POSLOVANJE OBITELJSKOG HOTELA „VILLA ARLOTTI“ IZ ITALIJE

Žuj, Petra

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:468028

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

POSLOVANJE OBITELJSKOG HOTELA „VILLA ARLOTTI“ IZ ITALIJE

Mentor: **Studentica:**

Prof.dr.sc. Dejan Kružić **Petra Žulj**

Split, rujan 2017.

SADRŽAJ:

1. UVOD 4

1.1. Predmet rada 4

1.2. Ciljevi rada 4

1.3. Metode istraživanja 4

1.4. Struktura rada 5

2. ZNAČAJ OBITELJSKOG BIZNISA U SVJETSKOJ EKONOMIJI 6

2.1. Pojmovno određenje obiteljskog biznisa 6

2.2. Značenje obiteljskih poduzeća 8

2.3. Strukura obiteljskih poduzeća 11

3.SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA OBITELJSKIH PODUZEĆA 13

3.1. Prednosti i nedostatci obiteljskog poslovanja 13

3.1.1. Prednosti obiteljskog poslovanja 13

3.1.2. Nedostatci obiteljskog poslovanja 14

3.2. Pojmovno određenje obiteljskih hotela 15

3.3. Obilježja poslovanja 17

3.3.1. Obilježja poslovanja obiteljskih poduzeća 17

3.3.2. Obilježja poslovanja obiteljskih hotela 19

3.4. Prednosti i nedostaci malih obiteljskih hotela 21

4.OBITELJSKO POSLOVANJE NA PRIMJERU HOTELA „VILLA ARLOTTI“ IZ ITALIJE 23

4.1. Obilježja destinacije 23

4.2. Općenito o hotelu 25

4.3. Ponuda hotela 26

4.3.1. Smještajna ponuda hotela 26

4.3.2. Gastronomska ponuda hotela 28
4.3.3. Ostala ponuda hotela 29

4.3. Organizacijska struktura poslovanja hotela 30

4.4. Vizija, misija i ciljevi hotela 30

4.5. SWOT Analiza poslovanja hotela 31

4.6. Analiza zadovoljstva gostiju 33

5. ZAKLJUČAK 36

SAŽETAK 38

SUMMARY 39

LITERATURA 40

POPIS SLIKA I TABLICA 42

1. UVOD

1.1. Predmet rada

Obiteljski biznis je najjednostavnije rečeno, način poslovanja u kojem obitelj obavlja gospodarske djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti.[1] Takav način poslovanja u današnje vrijeme predstavlja jedan od najzastupljenijih oblika poslovanja, što znači da je održivost obiteljskog poslovanja značajna za svaku nacionalnu ekonomiju.

Samu važnost obiteljskih poduzeća za svjetsku ekonomiju najbolje ilustrira činjenica da takva poduzeća tvore 60% ukupnih poduzeća te stvaraju velik broj radnih mjesta koji se kreće od 30% do 60%, što govori o njihovoj sve većoj rasprostranjenosti i potrebi za daljnim istraživanjem ove vrste poslovanja.[2] Baš iz tog razloga u novije vrijeme, ovakva vrsta poslovanja je sve češće fokus istraživanja brojnih ekonomista, sociologa, politologa i sl.

U ovom radu će se utvrditi značaj i razmjer takvog poslovanja za svjetsku ekonomiju te objasniti specifičnosti poslovanja obiteljskih poduzeća kroz primjer obiteljskog hotela „Villa Arlotti“.

1.2. Ciljevi rada

Primarni cilj ovog rada je istražiti poslovanje obiteljskog hotela „Villa Arlotti“ iz Italije, konkurentske prednosti, viziju, misiju i ciljeve hotela te analizu zadovoljstva gostiju. Takva empirijska analiza tvori praktični dio rada, dok u teorijski dio rada spada sekundarni cilj ovog rada, a to je pobliže istražiti važnost i sve veći utjecaj obiteljskih poduzeća na svjetsku ekonomiju.

1.3. Metode istraživanja

U ovom radu za potrebe istraživanja korišteno je više metoda, uglavnom kvalitativne istraživačke metode kao što su ekonomska analiza, sinteza, metoda deskripcije te metoda case study.

[1] Kružić, D. Bulog, I.: (2012). , Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, str.32
[2] http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf

Ekonomska analiza nam pomaže pri konceptualnom određenju obiteljskog biznisa i njegovog značaja, metodom sinteze su se svi dijelovi rada spojili u jednu smislenu cjelinu, deskriptivnom metodom su se interpretativno opisivali pojmovi dok je metoda case study poslužila za istraživanje rada obiteljskog hotela „Villa Arlotti“ i strukturalnih određenja ovakve vrste poduzeća.

1.4. Struktura rada

Ovaj rad je podijeljen u pet poglavlja. U uvodnom dijelu se opisuju predmet i ciljevi rada te same metode istraživanja. U drugom dijelu rada se utvrđuje značaj obiteljskog poslovanja u svjetskoj ekonomiji uz prethodno pojmovno određivanje obiteljskog biznisa te objašnjenje strukture takvih poduzeća. U trećem dijelu se izlažu specifičnosti poslovanja obiteljskih poduzeća te njihove prednosti i nedostatci, dok se u četvrtom dijelu detaljnije objašnjava poslovanje obiteljskog poduzeća na primjeru malog, obiteljskog hotela „Villa Arlotti“ iz Italije uz prethodno upoznavanje sa destinacijom i njenim determinantama te SWOT analizom i analizom zadovoljstva gostiju hotela. U posljednjem poglavlju se formulira zaključak, nakon čega slijedi sažetak i literatura na kraju rada.

2. ZNAČAJ OBITELJSKOG BIZNISA U SVJETSKOJ EKONOMIJI

2.1. Pojmovno određenje obiteljskog biznisa

Postoji više različitih pristupa pojmu obiteljskog biznisa, no najpotpunijom definicijom obiteljskog biznisa Kružić (2012) podrazumijeva „uključenost obitelji u obavljanje određenih, po obitelji odabranih, gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti bez obzira na institucionalni aspekt putem kojeg se poslovanjem upravlja.“[3] Ovakva vrsta poslovanja, iako možda ne u obliku poznatom danas, ima dugu povijest i iako nije moguće precizno definirati sam nastanak, pretpostavlja se da seže u daleku povijest. To se najčešće pretpostavlja iz razloga što postoje dokazi da je ovakav način poslovanja, naravno u mnogo primitivnijem obliku, afirmiran kod Egipćana, starih Arapa, Grka, Rimljana, Feničana, itd.[4] Ovakav strukturalni način poslovanja može se pronaći i u srednjem vijeku, najčešće kod plemićkih obitelji, a svoj prepoznatljivi biljeg obiteljska poduzeća zadržavaju i za vrijeme prve industrijske revolucije kada dolazi i do najveće društvene podjele rada.

Da bi se poduzeće smatralo obiteljskim nužno je da budu ispunjeni neki kriteriji kao što su krvno srodstvo djelatnika poduzeća, vlasništvo nad kapitalom poduzeća i kontrola koja treba postojati zbog utjecaja na donošenje odluka. To su glavni kriteriji no u literaturi se često navode i brojni drugi kao što su postotak vlasništva nad poduzećem, mogućnost kontrole, stupanj utjecaja na donošenje odluka i drugi.

Zbog različitosti svakog poduzeća, kao što je slučaj i u drugim vrstama poslovanja, postoji više vrsta obiteljskih poduzeća od kojih će biti navedena tri osnovna tipa. To su:

1. aktivna obiteljska poduzeća
2. obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom
3. latentna obiteljska poduzeća

Kad su u pitanju *aktivna poduzeća*, radi se o poduzećima koja su u rukama i pod nadzorom članova obitelji, koji su zaposleni u poduzeću te su uključeni u procese donošenja odluka, što naravno ne znači da ne zapošljavaju osobe koje nisu članovi obitelji. *Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom* vode nečlanovi obitelji koji donose odluke u ime i na račun obitelji čiji

[3] Kružić, D. Bulog, I.: (2012). , Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, str.32
[4] Kružić, D. Bulog, I.: (2012). , Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, str.31

članovi nisu zaposleni u poduzeću niti donose odluke. No, u *latentnim poduzećima* je zaposlen samo jedan član obitelji koji je najčešće i predsjednik uprave.

U sljedećoj tablici biti će nabrojane tri definicije obiteljskih poduzeća s obzirom na obiteljsku uključenost a to su: najšira, srednja i najuža definicija.

Tablica 1. *Definicije obiteljskih poduzeća s obzirom na obiteljsku uključenost*

Najšira definicija	Srednja definicija	Najuža definicija
• Efektivna kontrola strateškog odlučivanja • Namjera za zadržavanjem poduzeća u obitelji ↓ Nizak stupanj direktne obiteljske uključenosti	Svi kriteriji iz najšire definicije uvećani za: • Osnivač/nasljednik upravlja poduzećem • Zakonski utemeljena kontrola nad procesom donošenja odluka ↓ Određeni stupanj obiteljske uključenosti	• Uključenost više generacija • Direktna uključenost obitelji u dnevno vođenje poslovanja • Više od jedan član obitelji sa značajnom menadžerskom odgovornosti ↓ Značajan stupanj obiteljske uključenosti

Izvor: Kružić, D. Bulog, I.: (2012). , Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, str.37

Kao što je vidljivo iz tablice, postoji velika razlika u obiteljskim poduzećima sa niskim, određenim te značajnim stupnjem obiteljske uključenosti. *Poduzeća sa niskim stupnjem direktne obiteljske uključenosti* nisu u izravnom kontaktu sa poslovanjem na dnevnoj bazi već im je glavni cilj da zadrže posao u obitelji te određenu moć pri donošenju strateških odluka. *Poduzeća s određenim stupnjem obiteljske uključenosti* se ne razlikuju previše od onih poduzeća sa niskim stupnjem obiteljske uključenosti osim u činjenici da osnivač/nasljednik upravlja poduzećem te je u ovom slučaju i zakonski utvrđena kontrola nad procesom donošenja odluka u poduzeću. Kad je riječ o poduzećima sa *značajnim stupnjem obiteljske uključenosti*, radi se o izravnoj uključenosti više generacija obitelji u svakodnevno poslovanje poduzeća te uz to jedan član obitelji posjeduje značajnu menadžersku odgovornost i samim time odluke mogu donositi više članova obitelji.

Još nešto što je nužno spomenuti pri detaljnijem artikuliranju pojma obiteljskog biznisa su resursi koje takva poduzeća koriste i bez kojih ne mogu poslovati a to su[5]:

1. Financijski resursi
2. Ljudski potencijali
3. Organizacijski resursi
4. Resursi uvaženosti i dobrog glasa

Pojam *financijskih resursa* omogućava obiteljima nezaobilazan prinos realizaciji postavljenih ciljeva i poslovnih pothvata a mogu ih koristiti na brojne načine, na primjer mogu postati jamci za kredite poduzeća ili zajedničku imovinu stavljati pod hipoteku. Kad su u pitanju *ljudski potencijali*, međusobna povezanost i povjerenje između članova obitelji zasigurno pridonosi boljitku poslovanja poduzeća. *Organizacijski resursi* su jednako bitni kao i prethodno navedeni resursi zato što organizacijske mogućnosti obitelji postaju organizacijske moći samog poduzeća a preostalim zaposlenicima nečlanovima obitelji preostaje samo da se adaptiraju na novonastalu situaciju. *Resursi uvaženosti i dobrog glasa* su faktor koji nipošto ne treba zanemariti i koji donosi sa sobom određenu odgovornost jer javnost povezuje sve unutar obitelji pod jednakim imenom te se tako stvori pozitivna ili negativna reputacija u očima javnosti.

2.2. Značenje obiteljskih poduzeća

Nakon što smo se pobliže upoznali sa samim pojmom obiteljskih poduzeća, bitno je usredotočiti se na sekundarni cilj ovog rada a to je objasniti značenje ovakve vrste poduzeća. To je odabran kao sekundarni cilj iz razloga što je to najčešće zastupljen oblik upravljanja poduzeća u svijetu koji doprinosi svjetskoj ekonomiji na brojne načine. U sljedećim ulomcima će se opsežnije interpretirati značaj ovakvih poduzeća.

Kao što je navedeno u uvodnom dijelu, obiteljska poduzeća tvore otprilike 60% ukupnih poduzeća. Te podatke donosi Istraživanje Pilot Family Business Monitor[6] koji je provela neprofitna organizacija Family Business Network koja ima za cilj poticanje poslovanja

[5] Kružić, D. Bulog, I.: (2012). , Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, str.41

[6] Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf

obiteljskih poduzeća. Istraživanje je provedeno 2007. godine u 8 zapadnoeuropskih zemalja te je pokazalo slijedeće rezultate:

- *Finska*: 91% obiteljskih poduzeća sa 41% zaposlenih
- *Španjolska*: 85% obiteljskih poduzeća sa 42% zaposlenih
- *Francuska*: 83% obiteljskih poduzeća sa 49% zaposlenih
- *Njemačka:* 79% obiteljskih poduzeća sa 44% zaposlenih
- *Švedska*: 79% obiteljskih poduzeća sa 61% zaposlenih
- *Italija*: 73% obiteljskih poduzeća sa 52% zaposlenih
- *Velika Britanija*: 65% obiteljskih poduzeća sa 31% zaposlenih
- *Nizozemska*: 61% obiteljskih poduzeća sa 31% zaposlenih

Akademsko istraživanje organizacije „International Family Enterprise Research Academic Survey“[7] pokazuje da u SAD-u obiteljska poduzeća tvore 90% ukupnih poduzeća a udio u zaposlenosti kreće se oko 60%. Iz ovakvih rezultata istraživanja može se zaključiti da obiteljska poduzeća imaju značajan utjecaj na gospodarstvo razvijenih zemalja te samim time i na svjetsko gospodarstvo. Njihov značaj za svjetsku ekonomiju najbolje se ogleda u broju zaposlenih, broju poduzeća te prihodu koja takva poduzeća generiraju na nacionalnoj i svjetskoj razini.

Generalno gledajući, ovakva poduzeća su socijalno osjetljivija te inkorporiraju društveno odgovorne prakse u svoje poslovanje zbog izraženih obiteljskih vrijednosti koje su im i temelj pri poslovanju. Često se tvrdi da obiteljska poduzeća baš zbog takvih izraženih i trajnih vrijednosti i imaju određenu prednost na tržištu. Poduzećima je cilj zadržati takve vrijednosti pa baš zato pri zapošljavanju, osim iskustva i stručnih znanja traže od radnika da dijele njihove temeljne vrijednosti ili ih budu spremni adaptirati tijekom rada za poduzeće.

Mnoga svjetski poznata poduzeća imaju upravo takav oblik upravljanja, a u sljedećoj tablici biti će navedeno deset najuspješnijih obiteljskih poduzeća razvrstanih po Globalnom Obiteljskom Poslovnom Indexu (Global Family Business Indeks, GFBI)[8] koji uspoređuje 500 obiteljskih poduzeća diljem svijeta te na taj impresivan način pokazuje važnost takvih poduzeća. Ovi podaci su prikupljeni od strane Centra Za Obiteljska Poslovanja, na Sveučilištu St. Gallen, u Švicarskoj.

[7] www.ifera.org
[8] http://familybusinessindex.com/

Tablica 2: *Deset najuspješnijih obiteljskih poduzeća u svijetu*

	Poduzeće	Godišnji prihod (mlrd godišnje)	Broj zaposlenih (u mil.)
1.	Wal-Mart Stores, Inc.	485.7	2,200,000.00
2.	Volkswagen AG	231.7	591,425.00
3.	Berkshire Hathaway, Inc.	199.9	361,270.00
4.	Ford Motor Company	149.6	199,000.00
5.	EXOR SpA	148.1	303,247.00
6.	Cargill, Incorporated	120.4	153,000.00
7.	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	100.1	122,244.00
8.	Koch Industries Inc.	100	100,000.00
9.	Schwarz Group	93.1	360,000.00
10.	ALDI Group	82.2	162,579.00

Izvor: Izrada autora prema podacima sa web-stranice http://familybusinessindex.com/

Kao što smo vidjeli u *Tablici 2*. količina prihoda koji se godišnje generira u obiteljskim poduzećima doseže vrtoglave brojke, a također ovakva poduzeća zapošljavaju velik broj ljudi što dovoljno govori o važnosti za svjetsku ekonomiju. Sama njihova prisutnost u svim djelatnostima ukazuje na njihovu važnost i pokazuje zašto se ovakva vrsta poslovanja sve češće nalazi pod okriljem ekonomske analize.



Slika 1: *Prikaz poznatih obiteljskih poduzeća*

Izvor: Izradila autorica

U prikazu iznad se mogu vidjeti razni svjetski poznati brendovi koji su vođeni obiteljskim načinom upravljanja poduzećem. S obzirom da se pojam obiteljskog poduzeća često povezuje s malim, autentičnim no nedovoljno prepoznatljivim brendovima, može biti iznenađenje što su toliko poznati svjetski brendovi protagonisti ovakve vrste poduzeća. Još neka od poznatih poduzeća koja imaju obiteljski način poslovanja su: Hermes, Lego, Ikea, Lukoil i brojni drugi.

2.3. Strukura obiteljskih poduzeća

Govoreći o strukturi obiteljskih poduzeća potrebno je prvo obrazložiti čimbenike koji su od vitalnog značenja za strukturu a to su vanjski i unutarnji čimbenici. Temeljna razlika među ovim faktorima je što se na vanjske čimbenike ne može izravno utjecati dok se na unutarnje može utjecati.

Unutarnji čimbenici[9] su:

1. ciljevi i strategija poduzeća
2. zadaci poduzeća i tehnologija poduzeća
3. veličina poduzeća
4. kadrovi poduzeća
5. struktura proizvoda i usluga
6. lokacija poduzeća

Vanjski čimbenici[10] su:

1. društveno-političko i pravno okruženje
2. integracijski procesi u grani
3. gospodarska infrastruktura
4. tržište
5. razvoj znanosti i tehnologije

Također, važno je napomenuti pet osnovnih elemenata Mintzbergove organizacijske strukture poduzeća[11]:

[9] http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf
[10] http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf
[11] http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf



Slika 2: *Mintzbergova organizacijska struktura poduzeća*

Izvor: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf

1. *operativni dio*: tvore svi zaposlenici
2. *strateški dio*: tvore vrhovni menadžeri
3. *srednji dio*: tvori srednja razina menadžmenta
4. *tehnostruktura*: tvore stručnjaci s posebnim znanjima i vještinama
5. *štabno osoblje*: podržava menadžment koji koordinira sve zadatake poduzeća

Nakon prikaza koji nam olakšavaju razumijevanje strukture obiteljskih poduzeća bitno je naglasiti da je prirodu i strukturu obiteljskog poslovanja[12] teško u potpunosti utvrditi iz razloga što je to moguće samo potpunom analizom njihovog povijesnog razvoja, doprinosa obitelji i društvu te ekonomske i društvene snage. No to nije nimalo lagan posao s obzirom da obitelji najčešće ne žele publicirati svoju uključenost u razne poslovne pothvate iz različitih razloga. Još jedan razlog poteškoća s identifikacijom strukture obiteljskih poduzeća[13] je to što je velik broj poduzeća pravno utemeljen u različite oblike obavljanja gospodarskih aktivnosti, koji najčešće nemaju obvezu javno objavljivati svoje poslovne rezultate. Također, mnoga obiteljska poduzeća imaju izrazito kompliciranu vlasničku strukturu koja dodatno otežava definiranje strukture ovakve vrste poduzeća.

[12] Kružić, D. Bulog, I.: (2012). , Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, str.46

[13] Kružić, D. Bulog, I.: (2012). , Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, str.47

3. SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA OBITELJSKIH PODUZEĆA

3.1. Prednosti i nedostatci obiteljskog poslovanja

3.1.1. Prednosti obiteljskog poslovanja

Brojne su prednosti ovakve vrste poslovanja, upravo zato što suradnike u poslovanju u ovakvom slučaju tvore članovi obitelji, a pretpostavka je da će ljudi u takvoj situaciji pokazati veću predanost poslu i biti spremni na veće žrtve nego u drugačijim okolnostima. Kao neke od prednosti obiteljskog poslovanja[14] možemo navesti baš tu *obiteljsku povezanost* te veću *požrtvovnost članova obitelji* koji ne žele uništiti mukotrpan plod rada svoje obitelji. Također, članovi obitelji bit će *spremniji na brojna odstupanja i odricanja* koje se od njih zahtijevaju te će biti *usmjereniji na dugi rok* i dugoročnije interese nego što je to u drugim oblicima poslovanja zbog trajnosti obiteljskih veza. Dobro poznavanje poslovnih suradnika je najčešće dobro za posao jer to samo po sebi pretpostavlja *dobru međusobnu komunikaciju* te mogućnosti predviđanja određenih reakcija na situacije, pa kao još jednu od prednosti možemo navesti *međusobno motiviranje,* jer tko bolje zna kako motivirati i utjecati na ponašanje od vlastitog člana obitelji. Zadatak je članova obitelji očuvati humanost radnog mjesta, a pri tome ne raditi razliku pri donošenju bitnih odluka ovisno o pripadnosti obitelji, već sagledati situaciju što je objektivnije moguće, a ako to uspiju postići će još bolju radnu atmosferu i posvećenost radu, pogotovo od strane nečlanova obitelji.

Ovakva vrsta poduzeća je generalno *usmjerenija na dugoročnu strateško perspektivu razvoja* nego druge vrste poduzeća, najviše zbog krvnog srodstva i želje za osiguravanjem daljnih prihoda za sebe i za članove obitelji koji će u budućnosti preuzeti posao.

Za dobre poduzetnike vrlo je bitan faktor *edukacija zaposlenih,* pogotovo ako namjeravaju postaviti člana obitelji na neku poziciju, smatrat će nužnim adekvatno educirati članove obitelji te ih pripremiti za nadolazeće aktivnosti i zadatke koje će trebati preuzeti. Naravno, smatrat će bitnim educirati i nečlanove obitelji, jer neće htjeti da itko neadekvatno pripremljen i bez odgovarajućih profesionalnih znanja radi za njih.

U svakom slučaju, dobri odnosi članova obitelji utječu na uspješnost poduzeća, a često i zajednički rad pospješuje obiteljske odnose te *pridonosi obiteljskom blagostanju*. Članovi obitelji koji rade skupa prisiljeni su surađivati čak i ako nemaju mnogo toga zajedničkog te

[14] Kružić, D. Bulog, I.: (2012). , Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, str.59

pronaći način da funkcioniraju i da stvore što usklađeniju i produktivniju radnu atmosferu. Dobra radna atmosfera stvoriti će veće psihičko zadovoljstvo članova i nečlanova obitelji, što također dovodi do većeg zalaganja i želje za iskazivanjem i postizanjem što boljih poslovnih rezultata.

Nužno je da članovi obitelji pronađu „zlatnu sredinu“ ponašanja i međusobnog tretiranja na poslu, u kojoj će međusobno surađivati i uvažavati jedne druge s dodatnom mogućnošću bolje komunikacije i predviđanja reakcije zbog krvnog srodstva, no istovremeno ne uvažavati rad člana obitelji isključivo zbog obiteljske veze već zbog rada i zalaganja te vidljivih poslovnih rezultata.

3.1.2. Nedostatci obiteljskog poslovanja

Kao što i sama logika nalaže, obiteljsko poslovanje ima brojne prednosti upravo zbog dobrog poznavanja članova obitelji te povezanosti i izrazitoj motivaciji za radom koja se teško može pronaći u drugim oblicima poslovanja. To naravno ne znači da takva vrsta poslovanja ne donosi sa sobom i brojne nedostatke.[15] Kao najveći nedostatak treba navesti *neprofesionalnost*, nažalost čestu pojavu u obiteljskim poduzećima. Ljudima je često teško biti objektivan prema članovima obitelji te preferiraju njihovu izvedbu posla nad onom od njihovih kolega nečlanova obitelji, što dovodi do *kolektivnog nezadovoljstva nečlanova obitelji* koji će takve postupke smatrati nepravednim te to donosi niz drugih problema. Nezadovoljni radnici neće posao obavljati jednako dobro te će preispitivati svaku odluku nadređenih i na taj način stvarati *tenzije i konflikte u poduzeću* koji djeluju kontraproduktivno na rad poduzeća. Uzrok tome je *nepotizam* jer naravno postoje i obitelji koje neće postavljati članove obitelji na više pozicije ako nemaju stručne kvalifikacije za ta mjesta jer dobri poduzetnici neće riskirati svoj višegodišnji trud te staviti poduzeće „u ruke“ potpuno nestručne osobe.

Ako na trenutak zanemarimo odnos između nečlanova i članova obitelji u poduzeću kao jedan od velikih problema možemo navesti također čestu pojavu, a to je *nestručnost članova obitelji* koji su postavljeni na visoku poziciju u poduzeću, a činjenica je da ih krvno srodstvo ne čini stručnim za obavljanje određenog posla za koji možda uopće nemaju dovoljno znanja. Za to vrijeme, među zaposlenicima se stvara frustracija zbog toga što je osoba koja je potpuno

[15] Kružić, D. Bulog, I.: (2012). , Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, str.61

nekvalificirana za taj posao njihov nadređeni te smatraju da u poduzeću vlada potpuna nestašica stručnih i upravljačkih znanja.

Također, neki ljudi jednostavno nemaju urođene i stečene osobine potrebne za upravljanje poduzećem te sam njihov dolazak na neku višu poziciju za koju je nužno pokazati vodstvo dovodi do poražavajućih rezultata te mogućih *nesuglasja između članova obitelji*, pa čak i *raspada obitelji* u težim slučajevima.

Bitno je navesti još jedan problem koji je češći u ovakvoj vrsti poduzeća nego u drugima. To su *konflikti* koji se javljaju između članova obitelji te na taj način stvaraju tenzije i prepreku realizaciji svih postavljenih poslovnih ciljeva te mogu čak i dovesti do raspada obitelji u krajnjem slučaju. S obzirom na krvno srodstvo i dobro međusobno poznavanje članova obitelji, oni će si često dozvoliti da prijeđu granicu uljuđenosti kada dođe do lošijih poslovnih rezultata i latentnog nezadovoljstva te svaljujući krivnju jedni na druge generiraju velike smetnje daljnjem radu i uspjehu poslovanja. Također, među njima se stvara *velika količina stresa* zbog sveprisutne mogućnosti bankrota i same rizičnosti poslovanja u današnje vrijeme, što samo po sebi čini ljude podložnijima razmiricama i reagiranju na način na koji ne bi reagirali u normalnim okolnostima.

3.2. Pojmovno određenje obiteljskih hotela

Hotel je objekt koji nudi smještaj, hranu te ponekad i druge usluge za određenu naknadu.[16] Dok obiteljski hotel možemo definirati kao smještajni objekt vođen od strane obitelji. Ovakvi hoteli su sve popularniji te ih gosti često preferiraju u odnosu na velike hotelske lance zbog određene autentičnosti koju nude, personaliziranog odnosa prema gostima, veće fleksibilnosti i opuštenije atmosfere.

Često je prva asocijacija na velike hotelske lance formalnost, karakteristično uređen interijer i luksuznost te iako postoji velika potražnja za takvim hotelima, vlasnici manjih obiteljskih hotela nastoje zadovoljiti potrebe onih koji traže smještaj sa malo drugačijim karakteristikama. S obzirom da potražnja za ovakvom vrstom hotela sve više raste, može se zaključiti da ljudi u današnje vrijeme sve više cijene neformalnost odnosa te stvaranje

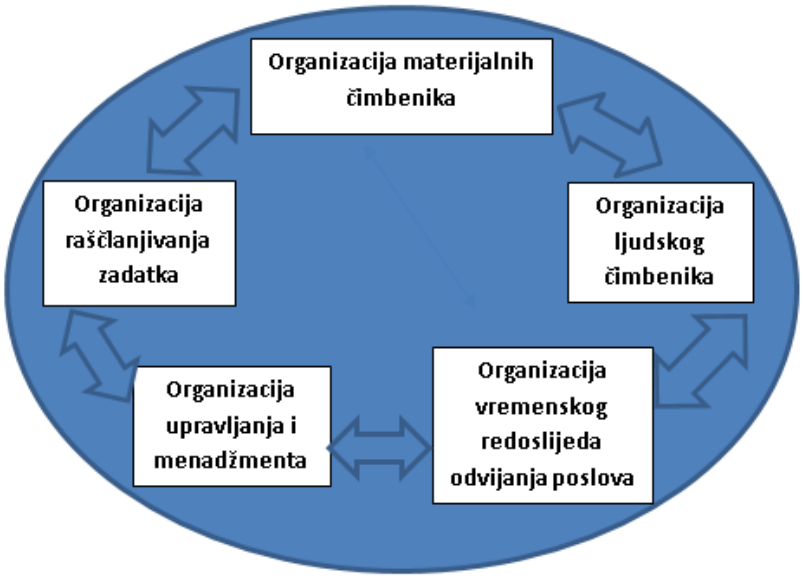
[16] Petrić, Lidija; Šimundić, Blanka; Pivčević, Smiljana: Ekonomika turizma / Petrić, Lidija (ur.). Split: Ekonomski fakultet, 2013, str.

„kućne“ atmosfere u hotelu uz zadržavanje vlastite autentičnosti te autentičnosti destinacije na kojoj se nalazi, najčešće pomoću gastronomske ponude.

Kako bi se što preciznije pojasnio način poslovanja obiteljskih hotela potrebno je navesti i obrazložiti vrste organizacijskih struktura u hotelijerstvu[17] a to su:

- *Klasične (neorganske) organizacijske strukture*: potiču razvoj visokih organizacijskih struktura koje nisu adaptabilne te je odgovornost isključivo hijerarhijska
- *Neoklasične (poluorganske) organizacijske strukture*: veoma neadaptabilne, ne podnose promjene te daju dobre rezultate u uvjetima kada nema promjena
- *Suvremene (organske) organizacijske strukture*: svojim nastankom vezane za promjene izazvane suvremenim informatičkim tehnologijama u postindustrijskoj revoluciji

Na sljedećoj slici bit će prikazane veze i odnosi elemenata organizacijske strukture pomoću kojih ćemo lakše shvatiti način na koji posluju obiteljski hoteli. Za njihovo optimalno poslovanje poželjno je uskladiti organizaciju svih navedenih elemenata.



Slika 3. *Veze i odnosi između elemenata organizacijske strukture*

Izvor: Cerović, Z., “Hotelski menadžment”, FTHM, Opatija, 2003., str 369.- 426.

[17] Izvor: Cerović, Z., “Hotelski menadžment”, FTHM, Opatija, 2003., str 369.- 426.

Glavni cilj ovakve vrste hotela je ponuditi nešto jedinstveno, po čemu će se istaknuti u mnoštvu drugih hotela te natjerati potencijalne goste da izaberu upravo ovaj hotel. Naravno, najbolji način za to su promotivne cijene i paketi usluga po povoljnijim cijenama. No cilj hotelijera je privući goste koji će se redovito vraćati te postići lojalnost gostiju, a to mogu stvaranjem posebnog, personaliziranog odnosa prema gostima, autentičnim interijerom u skladu sa određenim specifičnostima destinacije, gastronomskom ponudom karakterističnom za podneblje u kojem se nalazi objekt te stvaranjem opuštene i ugodne atmosfere u hotelu. Ako se hotel nalazi na atraktivnoj lokaciji, šanse su mu još i veće za postizanjem konkurentske prednosti i privlačenjem velikog broja posjetitelja.

3.3. Obilježja poslovanja

3.3.1. Obilježja poslovanja obiteljskih poduzeća

Nakon pojmovnog određenja i uvođenja pojma obiteljskih hotela, važno je istaknuti neka od zajedničkih obilježja poslovanja u svim obiteljskim poduzećima. Neka od najvažnijih obilježja[18] su:

- Vlasnik pojedinac ili obitelj
- Vlasnik i menadžer u jednoj osobi
- Fleksibilnija organizacija poslovanja
- Dugoročna perspektiva
- Altruistično ponašanje
- Veća preglednost poduzeća
- Subvencionirano kreditno financiranje
- Niži troškovi investicijskog i tekućeg održavanja
- Ograničena uporaba marketinških instrumenata

Još jedno od obilježja obiteljskih poduzeća je što imaju svoj životni ciklus koji predstavlja sam proces njihovih formiranja i razvoja. Faze životnog ciklusa[19] su izložene i obrazložene u sljedećem ulomku.

[18] Suzana Aflić, Sveučilište u Puli, Poduzetništvo u malim obiteljskim hotelima, studija slučaja ??????? hrcak.srce.hr/file/192352

[19] Kružić, D. Bulog, I.: (2012). , Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, str.101

- *Faza 1. Start-up*

  Faza pojave, pokretanja i preživljavanja u kojoj su gotovo sve aktivnosti usmjerene na daljnju mogućnost izgradnje poduzeća i opstanka na tržištu. Samo neke od karakteristika poduzeća u ovoj fazi poslovanja su:

  - Veliki financijski rizik
  - Nizak stupanj organiziranosti
  - Nedostatak resursa
  - Slaba konkurentska pozicija

- *Faza 2. Rast poslovanja*

  Faza u kojoj se može ocijeniti da je poslovanje obitelji uspješno. Dolazi do kontinuiranog povećanja obujma poslovanja i profita, a karakteristike poduzeća u ovoj fazi su:

  - Organizacijska stabilnost
  - Uređena administrativna infrastruktura
  - Zdrava poslovna klima
  - Jačanje strateškog i financijskog poslovnog planiranja

- *Faza 3. Dozrelost poslovanja*

  Faza u kojoj dolazi do smanjenja profita i prepoznatljivosti poduzeća te vlasnicima često jedino preostaje prepuštanje vodstva poduzeća profesionalnim menadžerima. Karakteristike ove faze su:

  - Birokratizacija
  - Smanjenje prodaje
  - Komunikacija putem formalnih kanala

- *Faza 4. Ponovni početak / nestajanje*

  U ovoj fazi uočava se daljni pad poslovnih performansi i postavlja se fundamentalno važno pitanje: preživjeti ili propasti. Vlasnici sami odlučuju hoće li lidvidirati ili pokušati ojačati svoje poduzeće novim poduzetničkim pothvatima. Posljednju fazu odlikuju sljedeće karakteristike:

  - Slabljenje konkurentskih prednosti
  - Stalan pad poslovnih performansi
  - Smanjenje šansi za postizanjem preokreta u poslovanju

3.3.2. Obilježja poslovanja obiteljskih hotela

Za poslovanje obiteljskih hotela možda najvažnije obilježje je autentičnost, baš zbog jedinstvenosti nekog hotelskog objekta gosti će se odlučiti za njega. Potencijalni gosti često traže smještaj koji će vjedostojnije prikazati samu destinaciju, određene specifičnosti podneblja u kojem borave i lokalnu gastronomsku ponudu, a mali obiteljski hoteli imaju veće šanse zornije prikazati te specifičnosti od standardiziranih hotelskih lanaca.

U nekom od prethodnih dijelova rada, definirani su unutarnji i vanjski čimbenici koji utječu na organizacijsku strukturu obiteljskih poduzeća, a u sljedećem ulomku ti isti čimbenici biti će prilagođeni isključivo hotelskim poduzećima te će nam na taj način zornije prikazati utjecaje na organizacijsku strukturu obiteljskih hotelskih poduzeća. Na vanjske čimbenike kao što je na primjer tržište ne može se utjecati već im se samo može adaptirati, dok se na unutarnje čimbenike može utjecati te se u hotelijerstvu uglavnom definiraju prilikom osnivanja. Tako na primjer vlasnik sam bira kako će struktura hotelskih usluga izgledati i isto tako zapošljava kadrove te osmišljava strategije poduzeća što nam dovoljno govori o mogućnostima koje vlasnici poduzeća imaju pri utjecaju na unutarnje čimbenike.

Tablica 3. *Čimbenici koji utječu na strukturu hotelskih obiteljskih poduzeća*

Unutarnji čimbenici	Vanjski čimbenici
Ciljevi i strategije hotelskih poduzeća	Društveno-političko i pravno okruženje
Zadaci hotela i hotelska tehnologija	Integracijski procesi u hotelijerstvu
Veličina hotelskog poduzeća	Turistička infrastruktura
Kategorija i tip hotela	Tržište
Kadrovi u hotelijerstvu	Razvoj znanosti i tehnologije u hotelijerstvu
Struktura hotelskih usluga	
Lokacija hotelskog poduzeća	

Izvor: Cerović, Z., "Hotelski menadžment", FTHM, Opatija, 2003., str 369.- 426.

Kako bi se što preciznije pojasnile prilagodbe manjih obiteljskih hotela i hotelijera općenito te na taj način objasnila obilježja obiteljskih hotela, u sljedećoj tablici biti će pojašnjeno kako su se potrebe turista kroz godine promijenile:

Tablica 4: *Razlika između obilježja nekadašnjeg turizma i turizma danas*

	„HARD TURIZAM“ (od 2. svjetskog rata do 80-ih godina)	**„SOFT TURIZAM“ (od 90-ih godina 20.stoljeća)**
Opće obilježje	Masovni grupni turizam	Individualni turizam
Cilj putovanja	3S (sunce, pijesak, more)	Dodatni sadržaji uz 3S
Motivi putovanja	Odmor, kupanje, sunčanje	Avantura, zabava, zdravlje, kvaliteta života
Način odmora	Pasivan, miran	Aktivan, naporan
Organiziranost putovanja	Unaprijed isplanirane rute	Spontane odluke
Ponašanje u destinaciji	Odvojeni i nadmoćni u odnosu na lokalno stanovništvo	Upoznavanje i stjecanje prijatelja pri boravku
Vrste smještaja	Veliki hoteli	Obiteljski pansioni
Zahtjevi na odmoru	Unificirani paket aranžman	Traži se „vrijednost za novac“

Izvor: Pivčević, S. (2016.), Organizacija turizma, nastavni materijali, Ekonomski fakultete Split, Split https://moodle.efst.hr/moodle2016/course/view.php?id=33

Nakon pregleda tablice može se zaključiti da je vrijeme i promjene koje su se dogodile u turizmu tijekom godina izrazito pozitivno djelovalo na razvoj obiteljskih hotela, te su donekle i jasniji razlozi sve veće popularnosti ovakve vrste smještaja.

Naime, kao što je i vidljivo iz tablice, turisti u novije doba preferiraju individualni turizam nad grupnim turizmom, više cijene svoju slobodu donošenja odluka i planiranja ruta bez rezervacija par mjeseci unaprijed te mogućnosti otkazivanja. Također, turisti su sve aktivniji te preferiraju dodatne sadržaje i ispunjen dan uz brojne aktivnosti dok su turisti prije bili pasivniji i uglavnom odlazili na odmore zbog 3S (sunce, more, pijesak) te bez drugih motiva. Obilježje koje se promijenilo s godinama te možda najviše utječe na popularnost obiteljskih poduzeća je samo ponašanje turista u destinaciji. Dok su se nekad osjećali nadmoćno u odnosu na lokalno stanovništvo te nisu ostvarivali kontakte osim onih službenih, danas se to uvelike promijenilo pa turisti često pri boravku u destinaciji stječu i prijatelje za cijeli život. To ukazuje na činjenicu da većina ljudi ne traži od hotelijera nekog izrazito formalnog već nekog tko će im pri boravku pružiti toplinu, gostoprimstvo i korisne savjete u pogledu same destinacije i aktivnosti. Baš u tome mali obiteljski hoteli pronalaze svoju najveću snagu jer oni se više posvećuju svakom gostu i trude se ugoditi mu, dok je u većim hotelima i hotelskim

lancima sve standardizirano i prate se određene formalnosti te ne ostaje mnogo vremena za suvišne razgovore sa gostima.

Sad kada su detaljnije pojašnjene nekadašnje i današnje potrebe turista te razlozi sve veće popularnosti obiteljskih hotela, navesti će se još neka od obilježja poslovanja ovakvih hotela.

- Neovisnost
- Nizak stupanj standardiziranosti
- Najčešće ponuda do 40 soba
- Personaliziran odnos s gostom
- Tematski uređen interijer (često u skladu sa specifičnostima podneblja)
- Pripadajuća lokalna gastronomska ponuda
- Korištenje lokalnih proizvoda
- Obiteljska atmosfera
- Homogenija organizacijska struktura
- Velika orijentiranost na zadovoljavanje potrebe svakog gosta
- Dugoročna perspektiva razvoja poduzeća

3.4. Prednosti i nedostaci malih obiteljskih hotela

Na neki način, može se reći da su prednosti hotelskih lanaca nedostatci malih obiteljskih hotela no isto tako nedostatci hotelskih lanaca se trebaju doživjeti kao prednosti malih obiteljskih hotela. Potencijalni gosti ovakve vrste hotela ne preferiraju pretjeranu formalnost i standardizaciju hotelskih lanaca te baš zato biraju manje hotele zbog opuštene atmosfere i ambijenta u skladu s tim.

Kao najveće prednosti ovakvih hotela[20] mogu se navesti:

- Autentičnost
- Atraktivnost lokacije
- Prikladno uređen interijer i okolina hotela
- Toplo, prijateljski nastrojeno osoblje hotela
- Potpuno personaliziran odnos prema gostu
- Obiteljska atmosfera

[20] https://www.hotelnewsresource.com/article90159.html

- Svježe spremljeni obroci lokalne kuhinje
- Povoljne cijene
- Dobra vrijednost za novac

Kao što je i prethodno spomenuto, jedan od ciljeva vlasnika manjih, obiteljskih hotela koji će ih dovesti do popunjenosti kapaciteta i postizanja pozitivnog poslovnog rezultata trebao bi biti korištenje nedostataka i slabijih strana velikih, korporativnih hotela u svoju korist. U današnje doba globalizacije, kratkim internetskim istraživanjem hotelijeri mogu doći do korisnih informacija o tome što potencijalni gosti ne smatraju poželjnim u hotelskim lancima te graditi svoju ponudu u tom pravcu da zadovolje potražnju takvih gostiju no također ne stvarati jedinstven već što je moguće diferenciraniji proizvod koji će zadovoljiti potrebe širokih masa. Također, treba imati na umu da su se potrebe turista s godinama promijenile te dok su ranije ljudi preferirali pasivniji odmor, danas postaju sve aktivniji, što vlasnici manjih obiteljskih hotela mogu iskoristiti te kreirati različite pakete uključujući lokalne vodiče. Pritom, turisti sve više cijene individualiziran pristup prema svakom gostu te često sklapaju prijateljstva na odmoru, u čemu manji hoteli zasigurno imaju prednost pred hotelskim lancima, pogotovo ako je osoblje toplo i gostoljubivo.

Nakon interpretacija prednosti ovakve vrste hotela, navesti će se nedostatci malih obiteljskih hotela koji najviše dolaze do izražaja:

- Kratko vrijeme poslovanja zbog problema sezonalnosti
- Neprepoznatljivost marke
- Neažurnost prilikom korištenja društvenih mreža
- Korištenje zastarjele tehnologije
- Ovisnost o turoperatorima
- Nedostatak dodatnih sadržaja
- Nizak budžet namijenjen za marketing

Ovakva vrsta hotelskih poduzeća, kao i sve druge vrste poduzeća, imaju svoje prednosti i nedostatke. Baš iz tog razloga se tržište segmentira a potražnja je sve selektivnija. Zato se gost koji traži određen luksuz neće odlučiti za ovakvu vrstu smještaja već će odabrati hotel u kojem je pretpostavka boravka širi raspon platežne moći. Na taj način tržište uspješno funkcionira i to je dovelo do stvaranja toliko različitih vrsta poslovanja i poduzeća s ciljem zadovoljavanja cjeloukupne potražnje na tržištu.

4. OBITELJSKO POSLOVANJE NA PRIMJERU HOTELA „VILLA ARLOTTI“ IZ ITALIJE

4.1. Obilježja destinacije

Rimini je grad lociran na obali Jadranskog mora u središnjem dijelu Italije, čiji se ekonomski razvoj najvećim dijelom temelji na razvoju turizma. Iako je razvoj turizma počeo već u 19. stoljeću, svoj procvat turizam doživljava nakon drugog svjetskog rata.[21] S brojem stanovnika od 140 000, u gradu Riminiju možemo pronaći preko 800 hotela[22], što doista govori o važnosti turizma za ovaj grad. Osim velikog porasta broja hotela u posljednjih 20 godina, sama ponuda ove destinacije se uvelike proširila pa sada ova destinacija osim povijesnog dijela i plaže duge 15 km nudi i brojne sportske i wellness sadržaje, tematske i aqua parkove i brojne duge zanimljive sadržaje.

Ono po čemu je ovaj grad najprepoznatljiviji je zasigurno pješčana plaža duga impresivnih 15 km. Plaža je podijeljena na manje numerirane jedinice, koje su besplatne ili se plaćaju[23]. Iako postoje besplatne plaže na kojima se može okupati i sunčati bez ikakve naplate, većina ih je pod koncesijom brojnih hotela. Na taj način hoteli i ustanove koje dobiju koncesiju na određeni numerirani dio plaže za određenu pristojbu pružaju različite vrste usluga kao što su na primjer usluga iznajmljivanja suncobrana, ležaljki, zahodi, tuševi, kabine za presvlačenje, igraonice za djecu, barovi, tereni za tenis i odbojku i dr. Pritom sama cijena pristojbe ovisi o dužini vremena za koje se koriste usluge. Naravno, cijene nisu jednake na svakoj privatnoj plaži no primjerice prosječna cijena jedne ležaljke tijekom ljetne sezone za jedan dan iznosi 6€. Iako sve plaže imaju imena često ih se referira po brojevima jer su sve numerirane. Još jedna zanimljiva informacija o ovoj plaži je što na sjeveru plaže postoji umjetni kameni zid koji štiti samu plažu od valova. Iz tog razloga, ljubiteljima valova uvijek se preporuča posjet južnom dijelu plaže.

Iako je Rimini najpoznatiji po svojoj dugoj plaži i sadržajima koji se nude poput biciklističkih staza, terena za mini golf, brojnih noćnih klubova, muzeja, aqua parkova, restorana, također se u posljednje vrijeme investiralo u aktivnosti koje će pomoći ovom gradu u vječnoj borbi sa

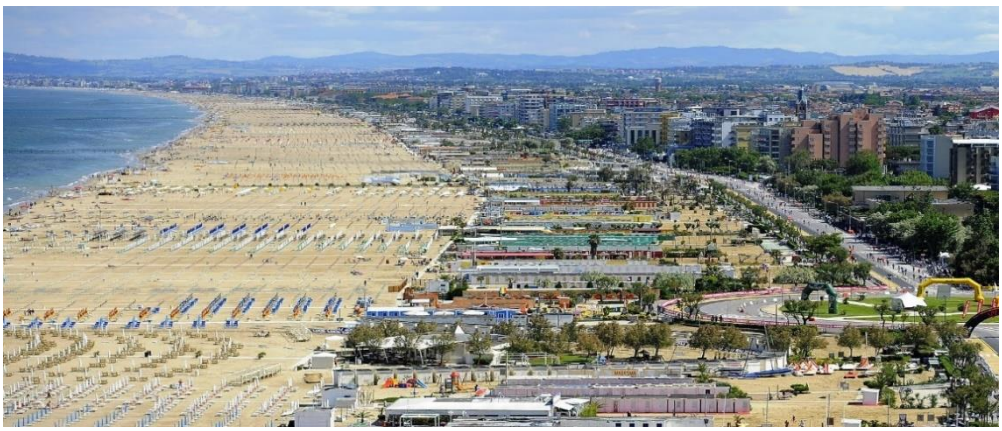
[21] http://www.italyheaven.co.uk/emiliaromagna/rimini.html
[22] https://www.hotelscombined.com/Place/Rimini_1.htm
[23] http://www.visit-rimini.com/

sezonalnošću i to investiranjem u konferencijski, poslovni te sajamski turizam. Samo neke od manifestacija[24] koje privlače velik broj posjetitelja tijekom cijele godine u ovaj grad su:

- Rimini Wellness
- Web Marketing Festival
- Gymnastics Festival
- Molo Street Parade
- Rimini Cartoon Club
- Notte Rosa - Pink Night
- Belvedere Beach Festival
- Rose & Crown Summer Festival
- Symphonic Music Festival

Ovo su samo neke od raznovrsnih manifestacija u ljetnim mjesecima no treba imati na umu da u ovom gradu kroz cijelu godinu postoji velik broj festivala i manifestacija te uzevši to u obzir nije teško razumjeti razloge popularnosti ovog grada i popunjenosti smještajnih kapaciteta.

Također, grad je veoma popularan zbog brojnih noćnih klubova te se kontinuirano nastoji privući mlade iz cijelog svijeta jer je to još jedan način za produljenje sezone. Samo se prisjetimo Ibize koja je cijelu godinu puna partijernera. Tako se često može čuti da se Rimini naziva talijanskim Miamijem, zbog asocijacije na dugu plažu i broj partijernera. No, Rimini je baš i specifičan jer je uspio postići da uz svu atraktivnost noćnog života ne pati privlačnost destinacije za brojne obitelji, koje i dalje smatraju ovu destinaciju idealnom za svoj odmor.



Slika 4: *Grad Rimini*

Izvor: https://www.tripinview.com/en/places/beach/57107/italy-emilia-romagna-rimini-san-giuliano-a-mare

[24] http://www.riminiturismo.it/sites/riminiturismo/files/cose_da_fare_2017_eng_1.pdf

4.2. Općenito o hotelu

Hotel „Villa Arlotti“[25] se nalazi 200 metara od mora, na adresi Viale Rapallo 19, u gradu Riminiju. Nalazi se na području Marebello koji je odlična lokacija za sve ljubitelje dugih pješčanih plaža, noćnih klubova, barova, restorana i trgovina.



Slika 5: *Hotel „Villa Arlotti“*
Izvor: http://www.deaholiday.com

Ovaj hotel sa cijenama hostela, izvrstan je primjer hotela koji stvara toplu, kućnu atmosferu, a to čini na više načina: prije svega pruža svojim gostima izuzetan komfor, osoblje je toplo i prijateljski raspoloženo, a također članovi obitelji sami spremaju svježe obroke karakteristične za ovo podneblje.

Hotel vode tri člana obitelji, Suzana, Dea i Danko koji vode cjeloukupnu brigu o hotelu i gostima, uz dvije zaposlene čistačice koje čiste sobe te mijenjaju ručnike i posteljinu. Vlasnica Suzana sama sprema šaroliki buffet doručak od svježih namirnica svako jutro, njezin suprug Danko radi kao noćni portir, a njihova kćer Dea radi na recepciji hotela tijekom dana.

[25] http://www.deaholiday.com/

4.3. Ponuda hotela

Hotel se sastoji od recepcije, blagovaonice, bara, sale za opuštanje sa tv-om („dnevni boravak“) te 24 sobe. Hotel ima vlastiti parking za sve goste hotela te je također u cijelom hotelu dostupan besplatan internet. Članovi obitelji na raspolaganju su svojim gostima 0-24 h, uz noćnog portira u kasnim večernjim satima. Također, kućni ljubimci su dobrodošli a za mlađe goste su na raspolaganju visoka stolica u restoranu i dječji krevetić u sobi po cijeni od 5 € po danu.

Hotel svojim gostima nudi slijedeće usluge:

- Skladište prtljage
- Svakodnevna usluga čišćenja
- Besplatno parkiralište
- Bar sa povoljnim cijenama
- Recepcija otvorena 0-24 h
- Obiteljske sobe
- Sobe za nepušače
- Besplatan boravak djeci mlađoj od 2 godine
- Dozvoljen boravak kućnim ljubimcima
- Usluga pranja rublja

4.3.1. Smještajna ponuda hotela

Sve sobe nude sljedeće pogodnosti:

- TV
- Besplatan Wi-Fi
- Stropni ventilator
- Klima uređaj
- Radni stol
- Sef
- Balkon u svakoj sobi
- Privatna kupaonica

Također, nude se različite vrste soba:

- Jednokrevetna soba
- Niskobudžetna dvokrevetna soba s bračnim krevetom
- Niskobudžetna dvokrevetna soba s dva odvojena kreveta
- Dvokrevetna soba Economy s bračnim krevetom s vlastitom vanjskom kupaonicom
- Dvokrevetna soba s bračnim krevetom
- Dvokrevetna soba s dva odvojena kreveta
- Trokrevetna soba
- Četverokrevetna soba

Na sljedećim slikama biti će prikazane neke od soba iz hotela.



Slika 6: *Dvokrevetna soba s bračnim krevetom*

Izvor: http://www.deaholiday.com/



Slika 7: *Dvokrevetna soba s odvojenim krevetima*

Izvor: http://www.deaholiday.com/



Slika 8: *Trokrevetna soba*

Izvor: http://www.deaholiday.com/



Slika 9: *Četverokrevetna soba*

Izvor: http://www.deaholiday.com/

4.3.2. Gastronomska ponuda hotela

U blagovaonici koja je prikazana na slikama ispod, vlasnica svako jutro priprema bogati buffet doručak, u čijem izboru se najčešće mogu pronaći brojna peciva, slane i slatke pite, suhomesnati proizvodi, kolači, voće, jaja te jogurti, hladni i topli napitci. Sa tako širokom ponudom jela zadovolje se različiti gastronomski zahtjevi gostiju, također bitno je naglasiti da vlasnici spremaju jela u skladu s lokalnom tradicijom koristeći svježe namirnice. Doručkovati se može sve do 12:00 h te se tako omogućava gostima da si organiziraju dan te doručkuju svježe spremljen obrok bez ikakve žurbe i potrebe za ranim buđenjem.



Slika 10. *Blagovaonica*
Izvor: http://www.deaholiday.com/



Slika 11: *Drugi dio blagovaonice*
Izvor: http://www.deaholiday.com/

Na slijedećim slikama biti će prikazano kako izgleda spremljen švedski stol u ovom hotelu. Neovisno o činjenici jesu li gosti ljubitelji kontinentalnog ili engleskog doručka mogu u ovakvom izboru jela pronaći nešto za sebe.



Slika 12: *Buffet doručak*
Izvor: http://www.deaholiday.com/



Slika 13: *Buffet ručak*
Izvor: http://www.deaholiday.com/

4.3.3. Ostala ponuda hotela

Gosti mogu provoditi vrijeme u sali sa tv-om koja se nalazi na ulazu hotela i koja služi kao svojevrsni dnevni boravak u kojem se gosti često druže. Također, mogu degustirati lokalna pića u baru po veoma povoljnim cijenama.



Slika 14: *Sala (s tv-om)*

Izvor: http://www.deaholiday.com/



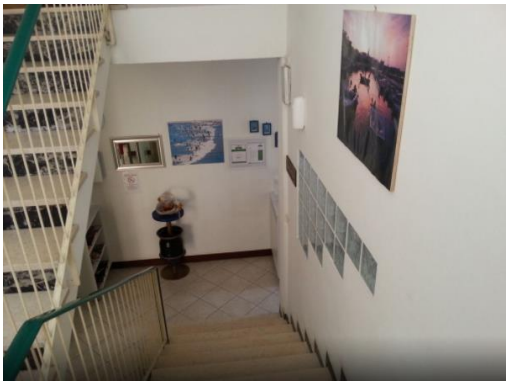
Slika 15: *Recepcija*

Izvor: http://www.deaholiday.com/



Slika 16: *Bar*

Izvor: http://www.deaholiday.com/



Slika 17: *Interijer hotela*

Izvor: http://www.deaholiday.com/

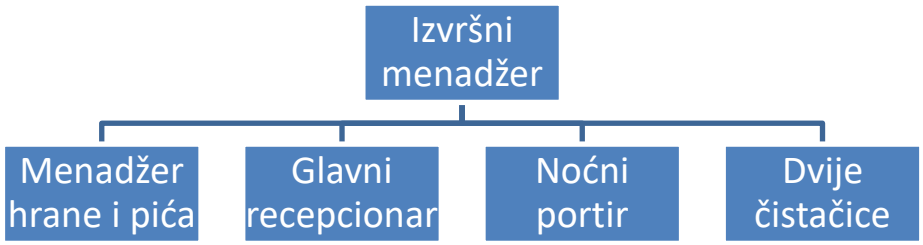
Također, hotel ima sporazum te omogućava popust u svim parkovima na Jadranskoj rivijeri kao što su:

- Mirabilandia
- Italija u minijaturi
- Aquafan
- Overseas

- Akvarij Cattolica
- Fiabilandia

4.3. Organizacijska struktura poslovanja hotela

Na sljedećoj slici nalazi se prikaz iznimno jednostavne organizacijske strukture hotela „Villa Arlotti“. I dok vlasnica Suzana uz posao izvršnog menadžera izvršava i dužnost menadžera hrane i pića koji na dnevnoj bazi sprema obroke za goste svog hotela, kćer Dea obavlja dužnost glavnog recepcionara a suprug Danko noćnog portira te su uz to još zaposlene dvije čistačice.



Slika 18. *Prikaz organizacijske strukture hotela „Villa Arlotti“*

Izvor: Izradila autorica

4.4. Vizija, misija i ciljevi hotela

Vizija hotela

Kao i većini hotela, težnja je opravdati i održati ugled koji postoji kod stalnih gostiju. Također, korištenjem tehnologije za iskorištavanje svih suvremenih marketinških alata teži se postizanju još bolje popunjenosti smještajnih kapaciteta te unaprjeđenju viralne komunikacije sa potencijalnim i prijašnjim gostima. Na taj način se prati korak s brojnom konkurencijom uz težnju postizanja sve veće atraktivnosti među gostima.

Misija hotela

Kao misiju hotela treba navesti težnju za zadovoljavanjem očekivanja gostiju i osim samog smještaja potrebno im je pružiti cjeloukupno pozitivno iskustvo tijekom boravka u hotelu i samoj destinaciji te premašiti njihova očekivanja. Naglašava se nužnost održavanja gostoljubivosti i topline osoblja kojim se hotel ponosi, što privlači i zadržava goste u ovom smještaju.

Ciljevi hotela

Samo neki od glavnih ciljeva su:

- Postizanje pozitivnih poslovnih rezultata
- Postizanje određene prepoznatljivosti na specifičnom segmentu tržišta
- Stvaranje kućne atmosfere u hotelu
- Zadovoljstvo gostiju
- Povećanje standarda kvalitete
- Inovacije u poslovanju
- Proširenje broja stalnih gostiju

4.5. SWOT Analiza poslovanja hotela

U ovom dijelu rada navesti će se snage, slabosti, prilike i prijetnje poslovanja hotela „Villa Arlotti“. Kao mali, obiteljski hotel posjeduje brojne snage i mogućnosti koje turisti u današnje vrijeme posebno cijene. Ipak je u gradu sa preko 800 hotela nužno uvijek tražiti načine za poboljšanje poslovanja i postizanja konkurentske prednosti. Uz sve veću specijalizaciju konkurencije i selektivnost potražnje to postaje sve teža misija no uz upornost i dovoljnu kompetentnost te razumijevanje načina kako tržište funkcionira, moguće je izboriti svoje mjesto na tržištu uz zadovoljavajuće poslovne rezultate neovisno o veličini hotela.

U sljedećoj tablici biti će navedene snage, slabosti, prilike i prijetnje poslovanja ovog hotela. Svako od ovih polja je nužno interpretirati zbog što boljeg razumijevanja određenih segmenata poslovanja koji mu daju konkretan oblik te mogućeg unaprijeđenja određenih dijelova poslovanja koja pokazuju nezadovoljavajuće rezultate ili daju prostora za daljnje poboljšanje.

Tablica 5. *SWOT Analiza poslovanja hotela „Villa Arlotti“*

SNAGE	SLABOSTI
• Izvrsna lokacija (200 m od mora) • Gostoprimstvo članova obitelji • Uključenost članova obitelji u posao • Obiteljska, kućna atmosfera • Personaliziranost usluge • Izrazito povoljne cijene • Dobra vrijednost za novac • Autentičnost • Domaće spremljeni obroci lokalne kuhinje	• Sezonalnost • Nedostatak dodatnih sadržaja • Nepostojanje wellnessa i spa centra • Visoki troškovi • Nedostatnost financijskih resursa
PRILIKE	**PRIJETNJE**
• Suvremene marketinške mogućnosti • Hotelski smještaj po cijeni hostela • Sve veći rast potražnje za ovakvom vrstom smještaja • Dugogodišnja turistička tradicija • Brojne manifestacije u Riminiju privlače brojne goste • Privlačenje različitih vrsta gostiju • Moguće proširenje trenutnog asortimana • Programi lojalnosti gostiju • Google AdWords	• Brojnost konkurencije (preko 800 hotela u Riminiju) • Rast kvalitete konkurencije i njihova specijalizacija za pojedine usluge • Sve selektivnija potražnja • Nedovoljna razvijenost pravne regulative

Izvor: Izradila autorica

Kad je riječ o ***snagama*** ovog poduzeća poput lokacije, gostoprimstva obitelji te povoljnih cijena, uglavnom su već izložene u prethodnim ulomcima. Ove navedene snage omogućavaju ovom hotelu dobru smještajnu popunjenost i zadovoljstvo gostiju koji ove faktore uzimaju u obzir tijekom odluke o odabiru smještaja i ponovnom dolasku. Proučavanjem recenzija na brojnim web-stranicama koje ocjenjuju zadovoljstvo gostiju, dolazi se do konstatacije da su gosti izrazito zadovoljni osobljem, lokacijom i povoljnom cijenom.

Govoreći o ***slabostima*** hotela, možda najveći problem s kojim se suočava velik broj hotela u cijelom svijetu je sezonalnost. Ne postoji način kako jedan objekt može utjecati na taj problem već bi za to rješenje trebale osmisliti relevantne institucije. Također, u smještajnom objektu poput ovog ne postoje strani investitori koji će pružiti ekonomsku potporu pa se javlja problem visokih troškova i nedostatnosti financijskih resursa. Još jedna slabost koja se može

navesti je nedostatak sadržaja, no to je i za očekivati u malom obiteljskom hotelu. Gosti koji traže izraziti luksuz i pregršt dodatnih aktivnosti sigurno neće potraživati ovakvu vrstu smještaja već luksuzni hotel s brojnim dodatnim sadržajem.

Definirajući ***prilike***, u današnjem vremenu sve veće razvijenosti tehnologije i marketinga, možda najbitnija stavka su suvremene marketinške mogućnosti. Pritom se misli na:

- Povećanje kanala za oglašavanje
- Oglašavanje i putem društvenih mreža (Facebook, Twitter, Instragram…)
- Google AdWords
- Redizajniranje i moderniziranje web-stranice hotela

Još jedna prilika za hotel je što sve više raste potražnja za ovakvom vrstom smještaja jer putnici traže što autentičniji doživljaj destinacije u kojoj borave, a mali obiteljski hotel je idealan za to. Također, ovakva vrsta smještaja privlači šarolik spektar gostiju zahvaljujući različitim manifestacijama koje se kroz cijelu godinu održavaju u Riminiju. Naravno, postoji mogućnost proširenja postojećeg asortimana koje bi pozitivno djelovale na poslovanje hotela.

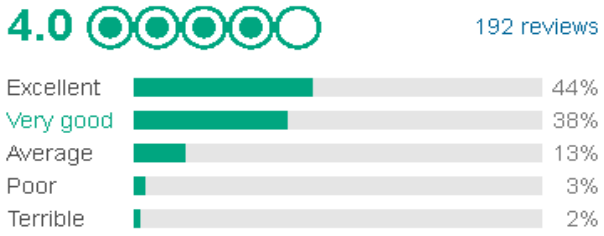
Kad je riječ o ***prijetnjama***, svakako je važno naglasiti brojnost konkurencije s obzirom da je Rimini grad s više od 800 hotela. Potrebno je pronaći način za istaknuti se u takvom okruženju sa iznimno selektivnom potražnjom i objektima sa sve naglašenijom specijalizacijom za pojedine usluge koji dodatno otežava posao manjim obrtnicima. Još jedna prijetnja koju vrijedi navesti je nedovoljna razvijenost pravne regulative za ovo specifično područje poduzetništva što dovodi do brojnih problema manjih obiteljskih poduzeća, najčešće uključujući vlasništvo i nasljeđivanje.

4.6. Analiza zadovoljstva gostiju

Za vlasnike hotela zadovoljstvo gosta bi trebalo biti jedan od glavnih ciljeva jer veće su šanse da će se zadovoljni gost vratiti u hotel te ga preporučiti poznanicima. U današnje vrijeme kad se svaka informacija može saznati sa samo par klikova mišem, nužno je brinuti se o zadovoljstvu gostiju jer i najsitniji detalji mogu utjecati na to da gost ostavi negativne komentare o hotelu te tako utječe na daljnje poslovanje hotela. Danas ljudi doživljavaju web stranice koje prikazuju ocjene i komentare prijašnjih gostiju kao najmjerodavniju ocjenu

stvarnog stanja hotela te ako naiđu na iznimno lošu ocjenu i više komentara razočaranih prijašnjih posjetitelja, male su šanse da će se odlučiti za boravak u tom hotelu.

Za potrebe analize zadovoljstva gostiju hotela „Villa Arlotti“ interpretirati će se ocjene i recenzije sa web stranica Tripadvisor, Booking.com, Expedia.com te Trivago.



Slika 19. *Prikaz ocjene sa web-stranice Tripadvisor*

Izvor: https://www.tripadvisor.com/UserReviewEdit-g187807-d2175304-Hotel_Villa_Arlotti-Rimini_Province_of_Rimini_Emilia_Romagna.html

Na stranici Tripadvisor hotel je dobio ocjenu 4,0/5. Od ukupne 192 ostavljene recenzije 44% gostiju je ostavilo odličnu ocjenu a 38% vrlo dobru. Hotel prosječnim smatra 13% gostiju. Ovaj hotel lošim izborom procjenjuje 3% gostiju a vrlo lošim izborom 2% gostiju.

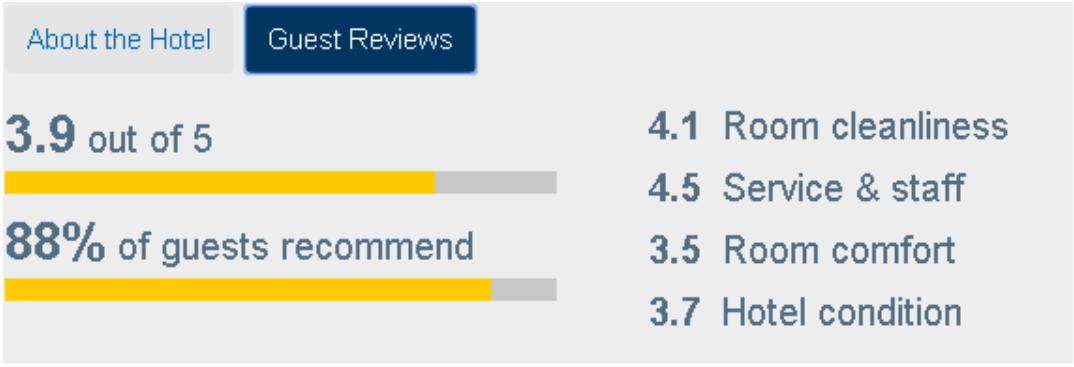


Slika 20. *Prikaz ocjena sa web-stranice Booking.com*

Izvor: https://www.booking.com/hotel/it/villa-arlotti.hr.html

Kao što je vidljivo iz prikaza ocjena gostiju na stranici Booking.com, ukupna ocjena je 8,2 od maksimalnih 10 što je iznimno dobar rezultat za mali, obiteljski hotel, pogotovo uzevši u obzir da je 118 recenzija od njih ukupno 335 ostavilo ocjenu 9 ili više a čak 168 recenzija ocjenu od 7 do 9. Gosti su najviše izrazili zadovoljstvo s osobljem koje je dobilo impresivnu

ocjenu 9,3 što dovoljno govori o značaju gostoprimstva i toplog, prijateljskog osoblja i koliko to gosti cijene. Također, vrijednost za novac je ocjenjena sa 8,7 što i nije čudno s obzirom na izrazitu povoljnost cijena i činjenicu da je ovo objekt koji nudi hotelski smještaj po hostelskim cijenama. Još jedan bitan faktor u hotelijerstvu je čistoća a ovaj hotel ima ocjenu 8,5. Položaj hotela, kojim gosti često izražavaju zadovoljstvo, dobio je ocjenu 8,4. Sadržaji hotela su ocjenjeni s nešto nižom ocjenom 7,4 što nije čudno jer manji hoteli općenito rijetko kad nude širok raspon sadržaja niti mogu u tom segmentu konkurirati većim hotelima. Mogućnost besplatnog Wi-Fija ocjenjena je sa 7,2 dok je udobnost hotela dobila ocjenu 7,1.



Slika 21. *Prikaz ocjene sa web-stranice Expedia.com*

Izvor: https://www.expedia.co.uk/Rimini-Hotels-Albergo-Villa-Arlotti.h5062400.Hotel-Information

Na stranici Expedia.com čistoća soba je ocjenjena s 4,1/5. Stanje u hotelu je ocjenjeno 3,7 a sam komfor 3,5. Najbolju ocjenu od 4,5 je kao i na stranici Booking.com dobilo osoblje.



Slika 22. *Pregled ocjena sa stranice Trivago*

Izvor: https://www.trivago.hr/rimini-45392/hotel/villa-arlotti-1149321

Stranica Trivago temelji svoju ocjenu 81/100 na ukupnim recenzijama pronađenim na internetu. Ocjenom izvrsno ocjenjena je lokacija, sobe, usluge, čistoća i vrijednost za novac. Ocjenom vrlo dobro su ocjenjeni sadržaji dok je ocjenom dobar ocjenjen komfor i sama zgrada hotela.

Vlasnici hotela imaju pravo biti zadovoljni ovakvim ocjenama i recenzijama na različitim web-stranicama s obzirom na veličinu hotela i sredinu u kojoj posluju u kojoj je preduvjet za uspješno poslovanje postizanje konkurentskih prednosti.

ZAKLJUČAK

Obiteljsko poslovanje je jedno od najstarijih vrsta poslovanja te predstavlja uključenost članova obitelji u obavljanje gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti. Obiteljska poduzeća tvore otprilike 60% ukupnih poduzeća te su od velikog značaja za svjetsku ekonomiju, s obzirom na količinu prihoda koju godišnje stvaraju na nacionalnoj i svjetskoj razini te koliko novih radnih mjesta generiraju.

Pokretanje vlastitog obiteljskog poduzeća uvijek je riskantan pothvat, no kad se radi o poslovanju u djelatnosti hotelijerstva onda to može biti poseban izazov. Radi se o djelatnosti u kojoj je nužno uložiti ogroman trud uz često prevelika ulaganja uz nedovoljno visoke prihode. Također, konkurenost je u toj djelatnosti posebno izražena stoga je potrebna inovativnost vlasnika poduzeća kako bi stekli konkurentske prednosti.

No, unatoč svim prijetnjama obiteljska poduzeća postoje još od davnih vremena a očekuje se još veća popularizacija ovakve vrste poslovanja zbog brojnih prednosti koje nude poput dugoročnije perspektive, veće preglednosti poduzeća, homogenije organizacijske strukture te fleksibilnije organizacije poslovanja nego što je to slučaj u ostalim vrstama poslovanja poduzeća. No, ovakva vrsta poslovanja donosi sa sobom i brojne nedostatke kao što su nestručnost članova obitelji, neprofesionalizam te konflikti i tenzije uzrokovane pojavom nepotizma i nezadovoljstva djelatnika poduzeća.

Može se zaključiti da ovakva vrsta poslovanja donosi sa sobom brojne prednosti ali i nedostatke te menadžer ima nimalo lagan zadatak rješavanja mogućih konflikata i pronalaska „zlatne sredine“ ponašanja, u kojoj će uvažavati članove obitelji bez izraženih preferencija i isključivo zbog vidljivih plodova rada. No, u realnosti to često nije tako jer je menadžerima često teško odvojiti poslovan od privatnog odnosa.

Kad je riječ o malim, obiteljskim hotelima, unatoč njihovoj sve većoj uspješnosti zbog povoljnih cijena i određene autentičnosti koju nude, s vremenom dobivaju sve više prijetnja počevši od nedovoljno formirane zakonske regulative, sve specijaliziranije konkurencije koja pokriva svaki segment tržišta, selektivne potražnje te često pretjerane ovisnosti o turoperatorima. No, ovakvi hoteli također pružaju vlasnicima određenu neovisnost, nestandardiziranost i određenu slobodu u poslovanju.

Ovaj rad je proveden kroz primjer obiteljskog hotela „Villa Arlotti“ iz Riminija koji svoj uspješan rad temelji prije svega na obiteljskom zajedništvu, upornom i teškom radu te ljubavi prema poslu kojim se bave. Ovaj hotel posluje u gradu Riminiju, na području izrazito naglašene konkurentnosti pa je nužno da se istaknu, a to čine personaliziranom uslugom, gostoprimstvom članova obitelji, tradicionalnim gastronomskim specijalitetima, dobrom vrijednošću za novac te izrazito povoljnim cijenama. Grad Rimini se susreće s problemom sezonalnosti, što ograničava poslovanje hotela no ovaj grad se sa sve većim brojem manifestacija uspješno bori s tim problemom te sve više povećava potražnju za smještajem.

Rad je napisan s težnjom da se objasni sam pojam i značaj obiteljskog poslovanja te još temeljitije prikaže kroz primjer obiteljskog hotela vođenog od strane obitelji sa tri člana koja osim pozitivnog rezultata postiže i ono što bi trebao biti cilj svih hotelijera, a to je zadovoljstvo svojih gostiju.

SAŽETAK

Ovaj rad se tematski može podijeliti na dva glavna dijela.

U prvom dijelu definira se pojam obiteljskih poduzeća, njihovih resursa, strukture te samog značaja za svjetsko gospodarstvo. Nakon objašnjenja pojma obiteljskog poduzeća, fokus rada postaje definicija pojma obiteljskih hotela koji se interpretira izlaganjem čimbenika koji utječu na njihovu strukturu, njihovih karakteristika te prednosti i nedostataka.

Nakon općenitog definiranja obiteljskih hotela, u drugom dijelu rada temeljitije se interpretira takva vrsta poslovanja na primjeru hotela „Villa Arlotti“. Ovaj hotel je odabran jer je savršen primjer obiteljski vođenog hotela u sredini sa izrazito naglašenom konkurencijom, koji ima pozitivne rezultate zahvaljujući zajedništvu, upornosti, teškom radu i kompetentnosti vlasnika. Ovo poduzeće se analizira opisom samog hotela i destinacije na kojoj se nalazi, uz priložene brojne fotografije. Zatim se interpretira ponuda hotela, organizacijska struktura hotela te se detaljnije analizira poslovanje SWOT analizom i analizom zadovoljstva gostiju koja se vrši detaljnim pregledom recenzija i ocjena poslovanja hotela na relevantnim web-stranicama.

Ključne riječi: obitelj, obiteljsko poduzeće, obiteljski hotel, hotel „Villa Arlotti“

SUMMARY

This thesis is thematically divided on two main parts.

The whole concept of family companies, its resources, structure and importance for the economy is analyzed in the first part. After explaining this concept, the main focus of this thesis becomes analyzing concept of family hotels by explaining factors that affect its structure, its characteristics and its advantages and disadvantages.

After defining family hotels in general, in the second part of thesis, this type of business is being interpreted on the example of the hotel „Villa Arlotti“. This hotel has been chosen for this analyze because it's a perfect example of a family run hotel in extremely competitive area that manages to maintain positive results and revenues thanks to family communion, persistence, hard work and competence of its owners. This company was analyzed with description of the hotel and destination where it's located, with many photos as a visual tool. Then, the offer of the hotel and organizational structure is analyzed continuing with SWOT analysis and guest satisfaction analysis that is figured out by detail examination of guest reviews and points on relevant web pages.

Key words: family, family business, family hotel, hotel „Villa Arlotti“

LITERATURA

Knjige:

1. Cerović, Z. (2003.), "Hotelski menadžment", Fakultet za hotelski i turistički menadžment, Opatija
2. Kružić, D. Bulog, I.: (2012). "Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost", Ekonomski fakultet Split, Split
3. Petrić, L.; Šimundić, B.; Pivčević, S. (2013.) "Ekonomika turizma" , Ekonomski fakultet Split, Split
4. Pivčević, S. (2016.), "Organizacija turizma", predmetni nastavni materijali, Ekonomski fakultet Split, Split

Članci i radovi u elektroničkom obliku:

5. Aflić S, Poduzetništvo u malim obiteljskim hotelima, studija slučaja: hrcak.srce.hr/file/192352
6. Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva : http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf
7. International Family Enterprise Research Academic Survey www.ifera.org
8. Family business index (Obiteljski poslovni indeks) http://familybusinessindex.com/
9. Čičin-Šain, D. nastavni materijali iz predmeta "Menadžment ", Sveučilište u Zadru, Zadar http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf
10. Hotelski poduzetnički portal https://www.hotelnewsresource.com/article90159.html
11. Portal o talijanskim turističkim odredištima http://www.italyheaven.co.uk/emiliaromagna/rimini.html
12. Hotelski portal https://www.hotelscombined.com/Place/Rimini_1.htm
13. Turistički portal grada Riminija

http://www.visit-rimini.com/

14. Turistički portal grada Riminija
http://www.riminiturismo.it/sites/riminiturismo/files/cose_da_fare_2017_eng_1.pdf

15. Web-stranica hotela „Villa Arlotti“
http://www.deaholiday.com/

POPIS SLIKA:

Slika 1. *Prikaz poznatih obiteljskih poduzeća*.....**10**

Slika 2. *Mintzbergova organizacijska struktura poduzeća*.....**12**

Slika 3. *Veze i odnosi između elemenata organizacijske strukture*.....**16**

Slika 4. *Grad Rimini*.....**24**

Slika 5. *Hotel „Villa Arlotti“* **25**

Slika 6. *Dvokrevetna soba s bračnim krevetom*.....**27**

Slika 7. *Dvokrevetna soba s odvojenim krevetima*.....**27**

Slika 8. *Trokrevetna soba*.....**27**

Slika 9. *Četverokrevetna soba*.....**27**

Slika 10. *Blagovaonica*.....**28**

Slika 11. *Drugi dio blagovaonice*.....**28**

Slika 12. *Buffet doručak*.....**28**

Slika 13. *Buffet ručak*.....**28**

Slika 14. *Sala (s tv-om***)**.....**29**

Slika 15. *Recepcija*.....**29**

Slika 16. *Bar*.....**29**

Slika 17. *Interijer hotela*.....**29**

Slika 18. *Prikaz organizacijske strukture hotela „Villa Arlotti*.....**30**

Slika 19. *Prikaz ocjene sa web-stranice Tripadvisor*.....**34**

Slika 20. *Prikaz ocjena sa web-stranice Booking.com*.....**34**

Slika 21. *Prikaz ocjene sa web-stranice Expedia.com*.....**35**

Slika 22. *Pregled ocjena sa stranice Trivago*.....**36**

POPIS TABLICA:

Tablica 1. *Definicije obiteljskih poduzeća s obzirom na obiteljsku uključenost*……..…….**7**

Tablica 2. *Deset najuspješnijih obiteljskih poduzeća u svijetu*…….…..**10**

Tablica 3. *Čimbenici koji utječu na strukturu hotelskih obiteljskih poduzeća*……**19**

Tablica 4. *Razlika između obilježja nekadašnjeg turizma i turizma danas*…….……**20**

Tablica 5. *SWOT Analiza poslovanja hotela „Villa Arlotti“*……...**32**