumljivo s obzirom na to da je riječ o turističkoj agenciji.

Pokazatelji uspješnosti

U nastavku su prikazani pokazatelji sigurnosti i uspješnosti poslovanja za period od 2013. do 2015. god.

Tablica 4.3.Pokazatelji likvidnosti od 2013. do 2015.

Pokazatelji likvidnosti	2013	2014	2015
Tekuća likvidnost	2,45	0,98	3,91
Ubrzana likvidnost	2,45	0,98	3,91
Gotovinska likvidnost / Novčani omjer	0,38	0,42	2,08

Izvor: vlastito istraživanje

Pokazatelji likvidnosti govore o sposobnosti društva da iz svoje kratkotrajne imovine podmire kratkoročne obveze. Za uspješno podmirivanje kratkoročnih obveza nužno je da su pokazatelji tekuće i ubrzane likvidnosti iznad vrijednosti od 1. Za tvrtku Bremen tekuća i ubrzana likvidnost su jednake budući da tvrtka nema zaliha u svome poslovanju. Iz gore prikazane tablice je vidljivo da je tekuća/ubrzana likvidnost značajno narasla u 2015. godini te iznosi 3,91, a navedeno je rezultat značajnog smanjenja kratkoročnih obveza (najvećim djelom se to odnosi na smanjenje obveza za zajmove, depozite i slično) te porasta kratkotrajne imovine koja uključuje rast potraživanja od kupaca i stanja novca na računima. Također, kroz promatrani period raste i koeficijent gotovinske likvidnosti koji 2015. godine doseže vrijednost od 2,08, a navedeno je rezultat prethodno spomenutog rasta sredstava na računima tvrtke. Svi navedeni pokazatelji upućuju na rast likvidnosti kroz promatrani pokazatelj te na iznimnu likvidnost u 2015. godini.

Tablica 4.4. Pokazatelji aktivnosti od 2013. do 2015.

Pokazatelji aktivnosti	2013	2014	2015
Dani naplate potraživanja	67	37	38
Dani plaćanja obveza	50	25	14

Izvor: vlastito istraživanje

Pokazatelji aktivnosti mjere koliko je trgovačko društvo aktivno, odnosno koliko učinkovito upotrebljava svoje resurse te kojom brzinom imovina cirkulira u poslovnom procesu.

Dani naplate potraživanja pokazuju koliko je potrebno da se naplate potraživanja od kupaca koja društvo ima, a kroz promatrani period vidljivo je da se dani naplate potraživanja od kupaca skraćuju što upućuje na to da društvo sve uspješnije naplaćuje svoja potraživanja. Dani naplate potraživanja u 2013. godini su iznosili 67, da bi 2015. godine iznosili 38 dana. Dani plaćanja obveza pokazuju koliko je dana potrebno da društvo podmiri svoje obveze prema dobavljačima te se također skraćuju kroz promatrani period i kreću se na razini od 50 dana u 2013. godini do 14 dana u 2015. godini. Iz navedenog je vidljivo da zahvaljujući bržoj naplati od kupaca, društvo može u kraćem roku i podmiriti svoje obveze.

Tablica 4.5. Pokazatelj zaduženosti od 2013. do 2015.

Pokazatelji zaduženosti/solventnosti	2013	2014	2015
Koeficijent zaduženosti	0,93	0,94	0,74
Faktor zaduženosti	8,14	6,33	3,88
Stupanj pokrića I	0,04	0,07	0,23
Stupanj pokrića II	1,10	0,99	1,13
Pokriće troškova kamata	1,24	1,43	2,18
Pokriće EBITDA/Kamate	3,21	3,47	4,27

Izvor: vlastito istraživanje

Koeficijent zaduženosti govori o statičkoj zaduženosti društva te pokazuje koliko je imovine financirano iz tuđeg kapitala, a koliko iz vlastitog. Iz gore prikazane tablice vidljivo je da se koeficijent zaduženosti kroz godine smanjuje te je u 2015. godini 74% imovine financirano iz vanjskih izvora, a 26% iz vlastitih izvora.

Ostali pokazatelji zaduženosti govore o dinamičkoj zaduženosti, odnosno razmatraju dug s aspekta mogućnosti njegovog podmirenja. Faktor zaduženosti pokazuje koliko je godina

potrebno da bi se iz ostvarene zadržane dobiti uvećane za amortizacije podmirile ukupneobveze. Prema podacima iz 2015. godine vidljivo je da se ukupne obveze mogu podmiriti u roku od 3,8 godina.

Stupanj pokrića I i II razmatraju pokriće dugotrajne imovine glavnicom (I) odnosno glavnicom uvećanoj za dugoročne obveze (II). Poželjno je da navedeni pokazatelji budu što viši, a idealno je da stupanj pokrića II bude veći od 1. Iz gore prikazane tablice je vidljivo da su oba pokazatelja na zadovoljavajućoj razini.

Pokriće troškova kamata razmatra koliko su puta kamate pokrivene ostvarenim iznosom bruto dobiti odnosno EBITDA-om. Vidljivo je da pokazatelji pokrića kamata također rastu kroz promatrani period, zahvaljujući rastu ostvarene obiti uz konstantne troškove kamata. Pokriće troškova kamata u 2015. godini iznosi 2,18, a pokriće kamata ostvarenom EBITDA-om iznosi 4,27.

Tablica 4.6. Pokazatelji profitabilnosti od 2013. do 2015.

Pokazatelji profitabilnosti	2013	2014	2015
Neto profitna marža	1,00%	1,85%	4,11%
EBITDA marža	16,33%	18,03%	19,13%
Profitabilnost imovine (ROA)	0,73%	1,52%	4,16%
Povrat na vlasnički kapital (ROE)	21,21%	27,31%	23,39%
Dobit prije poreza prema kapitalu i rezervama	30,47%	36,78%	30,39%

Izvor: vlastito istraživanje

Neto profitna marža tvrtke kontinuirano raste te u 2015. godini iznosi 4,11%. U 2014. EBITDA marža koja je pokazatelj profitabilnosti prije kamata, amortizacije i poreza također raste te u 2015. godini iznosi 19,13%.

Profitabilnost imovine (ROA) pokazuje sposobnost tvrtke da korištenjem raspoložive imovine ostvari dobit, a povrat na vlasnički kapital (ROE) pokazuje snagu zarade u odnosu na vlastiti kapital vlasnika. Vidljivo je da stopa profitabilnosti imovine raste kroz promatrani period što je rezultat porasta neto dobiti uz blagi pad ukupne imovine, dok povrat na vlasnički kapital oscilira te se u 2015. godini snizio u odnosu na prethodnu 2014. godinu i iznosi 23,39%.

4.2. Opis planiranog projekta – hotel „Mirakul“

S ciljem sveobuhvatnog pristupa autorica je provela opsežnu analizu tržišta planirane investicije u kojoj je procijenjeno potencijalno tržište prodaje te je analizirana potencijalna konkurencija. Analiza je pokazala kako hotel „Mirakul“, novi projekt tvrtke Bremen d.o.o., ima značajan tržišni potencijal u obliku individualnih gostiju, gostiju u manjim grupa, gostiju koji dolaze u vrijeme kulturnih i društvenih zbivanja te putem specijalnih ponuda turističkih proizvoda ciljnim skupinama korisnika.

Sa svojim bogatim turističkim potencijalom te izrazito povoljnim uvjetima za razvoj turizma, Splitsko-dalmatinska županija jedna je od najvažnijih turističkih županija u RH. Posebno oduševljenje predstavlja povijesni iskorak Splitsko-dalmatinske županije u broju dolazaka turista s obzirom na to da je 2015. godine po prvi put u povijesti pretekla Istarsku županiju. Specifičnost kulture i tradicijske baštine, očuvan i bogat krajolik, blizina emitivnih tržišta te mnoštvo društvenih događanja stvorili su izrazito povoljne uvjete i resurse za razvoj turizma.

Jedan od ključnih uzroka visoke turističke aktivnosti na ovom području je procvat investicija u turističku ponudu te bogata ponuda kulturnih i društvenih zbivanja. Međutim, ukupni smještajni kapaciteti kvalitetom i kapacitetom ne udovoljavaju trenutnoj potražnji. Problem je prepoznat i u Županijskog razvojnoj strategiji te je istaknut kao ključna prepreka daljnjem razvoju turizma Županije.

4.2.1. Lokacija

Lokacija je vrlo značajan faktor za profitabilnost poslovanja subjekta u sektoru turizma. Ukupna uspješnost projekta uvelike ovisi o makro i mikro lokaciji. Lokacija realizacije projekta nalazi se u Splitsko-dalmatinskoj županiji koja predstavlja makro lokaciju projekta unutar koje je važno prikazati lokacijske značajke povezane s prirodnim i društvenim faktorima te prometnu povezanost. Grad Split je mikro lokacija za koju je važno dati pregled glavnih transportnih pravaca i čvorišta te ključnih turističkih zanimljivosti.

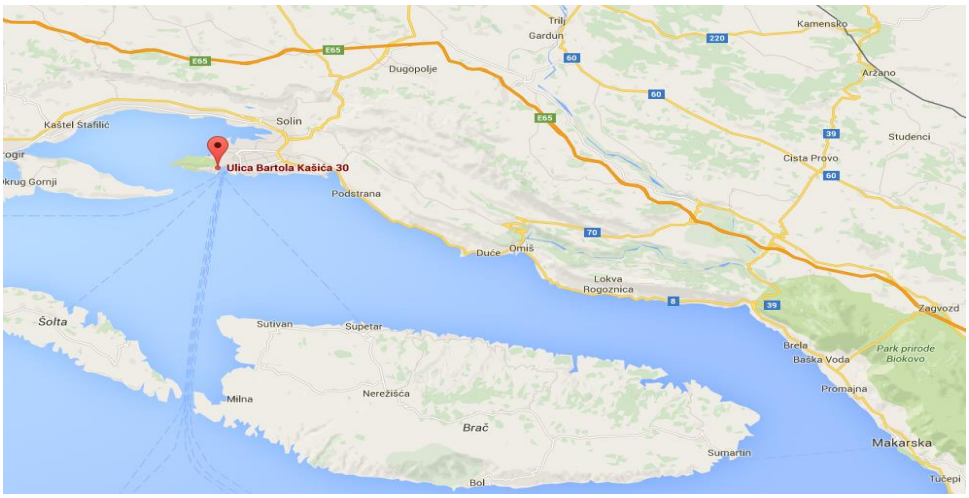
Makrolokacija

Projekt je lociran u Splitsko-dalmatinskoj županiji, odnosno na području regije koja je u Republici Hrvatskoj identificirana kao Južno hrvatsko primorje.

S obzirom na svoj geografski položaj, Južno hrvatsko primorje ima istaknutu ulogu u prometnoj mreži Republike Hrvatske i Srednjoistočne Europe.

Na sjeveru regija graniči s Bosnom i Hercegovinom, a na zapadu s Crnom Gorom. Regija također graniči s dvije druge funkcionalne regije, regijom Sjeverno hrvatsko primorje i Gorskom hrvatskom na istoku. Regiju karakterizira uglavnom krški reljef Dinarida. Regijom prolaze rijeke Cetina, Krka, Zrmanja i Neretva, a glavni gradski centar regije je grad Split.

Slika 4.4. Lokacija projekta unutar regije



Izvor: Autoričin rad

Do 1990. godine, Split je imao razvijenu tekstilnu, kemijsku i metaloprerađivačku industriju, brodogradnju te, uz turističku djelatnost, snažan građevinski sektor. Danas okosnicu gospodarstva čine brodogradnja, trgovina, sajamska djelatnost te razvoj novih tehnologija. Iz svega navedenog vidljivo je da se grad Split razvija iz jednog industrijskog grada u turističko središte Splitsko-dalmatinske županije.

Najzastupljenije poljoprivredne kulture su vinova loza, maslina i smokva, a te navedene kulture ujedno karakteriziraju Mediteran i Dalmaciju. U životu lokalnog stanovništva pronalazimo mnoštvo proizvoda koji se stvaraju iz vinove loze, smokve i masline pa tako imamo maslinovo ulje, sušene smokve i vrhunska vina koja često predstavljaju suvenire za turiste.

Split je drugi najveći grad u Republici Hrvatskog i najvažnije gospodarsko središte Županije s 180.000 stanovnika. Osim Splita, u Županiji ne postoje druga makro-regionalna središta. Sljedeći značajniji gradovi koja su ujedno i regionalna središta su Zadar, Šibenik i Dubrovnik (s manje od 80 000 stanovnika).

Primorska Hrvatska ističe se visokom razinom konkurentnosti u turizmu ponajviše zbog velikog broja smještajnih kapaciteta, razvedenom obalom i prirodnim ljepotama koje privlače veliki broj turista. Uz turizam, razvijene su i prateće djelatnosti kao što su uslužne, zdravstvene i kulturne djelatnosti.

Prepoznatljivosti regije svakako doprinosi vrhunska gastronomija koja u kombinaciji s hotelskim smještajem stvara dodatnu vrijednost. Ostale turističke atrakcije kao što su ribolov, jedrenje, planinarenje, vinogradarstvo i aktivan odmor doprinose kvalitetnoj turističkoj ponudi.

Prometna povezanost

Split je i prometno središte područja, s putničkom i trgovačkom lukom, sa željezničkom prugom i međunarodnom zračnom lukom. Iako je dugo vremena bio loše povezan s ostatkom Hrvatske, u zadnje vrijeme vide se pomaci, posebno otvaranjem autoceste Zagreb-Split (A1) kada se u potpunosti razbija prometna izoliranost. Zahvaljujući autocesti, do grada podno Marjana može se stići za otprilike četiri sata vožnje ili Jadranskom magistralom iz pravca Rijeke za otprilike pet sati.

Kao veoma važna hrvatska luka, Split je i središte pomorskih veza s obalnim i otočnim lukama. Povezan je obalnim brodskim linijama iz Rijeke i Dubrovnika. Trajektno je povezan sa svim srednjodalmatinskim otocima, te sa susjednom Italijom. Brodske se veze, osim sa svim otocima, održavaju s Pulom, Venecijom, Dubrovnikom i dalje s Grčkom. U Splitu se nalaze i četiri marine za manje brodove i brodice; ACI marina Split u sjeverozapadnom dijelu gradske luke; sportska lučica Špinut na sjevernoj obali Marjana; sportska lučica Poljud u luci Poljud i sportska lučica Zenta na južnoj obali Splita.[22]

Grad Split ima veći priljev sezonskih radnika nego ostali gradovi u Primorskoj Hrvatskoj zbog svoje veličine, mnogobrojnih turističkih lokala i hotela koji se otvaraju tijekom sezone.

[22]Preuzeto s: http://www.hrsvijet.net/index.php/magazin/138-arhiva-stari-hrsvijet-net-2/5851-split-najlipi-grad-na-svitu (28.3.2018.)

Mogućnost zapošljavanje kao i mogućnost izbora kvalitetne radne snage veće je nego u ostatku Županije.

Međunarodna zračna luka Splitdruga je najprometnija luka u RH nakon zračne luke Franjo Tuđman u Zagrebu. Povezuje Split s domaćim, svjetskim i europskim destinacijama s preko 80 izravnih avionskih linija iz Europe u sezoni.

Slika 4.5. Položaj Splita usporedno s Hrvatskom i Europom



Izvor: Autoričin rad

Mikrolokacija

Grad Split, drugi najveći grad u Hrvatskoj, središte je Splitsko-dalmatinske županije. Split je smješten na jadranskoj obali, u srednjoj Dalmaciji, na Splitskom (Marjanskom) poluotoku. Premda s tri strane okružen morem, Split je obilježen i okolnim planinama, Mosorom na sjeveroistoku, Kozjakom na sjeverozapadu te brdom Marjan, jednom od najvažnijih gradskih simbola, na zapadnom dijelu poluotoka - u blizini stare gradske jezgre. Split također okružuju otoci Brač, Hvar, Šolta i Čiovo.

Split ima blagu sredozemnu klimu, koju karakteriziraju suha i vruća ljeta i prohladne, ali umjerene i vlažne zime. Prosječna temperatura zraka najtoplijeg mjeseca viša je od 22°C, a najhladnijeg viša od 4°C.[23]

Split ima dobru prometnu povezanost s okolnim mjestima i gradovima. Autocesta Zagreb-Split znatno je utjecala na olakšan dolazak stranih turista iz kontinentalne Hrvatske, susjednih zemalja i Europe. Tijekom sezone zbog velikog priljeva turista nastaju gužve na ulazu u grad.

[23]Preuzeto s: http://www.visitsplit.com/hr/1232/polozaj (23.3.2018.)

Zračna luka Split iz godine u godinu bilježi sve veći broj putnika, a ista situacija je i s pomorskim prometom, gdje promet katamaranima na obližnje otoke raste iz godine u godinu.

4.2.2. Tržište nabave

Lokacija hotela Mirakul Meje u Splitu, u samom centru Splita, u blizini brodske i zračne luke te u blizini autobusnog i željezničkog kolodvora omogućuje optimalan pristup tržištu nabave potrebnih resursa za operacije i razvoj poslovanja. Posljedica je to prvenstveno dobre prometne povezanosti (cestovna, željeznička i zračna dostupnost). Razvijenost infrastrukture manifestira se kroz:

- telekomunikacije: dobro razvijene i u fiksnoj i u mobilnoj strukturi,
- elektroopskrba i plinoopskrba: vrlo dobra pokrivenost područja,
- vodoopskrba: vrlo dobra,
- oborinske i otpadne vode: komunalni kanalizacijski sustav,
- gospodarenje otpadom: organizirano na razini općine.

Kvalitetna sirovinska osnova odnosi se na:

- zadovoljavajuću opskrbu iz trgovačkih lanaca,
- vrlo dobru opskrbu iz lokalnih izvora,
- ljudski potencijali: zadovoljavajući i dostupni izvori stručne radne snage.

Kad je riječ o umreženosti i odnosima s drugim gospodarskim sektorima, glavne prednosti lokacije su povezane s mogućnošću pribavljanja kvalitetne hrane od domaćih dobavljača, kao i s vrlo dobrom povezanošću turističkog sektora s lokalnim primarnim proizvođačima.

Tržište nabave tvrtke Bremen d.o.o. sagledat će se u tri segmenta:

- Tržište nabave opreme
- Tržište nabave sirovina i materijala
- Tržište znanja i kadrova.

Tržište opreme

Tržište nabave opreme odnosi se prvenstveno na opremu za uređenje interijera hotela koja uključuje namještaj, opremu za uređenje eksterijera i *wellness* prostora te ugostiteljsku i sanitarnu opremu. Na području grada Splita postoji velika koncentracija ponuđača potrebne opreme i robe široke potrošnje kako u vidu specijaliziranih centara i ostalih trgovina na veliko, tako i u obliku maloserijskih proizvođača personalizirane opreme skrojene isključivo po želji klijenta.

Tržište sirovine i materijala

Tržište potrebnih sirovina i materijala za hotelsku industriju u Republici Hrvatskoj, pa tako i na području Splita, može se smatrati adekvatno razvijenim.

Hotelska industrija u Hrvatskoj gotovo 95% svih nabava namirnica obavlja preko domaćih dobavljača, a jedini proizvodi koji se mogu naći u domaćim hotelima, a nabavljaju se iz inozemstva, jesu dijelovi opreme u hotelskim sobama i zajedničkim prostorima, i to zato što su najčešće kvalitetniji i jeftiniji od sličnih domaćih proizvoda.

Prema dostupnim podacima, ugovori hotela s hrvatskim dobavljačima hrane i pića prelaze sedam milijardi kuna vrijednosti. Tako je glavni dobavljač većine hotelskih kuća u regiji "Agrokor", a slijede ga "Vindija", "Podravka", "Belje" i PIK "Vrbovec". Od ovih dobavljača tvrtka će nabavljati svakodnevne namirnice i potrošni materijal, a njihovi uvjeti poslovanja omogućuju kvalitetni uvjeti obročnog plaćanja i odgode, te redovita opskrba svakih nekoliko dana. Kako u svakodnevnoj eno-gastronomskoj ponudi tvrtka planira imati specijalitete hrvatske kuhinje s posebnim naglaskom na regionalnu, mediteransku i dalmatinsku, kuhinju, dio namirnica nabavljat će i od malih poljoprivrednih gospodarstava. Budući da se dugi niz godina tvrtka bavi ugostiteljskom djelatnošću, identificirala je potencijalne poslovne partnere u ovom segmentu nabave.

Opskrbu energentima na zadovoljavajući način osiguravaju komunalna poduzeća s razvijenom distribucijom i infrastrukturom.

Tržište znanja i kadrova

Cilj politike zapošljavanja tvrtke je osigurati dugoročnu održivost kompanije, s kompetentnim zaposlenicima na svim razinama koji ostvaruju zadane ciljeve i poslovne rezultate. Također, zadatak je i omogućiti zaposlenicima da se razvijaju na svojoj trenutačnoj

poziciji, te ih pripremati za potencijalne buduće uloge, motivirati da se stalno razvijaju. Trenutno je tvrtka u potrazi za zaposlenicima s iskustvom i znanjem na području turističkih djelatnosti.

S obzirom na složenost sustava djelatnosti i raznolikost sadržaja turizma u njemu su prisutni različiti profili kadrova od konobara, *sommeliera*, kuhara, domaćica, recepcionara, djelatnika na održavanju, aranžera, animatora i tako dalje. Kadrovi se obrazuju u specijaliziranim stručnim školama, ali i općim srednjim školama koje imaju programe za edukaciju stručnih kadrova u turizmu. U samom gradu Splitu postoji Turističko-ugostiteljska škola Split koja obrazuje potrebne kadrove, dok na području Županije postoji veći broj srednjoškolskih obrazovnih programa s područja hotelijerstva i ugostiteljstva (Hvar, Makarska).

Što se visokoobrazovanih kadrova tiče, pri Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Splitu održavaju se preddiplomski sveučilišni studij Turizam, preddiplomski stručni studij Turističko poslovanje i diplomski sveučilišni studij Turizam i hotelijerstvo. Dodatno, u Splitu djeluje i Visoka poslovna škola za turizam i sport Aspira.

Svoje trenutne potrebe za radnom snagom tvrtka rješava na lokalnom tržištu rada, na području grada Splita i Županije. Međutim, kako se otvaranjem hotela otvara potreba za većim brojem radnih mjesta različitih kompetencija, postoji mogućnost da tvrtka potrebne sezonske kadrove angažira i van lokalnog tržišta rada s drugih područja RH.

Djelatnost ugostiteljstva bilježi rast zaposlenosti veći od hrvatskog prosjeka. Istodobno, kako je broj zaposlenih u proteklih desetak godina rastao sporije od broja turističkih dolazaka i noćenja, produktivnost zaposlenih je rasla. Najveći broj zaposlenih u djelatnosti ugostiteljstvaevidentiran je u hotelima i sličnim smještajnim objektima (37%) te na poslovima usluživanja pića (30%).[24]

Konkurentnost hrvatskog turizma u velikoj mjeri je ovisna o ljudima zaposlenima u toj djelatnosti, te kvaliteti njihova rada. Prema izvješću o konkurentnosti turizma 2017. godine Hrvatska je rangirana na 32. mjesto od obuhvaćenih 136 zemalja, dok je 2015. godine kada je na popisu bila 141 zemlja zauzela 33. mjesto.

24Strategija razvoja turizma u RH do 2020. Preuzeto s: http://www.mint.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategija-turizam-2020-veljaca2013.pdf (27.2.2018.)

Prema podacima Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, visokoobrazovani kadrovi bilježe najveći porast nezaposlenosti što pokazuje da sadašnje hrvatsko gospodarstvo nije oslonjeno na znanje kao proizvodni faktor. Raste problem nezaposlenosti mladih osoba ne samo na razini Republike Hrvatske, već i na razini EU-a. Stopa nezaposlenih među mladima jedan je od ključnih problema koji opterećuje većinu država u Europi. Prema podacima Eurostata iz rujna 2016. godine, Hrvatska je zabilježila najveći pad nezaposlenosti na godišnjoj razini među članicama EU-a, potom je slijede Cipar i Španjolska.

U Splitsko-dalmatinskoj županiji, u siječnju 2018. godine zabilježen je najveći broj nezaposlenih 32.094 ili 16,4% od ukupnog broja u Hrvatskoj. S obzirom na dob, najviše je nezaposlenih osoba od 25 do 29 godina (3.987 osoba), osobe od 55 do 59 godina (3.815), zatim osobe od 50 do 54 godine (3.713) te osobe od 20 do 24 godine (3.624).

Tvrtka prilikom zapošljavanja specificira znanja i vještine koje kandidati moraju posjedovati, a to kontrolira kroz intervjue i dokumentaciju priloženu uz zamolbe (stručna sprema i prethodna iskustva), ako je utvrđeno da je zaposlenicima potrebna dodatna edukacija – provodi se interna edukacija. Tvrtka je svjesna da s obzirom na opći trend produžetka radnog vijeka, stjecanje i razvoj novih vještina tijekom cijeloga života postaje nužnost te u skladu s time osigurava kompetentnost svojih zaposlenika u smisluodgovarajuće edukacije, obuke, vještina i iskustava prema trenutnim i planiranim kompetencijskim zahtjevima radnih zadataka te osobnim afinitetima zaposlenika.

Tvrtka BREMEN d.o.o. prilikom zapošljavanja vodi nediskriminatornu politiku te zapošljava osobe prema njihovom potencijalu i kompetencijama. Poštivanjem temeljnih odredaba zakonske regulative, izradom internih akata poduzeća i korektnim i nediskriminirajućim ponašanjem pri zapošljavanju i u odnosu prema već uposlenim suradnicima, tvrtka čini sve da se ni u jednom segmentu aktivnosti ne pojavi diskriminacija. Pri zapošljavanju novih djelatnika jasno su postavljeni kriteriji, koji isključuju diskriminaciju pri izboru novih kolega. Na izbor novih zaposlenika ne smije se primjenjivati bilo kakva diskriminacija vezana uz spol, rasu, vjersku, političku ili nacionalnu pripadnost, obiteljski status i osobna uvjerenja. Isti kriterij se primjenjuje i na plaće zaposlenih. U tvrtkinim internim aktima opisan je mehanizam koji je na raspolaganju zaposlenicima u zaštiti od svake vrste diskriminacije, te su određeni postupci i osobe odgovorne za rješavanje situacija u kojima bi zaposlenik osjetio diskriminiranje na bilo koji način. Ujedno tvrtka ima tradiciju kvalitetnog odnosa prema djelatnicima, prepoznaje i cijeni znanje svih svojih zaposlenika, vrednuje njihove stavove,

mišljenja i inicijative jer smatra da su zaposlenici ti koji su nositelji svih aktivnosti i glavni faktor koji donosi konkurentsku prednost na zahtjevnom tržištu. Dugoročna politika zapošljavanja, svestrana briga o zaposlenicima, posebno o njihovom stručnom razvoju, značajna su obilježja organizacijske kulture i budućnosti tvrtke.

Iako se hrvatskim građanima otvaraju vrata i europskog tržišta rada, tvrtka smatra da za njene razvojne potrebe neće biti problematičan pronalazak kvalitetnih suradnika. U budućem razdoblju tvrtka planira produbiti suradnju s državnim institucijama, sudjelovanjem na Sajmu poslova i EURES sajmu koji godišnje organizira Hrvatski zavod za zapošljavanje u svim velikim gradovima u Republici Hrvatskoj. Sudjelovanjem na budućim Sajmovima poslova i karijere u Splitu tvrtka prepoznaje prvenstveno priliku za susret svih dionika na tržištu rada, s posebnim naglaskom na tražitelje zaposlenja s kojima tom prilikom može ostvariti izravnu komunikaciju, ali također i radi održavanja informiranosti o tržištu rada kao i upoznavanja s aktualnim i aktivnim mjerama nacionalne i Europske politike zapošljavanja.

4.2.3. Usklađenost projekta s urbanističkim i građevinskim zahtjevima

Tvrtka Bremen je prije izrade samog idejnog rješenje, zatražila od nadležnih institucija za graditeljstvo tumačenje uvjeta gradnje na konkretnoj parceli. Uobičajeni parametri koji se dobivaju su propisanim tzv. GUP-om grada Splita, a najvažniji su u pravilu:

- Maksimalno dozvoljena bruto razvijena površina izgrađenosti
- Dozvoljena nadzemna izgrađenost (površina u kojoj se mogu planirati sobe)
- Dozvoljena podzemna izgrađenost (garaže, pomoćni prostori i ugostiteljstvo)
- Minimalni broj parking mjesta ovisno o ciljanoj kategorizaciji.

Iz gore dobivenih parametara investitor je donio svoju prvu slobodnu procjenu o mogućnostima izgradnje hotela, tj. o broju mogućih smještajnih jedinica, izgradnji ugostiteljskih sadržaja te ostale ponude hotela: bazen, *wellness* i slično. Svi ovi podaci važni su za buduću izradu ekonomske studije koja se bazira na svim navedenim parametrima.

Nakon dobivenih pozitivnih tumačenja GUP-a od strane ureda za graditeljstvo, Bremen je ugovorio s ovlaštenim arhitektom izradu idejnog, glavnog i izvedbenog projekta. Pri tome je investitor prezentirao arhitektima sve projektne zadatke koji su mu bitni u budućem rješenju hotela kao npr. hotelske sadržaje, veličine i broj soba, veličine terasa, broj parkirnih mjesta

itd. Projektni zadaci su za arhitekta važni kako bi svoj rad od samog početka uskladio s idejama i željama investitora. Buduća realizacija zadovoljstva gosta započinje već u ovoj fazi planiranja i projektiranja, nedovoljno dobro planiranje bi dovelo zasigurno do nedovoljno dobro organiziranog hotela u infrastrukturnoj komponenti.

Na osnovu predanog glavnog projekta, Ured za graditeljstvo je izdao investitoru građevinsku dozvolu koja je vrlo skoro postala i pravomoćna. Time je projekt definitivno usklađen sa svim urbanističkim i građevinskim zahtjevima.

4.2.4. Kategorizacija i ponuda hotela „Mirakul“

Hotel je projektiran za 4 zvjezdice čime su definirani minimalni tehnički uvjeti kao i njena propisana razina ponude ili usluge.

Prilikom samog projektiranja hotela obavljene su konzultacije s Uredom za kategorizaciju koji djeluje u okviru Ministarstva za turizam. U okviru konzultacija definirani su neki od bitnih tehničkih detalja o kojima treba posebno voditi računa za vrijeme projektiranja:

- poseban, odvojeni ulaz u hotel za osoblje

- zatvoreni krug prostorija u čijem krugu se odvija priprema hrane: kuhinja, spremište, prostorije za presvlačenje tzv. bijelog osoblja)

- veličine soba, širina stubišta, definicija dizala, minimalni broj parking mjesta itd.

Uz ove osnovne parametre koje je vrlo važno planirati već u izradi glavnog projekta (naknadno je vrlo teško mijenjati veličinu sobe, stubišta i drugih elemenata), postoji još niz drugih elemenata koje hotel mora zadovoljiti kako bi dobio željenu kategorizaciju. Ured za kategorizaciju je objavio uvjete kategorizacije u Narodnim novinama, što je dostupno na internetu gdje su definirani uvjeti kategorizacije do zadnjeg detalja. Uz to, Ured stoji uvijek na raspolaganju investitoru za bilo kakva pitanja i konzultacije čime je olakšana priprema buduće kategorizacije. Ured za kategorizaciju izlazi na objekt pri pozivu investitora da je hotel spreman za kategorizaciju.

4.2.5. Politika cijena

Prodajne cijene hotelskih usluga uzimaju u obzir direktne i indirektne troškove poslovanja te zaradu, uzimajući u obzir i tržišne uvjete, pri čemu je eliminiran utjecaj poreza na dodanu vrijednost u projekcijama.

Politika cijena tvrtke sastavni je dio šire poslovne strategije, što znači da ulazni troškovi i zarada, iako najvažniji, nisu i jedini faktori formiranja cijene.

Kontinuirano se prati tržište na kojem tvrtka djeluje s bitnim ciljem da prodajna cijena bude konkurentna u odnosu na cijene srodnih hotela, a istovremeno dovoljno visoka da osigura rentabilno poslovanje kroz adekvatnu razinu popunjenosti.

Tablica 4.7. Projekcija prodajnih cijena

Cijena	***2018-2021***	***2022-2033***
Klasik	***1.072,57***	***1.122,53***
Superior	***1.124,65***	***1.394,46***
Hotelski apartman	***2.497,02***	***2.612,66***

Izvor: Autoričin rad

Iz tabličnog pregleda je vidljivo da u prve 3-4 godine poslovanja tvrtka planira uspostaviti nešto niže cijene u odnosu na konkurenciju kako bi privukla turiste i dokazala se kvalitetom svoje usluge. Na taj način bi se omogućilo radnicima hotela da svojim vrijednim radom sigurnije zadovolje poznatu formulu „vrijednost za novac“. Nakon prvih nekoliko godina uhodavanja hotel očekuje dobru bazu za postupno povećavanje cijena koje u konačnici trebaju biti i veće od konkurencije ako to hotel svojim ocjenama i potražnjom zasluži.

Osnovni parametri cijene čine lokacija, kvaliteta smještaja, sadržaji hotela te na vrhu svega razina usluge djelatnika hotela. Split u ovom trenutku većinu svojih kapaciteta ima u pretežito kvalitetnom privatnom smještaju, čija razina usluge se zadržava na ljubaznom predavanju ključa za sobu ili apartman. Ponuda u hotelskom smještaju s bogatom ponudom kao što je *wellness*, bazen i gastronomija su za sada još vrlo skromni pa hotel „Mirakul“ u tom smislu ima brojne argumente kroz veliki interes gostiju i dobrim poslovanjem.

Slika 4.6. *Boutique* hotel „Mirakul“



Izvor: Arhiva tvrtke Bremen d.o.o.

Prognoza prihoda

U nastavku je dana procjena ostvarenja prihoda za period od 2018. do 2022. godine poslovanja hotela (nakon 2022. godine se očekuje da će prihodi ostati na istoj razini kao i 2022. godine).

Tablica 4.8. Procjena ostvarenja prihoda

Prihodi od prodaje	*Broj soba*	*Cijena 2018-2021*	*Cijena 2022-2033*	*2018*	*2019*	*2020*	*2021*	*2022*
Popunjenost kapaciteta				***30%***	***49%***	***49%***	***49%***	***57%***
Klasik	***6***	***1.073***	***1.123***	***704.677***	***1.152.930***	***1.152.930***	***1.152.930***	***1.450.427***
Superior	***9***	***1.125***	***1.394***	***1.108.343***	***1.813.372***	***1.813.372***	***1.813.372***	***2.702.664***
Hotelski apartman	***1***	***2.497***	***2.613***	***273.424***	***447.352***	***447.352***	***447.352***	***562.636***
Ukupno prihodi od hotela				***2.086.444***	***3.413.654***	***3.413.654***	***3.413.654***	***4.715.729***
Ugostiteljski prihodi i prihodi od a la carte usluga				***583.680***	***972.800***	***972.800***	***972.800***	***972.800***
Ukupno prihodi				***2.670.124***	***4.386.454***	***4.386.454***	***4.386.454***	***5.688.529***

Izvor: Autoričin rad

Planira se da će hotel „Mirakul“ imati ukupno 16 soba, od čega je 6 klasik soba, 9 superior soba i 1 hotelski apartman. Uz prihode koji će ostvarivati na bazi smještaja, hotel planira i prihode iz hotelskog restorana i *a la carte* usluga koje će se pružati uz terasu vanjskog

bazena. Hotel raspolaže sa *spa* zonom, krovnom terasom za *relax* nakon saune i tretmana te atraktivnim bazenom na kojem će tijekom dana moći uživati u gastronomskoj ponudi (lagana hrana, kokteli i slični atraktivni proizvodi).

U prvoj godini poslovanja se očekuje popunjenost od 30% kapaciteta (promatrano na godišnjoj razini) budući da će hotel početi poslovati prije početka glavne turističke sezone kada se i očekuje najveći priljev prihoda. Očekivani ostvareni prihodi u 2019. godini iznosili bi 2,1 mil. kn. Od 2019. do 2021. godine se očekuje popunjenost kapaciteta od 49%, kada će hotel ostvarivati 3,4 milijuna kuna prihoda godišnje. Od 2022. godine te u kasnijim godinama poslovanja se očekuje popunjenost kapaciteta od 59% te ostvarenje prihoda od 4,7 milijuna kuna godišnje.

4.2.6. Plan zaposlenih i organizacija poslovanja

Provedbom projekta otvorilo bi se minimalno 10 novih radnih mjesta do otvaranja hotela. Uz to hotel će ponuditi dodatno još najmanje 10 radnih mjesta za sezonce.

Direktor Bremenabit će ujedno i glavni direktor hotela i njegov zadatak u prvom periodu će biti uhodati tim suradnika koji će prenositi njegovu viziju poslovanja na sve goste. S obzirom na to da je direktor tvrtke već zaposlen u društvu on neće predstavljati novi trošak za hotel. To se odnosi i na minimalno jednog djelatnika recepcije i računovodstvo koje već postoji u društvu i ne predstavlja novi trošak hotela. Navedene činjenice u mnogome olakšavaju fleksibilniji rad društva uz veću likvidnost i rentabilnost.

Zadatak uprave je pripremiti osoblje na pružanje vrhunske usluge i servisa gostima kao i stalnu komunikaciju s njima. Uspjeh u ovom segmentu će dati hotelu onu bitnu razliku u odnosu na većinu drugih hotela te stvoriti uvjete da hotel bude prepoznat te u krajnosti postigne željenu visoku cjenovnu kategoriju.

Tablica 4.9. Sistematizacija radnih mjesta

RADNO MJESTO	**UKUPAN BROJ ZAPOSLENIH**	
	Tijekom cijele godine	**Dopuna djelatnika u sezoni**
Direktor	1	
Izvršni manager	1	
Recepcija	3	1
Noćni čuvar	1	
Kuhar	1	1
Pomoćni kuhar	1	2
Konobar	2	4
Sobarice i čistačice	3	3
Kućni majstor	1	
UKUPNO	**14**	**11**

Izvor: Autoričin rad

4.2.7.Iznos investicije i izvori financiranja

Projekt izgradnje hotela Mirakul ukupne vrijednosti 26.058.917,85 kn, obuhvaća ulaganje u osnovna sredstva vrijednosti 21.156.493,00 kn koja čine 81% ukupne investicije i ulaganje u obrtna sredstva u iznosu od 4.902.424,85 kn koja čine 19% ukupne investicije. U nastavku je prikazana struktura ulaganja u osnovna i obrtna sredstva.

Tablica 4.10. Struktura ulaganja u osnovna i obrtna sredstva

Vrsta ulaganja	2017	2018	Ukupno	Udio
Ulaganje u osnovna sredstva	**13.887.766,67**	**7.268.726,33**	**21.156.493,00**	**81,2%**
Prihvatljivi troškovi	6.012.766,67	6.768.726,33	12.781.493,00	49,0%
Neprihvatljivi troškovi	7.875.000,00	500.000,00	8.375.000,00	32,1%
Ulaganje u obrtna sredstva	**2.465.691,67**	**2.436.733,18**	**4.902.424,85**	**18,8%**
Prihvatljivi troškovi	770.000,00	453.600,00	1.223.600,00	4,7%
Neprihvatljivi troškovi	0,00	47.912,00	47.912,00	0,2%
PDV	1.695.691,67	1.935.221,18	3.630.912,85	13,9%
Ukupno ulaganje	**16.353.458,33**	**9.705.459,52**	**26.058.917,85**	**100,0%**

Izvor:Prema dokumentaciji pribavljenoj od tvrtke Bremen d.o.o.

Tvrtka će investiciju financirati iz sljedećih izvora financiranja:

- Vlastita sredstva koja se odnose na financiranje povrativog PDV-a u ukupnom iznosu od 3.630.912,85 kn
- Vlastita sredstva koja se odnose na financiranje investicije u iznosu od 1.145.570,96 kn
- Bespovratna sredstva u iznosu od 6.373.471,85 kn
- Kredit u iznosu od 14.908.962,20 kn

Metoda razdoblja povrata investicijskog ulaganja

Razdoblje povrata je vrijeme koje je potrebno da se budućim novčanim primicima pokrije početno uloženi iznos (investicija). Investitor može očekivati povrat ulaganja nakon 7 godina i 10 mjeseci. U prilogu osam su prikazani diskontirani neto primitci i kumulativ diskontiranih neto primitaka koji pokazuju da tvrtka ostvaruje povrat nakon 13 godina i 6 mjeseci.

Metoda neto sadašnje vrijednosti

Neto sadašnja vrijednost (NPV) definira se kao razlika između sadašnje vrijednosti novčanih primitaka i sadašnje vrijednosti novčanih izdataka pri tome se sadašnja vrijednost novčanih primitaka i novčanih izdataka računa diskontiranjem procijenjenih tokova prema diskontnoj stopi od 6%, odnosno temelj za izračun su diskontirani neto primici ekonomskog toka. Prema diskontiranim neto primicima ekonomskog toka iskazanim u prethodnom poglavlju, neto sadašnja vrijednost iznosi 12.997.112,27 kuna. Pozitivna neto sadašnja vrijednost ukazuje na to da je predmetni projekt isplativ.

Metoda relativne sadašnje vrijednosti

Relativna neto sadašnja vrijednost (RNPV) je onaj pokazatelj koji se dobije kada izračunatu neto sadašnju vrijednost projekta podijelimo s ukupnom vrijednosti ulaganja.

Relativna sadašnja vrijednosti iznosi 69,96%, što znači da projekt na svakih 100 kuna diskontirane vrijednosti investicije donosi 69,96 kuna neto sadašnje vrijednosti uz diskontnu stopu od 6%.

Metoda interne stope rentabilnosti

Interna stopa rentabilnosti (IRR) je ona diskontna stopa koja izjednačava sadašnju vrijednost očekivanih novčanih izdataka (troškova investicije) sa sadašnjom vrijednosti očekivanih novčanih primitaka od investicije, odnosno to je ona diskontna stopa pri kojoj je NPV=0. Interna stopa rentabilnosti iznosi 17,6% te je veća od očekivane kamate na kredit koja iznosi 3%. Navedena visina stope rentabilnosti je izrazito dobra za ulaganje u izgradnju hotela, a također budući da je interna stopa rentabilnosti veća od kamatne stope na kredit i od diskontne kamatne stope (6%), projekt je prihvatljiv i prema ovome kriteriju.

4.3. SWOT analiza novog hotela „Mirakul“

U nastavku se prikazuju glavne snage i slabosti te prilike i prijetnje novog hotela „Mirakul“.

SNAGE	**SLABOSTI**
Lokacija hotela u neposrednoj blizini centra grada Individualni pristup gostu Nedostatak visoko kvalitetnih smještajnih kapaciteta u centru grada Veliko iskustvo u turističkom sektoru s naglaskom na inozemno tržište	Loša ponuda sadržaja u destinaciji izvan turističke sezone Sezonalnost Nedovoljno kvalitetna i kvalificirana radna snaga Visok PDV u turizmu Nedostatak privatne plaže
PRILIKE	**PRIJETNJE**
Split kao destinacija bilježi najveći porast broja dolazaka gostiju Prometna povezanost destinacije Potražnja za hotelskim smještajem Visoka kupovna moć stranih turista	Oporavak konkurentskih tržišta u Europi Ponuda visoko kvalitetnog apartmanskog smještaja Na mikro lokaciji u skoroj budućnosti bit će prisutna najmanje 2 hotela (Hotel Ambasador, Hotel Marijan) te postojeći Heritage hotel 19

Izvor: Autoričin rad

Projekt izgradnje hotela „Mirakul“ pokreće se u trenutku kada hrvatski turizam bilježi rekordne rezultate u broju dolazaka i broju noćenja turista. Grad Split se pretvara iz jedne tranzitne destinacije u destinaciju gdje turisti u prosjeku provode tri dana. Veći broj dolazaka turista generira i veću potražnju za smještajem u Splitu. Tradicionalno za hrvatski turizam u Splitu nedostaje hotelskog smještaja jer se ponuda i dalje temelji na privatnom smještaju, a upravo tu hotel Mirakul vidi svoju priliku u ponudi vrhunskog hotelskog smještaja s individualnim pristupom gostu. Visoka kupovna moć stranih gostiju i dobra prometna povezanost destinacije preduvjet su izgradnje hotela s četiri zvjezdice u centru grada.

Prijetnja održivosti projekta je svakako oporavak stranih tržišta kao što su Turska i Grčka, ali i ponuda visoko kvalitetnih apartmana u gradu Splitu koji svojom lokacijom i cijenom mogu konkurirati hotelu „Mirakul“. Treba svakako naglasiti da i na mikro-lokaciji kroz dvije godine će poslovati tri konkurentska hotela zbog čega će hotel „Mirakul“ u svojoj strategiji morati navesti na koji način će se diferencirati od konkurencije.

Glavne slabosti projekta su visoka sezonalnost Splita kao destinacije. Hotel „Mirakul“ u svojoj strategiji mora ponuditi dovoljno kvalitetan sadržaj i uslugu kojom će privući goste i izvan sezone.

4.4. Vizija i misija hotela „Mirakul“

Split u posljednjih 10 godina doživljava pravi turistički bum. Dok su turisti godinama Split koristili kao tranzitni grad kako bi došli do atraktivnih otoka ili do Makarske rivijere, danas se Split sve više pretvara u turističku destinaciju u kojoj gost želi ostati barem nekoliko dana. Nemoguće je odoljeti čarobnom mediteranskom gradu s jedinstvenim spojem: povijesti, kulture, gastronomije, prirodnih ljepota i prelijepim Jadranskim morem.

Veliki rast dolazaka gostiju i turističkih noćenja popraćen je i značajnim porastom smještajnih kapaciteta, prije svega u privatnom smještaju. Smještajni kapaciteti u hotelima su još uvijek na vrlo niskim razinama, a bez takvih kapaciteta, Splitnemože ni postati turistički grad u punom smislu riječi.

Misija projekta je izgradnja novog hotela koji će pružiti nove smještajne kapacitete gradu Splitu i time privući goste koji preferiraju hotelski smještaj da ostanu duže u gradu koji to i zaslužuje. Misija je pronaći i razvijati miks usluga kako bi gost dobio znatno više od kvalitetnog smještaja i usluge koje završavaju s vrlo dobrom ocjenom naTripAdvisoru. Konačno, misija je projektirati i sagraditi takav hotel koji će svojom atraktivnošću dodatno pojačati osjećaj doživljaja svih usluga.

Vizija glavnih kriterija uspješnosti jerazviti hotel u kojem će gost imati želju ostati duže od planiranog. Svakako gost uglavnom prvo bira svoju destinaciju pa tek onda smještaj, no kvaliteta smještaja i usluga servisa mogu dugoročno stvoriti i destinaciju za sebe. Kako bi hotel mogao razviti takav imidž nužno je uključiti što više ključnih faktora:

a) Lokacija – atraktivna lokacija vezana uz marinu, Zapadnu obalu i staru gradsku jezgru. Gost koji se nalazi nekoliko dana u Splitu svakako želi biti u pješačkoj zoni grada bez potrebe za autom. Izvrsna lokacija u samom centru, a opet na vrlo mirnom i prestižnom dijelu grada Meje ne stvara uobičajeni gradski stres života.

b) Iz svih soba daje poseban osjećaj boravka u kojem se želi ostati duže.

c) Sadržaji hotela: atraktivan bazen sležaljkama, *wellness* sa staklenom saunom na vrhu hotela, te *wellness* ležaljkama na krovnoj terasi uz jedinstven pogled na rivu, grad, more i marinu.

d) Posebna *a la carte* gastronomija uz naglasak na autentična jela porijeklom iz Splita i Dalmacije.

e) Spavaće sobe s terasama i privatnim bazenima, uz atraktivan pogled na more, gradsku jezgru i marinu.

Turistička tvrtka Bremen je kroz svoje dugogodišnje poslovanje stekla vrlo vrijedna iskustva koja može prenijeti u svoj novi projekt. Glavni ciljevi ovog projekta su razviti ljudske resurse kroz nova zapošljavanja pa tako i u hotelskom poslovanju.

4.5. Smjernice marketinškog plana

Preopening marketing plan je vrlo važan dokument koji bi trebao služiti da hotel već pri samom početku svog poslovanja bilježi što bolju popunjenost. Obično se kaže kako hotelu treba i nekoliko godina rada kako bi počeo raditi u pozitivnim brojkama, prije svega zato što je potrebno vrijeme da potencijalni gosti saznaju za hotel i da ga počnu i rezervirati.

Ipak, danas su alati komuniciranja na znatno većoj razini nego što su to bili prije 10 ili više godina. Oni nude brojne mogućnosti kako što prije postaviti hotel na tržište i time omogućili gostu da o njemu sazna što prije i da ga rezervira.

Kako bi se taj cilj i realizirao nužno je postaviti *preopening* marketing plan s jasnim ciljem da njegova svrha trebaju biti što bolji poslovni rezultati pri samom početku rada hotela.

Kratkoročni ciljevi:

1. Ime hotela i izrada vizualnog identiteta hotela (logo i druga vizualna rješenja koja će biti alati u nastavku marketinškog djelovanja)
2. Izrada *web* stranice, raznih blogova sa što više informacija o sadržajima i mogućnostima hotela
3. Izrada strategije oglašavanja hotela na internetskim portalima (GoogleAdwords i slični alati)
4. Priprema svih ostalih alata u budućoj *online* marketing strategiji (Facebook, TripAdvisor...).

Za gore navedene točke važno je odabrati dugoročnog *outsourcing* partnera čija je osnovna djelatnost davanje usluga u internet oglašavanju, što predstavlja temelj marketinga danas i u bliskoj budućnosti.

Uz pripremu marketinških aktivnosti koje će biti okrenute direktno prema gostu, hotel će obavijestiti i mrežu agencija koje dovode goste u Split:

5. Potpis ugovora s *online* agencijama: Booking.com i slične agencije. Stavljanje hotela na portale dovodi hotele u poziciju da su oni odmah dostupni potencijalnim gostima.

Pri tome se mogu koristiti brojni alati koji gostima najavljuju jedinstvene ponude za skorašnje otvaranje. Ove aktivnosti se mogu obavljati i do godinu dana prije samog otvaranja hotela.

6. Ugovori s tzv. *tailormade* agencijama - planira se odlazak na specijalizirani sajam malih *boutique* hotela ILTM 2018 u Cannesu. Na sajmu se nudi jedinstvena prilika u kratkom vremenu prezentirati novi hotel u Splitu koji se otvara na proljeće 2019. godine.

7. Ugovori s agencijama koje su specijalizirane za grupna putovanja, *teambuilding* i druga *event* događanja. Postoje idealne predispozicije za zakup cijelog hotela u svrhu raznih poslovnih događanja.

Dobro odrađeni i iskoordiniranimiks svih navedenih aktivnosti je podloga od koje se mogu očekivati ne samo dobri rezultati prodaje u samom početku rada hotela već i u njegovom nastavku.

Ključ dobrog uspjeha *preopening* plana je kvalitetno prenijeti svim partnerima: misiju, viziju i ciljeve hotela, naravno u onom dijelu koji se odnosi na razloge zašto gost treba doći u hotel „Mirakul“ u Splitu.

U nastavku slijedi analiza planiranih troškova promidžbe putem različitih kanala.

Tablica 4.11. Troškovi promidžbe (u kunama)

PROMIDŽBA	IZNOS
Objave u specijaliziranim časopisima, PR članci u novinama	45.000
Izrada web stranice i godišnje održavanje	15.000
Objava hotela na društvenim mrežama i godišnje odražavanje	24.000
Oglašavanje na internetu	36.000
Izlaganje na sajmu ILTM Cannes 2018	95.000
Tiskanje majica, privjesaka, kemijskih olovaka, plakata	20.000
Ostala promidžba	50.000
UKUPNO	285.000

Izvor: Autoričin rad

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Posljednje poglavlje diplomskog rada prikazuje rezultate provedenog primarnog istraživanja. Osim korištene relevantne i znanstvene literature, autorica je provela dubinski intervju kako bi dobila stručne i temeljite odgovore te prikupila što veći broj informacija kako bi mogla donijeti zaključak o ključnim pitanjima kojim se bavi u radu.

Intervju je obavljen s direktorom *boutique* hotela, predstavnicom Turističke zajednice grada Splita, investitorom projekta te voditeljicom turističke agencijom u Splitu. Svim sudionicima postavljeno je dvanaest pitanja kako bi se ispitali njihovi stavovi o stanju turizma u gradu Splitu, prednostima i nedostatcima turističke ponude, turističkim trendovima te o novom projektu izgradnje *boutique* hotela u centru Splita.

U daljnjoj interpretaciji istraživanja bit će prikazani stavovi dionika o obilježjima postojećeg stanja turizma u Splitu, ograničenjima i potrebama smještajne ponude u Splitu te o otvaranju novog *boutique* hotela u centru Splita.

5.1. Stavovi dionika o obilježjima postojećeg stanja turizma u Splitu

Provedeno istraživanje iznjedrilo je jedan od glavnih izazova razvoja turizma u Splitu. Ispitanici su se složili kako je cilj razvijati turističku ponudu koja je odgovorna prema lokalnom stanovništvu na nekoliko razina.

Direktor *boutique* hotela smatra kako Split ima problem s nekontroliranom apartmanizacijom, a takvi objekti destinaciji ne donose ono najvažnije; nova radna mjesta, produljenje sezone, poreze i događanja.

Također, stavlja naglasak na nužnost promjene sadašnje strukture smještajnih kapaciteta te navodi kako bi omjer trebao iznositi 80% u korist hotela i 20% u korist privatnih smještaja, a ne obrnuto kakvo je stanje danas.

Iz Turističke zajednice grada Splita kao jednu od glavnih zadaća navode razvijanje turističke ponude koja je odgovorna prema baštini, ukupnim resursima i lokalnom stanovništvu, a istovremeno zadovoljava potrebe suvremenog gosta.

U Turističkoj se zajednici grada Splita slažu kako je odgovornost i na turističkim djelatnicima, na ministarstvima, Gradskoj upravi i na svima koji su direktno ili indirektno uključeni u turizam. Smatraju da je nužno planski razvijati turizam imajući u vidu održivost i očuvanje prirodnih i kulturnih resursa te kvalitetu života lokalnog stanovništva.

Investitor tvrdi da se turistički razvoj grada Splita odvija prilično stihijski i to motiviranošću ekonomskim razlozima građana koji svoju egzistenciju žele riješiti putem turizma, dok turistička agencija smatra kako velik porast prihoda od turizma u Splitu nije popraćen adekvatnim razvojem.

Direktor *boutique* hotela rješenje vidi u prilagodbi obrazovnog sustava potrebama turizma te valjanoj procjeni koliko je turista dovoljno, a koliko previše s obzirom na infrastrukturu.

5.2. Stavovi dionika o ograničenjima i potrebama smještajne ponude u Splitu

Predstavnik Turističke zajednice grada Splita tvrdi kako se u razdoblju od 2010. do 2016. bilježi dominantan udio i rast smještaja u domaćinstvima. Kapacitet hotelskog smještaja je nešto porastao, ali je udio kreveta u ukupnoj strukturi smještaja značajno manji. Kapacitet u kampovima je smanjen u odnosu na hotelski smještaj. Navedene promjene govore u korist značajno izmijenjenoj strukturi smještaja destinacije u kojoj dominira privatni smještaj, a hotelski smještaj opada. Smatraju iz Turističke zajednice da je ovakva struktura izrazito nepovoljna gledajući aspekt optimizacije ekonomskih učinaka turizma u destinaciji.

Rješenje vide u planiranom rastu ponude hotelskih kreveta koje bi Split trebao dobiti kroz dovršavanje i stavljanje u funkciju određenih hotela. Uzevši u obzir važnost i značaj hotelskih kreveta u ukupnoj destinacijskoj ponudi, realizacija ovih projekata nadilazi puki interes investitora i ulazi u domenu javnog interesa. Kao izazov porasta kapaciteta vide pojačanu potražnju i deficit kvalificiranog kadra.

Iz Turističke zajednice smatraju da je nepovoljna gospodarska klima na razini države jedan od razloga nedovoljnog broja hotelskih kapaciteta u Splitu. Ona je vrlo nestabilna, a investitori su suočeni s najvišom stopom PDV-a na turizam, neriješenim pitanjem turističkog

zemljišta, novim opterećenjima vezanim uz porez na nekretnine te čestim i naglim zakonskim promjenama koje bude osjećaj nesigurnosti za ulaganja.

Investitor smatra kako Splitu kronično nedostaju zone hotela i restorana koje bi trebale stvoriti nova radna mjesta i privući bolju strukturu gostiju, a istovremeno očuvati identitet grada i mediteranski način života. Te zone, smatra investitor, trebaju biti izvan stare gradske jezgre koja mora ostati živi povijesni spomenik.

U Turističkoj zajednici smatraju kako je važno da destinacija nastavi pratiti trendove na globalnom turističkom tržištu i sukladno tome prilagođava svoju ponudu. Smatraju kako su: rast potražnje za jedinstvenim, autentičnim destinacijama i kratkim odmorima, potražnja za personaliziranim programima, sigurnim destinacijama s naglaskom na zdrav način života, promjene generacijske strukture potrošačavažne su smjernice u zadržavanju postojećih turista i privlačenju novih.

Jedan od glavnih aktivnosti kojoj bi Split trebao težiti je zadovoljstvo gosta i što veća razina vrijednosti za novac kojima bi se naknadno utjecalo i na ukupnu potrošnju. Također, u TZ grada Splita smatraju kako destinacija nudi veliki broj jedinstvenih proizvoda i usluga te kako treba poraditi na jednostavnijoj dostupnosti istih. Grad Split i Turistička zajednice nastojat će veliki dio aktivnosti usmjeriti na korištenje tehnologija u turizmu, i samim time pojednostaviti dostupnost usluga te učiniti Split pametnim gradom.

5.3. Stavovi dionika o otvaranju novog *boutique* hotela u centru Splita

Direktor *boutique* hotela smatra da ovakva vrsta smještaja posebno dobro utječe na percepciju gosta budući da se obitelj koja obično upravlja *boutique* hotelima, maksimalno trudi biti dobar domaćin. Otvaranje hotela je, kaže, najizazovniji posao u hotelijerstvu koji zahtijeva strpljenje, kontakte i novac.

Za njega vođenje prije svega znači motiviranje ljudi da iz dana u dan daju svoj maksimum, educiraju se, primjenjuju naučeno te osvijeste svoju radnu okolinu. Potrebno je i kontinuirano praćenje tržišta te prilagodba. Direktor savjetuje savjetovanje s nekim tko posjeduje iskustvo i široko znanje o ovoj temi prije same realizacije.

Iz Turističke zajednice grada Splita navode kako postoji potreba za otvaranjem novih hotelskih smještaja, ali prvenstveno izvan gradske jezgre. Smatraju kako uvijek postoji prostor za napredak, a grad Split je, u skladu sa svojim ovlastima i zakonskim mogućnostima, podrška takvim projektima.

Raznim aktivnostima nastoje podržati nove projekte, a posebno ističu aktivno sudjelovanje u izradi Strategije razvoja grada Splita te na podizanju kvalitete smještajne ponude. Nastavljaju i niz projekata koji su se pokazali uspješni za poticanje produljenja turističke sezone, s posebnim naglaskom na *city break* projekt kojim se turistima pružaju dodatne pogodnosti od listopada do travnja. Smatraju kako se podizanjem kvalitete ponude i sadržaja u destinaciji stvaraju dobri temelji koji privlače investitore.

Investitor navodi kako je na raznim svjetskim destinacijama vidio kakva je struktura smještaja popularna, a budući da je Split jedan od najljepših mediteranskih gradova, bogate povijesti, smatra kako je budućnost niz ovakvih hotela.

Iz turističke agencije smatraju da je Splitu itekako potreban *boutique* hotel, a kao realne izazove navode kreditne uvjete banaka za financiranje, sporu birokraciju te poteškoće pri izračunu povrata investicije zbog čestih izmjena zakona, stopa PDV-a, poreza na dobit i dr.

Uspjeh *boutique* hotela vide u njegovoj osobnosti, arhitekturi, dizajnu te drugačijom vrstom gostiju u odnosu na standardni hotel. *Boutique* hoteli gostu pružaju priliku da istraži intimniji lokalni duh bez da žrtvuju luksuz.

Mogućnost partnerskog odnosa s *boutique* hotelom vide u kompletnom marketingu i uslugama vođenja prodaje. Smatraju da agencija može ubrzati postavljanje hotela na tržište koristeći već postojeće kontakte, provjerene agencije, internetske platforme te vlastito radno iskustvo.

5.4. Preporuka za *boutique* hotel

Tvrtka Bremen projektom izgradnje *boutique* hotela „Mirakul" želi obogatiti smještajne kapacitete grada Splita i gostima ponuditi diferencirani hotelski proizvod. Lokacija hotela u samom centru grada osigurava blizinu kulturne jezgre grada kao i prirodnih ljepota. Prilikom projektiranja hotela najviše se vodilo računa o prostranosti u svim dijelovima hotela, a potom o uređenju hotela. Važnost unutarnjih prostora hotela naglašena je skupocjenim materijalima

i dizajnerskim rješenjima. Upravo navedena kombinacija lokacije i uređenja hotela pruža jedinstven doživljaj odmora. *Boutique* hotel karakterizira specifična ponuda i uređenje te individualni pristup svakom gostu, čime se znatno razlikuju od standardnih hotela iz hotelskih lanaca. Posebnost hotela činila bi gastronomija s naglaskom na autentična jela porijeklom iz Splita i Dalmacije. Na taj način gosti bi imali priliku kušati tradicionalna jela te na zanimljive prezentacijske načine upoznati domaću kuhinju.

Drugi segment osjećaja hedonizma čini ponuda *wellnessa* u kojem se ističu razne saune, *fitness* sprave, vanjski grijani bazen te kao posebna atrakcija specijalni *jacuzzi* i masaže na krovnoj terasi hotela s jedinstvenim i neponovljivim pogledom na stari grad Splita. U suradnji s domaćim proizvođačima kreirala bi se posebna linija mirisa koja bi se pomoću ventilacijskog sustava puštala u hotelske prostorije. Također, postojala bi linija šampona, kupki i ulja za masažu koji bi gostima bili dostupni tijekom njihovog boravka, a mogli bi ih i kupiti kao suvenir u hotelskoj suvenirnici.

Tehnološka rješenja u sobama i cijelom hotelu moraju biti na jednakoj ili višoj razini od tehnologije koju gosti imaju u svojim kućanstvima vodeći pri tome brigu da su tehnološka rješenja jednostavna, korisna i nenametljiva. Ideja je kreirati web aplikaciju kao centralno mjesto informiranja gosta o svim raspoloživim usluga i dnevnim pogodnostima. Na taj način gosti će putem aplikacije moći rezervirati *spa* usluge, prijevoz, doručak u sobu i sl.

Kvalitetnim *wellness* programom kao i ostalim dodatnim sadržajima kao što su vrhunska gastronomija hotel može ostvariti cjelogodišnje poslovanje. Za provedbu svih ideja ključno je voditi računa o stalnoj edukaciji osoblja u skladu s tržišnim trendovima koje mora biti visoko educirano, motivirano i ljubazno kako bi zadovoljili sve potrebe gostiju.

6. ZAKLJUČAK

Cilj i temeljna preokupacija ovog rada bila je istražiti i analizirati smještajnu ponudu u Splitu. U fokusu je bila promjena potražnje i razvoj turističke ponude u posljednjih desetak godina. Nastavno na provedenu analizu smještaja, uslijedilo je ispitivanje stavova turističkih djelatnika o stanju postojeće strukture potražnje i o mogućnostima otvaranja inovativnih smještajnih kapaciteta.

Dobiveni podaci svjedoče o značajnom rastu ponude smještajnih kapaciteta, ali i o nedovoljnom broju hotelskih kreveta. Dominira privatni smještaj u sklopu kućanstava, a takvi podaci ukazuju na potrebu za eventualnim povećanjem broja kreveta u hotelskom smještaju. Upravo bi otvaranje novih hotela doprinijelo smanjenju razlika u strukturi smještajnih kapaciteta.

Ispitanici su se složili kako je gradu Splitu potreban *boutique* hotel koji bi zadovoljio potrebe sve zahtjevnijih gostiju koji preferiraju individualizirani pristup. Sudeći po svim njegovim značajkama, koncept *boutique* hotela omogućio bi maksimalno personaliziran pristup gostu te zadovoljavanje svih potreba gosta unutar destinacije. Također, otvaranje *boutique* hotela doprinosi poboljšanju percepcije destinacije. Prema mišljenju autorice, ovakva vrsta smještaja s manjim brojem soba je budućnost grada Splita, prvenstveno zbog blizine povijesnoj jezgri te individualiziranom pristupu gostu.

Ispitanici su kao najveće izazove u izgradnji hotela istaknuli nepovoljne kreditne uvjete banaka, sporu birokraciju te otežano praćenje tijeka investicije zbog čestih izmjena zakona, a osvrnuli su se i na otežan pronalazak kvalitetne radne snage koja bi zadovoljila sve potrebe jednog hotela.

U svojem dugogodišnjem poslovanju, tvrtka Bremen stekla je vrijedna iskustva u turizmu i vjeruje u njihovu uspješnu implementaciju u novi projekt. Izgradnjom novog hotela, Split će dobiti kvalitetan smještaj s najvećim naglaskom na doživljaj i potrebe zahtjevnog gosta, gosta koji očekuje da njegov smještaj bude baza u kojoj može dobiti apsolutno sve što mu je potrebno, unutar i izvan hotela. Na ovaj način gost je zainteresiran u gradu se zadržati i dulje od očekivanoga, zahvaljujući kompletnoj i kvalitetnoj usluzi koja mu je na raspolaganju.

Provedenim je istraživanjem te analizom isplativosti utvrđeno da je investicija isplativa te da će hotel „Mirakul“ nakon sedam godina i deset mjeseci podmiriti sva dugovanja i započeti poslovanje bez dugova.

Doprinos ovog rada je ponajviše u rasvjetljavanju složenosti posla i u boljem shvaćanju i osvještavanju detalja kojima se treba voditi prilikom otvaranja hotela. Ovaj je rad objedinio i analizirao mišljenja nekoliko turističkih djelatnika koji se u čitavom procesu povezuju i surađuju i time razjasnio goruće potrebe gostiju i turističkih djelatnika u posljednjem desetljeću. Također, ovaj rad može pomoći investitoru u donošenju odluka o eventualnim novim projektima sličnog karaktera.

7. LITERATURA

KNJIGE, ČASOPISI I ZNANSTVENI RADOVI

1. Alvarez, M.D. (2010). Creative citiesandculturalspaces: newperspectives for citytourism. *International Journal ofCulture, TourismandHospitality Research, volumen 3* (4), 171-175.
2. Cetinski, V., Milohnić, I., Perić, M. (2009). *Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci.
3. Cibinskiene, A. i Snieskiene, G. (2015). Evaluation of city tourism competitiveness. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, volumen* (213), 105-110.
4. Davis, B., Lockwood, A., Stone, S. (2006). *Food and beverage management.* Oxford: Butterworth-Heinemann.
5. Galičić, V., Ivanović, S., Lupić, M. (2005). *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci.
6. Galičić, V., Ivanović, S. (2008). *Menadžment zadovoljnog gosta.* Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci.
7. Hayes, D.K., Ninemeier J.D. (2005). *Upravljanje hotelskim poslovanjem*. Zagreb: M plus.
8. Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C. (2010). *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*. Zagreb: MATE .
9. Manning, G.L., Reece, B.L. (2008). *Suvremena prodaja,Stvaranje vrijednosti za kupca.*Zagreb: MATE.
10. Marušić, M., Prebežac, D. (2004). *Istraživanje turističkih tržišta.* Zagreb: Adeco.
11. Medlik, S., Ingram, H. (2000). *Thebusinessofhotels.* Oxford: Butterworth-Heinemann.
12. Mustapić, M., Vlahov A. (2015). Važnost dizajna u arhitekturi za pozicioniranje hotela na turističkom tržištu. *Acta Turistica,* No 2/2015/Vol 27, 165-190.
13. Rabotić, B. (2013). *Selektivni oblici turizma.* Beograd: Visoka turistička škola strukovnih studija.
14. Raza, I. (2006). *Pune postelje*. Zagreb: M plus.
15. Senečić, J., Grgona, J. (2006). *Marketing menadžment u turizmu.* Zagreb: Mikrorad.

16. Stić, D. (2010). Marketing *u turizmu&Marketinški menadžmentdestinacije*. Split: Beretin.
17. Walker, J.R. (2004). *Introduction to hospitality management.* New Jersey: PearsonEducation.

ZAKONI, PRAVILNICI I OSTALI IZVORI

18. Financijsko izvješće o ostvarenom programu rada u 2015. godini. Preuzeto s: http://www.visitsplit.com/hr/2176/2015 (24.1.2018.)
19. Izvještaj TZ hotel 2017-2016
20. Narodne novine (2016). *Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli*. Zagreb: Narodne novine d.d., NN 56.
21. Narodne novine (2016). *Pravilnik za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste hotel.*Zagreb: Narodne novine d.d., NN 9.
22. Program rada i financijski plan turističke zajednice grada Splita za 2016. godinu. Preuzeto s: www.visitsplit.com/clients/1/documents/1usm2bvt8h9f1t.pdf (17.1.2018.)
23. Strateški marketinški plan destinacije Split 2017–2022. Preuzeto s: www.visitsplit.com/clients/1/documents/5dnzypa85onms73.pdf(28.2.2018.)
24. Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine http://www.mint.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategija-turizam-2020-veljaca2013.pdf (27.2.2018.)

INTERNET IZVORI

25. https://www.airscent.com/the-12-best-aromas-for-scenting-hotels-hospitality-brands/ (12.1.2018.)
26. www.dzs.hr (22.4.2018.)
27. https://www.fthm.uniri.hr/files/Knjiznica/e-izdanja/Principi_i_praksa_turizma_i_hotelijerstva.pdf (10.1.2018.)
28. https://www.fthm.uniri.hr/files/Kongresi/THI/Papers/2014/THI_May2014_256to272.pdf (08.2.2018.)
29. https://www.gourmetmarketing.net/top-6-problems-hotel-managers-face/ (16.4.2018.)
30. http://www.gradonacelnik.hr/vijesti/najvise-turista-u-zagrebu-dubrovnik-ostvario-najvise-nocenja-a-split-najveci-rast (22.4.2018.)

31. https://www.hospitalitynet.org/news/4010409.html (11.1.2018.)
32. http://hotspots.net.hr/2017/10/split-apsolutni-sampion-turizma-hrvatskoj/ (16.4.2018.)
33. http://hrturizam.hr/wp-content/uploads/2017/04/Analiza-utjecaja-obilje%C5%BEja-hotela-na-sezonalnost-poslovanja_Goran-%C4%86orluka-doktorski-rad.pdf (25.1.2018.)
34. http://hrturizam.hr/dzs-dolasci-nocenja-u-2017/(22.4.2018.)
35. http://www.iztzg.hr/UserFiles/file/novosti/2018/TOMAS-Ljeto-prezentacija-2017-06_02_2018-FIN.pdf(11.3.2018.)
36. http://www.iztzg.hr/UserFiles/Pdf/Tomas/Tomas-ljeto-2014-Prezentacija.pdf (11.3.2018.)
37. https://www.joandjoe.com/en/(15.2.2018.)
38. http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=6212 (27.2.2018.)
39. https://www.moj-posao.net/Kalkulator-Placa/?salary=4000&location=210&children=&supporting=&disabilityCoeff=0&type=n2g(8.1.2018.)
40. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html (12.2.2018.)
41. http://www.novilist.hr/Vijesti/Hrvatska/VELIKO-ISTRAZIVANJE-O-TURIZMU-U-Hrvatsku-dolaze-sve-obrazovaniji-gosti-koji-sve-vise-trose?meta_refresh=true (11.3.2018.)
42. https://www.nytimes.com/2011/04/05/business/05boutique.html (16.4.2018.)
43. http://www.professional.hr/uredenje-hotela--boutique-hoteli-575.aspx (23.2.2018.)
44. https://www.putovnica.net/plus/jeftina-putovanja/split-i-easyjet-u-2018-linije-za-15-gradova-karte-dostupne-vec-od-5-58-eura (27.3.2018.)
45. https://skift.com/2016/12/15/wynn-las-vegas-bets-big-on-amazon-echo-and-voice-activated-rooms/ (17.3.2018.)
46. https://skift.com/2017/01/03/10-hotel-trends-that-will-shape-guest-experience-in-2017/ (15.2.2018.)
47. https://skift.com/2016/09/27/accorhotels-delves-into-co-living-with-its-newest-hotel-brand/ (15.2.2018.)
48. https://www.telegraph.co.uk/travel/news/Now-you-can-emoji-for-hotel-room-service/ (17.3.2018.)
49. https://www.thecollective.co.uk/coliving (15.02.2018.)
50. https://www.xotels.com/en/glossary/boutique-hotel (16.11.2017.)

POPIS TABLICA

Tablica 3.1. Smještajni kapaciteti na području TZG Split 2010. do 2016. …….....22

Tablica 3.2. Hoteli po kategoriji i broju kreveta – usporedba 2016. i 2017. godine ……..22

Tablica 3.3. Podvrsta hotela po kategoriji i broju kreveta – usporedba 2016. i 2017. godine……...23

Tablica 3.4. Podvrsta hotela po kategoriji i broju kreveta – usporedba 2016. i 2017. godine ……..…...23

Tablica 3.5. Podvrsta hotela po kategoriji i broju kreveta – usporedba 2016. i 2017. godini……....24

Tablica 4.1. Pregled starosne i stručne strukture zaposlenika …….41

Tablica 4.2. Pregled fizičkog obujma poslovanja…….……...…....42

Tablica 4.3. Pokazatelji likvidnosti od 2013. do 2015. ……..…..…44

Tablica 4.4. Pokazatelji aktivnosti od 2013. do 2015. …….……...45

Tablica 4.5. Pokazatelj zaduženosti od 2013. do 2015…….....45

Tablica 4.6. Pokazatelji profitabilnosti od 2013. do 2015. …….…...…. 46

Tablica 4.7. Projekcija prodajnih cijena ……...……...57

Tablica 4.8. Procjena ostvarenja prihoda ……...……58

Tablica 4.9. Sistematizacija radnih mjesta ……...…….. 60

Tablica 4.10. Struktura ulaganja u osnovna i obrtna sredstva ……..…..……..61

Tablica 4.11. Troškovi promidžbe (u kunama) ……...…....67

POPIS SLIKA

Slika 2.1. Tumač *emoji* znakova za hotel …….....17

Slika 3.1. Noćenja i dolasci po raspoloživom krevetu u gradu Splitu, 2011.-2016…….25

Slika 3.2. Razina zastupljenosti turističkih proizvoda destinacije Split …….....28

Slika 3.3. Razina interesa ciljnih segmenata za definirane proizvode destinacije Split……...29

Slika 3.4. Ciljna razdoblja definiranih turističkih proizvoda destinacije Split…….29

Slika 4.1. Prikaz organizacijske strukture tvrtke Bremen d.o.o. …….……....38

Slika 4.2. Katamaran „Summer Blues“ …….....39

Slika 4.3. Apartmansko naselje "Lavica“ ……..……..40

Slika 4.4. Lokacija projekta unutar regije ……..…….48

Slika 4.5. Položaj Splita usporedno s Hrvatskom i Europom …….....50

Slika 4.6. *Boutique* hotel „Mirakul“ …….....58

PRILOZI

Prilog 1. Životopis

Marina Surić, rođena je 8.12.1992. godine u Bremenu u Njemačkoj.

Osnovno i srednjoškolsko obrazovanje završila je u Splitu. Pohađala je srednju turističku-ugostiteljsku školu te je završila 2011. godine kao turističko-hotelijerski komercijalist.

Također, iste godine upisuje preddiplomski studij Turizma na Veleučilištu VERN' u Zagrebu. Po završetku druge godine preddiplomskog studija usmjeruje se za hotelijerski smjer sa željom usavršavanja u malim obiteljskim hotelima kao i organizaciji vjenčanja. Tijekom studija radila je sezonske poslove u obiteljskoj turističkoj agenciji Bremen u Splitu. Stručnu praksu odradila je u hotelu Westin, Zagreb.

Diplomu prvostupnika ekonomije, smjer hotelski menadžment stječe 2015. godine. U veljači iste godine upisuje stručni diplomski studij Menadžmenta održivog razvoja turizma na Veleučilištu VERN' u Zagrebu.

Zadnje tri sezone radi u putničkoj agenciji Bremen koja je u obiteljskom vlasništvu. Zadužena je za vođenje i rezervacije obiteljskog pansiona, prodaju izletničkog katamarana, praćenje kvalitete izleta te vođenje društvenih mreža izletničkog katamarana *Summer Blues*.

Po završetku studija voljela bih se okušati u organizaciji vjenčanja, nastaviti obiteljski posao te doprinijeti svojim znanjem u budućem projektu - hotelu koji je trenutno u izgradnji.

Raspolaže znanjem engleskog i njemačkog jezika. Također dobro poznaje Microsoft Office programe, te 2014. godine stekla je certifikat rada u programu Opera.

Slobodno vrijeme provodi družeći se s prijateljima, plešući i putujući.

Prilog 2. Intervju s predstavnikom TZ grada Splita

1. Kako ocjenjujete trenutnu situaciju turizma Splita?

Turistička ponuda je vrlo kompleksna i mijenja se sukladno trendovima na turističkom tržištu, stoga je vrlo teško na taj način uspoređivati. Jedan od naših glavnih ciljeva je razvijati turističku ponudu koja je odgovorna prema baštini, ukupnim resursima, lokalnom stanovništvu, a istovremeno zadovoljava potrebe suvremenih gostiju. Kada bi morala ocijeniti ukupnu turističku ponudu ocjena bi bila slična kao i ukupna ocjena zadovoljstva naših turista- 4,3 (od mogućih 5), koja je rezultat istraživanja provedenog u sklopu izrade Strateškog marketing plana destinacije Split. Ova ocjena je zadovoljavajuća ali i daje još puno prostora za daljnji razvoj.

2. Grad Split transformira se iz tranzitnog grada neiskorištenih razvojnih resursa u prepoznatljivu destinaciju urbanog turizma mediteranskog stila. Kako prema vašem mišljenju taj proces napreduje ?

Pokazatelji turističkog prometa potvrđuju da smo na dobrom putu. Naglašavamo da je na svima nama, turističkim djelatnicima, gradskoj upravi, ministarstvima, i svima koji su indirektno ili direktno uključeni u turizam, da planski razvijamo turizam mileći pritom na održivost i očuvanje naših kulturnih i prirodnih resursa, te kvalitetu života lokalnog stanovništva.

3. Kako se mijenjala struktura smještaja u zadnjih desetak godina ?

Analiza razvoja strukture smještajnih kapaciteta po vrstama pokazuje dominantan udio i brz rast smještaja u domaćinstvima, čiji se kapacitet u razdoblju 2010-2016 povećao 3,5 puta. Čak nešto veći rast (3,82 puta) zabilježen je u kategoriji hostelskog i drugog smještaja, ali udio kreveta u ovoj grupi je u ukupnoj strukturi smještaja značajno manji (15,76%). Istovremeno, kapacitet hotelskog smještaja je porastao 31,50% a onog u kampovima smanjen za 6,59%. Rezultanta navedenih promjena jest značajno izmijenjena struktura smještaja destinacije u kojoj dominira i dalje rastući privatni smještaj (68,06%) dok hotelski smještaj, koji čini temeljnu turističku receptivu, glavni je motor prihoda i zaposlenosti te stoga i mjerilo razvijenosti destinacijske ponude, čini tek 11,21% kreveta u destinaciji. Gledano s aspekta optimizacije ekonomskih učinaka turizma u destinaciji (prihodi, potrošnja,

zaposlenost, prihodi za javni sektor, sezonalnost) ovakva struktura je nepovoljna. Ona bi se kroz slijedećih nekoliko godina trebala značajno promijeniti planiranim rastom ponude hotelskih kreveta koje bi Split trebao dobiti kroz dovršenje i stavljanje u funkciju postojećih/započetih investicija (hotel Marjan, Ambasador), preuređenje i stavljanje u punu funkciju hotela Bellevue i Central te najavljene gradnje novih objekata (Bačvice, Trstenik, Žnjan, Westgate toranj). Obzirom na važnost i značaj hotelskih kreveta u ukupnoj destinacijskoj ponudi, realizacija ovih projekata nadilazi puki interes njihovih vlasnika/investitora nego ulazi u domenu javnog, destinacijskog interesa te je stoga potreban proaktivan pristup ključnih aktera, u prvom redu Grada, u njihovu rješavanju. U kontekstu očekivanog porasta kapaciteta, može se očekivati i pojačana potražnja te deficit kvalificiranog kadra.

4. Što mislite da je glavni razlog nedovoljnog broja hotelskih kapaciteta u Splitu ?

Nažalost riječ je o problematici nacionalne razine. Greenfield investicija i stranih ulaganja u turizmu u RH još uvijek ima jako malo. Riječ je o gospodarskoj klimi na razini države koja je vrlo nestabilna i investitori su suočeni sa najvišom stopom PDV-a na turizam, neriješenim pitanjem turističkog zemljišta, novim opterećenjima koja proizlaze iz poreza na nekretnine i općenito vrlo čestim i naglim zakonskim promjenama što utječe na osjećaj nesigurnosti za ulaganja. Vjerujemo da će se navedeni problemi smanjivati, što potvrđuje sve veći interes investitora konkretno za Split.

5. Indeks turističke funkcionalnosti destinacije je u 2015. godine iznosio 10,22, a 2016. 13,11 te pokazuje da je u povijesnoj jezgri grada značajno viši. Postoje li planovi kako rasteretiti stari dio grada kako bi se smanjila prevelika koncentracija turista i samim time osigurao turistima i lokalnom stanovništvu ugodan boravak u gradu ?

Jedan od naših glavnih ciljeva je održivi razvoj s naglaskom na kvalitetu života lokalnog stanovništva. Upravi iz tog razloga podržavamo TZ Splitsko- dalmatinske županije u izradi Studije nosivosti kapaciteta kako bismo imali egzaktne pokazatelje i sukladno tome potaknuli Grad Split da se ograniči broj ljudi na pojedinom dijelu gradske jezgre. Također su nam u planu turističke ture izvan gradske jezgre koje će rasteretiti najopterećenije dijelove grada.

6. Što smatrate najvećim prednostima turističke ponude grada Splita?

U prvom redu kulturne i prirodne ljepote i bogatstvo kulturnih, zabavnih i sportskih sadržaja. Svakako jedna od komparativnih prednosti Splita su i jedinstvenost lokalni duh te ljubaznost lokanog stanovništva. Prednosti koje smo naveli, prednosti su koje su istaknuli naši turisti anketirani za potrebu izrade Strateškog marketing plana.

7. Što smatrate najvećim nedostatcima turističke ponude u gradu Splitu ?

Mislimo da je svakako jedan od nedostataka nedovoljno obrazovan radni kadar. Osim što podržavamo projekte obrazovnih institucija, raditi ćemo na promjeni mentaliteta/percepcije turizma kao djelatnosti „lake i brze zarade“ kampanjama podizanja svijesti o kompleksnosti, važnosti i učincima turizma u lokalnoj zajednici. Također ćemo realizirati aktivnosti s ciljem popularizacije zanimanja u turizmu za djelatnike, i edukacije apsolutno svih turističkih djelatnika.

8. Koje turističke trendove smatrate najvažnijim za grad Split ?

Kako bi zadržali dugo godina građenu poziciju Splita na turističkoj mapi svijeta, važno je da nastavimo pratiti trendove na globalnom turističkom tržištu i sukladno tome prilagođavati svoju ponudu. Rast potražnje za jedinstvenim, autentičnim destinacijama i kratkim odmorima, potražnja za personaliziranim programima, sigurnim destinacijama s naglaskom na zdrav način života, promjene generacijske strukture potrošača…Sve su to važne smjernice u zadržavanju postojećih turista i privlačenju novih.

Mišljenja sam da svoje aktivnosti moramo usmjeriti prvenstveno na zadovoljstvo gosta i što veću vrijednost za novac, koje će potom utjecati i na ukupnu potrošnju.

Nudimo veliki broj jedinstvenih proizvoda i usluga, no kako bismo podigli potrošnju trebamo poraditi i na jednostavnijoj dostupnosti tih usluga, a rješenje leži upravo u IT tehnologijama koje nam omogućavaju brzu i jednostavnu kupovinu turističkih usluga. Grad Split i Turistička zajednica grada Splita usmjeriti će veliki dio aktivnosti upravo na korištenje informacijskih tehnologija u turizmu, i samim time pojednostaviti dostupnost usluga i u činiti Split pametnim gradom.

9. Što mislite o otvaranju novog *boutique* hotela u centru Splita ? Koliko je izazovno danas pokrenuti novi hotel u gradu ?

Promatrano po vrstama smještaja uviđa se kako, izuzev početne 2011., najveći broj noćenja po raspoloživom krevetu realiziraju hotelski kapaciteti (154) što je zauzetost od 41,79%. S druge strane, najbrojniji privatni smještaj realizira najmanji broj noćenja po raspoloživom krevetu (60,67), što čini godišnju zauzetost od 16,62% - 2,4 puta manju od one hotelskih objekata. Također napominjemo kako je najbolja popunjenost zabilježena u hotelima baština i hotelima 4 i 5 zvjezdica. Svakako postoji potreba za otvaranjem novih hotelskih smještaja, ali prvenstveno izvan gradske jezgre.

10. Po vašem mišljenju kakvi bi uspjeh trebali imati tematski hoteli u Splitu u odnosu na standardne ?

Sukladno trendovima na turističkom tržištu koji ukazuju na sve veću personalizaciju i specijalizaciju potreba i interesa suvremenih turista, smatramo da su tematski hoteli itekako poželjni. Raznolikost ponude jedna je od značajki uspješnih destinacija, koje imaju resurse da zadovolje specifičnim potrebama gostiju. Odličan primjer su lječilišni hoteli koji bilježe odlične rezultate, a u tijeku je provedba Bike and Bed certifikata koji će zasigurno bilježiti jednak uspjeh.

11. Smatrate li da je grad Split potpora novim projektima i investitorima ?

Smatramo da uvijek postoji prostor za napredak, ali mišljenja smo da je Grad Split podrška projektima i investitorima, u skladu sa svojim ovlastima i zakonskim mogućnostima.

12. Na koji način TZGS može podržati nove projekte?

Split ima još jako puno potencijala stoga nastavljamo raditi prema našem Strateškom marketing planu s naglaskom na one turističke proizvode koji prema mišljenju svih uključenih u izradu plana (od lokalne zajednice, turista, turističkih djelatnika institucija) poput kongresnog turizma, sportskog, gastro turizma i zdravstvenog. Naravno i dalje ćemo razvijati i naše najvažnije i najzastupljenije turističke proizvode poput kulturnog turizma.

Od planova u 2018. valja istaknuti- aktivno sudjelovanje u izradi Strategije razvoja turizma Grada Splita, raditi na projektima podizanja kvalitete smještajne ponude

(edukacije, certificiranje objekata poput bed & bike, jačati djelovanje svih dionika, projekti s naglaskom na očuvanje tradicije i atmosfere grada (npr. kampanja Ko to more platit).

Spomenula sam da ćemo razvijati nove turističke proizvode ali poseban cilj nam je rasteretiti gradsku jezgru i poticati projekte izvan jezgre (npr. muzejske rute izvan gradske jezgre), s Gradom Splitom sudjelovati u tematizaciji plaža i promociju plaža tematski prilagoditi. Također u 2018. godini u suradnji s Gradom Splitom nastavljamo partnerstvo u EU projektima od kojih svakako ističem projekt Marjan 2020 - brdo prošlosti, oaza budućnosti - vrijedan 22,5 milijuna kuna, za koji su odobrena bespovratna sredstva u iznosu od 75 posto.

Nastavljamo razvijati projekte koji su se pokazali uspješni za poticanje produljenja turističke sezone. Svakako bi spomenula i citybreak projekt kojim pružamo dodatne pogodnosti turistima koji nas posjećuju od listopada do travnja. U tijeku su i pripreme za sljedeću godinu od promotivnih kampanja, studijskih putovanja do manifestacija i projekata kojima ćemo turistima pržiti jedinstven doživljaj u Splitu, a posebnu pažnju posvetiti ćemo edukacijama kako za naše iznajmljivače, tako i za lokalnu zajednicu. Upravo podizanjem kvalitete ponude i sadržaja u destinaciji, stvaramo dobre temelje koji sve više privlače investitore.

Prilog 3. Intervju s direktorom *boutique* hotela

1. Koje su, po vašem mišljenju, glavne prednosti tematskih hotela u Splitu u odnosu na standardne?
    a. Pitanje je što su točno tematski hoteli? Prema pravilniku o kategorizaciji, posebni standardi vrijede za lječilišne, casino, wellness, kongresne, obiteljske i sl. hotele. U stručnoj literaturi tematski hotel je npr. hotel zatvor – gdje gosti spavaju u ex. ćelijama, sada sobama a sve je u obnovljenom i uređenom starom zatvoru; ili movie hotel, gdje je gl. tema film; ili avio hotel – preuređeni stari avion itd.
    b. U tom pogledu mi nemamo pravi tematski hotel, ali ako gledamo prema Pravilniku, tada bi npr. hotel Marvie (lječilišni hotel); Atrium (business/kongres hotel i casino), Radisson Blu (resort) mogli biti tematski. Njihove prednosti proizlaze iz njihove ponude sadržaja koje ih i definiraju, te samim time imaju i prednost u odnosu na obične hotela, kao što su Art, Dalmina i sl.
2. Kako je porast broja dolazaka gostiju u Split utjecao na hotel Luxe?
    a. Kao i na ostale smještajne objekte u gradu - povećanom potražnjom, koju smo dobro iskoristili kako bi poboljšali naše poslovne rezultate.
3. Kako se hotel Luxe prilagođava novim turističkim trendovima?
    a. Hotel Luxe je prije svega usmjeren na pružanje doživljaja u hotelu a to se postiže prije svega vrhunskom uslugom. Kao dizajnerski boutique hotel, jako pazimo na detalje – bilo da se radi o boravku u sobi, doručku ili pak wellnessu. Isto tako značajno ulažemo u poboljšanje tehnologije (novi WiFi sustav, nove SMART TV).
4. Što za hotel Luxe znači oznaka *boutique* hotel ?
    a. Prema definiciji, „boutique“ predstavlja hotel malog kapaciteta koji odlikuje intimnija atmosfera. Nivo privatnosti i luksuza u ovakvim hotelima je na visokom nivou, a svim gostima poklanja se mnogo pažnje. Tako i za nas „boutique“ znači prije svega personalizirana uslugu orijentirana svakom gostu ponaosob.

5. Koju strukturu gostiju takvi hoteli privlače ?
    a. To ovisi o stilu hotela i njegovoj temi uređenja. Kod nas su to najviše srednjedobni parovi, ali ne isključivo. Hotel Luxe privlači i poslovnu klijentelu, grupe koje ne žele „običan“ hotel, već nešto drugačije a kako je lokacija hotela Luxe izuzetna, kao i usluge, tj ocjene na portalima, hotel privlači i sve one koji cijene kvalitetu i žele istraživati centar Splita bez korištenja prijevoza.
6. Je li uprava hotela Luxe zadovoljna popunjenošću hotela na godišnjoj razini?
    a. Apsolutno. Prema „Benchmarkingu hrvatskog hotelijerstva“, hotel Luxe postiže najbolju popunjenost u gradu Splitu na godišnjoj razini.
7. Koliko dodatni sadržaji hotela doprinose boljoj popunjenosti ? Koji se sadržaji najčešće traže?
    a. Jako puno doprinose. Kod nas je to u prvom redu wellness, gdje imamo jacuzzi, saunu i razne masaže i tretmane. Imamo i teretanu koja je ve važnija gostima, posebno mlađim generacijama.
    b. Isto tako sala za sastanke i postojanje parkinga uvelike doprinose popunjenosti – pogotovo zimskih mjeseci.
8. Na koje teškoće nailazite u svakodnevnom poslovanju hotela?
    a. Najveća poteškoća je prilaz hotelu automobilom, pogotovo ukrcaj i iskrcaj ispred hotela. Bilo bi nam od velike pomoći kad bi imali manje ugibalište… Isto tako „divlje“ parkiranje u uličici kojom se ide do parkinga stvara probleme. Ne bi škodilo malo više mjesta u sali za doručak i da imamo zasebnu salu za sastanke; ali i ovako dobro funkcioniramo.
9. Kojim sadržajima hotel Luxe upotpunjuje svoju ponudu izvan sezone ?
    a. Kao što sam ranije rekao – wellness je najznačajniji, ali bez parkinga bi radili znatno lošije, jer ne bi mogli pokrivati segment poslovnih klijenata.
10. Posjeduje li hotel Luxe priznanja iz struke ?
    a. Priznanja dolaze prije svega od gostiju. Već 7 godina u nizu hotel Luxe osvaja „Traveler'schoice“ nagradu Tripadvisora, kao i dvaput „Certificateofexcellence“ a 2015, nakon 5 uzastopnih nagrada „Traveler'schoice“ ušli smo i u „Hall of fame“ Tripadvisora.
11. Što bi rekli da su glavni faktori uspjeha za tematske hotele u Splitu?
    a. Njihova tema. Bitno je da investitor razumije tržište; prati trendove i razmišlja dugoročno. Tako se može doći do željene teme hotela, ponuditi adekvatne

sadržaje i prije svega stvoriti priču, zbog koje će gosti posjećivati taj hotel. Dalje treba stalno pratiti trendove, i ne zaboraviti osnove – usluga je najbitnija.

12. Kakav je vaš stav o trenutnoj situaciji turizma u Splitu? Kako ocjenjujete razvoj?
    a. Smatram da Split ide u krivom smjeru s nekontroliranom apartmanizacijom. Takvi objekti destinaciji ne donose ono što je bitno – nova radna mjesta, produženje sezone, plaćanje poreza, događanja…
    b. Ako se orijentiramo ka cjelogodišnjem turizmu, moramo promijeniti sadašnju strukturu smještajnih kapaciteta – 80% hoteli, 20% privatni iznajmljivači – danas je obrnuto.
    c. Moramo prilagoditi obrazovni sustav potrebama turizma; moramo procijeniti koliko turista možemo primiti u odnosu na komunalnu, cestovnu i inu infrastrukturu, koliko uopće želimo opteretiti grad i građane s turizmom, pa prema tome razmišljati o prilagodbi infrastrukture, obrazovanja i poreznog opterećenja dionika u turizmu. Ovo zadnje naravno vrijedi na nacionalnom nivou, ali i na lokalnom postoje nameti koji se mogu regulirati (cijene štekata, prirezi i sl.)
13. Što smatrate najvećim nedostatkom turističke ponude u gradu Splitu ?
    a. Mislim da sam u prethodnom odgovoru, odgovorio i na ovo pitanje.
14. Što mislite o otvaranju novog *boutique* hotela u centru Splita ? Koliko je teško danas pokrenuti novi hotel u gradu ?
    a. Smatram da ima još dosta prostora za male, boutique hotele kojima obično upravlja obitelj. Takav smještaj posebno dobro utječe na percepciju gosta, jer se obitelj maksimalno trudi biti dobar domaćin.
    b. Teško je koliko i sve ostalo kod nas. Treba puno strpljenja, kontakata i novaca. Ako sve to imamo – onda i nije teško.
15. Koliko je proces otvaranja i vođenja hotela izazovan ? Koji biste savjet dali budućim hotelijerima u Splitu ?
    a. Otvaranje hotela je najizazovniji posao u hotelijerstvu. Veliki lanci, Accor, Starwood i sl. imaju posebne timove za pre-opening i opening, jer tada treba isplanirati sve isporuke robe i materijala, postavili software, materijale i najteže od svega - posložiti organizaciju, naći i educirati osoblje.

b. Vođenje prije svega znači motivirati ljude da dan, za dan pružaju svoj maksimum, educiraju se, primjenjuju naučeno i budu zadovoljni radnom okolinom. Uz to naravno treba i kontinuirano pratiti tržite, te mu se prilagođavati.
c. Moj savjet je da nađu savjetnika s dugim iskustvom i velikim znanjem – bilo da se radi o pre-openingu, upravljanju ili prodaji i marketingu. To su jako zahtjevni i složeni poslovi za nekog tko to nije nikada radio, stoga je potrebno angažirati nekoga, tko ima odgovarajuća znanja, kontakte i iskustva.

Prilog 4. Intervju s investitorom

1. Kakav je vaš stav o trenutnoj situaciji turizma u Splitu? Kako ocjenjujete razvoj?

Turistički razvoj Splita se odvija na stihijskoj razini, motivirano prije svega ekonomskim motivima građana koji pokušavaju svoju egzistenciju riješiti putem turizma. Utjecaj grada Splita i Turističke zajednice je pomalo površan s obzirom da Split danas nema veći broj parking mjesta nego 1990-e, a broj hotelskih soba je daleko ispod razine iz kraja 80-ih godina prošlog stoljeća.

2. Što smatrate najvećim nedostatkom turističke ponude u gradu Splitu ?

Splitu nedostaje prije svega jedan strateški plan razvoja grada i Turizma koji bio trebao biti dio njega. Veliki broj turističkih dolazaka u Split je realiziran zbog velikog rasta privatnog smještaja. To je više posljedica sve veće nezaposlenosti domicilnog stanovništva. a ne rasta jedne privredne grane. Po meni, Splitu najviše nedostaju zone hotela i restorana koji bi se trebali uklopiti u grad na način da stvore nova radna mjesta i privuku bolju strukturu gostiju, a istovremeno ne naruše identitet grada i mediteranski način života. Te zone prije svega vidim van stare gradske jezgre koja mora ostati isključivo živi povijesni spomenik.

3. Po vašem mišljenju, kako je porast broja dolazaka gostiju u Splitu utjecao na smještajne kapacitete ?

Smještajni kapaciteti su rasli u privatnom smještaju što je stanovnicima donijelo određene prihode i egzistenciju. S druge strane to je stambene zgrade pretvorilo u mješovito poslovno stambene objekte.

4. Smatrate li da se turizam u gradu Splitu razvija prema nekom određenom planu te destinacije te da proizvodi destinacije prate turističke trendove ?

Grad Split ima pomalo površne pokušaje stvaranja destinacije, uostalom kao i Marketing Turističke Zajednice na razini cijele Hrvatske. Bez otvaranja velikih strateških investicija u turizmu raznih sadržaja nemoguće je očekivati značajniji rast ove turističke grane. Preko 90% rasta u turizmu Hrvatska ostvaruje iz inicijative privatnih iznajmljivača koji se kroz taj posao grčevito bore za svoju egzistenciju.

5. Što vas je potaklo na projekt izgradnje hotela u Splitu ?

Prije svega iskustvo koje smo stekli u našoj tvrtki radeći kongrese po cijelom svijetu za svoje klijente. Na raznim destinacijama svijeta smo vidjeli kakva struktura smještaja je popularna. Split je zasigurno jedan od najljepših mediteranskih gradova s

velikom poviješću i prirodnim ljepotama. Smatramo da mu u budućnosti nedostaje niz hotela kao što će biti naš.

6. Po čemu će se vaš hotel diferencirati od konkurencije ?

Vanjski bazen dužine preko 10 m., 35% soba sa svojim malim bazenom, 100% soba sa pogledom na more, wellness program sa finskom saunom i parnom kupelji, a la carte restoran sa naglaskom na domaću dalmatinsku i hrvatsku kuhinju.

7. Koju strukturu gostiju želite privući ? Gosti koji preferiraju hedonizam i gastronomiju.
8. Koji rezultat bi za Vas nakon godinu dana poslovanja bi predstavljao uspjeh ?

Naš cilj je da nakon godinu dana naš hotel bude na raznim portalima ocjenjen u prosjeku najmanje 9,3. Ovakve recenzije bi nam potvrdile da naši gosti opravdavaju cijenu koju plaćaju u hotelu. Popunjenost hotela u prvoj godini nije prioritet a na duže staze cilj je ostvariti popunjenost od 65-70% na godišnjoj razini.

9. Obzirom na problem sezonalnosti u turizmu, imate li ideju kako upotpuniti ponudu van sezone kako u vašem objektu tako i na razini destinacije ?

Split je prije svega grad turizma pa u tom smislu mislim da Split ima veliki potencijal, tu svakako mislim na grad ali i na omišku i kaštelansku rivijeru.

A. Golf Turizam, jedan golferski teren privlači dnevno i do 300 gostiju u stacionaru. To znači da bi 10 terena izravno privlačilo i do 3000 gostiju kojima treba smještaj, hranu itd. K tome možemo dodati još najmanje 25% članova obitelji koji ne igraju golf
B. Pripreme brojnih sportskih ekipa: nogomet, tenis.....
C. Daljnji razvoj biciklizma i bolje povezivanje zagore, obale i otoka

10. Što bi rekli da su glavni faktori uspjeha za tematske hotele u Splitu?

Originalnost tema koju želite prikazati, vodeći računa o tome da konkurirate cijelom svijetu te ako želite istaknuti nešto kao vašu prednost onda morate biti sigurni da znate o čemu govorite. Gosti očekuju nešto originalno hrvatsko i žele to ponijeti kući. Ljubaznost i originalnost su ključne riječi.

11. Smatrate li da ovaj projekt u budućnosti može biti prilika za izgradnju vlastitog brenda ? Svakako, no prvo treba to postići na prvom objektu.

12. Očekujete li poteškoće prilikom pronalaska kvalitetne radne snage ? Ne očekujemo velike probleme u pronalaženju radne snage, no svakako nas čeka dugi put za optimalno uigravanje tima.
13. Mislite li da će Vam veći izazov biti upravljati hotelom nego izgradnja hotela ?

Izgradnja hotela je bila vrlo izazovna i vrlo rizična, no ukupno sa planiranjem trajati će samo 3 godine što je puno manje nego vječno dokazivanje poslovanja jednog hotela.

Prilog 5. Intervju s predstavnicom turističke agencije

1. Kako ocjenjujete trenutnu situaciju turizma u Splitu?

    - 2017. je po svim pokazateljima bila rekordna godina što se tiće rasta prihoda od turizma u Splitu i cijeloj Hrvatskoj. Mislim da taj rast nije popraćen razvojem Splita.

2. Što smatrate najvećim prednostima turističke ponude grada Splita?

    - Raznolikost ponude smještaja i izleta. Blizina i povezanost zračnog, cestovnog, željezničkog i brodskog prometa. Blizina nacionalnih parkova i parkova prirode.

3. Što smatrate najvećim nedostatcima turističke ponude u gradu Splitu ?
    - Prometne gužve i slaba regulacija prometa.
4. Smatrate li da u gradu postoji dovoljno sadržaja koji mogu turiste zadržati u destinaciji ?
    - Da
5. Bave li se turističke agencije u Splitu više receptivnim ili emitivnim turizmom ?
    - Receptivnim.
6. Bave li se turističke agencije prodajom smještajnih kapaciteta u samom gradu ili se prodaja odvija isključivo preko internet platformi ?
    - Sukladno informacijama s kojim raspolažemo velika većina smještaja se odvija putem Internet platformi dok se manji dio bookira preko turističkih agencija i to najčešće po samom dolasku gosta u grad.
7. Postoji li dovoljno široka paleta proizvoda i usluga za turiste koji dođu u destinaciju te sudjeluju li turističke agencije u prodaji istih ?
    - Da
8. Po vašem mišljenju koja je budućnost turističkih agencija ?
    - Budućnost postoji ukoliko bude postojalo tržište koje želi all-inclusivne paket usluge kojima agencija može olakšati i ubrzati proces organizacije putovanja klijentu.
    - Agencije će morati razvijati i istražiti načine prilagodbe svjetskim tj. tehnološkim trendovima i razvojima.
9. Što mislite o otvaranju novog boutique hotela u centru Splita ? Koliko je izazovno danas pokrenuti novi hotel u gradu ?

- Boutique hotel Splitu je potreban a izazove predstavljaju: kreditni uvjeti banaka za financiranje, spora birokracija te otežano računanje povrata investicije zbog čestih izmjena zakona, stopa PDV-a, poreza na dobit itd.

10. Po vašem mišljenju kakvi bi uspjeh trebao imati boutique hotel u Splitu u odnosu na standardni ?
    - Boutique hotel se razlikuje osobnošću, arhitekturom, dizajnom te najčešće i klijentelom, u odnosu na standardni hotel.
    - Pružaju gostu priliku da istraže intimniji lokalni duh bez da žrtvuju luksuz.
11. Postoji li mogućnost partnerskog odnosa između turističke agencije i novog hotela ? Ako postoji, u kojem obliku ?
    - Postoji mogućnost partnerskog odnosa u vidu kompletnog marketinga i usluge vođenja prodaje u ime i za račun vlasnika.
12. Ako se uspostavi odnos, na koji način turistička agencija može postaviti hotel na tržište ?
    - Može postaviti tj. ubrzati postavljanje hotela na tržište koristeći već postojeće kontakte, provjerene ino agencije, internet platforme te svoje iskustvo u radu.

Prilog 6. Bilanca tvrtke Bremen za period od 31.12.2013. do 31.12.2015.

Stavka	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
A. DUGOTRAJNA IMOVINA	**7.041.179**	**6.331.645**	**5.679.057**
I. Nematerijalna imovina	0	0	0
II. Materijalna imovina	7.041.179	6.331.645	5.679.057
Alati, pogonski inventar i transportna imovina	7.041.179	6.331.645	5.679.057
III. Dugotrajna financijska imovina	0	0	0
IV. Dugotrajna potraživanja	0	0	0
V. Odgođena porezna imovina	0	0	0
B. KRATKOTRAJNA IMOVINA	**1.723.998**	**1.166.332**	**1.797.364**
I. Zalihe	**1.930**	**0**	**0**
II. Kratkotrajna potraživanja	**1.206.357**	**625.885**	**800.341**
Potraživanja od kupaca	1.177.728	623.759	793.566
Potraživanja od države i drugih institucija	28.629	2.126	6.775
III. Kratkotrajna financijska imovina	**247.168**	**47.648**	**39.912**
IV. Novac u banci i blagajni	**268.543**	**492.799**	**957.111**
C. Plaćeni troškovi budućeg razdoblja i obračunati prihodi	**0**	**0**	**0**
UKUPNA AKTIVA	**8.765.177**	**7.497.977**	**7.476.421**
A. KAPITAL I REZERVE	**303.562**	**417.623**	**1.328.286**
Temeljni kapital	20.000	20.000	20.000
Kapitalne rezerve	0	0	600.000
Zadržana dobit/preneseni gubitak	219.191	283.562	397.623
Dobit/gubitak poslovne godine	64.371	114.061	310.663
B. REZERVIRANJA	**0**	**0**	**0**
C. DUGOROČNE OBVEZE	**7.451.945**	**5.851.861**	**5.068.985**
Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	7.451.945	5.851.861	5.068.985
D. KRATKOROČNE OBVEZE	**704.236**	**1.187.006**	**459.771**
Obveze za zajmove, depozite i slično	0	821.715	130.000
Obveze prema dobavljačima	663.617	311.104	196.241
Obveze prema zaposlenicima	28.295	21.171	24.646
Obveze za poreze i doprinose	8.034	28.726	104.594
Ostale kratkoročne obveze	4.290	4.290	4.290
E. Odgođeno plaćanje troškova i prihod budućeg razdoblja	**305.434**	**41.487**	**619.379**
UKUPNA PASIVA	**8.765.177**	**7.497.977**	**7.476.421**

Izvor: Prema dokumentaciji pribavljenoj od tvrtke Bremen d.o.o.

Prilog 7.Račun dobiti i gubitka tvrtke Bremen za period 2013. do 2015.

Stavka	2013	2014	2015
Prihodi od prodaje	6.450.938	6.167.029	7.564.905
Rast	*N/A*	*-4,4%*	*22,7%*
Ostali poslovni prihodi	696.311	585.411	54.141
Poslovni prihodi	**7.147.249**	**6.752.440**	**7.619.046**
Rast	*N/A*	*-5,5%*	*12,8%*
Materijalni troškovi	4.886.736	4.460.865	5.066.173
Rast	*N/A*	*-8,7%*	*13,6%*
Marginalna kontribucija	**2.260.513**	**2.291.575**	**2.552.873**
Marža kontribucije I	*31,6%*	*33,9%*	*33,5%*
Troškovi osoblja	809.207	799.406	752.845
Ostali troškovi i poslovni rashodi	283.900	274.599	342.192
EBITDA	**1.167.406**	**1.217.570**	**1.457.836**
EBITDA marža	*16,3%*	*18,0%*	*19,1%*
Amortizacija	717.886	714.411	715.254
Poslovni rashodi	**6.697.729**	**6.249.281**	**6.876.464**
EBIT	**449.520**	**503.159**	**742.582**
EBIT marža	*7,0%*	*8,2%*	*9,8%*
Izvanredni prihodi	0	0	0
Izvanredni rashodi	0	0	0
Financijski prihodi	6.561	1.313	2.222
Financijski rashodi	363.575	350.854	341.203
UKUPNI PRIHODI	**7.153.810**	**6.753.753**	**7.621.268**
UKUPNI RASHODI	**7.061.304**	**6.600.135**	**7.217.667**
EBT	**92.506**	**153.618**	**403.601**
EBT marža	*1,4%*	*2,5%*	*5,3%*
Porez na dobit	28.135	39.557	92.938
NETO DOBIT	**64.371**	**114.061**	**310.663**
Neto marža	*1,0%*	*1,8%*	*4,1%*
Prosječan broj zaposlenih	7	7	11

Izvor:Prema dokumentaciji pribavljenoj od tvrtke Bremen d.o.o.

Prilog 8. Izračunrazdobljapovratatvrtke Bremen

Razdoblje povrata	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Ulaganje	9.830.762	5.031.835	0												
Diskontirani neto primici ekonomskog toka	-9.911.517	-3.115.280	2.290.256	2.068.677	1.951.582	2.461.418	2.409.532	2.281.993	2.161.172	2.046.718	1.938.297	1.778.133	1.629.891	1.543.872	1.462.369
Nepokriveni dio ulaganja (kumulativ)	-9.911.517	-13.026.798	-10.736.542	-8.667.865	-6.716.283	-4.254.865	-1.845.334	436.659	2.597.832	4.644.550	6.582.847	8.360.980	9.990.871	11.534.744	12.997.112
Povrat	7 godina i 10 mjeseci														

Izvor: Prema dokumentaciji pribavljenoj od tvrtke Bremen d.o.o.