

# ISTRAŽIVANJE OBILJEŽJA IZVORA FINANCIRANJA MALIH OBITELJSKIH HOTELA

---

**Kuliš, Nikolina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:650871>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-21**

*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**ISTRAŽIVANJE OBILJEŽJA IZVORA  
FINANCIRANJA MALIH OBITELJSKIH  
HOTELA**

**Mentor:**

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

**Studentica:**

**univ.bacc.oec. Nikolina Kuliš**

**Split, rujan, 2020.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Predmet i problem istraživanja</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. Ciljevi istraživanja</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3. Struktura rada</b> .....	<b>7</b>
<b>2. HOTELSKA DJELATNOST I IZVORI FINANCIRANJA U HRVATSKOJ I DALMACIJI</b> .....	<b>8</b>
2.1. Obilježja hotelske djelatnosti u Dalmaciji.....	8
2.1.2. Razvoj turizma i hotelijerstva u Dalmaciji .....	11
2.1.3. Strateški i institucionalni okvir razvoja hotelijerstva.....	13
2.1.4. Glavna ograničenja i izazovi razvoja hotelijerstva .....	17
<b>2.2. Izvori financiranja hotelske djelatnosti</b> .....	<b>19</b>
2.2.1. Glavna obilježja izvora financiranja u hotelijerstvu .....	19
2.2.2. Faktori utjecaja i ograničenja financiranja hotelske industrije .....	26
<b>3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE IZVORA FINANCIRANJA MALIH OBITELJSKIH HOTELA SA PODRUČJA DALMACIJE</b> .....	<b>29</b>
<b>3.1. Konceptualni model istraživanja</b> .....	<b>29</b>
<b>3.2. Obilježja osnovnog skupa i istraživačkog uzorka</b> .....	<b>30</b>
<b>4. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>44</b>
<b>4.1. Glavni rezultati istraživanja</b> .....	<b>44</b>
<b>4.2. Doprinos istraživanja</b> .....	<b>46</b>
<b>4.3. Ograničenja istraživanja</b> .....	<b>46</b>
<b>POPIS LITERATURE</b> .....	<b>48</b>
<b>Knjige, članci, studije:</b> .....	<b>48</b>
<b>Web izvori:</b> .....	<b>50</b>
<b>PRILOZI:</b> .....	<b>51</b>
<b>SAŽETAK</b> .....	<b>58</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>58</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i problem istraživanja

Razvoj turizma i turističke industrije u suvremenom svijetu rapidno raste. Turizam kao masovna, dinamična i složena društveno-ekonomska pojava doprinosi bržem ukupnom gospodarskom i društvenom razvoju područja na kojem djeluje.

Hrvatsku je prošle godine posjetilo 19.564.000 turista, koji su najvećim brojem boravili u privatnim sobama (41,6%) i hotelima (35,4%). U odnosu na 2010. godinu kada je broj turista bio 10.604.000, te 2015. kada je Hrvatsku posjetilo 14.343.000, vidljiv je kontinuirani rast broja gostiju.<sup>1</sup> Upravo zbog činjenice da se broj posjetitelja povećava iz godine u godinu, broj smještajnih kapaciteta prisiljen je pratiti taj rast.

Kao sastavni dio turističke industrije javlja se hotelijerstvo. Hotelijerstvo je, u najširem smislu, djelatnost koja turistima i domicilnom stanovništvu pruža usluge smještaja i druge usluge vezane uz smještaj (prehrana, zabava, razonoda, trgovačke i obrtničke usluge) u kategoriziranim smještajnim objektima.<sup>2</sup>

Osnovna sastavnica hotelijerstva je hotel. Pojam hotel potječe od latinske riječi *hospes* što znači gost, odnosno francuske riječi *hote* što znači gostoprimac ili domaćin. Hoteli nude uslugu smještaja u određenom broju soba ili hotelskih apartmana, te ne iznajmljuju samo krevete. Uz uslugu smještaja, čišćenja i pospremanja soba, hoteli nude i druge dodatne usluge poput ugostiteljskih. Poslovni hoteli, boutique, klub, eko hoteli, povijesni, obiteljski, hoteli prilagođeni posebnim potrebama invalida ili brand-hoteli samo su neki od vodećih trendova u kreiranju hotelske ponude, a pretpostavka je da će ih se, s obzirom na dinamičnost tržišta, još više diferencirati. Također, hoteli mogu biti organizirani od malih obiteljski vođenih poduzeća, pa sve do velikih međunarodnih lanaca u vlasništvu velikog broja dioničara. Zbog navedenog, Svjetska turistička organizacija (WTO) pri definiranju hotela koncentrira se prvenstveno na veličinu samog objekta, usluge koje nudi i provedenost postupka kategorizacije.

Struktura i dinamika hotelskih kapaciteta posljednjih godina se neprestano mijenja. U 2019. godini broj hotela porastao je na 743, u odnosu na 2018. godinu kada ih je u Hrvatskoj bilo

---

<sup>1</sup> Ministarstvo turizma, Turizam u brojkama 2019., Internet, dostupno na: [https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-07/HTZ%20TUB%20HR\\_%202019%20%281%29.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-07/HTZ%20TUB%20HR_%202019%20%281%29.pdf) [08.09.2019]

<sup>2</sup> Ekonomski leksikon (1995.) glavni urednik Zvonimir Baletić, Leksikografski zavod „Miroslava Krleža“: Masmedia, Zagreb, str. 298

731. Od toga, najveći broj hotela je sa četiri zvjezdice (336), nakon čega slijede hoteli sa tri zvjezdice (314), hoteli sa dvije zvjezdice (47), te 46 hotela sa pet zvjezdica.

Najveći broj smještajnih kapaciteta po kategoriji hotela koncentrirao se na priobalni dio Hrvatske. U Istarsku, Primorsko-goransku, Splitsko-dalmatinsku i Dubrovačko-neretvansku županiju koncentrirano je po 20 000 do 30 000 smještajnih kapaciteta, što je zajedno oko 100 000 smještajnih postelja od ukupno 120 000 smještajnih postelja u hotelima u Republici Hrvatskoj. Usprkos rastu broja hotela posljednjih godina, hotelska struktura i dalje nije dovoljno razvijena, te po broju noćenja stranih i domaćih turista uvelike zaostaje za privatnim smještajnim kapacitetima koji su u naglom rastu.

Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela (OMH) osnovana je 2004. godine potaknuta potrebom rastućeg broja malih hotelijera za udruženjem koje će zastupati njihove specifične interese te omogućiti stalno unapređenje kvalitete njihove ponude.<sup>3</sup> U svom redovnom i pridruženom članstvu, udruga broji 146 hotela i 66 pansiona i agrodomaćinstava sa područja cijele Hrvatske. Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela je financijski održiva neprofitna organizacija koja ima za cilj poboljšanje uvjeta poslovanja obiteljskih i malih hotela u Hrvatskoj i to:

- stvaranjem i održavanjem tržišno prihvaćenog i prepoznatljivog proizvoda u međunarodnim razmjerima, utemeljenog na kvaliteti, posebnosti, individualnosti i autentičnosti;
- osiguranjem boljih uvjeta nabave/akvizicije kapitala, proizvoda i usluga, ali i kredibilnim utjecajem na sve nositelje nacionalne i regionalne turističke politike i promocije;
- podizanjem kvalitete smještajnih objekta i usluga programima certifikacije kvalitete te edukacije i savjetovanja;
- povećanjem atraktivnosti obiteljskog i malog hotelijerstva za investicije, zapošljavanje i obrazovanje stvaranjem jake i uspješne grupacije malih hotela;
- ubrzavanjem repozicioniranja hrvatskog turističkog sektora dodavanjem nove kvalitete hrvatskom turističkom proizvodu i njegovom stalnom poboljšavanju.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Obiteljski i mali hoteli-OMH, Internet, dostupno na: <http://www.omh.hr/hr/udruga/o-udruzi/2010> [26.8.2019]

<sup>4</sup> Institut za turizam, Projekt "Udruga malih hotela", Radni dokument: Područja rada, Zagreb, ožujak 2004., str. 1.

Na važnost malih obiteljskih hotela u Hrvatskoj ukazuje i činjenica kako je razvijen Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva za razdoblje od 2014. do 2020. godine.

Mala poduzeća u svim djelatnostima, pa tako i u hotelijerstvu, doprinose mnogim pozitivnim učincima kao što su povećanje zaposlenosti, inovativnost, fleksibilnost, utjecaj na rast BDP-a i slično. S druge strane, njegova veličina uzrok je i glavnim poteškoćama s kojima se susreće. Naime, mogućnosti rasta malog hotela su ograničene jer iz svojih financijskih tokova i eksternih izvora može osigurati ograničen investicijski kapital. Menadžment je u većini slučajeva nedovoljno i neadekvatno obrazovan, a sredstva s kojima raspolaže nedostatna su za zapošljavanje ili unajmljivanje stručnjaka.<sup>5</sup>

Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR) podupire ulaganja u razvoj turističke ponude povoljnim kreditnim uvjetima s ciljem produženja turističke sezone, što se postiže razvijanjem većeg smještajnog kapaciteta, podizanjem razine usluge i povećanjem kategorizacije hotelsko-turističkih društava. Kratkoročni krediti koriste se za pripremu turističke sezone, odnosno financiranje potrebnih obrtnih sredstava za nabavu hrane, pića, sitnog inventara te tekuće održavanje. Dugoročni krediti namijenjeni su za ulaganje u osnovna sredstva – kupnju, izgradnju ili rekonstrukciju i opremanje objekata.<sup>6</sup> Hrvatska banka za obnovu i razvitak pruža potporu putem različitih kredita uz posebne uvjete, koji se realiziraju posredno putem poslovnih banaka. No ipak, krediti se ne odobravaju baš svima, nego se prvo provodi kreditna analiza kvalitete poslovanja kako bi se uspostavila sposobnost poduzeća za vraćanje kredita te se odlučuje o prihvaćanju ili odbijanju zahtjeva za kredit.

Posljednjih godina, uz tradicionalnu zastupljenost kredita, javljaju se i razna sredstva potpore koja se ostvaruju iz europskih fondova. Financiranje sredstvima EU-a ostvaruje se u različitim oblicima, uključujući bespovratna sredstva, subvencije, zajmove, nagrade, jamstva i ugovore o javnoj nabavi.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Pivevic, S., Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela, Magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, 2006, str. 62

<sup>6</sup> Hrvatska banka za obnovu i razvitak – HBOR, Internet, dostupno na: <https://www.hbor.hr/tema/turizam/> [31.08.2019]

<sup>7</sup> Europska komisija – Vrste financiranja, Internet, dostupno na: [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/how-eu-funding-works/types-funding\\_hr](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/how-eu-funding-works/types-funding_hr) [31.08.2019.]

S ciljem implementacije „Strategije razvoja turizma u RH do 2020.“, koju je donijela Vlada Republike Hrvatske, definirana su i ključna razvojna ograničenja hrvatskog turizma koja su podijeljena na ključna područja sa nekim od primjera<sup>8</sup>:

- *Kvaliteta i struktura ponude*: postojeća struktura smještajnih kapaciteta, u kojoj hotelski smještaj sudjeluje sa samo 13%, negativno se odražava na trajanje sezone, te veliki broj privatnih smještajnih objekata otežava upravljanje destinacijom jer ne postoji jasna strategija upravljanja ni regulacija...
- *Investicijska klima*: pretjerano administriranje, dugi rokovi ishoda potrebnih dozvola, neusklađenost zakonskih propisa, odnosno nedovoljno jasne procedure za realizaciju investicija te neizvjesnost odbijaju velike investitore...
- *Marketing i prodaja*: nedostatak kvalitetnih analiza podataka o glavnim emitivnim tržištima i vrstama klijenata s tih tržišta; sustav promocije hrvatskog turizma nije optimiran u odnosu na povrat na investirana sredstva (općenito previše offline, a premalo online oglašavanja)...
- *Ljudski potencijali i upravljanje kvalitetom*: ne postoji dovoljna suradnja s međunarodnim centrima izvrsnosti u obrazovanju za turističko gospodarstvo i sustav turističkih organizacija, koja bi uključivala razmjenu znanja, nastavnih metoda i gostovanja profesora, a po mogućnosti i organiziranje podružnica međunarodnih obrazovnih centara izvrsnosti u Hrvatskoj...
- *Zakonodavni okvir i upravljanje*: kompleksna i nedovoljno jasna zakonska regulativa otežava investicijsku aktivnost domaćih, a pogotovo inozemnih ulagača; nedovoljno korištenje strateških planova razvoja turizma kao stručne podloge...

U strategiji 2014-2020 Europska komisija je namijenila 7 milijardi eura hrvatskom turističkom sektoru, koje za krajnji cilj imaju poboljšanje svih segmenata održivog turizma i produljenje turističke sezone. Nova izgradnja hotela i resorta, koja uključuje individualne, ali i tzv. integrirane mixed-use resorte, temelji se na izgradnji oko 20 tisuća novih hotelskih soba (ključeva) i ulaganju od oko 2,2 milijarde eura. Obnova i rekonstrukcija postojećih hotelskih kapaciteta odnosi se na potrebu daljnjeg unapređenja smještajne ponude i dodatnih sadržaja uz ulaganje od 825 milijuna eura.

Ulaganje u male obiteljske hotele i pansione procjenjuje se na 295 milijuna eura. Na izgradnju novih 200 hotela, odnosno transformaciju obiteljskog smještaja (kućanstva) u hotele, odnosi

---

<sup>8</sup> Vlada Republike Hrvatske: Prijedlog strategije razvoja turizma republike Hrvatske do 2020. godine, Zagreb, 2013.

se 265 milijuna eura, a preostalih 30 milijuna eura odnosi se na podizanje kvalitete postojeće ponude i unapređenje dodatnih sadržaja.<sup>9</sup>

**Problem istraživanja** proizlazi iz prethodno objašnjenog i definiranog predmeta istraživanja. Problem ovog istraživačkog rada je istraživanje i analiza izvora financiranja kojima se koriste hoteli iz skupine malih obiteljskih hotela, te definiranje obilježja istih.

U definiranju malih hotela, kao pripadnika sektora malog gospodarstva, ne postoje globalno određeni kriteriji, nego se koristi cijeli niz kriterija koji najčešće variraju od zemlje do zemlje. Kao najčešći kriteriji uzimaju se sljedeća tri parametra:

- zbroj bilance nakon odbitka gubitka,
- godišnji prihod od prodaje,
- godišnji prosjek zaposlenih<sup>10</sup>

U Hrvatskoj se u skladu sa Zakonom o računovodstvu, malo poduzeće definira kao poduzeće koje ne prelazi dva od tri sljedeća kriterija:

- zbroj bilance nakon odbitka gubitka iskazanog u aktivi bilance u protuvrijednosti od 1 milijun €,
- prihod od 12 mjeseci prije sastavljanja bilance u protuvrijednosti od 2 milijuna €,
- imaju zaposleno manje od 50 radnika (godišnji prosjek).

No, definiranje veličine poduzeća najčešće se razlikuje s obzirom na djelatnost upravo zbog specifičnosti određenih djelatnosti, pa se tako za hotele najčešće ne koriste gore navedeni kriteriji nego broj soba ili kreveta kojima hotel raspolaže. Tako se hotele dijeli na male, srednje, te velike.

Kao gornja granica kapaciteta za male hotele najčešće se uzima 40 do 70 soba, za srednje 70 do 200 soba, te za velike iznad 200 soba.<sup>11</sup> No, i taj kriterij se znatno razlikuje od države do države.

---

<sup>9</sup> Ministarstvo turizma – Strategija razvoja turizma do 2020.godine (2013), Internet, dostupno na: <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:1965/preview> [31.08.2019.]

<sup>10</sup> Cetinski, V., Management malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeca, HoReBa, Pula, 2003, str. 4

<sup>11</sup> Pivčević S., Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela, magistarski rad, Zagreb, 2006, str 60.



Službeni kriteriji za razdiobu hotela na male, srednje i velike u Hrvatskoj ne postoji. Zbog toga pojedini autori koriste različite raspone broja kreveta ili soba za definiranje malih, srednjih i velikih hotela.<sup>12</sup> U ovome istraživanju uzeli su se u obzir hoteli koji su dio udruge malih obiteljskih hotela (OMH). Kriterij koji će se koristiti u ovom radu je 50 soba, dakle u male hotele ubrajat će se hoteli koji raspolažu sa uključivo 50 soba.

Istraživanje se provodi na odabranom uzorku malih obiteljskih hotela pripadnika udruge OMH sa područja Dalmacije. Anketnim upitnikom nastojati će se doći do odgovora o zastupljenosti unutrašnjih i vanjskih izvora financiranja iz kojih mali obiteljski hoteli osiguravaju financiranje tekućeg poslovanja i razvoja.

Unatoč važnosti malih i srednjih poduzeća za nacionalnu ekonomiju, osnovni problem predstavlja ograničen pristup izvorima financiranja koji je znatno otežan u odnosu na velika poduzeća. Problematika malog i obiteljskog hotelijerstva i njegovog financiranja spominje se već nekoliko godina, a kako se radi o većinom obiteljskom i malom i srednjem poduzetništvu u turizmu, i investicije u taj segment najviše ovise o samim obiteljima i kreditnim linijama koje uspiju dogovoriti s bankama.<sup>13</sup>

Izvori financiranja malih obiteljskih hotela, kao i ostalih poduzeća, mogu biti interni i eksterni, odnosno vlastiti, tuđi, te poticano financiranje. Vlastiti izvori financiranja su sredstva kod kojih ne postoji obveza vraćanja te nemaju rok dospijeca, dok su tuđi izvori financiranja ona sredstva koja se moraju vratiti vjerovnicima u određenom roku te se koriste za financiranje kratkoročnih i dugoročnih ulaganja. S druge strane, unutarnje izvore financiranja stvorilo je samo poduzeće (zadržana dobit, amortizacija, pričuve), dok se vanjski izvori nabavljaju izvana (uzimanje kredita, kratkoročnih i dugoročnih vrijednosnih papira). Poticani izvori financiranja imaju karakteristike i vlastitih i tuđih, jer su dobiveni od nekog drugog institucionalnog tijela, ali nemaju obvezu vraćanja.

Postavlja se pitanje dostupnosti izvora financiranja malim obiteljskim hotelima, koji su izvori financiranja najzastupljeniji, koje su njihove karakteristike, te jesu li vlasnici/menadžeri uopće upoznati sa mogućnostima financiranja.

---

<sup>12</sup> Avelini-Holjevac I., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002, str. 43-49.

<sup>13</sup> Lider– Mali i obiteljski hoteli dobro popunjeni, ali problem su im visoki troškovi poslovanja, Internet, dostupno na: <https://lider.media/aktualno/tvrte-i-trzista/poslovna-scena/mali-obiteljski-hoteli-dobro-popunjeni-ali-problem-su-im-visoki-troskovi-poslovanja/> [31.08.2019]

## **1.2. Ciljevi istraživanja**

Glavni cilj ovog istraživačkog rada je, uz pomoć brojne literature i različitih izvora, analizirati i utvrditi izvore financiranja malih obiteljskih hotela, kao skupine malih i srednjih poduzetnika, s aspekta potražnje za izvorima financiranja.

Uz navedeni glavni cilj, ovim istraživanjem nastoje se ustanoviti i neki sporedni odnosno izvedeni ciljevi. Analiziraju se glavna obilježja skupine malih hotela u Dalmaciji, u odnosu na raspoloživi kapacitet (broj smještajnih jedinica), lokaciju (otoci, obala), kategoriju smještaja i slično. Također, istražuju se i stavovi vlasnika/menadžera malih hotela u Dalmaciji u odnosu na (1) dostupnost dugoročnih izvora financiranja, (2) ograničenja u financiranju ulaganja u dugotrajnu imovinu i pripremu sezone, (3) dostupnost poticanih sredstava u vidu bespovratnih sredstava.

Na kraju, izveden je zaključak o glavnim obilježjima financiranja skupine malih hotela u Dalmaciji.

## **1.3. Struktura rada**

Rad se sastoji od pet poglavlja (uključujući uvod i zaključak) kroz koje se obrađuje teorijski i empirijski dio istraživanja.

*U uvodnom dijelu* detaljno su definirani predmet i problem istraživanja, kao i ciljevi istraživanja.

*Drugo poglavlje* podijeljeno je na dva dijela. U prvome dijelu definirana su obilježja hotelske djelatnosti, razvoj turizma i hotelijerstva, strateški i institucionalni okvir te glavna ograničenja i izazovi i to za područje Dalmacije. U drugome dijelu definirani su izvori financiranja hotelske djelatnosti, uključujući interne, eksterne i poticajne izvore financiranja.

*U trećem poglavlju* predstavljene su hipoteze, te se provodi empirijska analiza glavnih obilježja izvora financiranja malih obiteljskih hotela. Istraživanje provedeno na stvarnom tržištu sa stvarnim podacima daje nam rezultate provedenog anketnog upitnika, a odabranim metodama došla sam do zaključaka o postavljenim hipotezama.

Posljednji dio rada je *zaključak* u kojem su predstavljeni glavni rezultati teorijskog i empirijskog istraživanja, doprinos istraživanja kao i ograničenja istraživanja. Na kraju se nalaze korištena literatura, prilozi, te sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

## **2. HOTELSKA DJELATNOST I IZVORI FINANCIRANJA U HRVATSKOJ I DALMACIJI**

### **2.1. Obilježja hotelske djelatnosti u Dalmaciji**

#### *2.1.1. Glavna obilježja turističke i hotelske djelatnosti u Dalmaciji*

Glavno obilježje hrvatskog turizma pa tako i turizma u Dalmaciji je masovnost. Broj ostvarenih noćenja, koji je osnova svih analiza, identificira hrvatski turizam, što je obilježje koncepta masovnog turizma. Upravo zbog velike sezonske koncentracije dolazaka turista, ta masovnost je još više izražena, te nas dovodi i do drugog velikog problema, a to je sezonalnost.

Iz godine u godinu svjedoči se ogromnom rastu potražnje u ljetnim mjesecima za raznovrsnim turističkim uslugama, te koncentraciji turista upravo u primorska područja koja nude takvu vrstu odmora. Dalmacija i Istra područja su puna kulturnih znamenitosti, ostataka gradova iz Rimskog Carstva te brojnih plaža i odmorišta koji su omogućili stvaranje bogate turističke ponude koja čini većinski udio cjelokupne potrošnje i dolazaka. Upravo zbog toga, produljenje turističke sezone na cijelu godinu bio je i ostati će najveći izazov hrvatskog turizma.

Klimatski čimbenici koji izravno diktiraju pogodnost korištenja turističkih resursa (npr. Jadransko more) jesu jedno od glavnih geografskih obilježja kojima je uzrokovana sezonalnost turizma u Hrvatskoj.

U Hrvatskoj kampovi i privatni smještaj, koji posluju samo tijekom ljetne sezone, čine čak 80% ukupnih smještajnih kapaciteta. Štoviše, sezonalnost hrvatskog turizma u posljednjih 10 godina raste, budući da se intenzivnije povećava broj noćenja u ljetnoj sezoni u odnosu na ostatak godine. Tako se u Hrvatskoj 86% ukupnih godišnjih noćenja realizira u razdoblju od početka lipnja do konca rujna.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Čavlek, N., Bartoluci, M., Kesar, O., Čižmar, S., Hendija, Z., (2010): Prilog novim odrednicama turističke politike u Hrvatskoj, str. 5-6

**Tablica 1. Noćenja turista po mjesecima u 2019.godini**

	<b>UKUPNO</b>	<b>ORGANIZIRANO</b>	<b>INDIVIDUALNO</b>
Siječanj	504.434	166.043	338.391
Veljača	549.613	214.389	335.224
Ožujak	943.716	463.650	480.066
Travanj	2.975.446	1.481.308	1.494.138
Svibanj	4.916.614	2.477.584	2.439.030
<b>Lipanj</b>	<b>13.016.832</b>	<b>4.764.024</b>	<b>8.252.808</b>
<b>Srpanj</b>	<b>25.522.680</b>	<b>7.395.738</b>	<b>18.126.942</b>
<b>Kolovoz</b>	<b>27.771.360</b>	<b>7.832.333</b>	<b>19.939.027</b>
<b>Rujan</b>	<b>10.365.761</b>	<b>4.106.740</b>	<b>6.258.840</b>
Listopad	3.080.470	1.577.740	1.502.730
Studeni	819.266	351.597	467.759
Prosinac	776.739	269.552	507.187

Izvor: Ministarstvo turizma, Turizam u brojkama 2019., Internet, dostupno na: [https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-07/HTZ%20TUB%20HR\\_%202019%20%281%29.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-07/HTZ%20TUB%20HR_%202019%20%281%29.pdf) [08.09.2020]

Iz tablice je jasno vidljiva sezonalnost hrvatskog turizma. Broj noćenja naglo raste kako se bliži ljetna sezona, odnosno lipanj, srpanj, kolovoz i rujan. Usporedi li se veljača koja bilježi najmanji broj noćenja, sa kolovozom koji bilježi najveći broj noćenja, vidljivo je da veljača ostvaruje svega 1,8% noćenja u odnosu na kolovoz. Prema statistici Ministarstva turizma veliki broj noćenja ostvaruje se već od travnja te naglo raste kako se bliži turistička sezona, a završetkom sezone broj noćenja naglo opada.

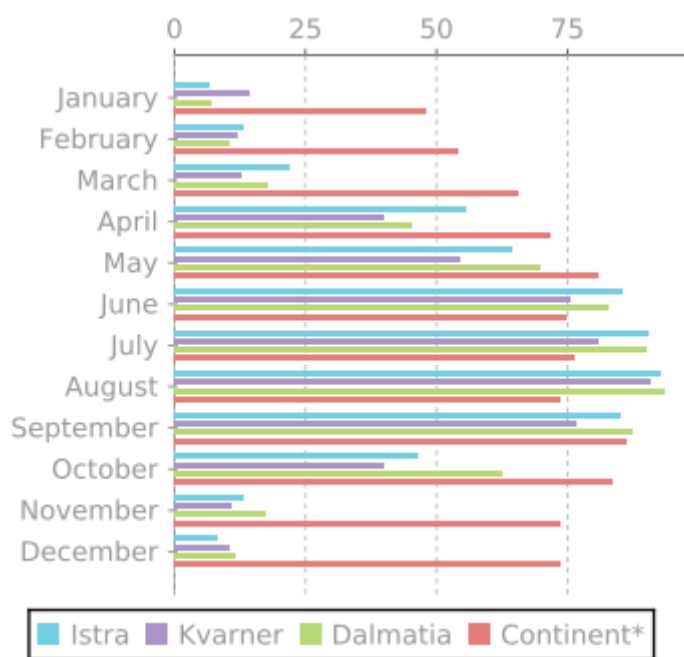
Također, prema podacima analiza koje su proveli analitičari Europske komisije (Orsini i Ostojić, 2018.) kao glavne karakteristike hrvatskog turizma, koji je tipičan predstavnik modela „sunce i more“, ističu se visoka sezonalnost, ograničena turistička ponuda i niske prosječne cijene. Visoka sezonalnost ne omogućava stabilno zapošljavanje tijekom cijele godine pa privremeni radnici čine otprilike 45% ukupno zaposlenih u turizmu (što je daleko najveći udio u EU) koji su najčešće i nedovoljno obrazovani. Također, struktura smještaja u kojoj prevladavaju privatni smještaj i kampovi, zahtjeva manje radne snage što dovodi do relativno malog udjela zaposlenosti u sektoru turizma u usporedbi s ukupnom potrošnjom turista u BDP-u.<sup>15</sup>

Masovni turizam koji se očituje u Dalmaciji, ali i u cijeloj Hrvatskoj dovodi do brojnih problema. Zbog prekomjerne zasićenosti u samom jeku turističke sezone javljaju se veliki

<sup>15</sup> Orsini K., Ostojić V., Croatia's tourism industry: Beyond the sun and sea (2018), Internet, dostupno na: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/eb036\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/eb036_en.pdf) [07.11.2019]

problemi u infrastrukturi, ugrožavanju prirodnih resursa, nedostatku inovativnosti za napredak i slično. Upravo zbog te preopterećenosti u punoj sezoni, turizam je na granici održivosti.

Hrvatsko hotelijerstvo posljednjih godina bilježi značajne stope rasta u broju noćenja i dolazaka. Prema podacima benchmarkinga hrvatskog hotelijerstva<sup>16</sup> koje sveučilište u Rijeci (Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu) provodi za svaki mjesec, paralelno će biti prikazani neki od pokazatelja upravljanja prihodima za hotele u Dalmaciji usporedno sa ostalim hrvatskim regijama (Istra, Kvarner, kontinent). Projektom je obuhvaćeno više od 23 000 smještajnih jedinica što čini oko 40,5% ukupnog smještajnog kapaciteta hotela u Hrvatskoj, te je sudjelovalo čak 46 hotela sa područja Dalmacije.



**Slika 1. Mjesečni stupanj punog iskorištenja kapaciteta hotela po regijama za 2019.godinu**

Izvor: Benchmarking, dostupno na: <http://www.hotel-benchmarking.com/index.php> [08.09.2020]

Slikovni prikaz zorno prikazuje popunjenost smještajnih kapaciteta za hotele u Istri, Kvarneru, Dalmaciji i na kontinentu kroz cijelu 2019.godinu. Može se uočiti kako su hoteli u Dalmaciji tijekom ljetne sezone imali popunjenost u prosjeku oko 90%, u predsezoni i postsezoni oko 60-70%, te su izvan sezone imali popunjenost ispod 20%. Područja Istre i

<sup>16</sup> Benchmarking hrvatskog hotelijerstva, Hotel Benchmarking, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2018, Internet, dostupno na: <http://www.hotel-benchmarking.com/uploads/69657-benchmarking-izvjestaj-08-2018.pdf> [07.11.2019]

Kvarnera imaju vrlo slična kretanja, dok hoteli na kontinentu imaju popunjenost oko 50-70% tijekom cijele godine.

**Tablica 2. Prosječna cijena sobe, RevPAR i prihod po noćenju po regijama (u €)**

Regija	Prosječna cijena sobe		RevPAR		Ukupni prihod po noćenju	
	kolovoz	kumulativ 2019	kolovoz	kumulativ 2019	kolovoz	kumulativ 2019
Hrvatska	156.79	100.09	142.25	57.52	98.45	81.48
Istra	186.98	104.34	170.60	62.30	100.24	71.98
Kvarner	139.35	93.81	125.19	44.34	86.11	74.59
<b>Dalmacija</b>	<b>174.70</b>	<b>120.28</b>	<b>162.30</b>	<b>62.97</b>	<b>115.84</b>	<b>96.16</b>
Kontinent	77.29	69.77	59.78	51.53	70.44	76.12

Izvor: Izrada autora prema Benchmarking, dostupno na: <http://www.hotel-benchmarking.com/index.php> [08.09.2020]

Usporedbe radi uzet je mjesec kolovoz koji je prema prethodnim podacima mjesec sa najvećim brojem noćenja, te kumulativ za cijelu 2019.godinu. Hoteli u Dalmaciji na godišnjoj razini imaju najveću cijenu sobe od oko 120€, dok u kolovozu predvodi Istra, no Dalmacija je i dalje iznad hrvatskog prosjeka. RevPAR (revenue per available room) koji predstavlja odnos ostvarenih prihoda smještaja i broja raspoloživih jedinica i dalje je najveći u Dalmaciji na ukupnoj godišnjoj razini, kao i ukupni prihod po noćenju. Svi pokazatelji za Dalmaciju su iznad prosjeka Hrvatske, te su vrlo slični onima za Istru.

### 2.1.2. Razvoj turizma i hotelijerstva u Dalmaciji

Razvoj turizma u Republici Hrvatskoj odvijao se kroz nekoliko faza. Te faze najčešće su orijentirane prema ratovima koji su se događali. Tako je prema nekim teoretičarima **prva faza** razvoja turizma u Hrvatskoj obuhvaćala razdoblje do I. svjetskog rata. U samim počecima država se nije previše uplitala nego je razvoj bio prepušten lokalnom stanovništvu. Tako se turizam najprije počeo razvijati na kontinentalnom dijelu, te se kasnije proširio i na primorsko područje. **Druga faza** obuhvaća razdoblje između dva Svjetska rata u kojemu se pojačano investira u poboljšavanje prometnih veza, smještajne kapacitete, te dolazi do jačanja turističkih organizacija. **Treća faza** započinje nakon II. svjetskog rata pa sve do Domovinskog rata. Ratna događanja u državi znatno su unazadila turizam, te je bilo potrebno puno vremena i ulaganja kako bi se država oporavila te kako bi se turizam mogao nastaviti razvijati. **Četvrta faza** predstavlja razdoblje sve do danas kada je turizam i dalje u rastu, te se iz godine u godinu povećavaju razna ulaganja.

No ipak, Čavlek i Bartoluci (2011.) smatraju kako se povijest hrvatskog turizma ne bi smjela orijentirati isključivo prema ratovima, te predlažu periodizaciju razvoja turizma u Hrvatskoj kroz šest faza<sup>17</sup>:

1. **FAZA** – razdoblje preteča turističkog razvoja ili pojava sličnih turizmu

Spoznaja da su stari Rimljani koristili mineralna vrela izazvala je znatiželju, ne samo kod domaćeg stanovništva, već i kod susjednog, za nečim što do tada nije postojalo. To je privuklo mnoštvo, te je tako i započelo razvijanje turizma u kontinentalnom dijelu i to u područjima bogatima termalnim izvorima vode, što je dokaz kako je početni oblik turizma bio upravo zdravstveni turizam.

2. **FAZA** – „faza znatiželje“, kraj 19. stoljeća

Prevladavanje znatiželje za novim pojavama u društvu, prvi ugostiteljski objekt u lokalnom vlasništvu, dolazak stranog kapitala, izgradnja željezničke mreže i slično karakteriziraju upravo drugu fazu razvoja turizma. U ovoj fazi dolazi također i do razvoja jedriličarstva čime se turizam započinje razvijati i **u Dalmaciji**.

3. **FAZA** – „faza osvješćivanja“, od početka 20. stoljeća do kraja Prvog svjetskog rata

Razna društveno-politička zbivanja ostavila su snažan utjecaj na razvoj turizma. Ova faza opisuje značajnije zdravstveni turizam, te pojavu zdravstveno-turističkih centara i na Jadranu.

4. **FAZA** – „faza prvih postignuća“, razdoblje između dva svjetska rata

U razdoblju između Prvog i Drugog svjetskog faza zabilježen je porast turističkog prometa na prostoru današnje Republike Hrvatske. Dolazi i do osvješćivanja stanovništva za potrebe smještajnih kapaciteta što bilježi otvaranje velikog broja istih, te dovodi i do poboljšanja pravne regulative za poticanje razvoja turizma.

5. **FAZA** – „faza naglog turističkog razvoja“, nakon Drugog svjetskog rata

Turizam u petoj fazi doživljava razne oscilacije zbog ratnih zbivanja, pa se tako nakon završetka rata potiče industrijalizacija zemlje odnosno mijenjanja načina upravljanja čime turizam pada u drugi plan. Nakon 1965.godine, započinje takozvano zlatno razdoblje za hrvatski turizam.

---

<sup>17</sup> Bartoluci M., i Čavlek N. i suradnici: Turizam - ekonomske osnove i organizacijski sustav, Školska knjiga, Zagreb, 2011, str. 45-48

6. **FAZA** – „faza oporavka i konsolidacije turističkog života u Hrvatskoj“, od 1991.godine do danas

Razdoblje obilježeno rekonstruiranjem turističkog sustava i ublažavanjem privatizacije koja se dogodila prelaskom s planskog na tržišno gospodarstvo. Brojne privatizacijske afere su usporile Hrvatsku u odnosu na konkurenciju, te se kao osnovni problem javlja nedefinirana vizija razvoja u budućnosti.

Krajem 19.stoljeća kada je započeo razvoj turizma u Dalmaciji, započeo je s vremenom i razvoj hotelijerstva. Mediteran je usprkos interesima za obalnim područjima i blagotvornosti morske vode prvenstveno bio prepoznat kao zimovalište. Najprije su se otvarala brojna lječilišta koja su svoje bazene punila morskom vodom, te se kasnijih godina počinju pojavljivati i prvi hoteli.

Turisti danas prepoznaju Dalmaciju prvenstveno kao ljetno odredište. Srce sezone u Dalmaciji predstavlja upravo nekoliko ljetnih mjeseci u kojima se najviše ističe turizam zasnovan na suncu i moru. No, sunce i more nisu jedino što Dalmacija može ponuditi brojnim gostima koji je već godinama posjećuju. Brojni hrvatski, priobalni gradovi kriju bogatu kulturu i tradiciju koju turisti sve više prepoznaju i koja izaziva sve više znatiželje među njima. Tako se nekoliko tradicionalnih događaja našlo i na popisu UNESCO-ve nematerijalne kulturne baštine, kao što su Sinjska alka, procesija „Za križen“ na otoku Hvaru, fešta sv.Vlaha u Dubrovniku i slično. Osim gradova tu su i prirodne ljepote koje također privlače turiste od davnina, od brojnih otoka, nacionalnih parkova, jezera, planina.

Od otvaranja prvih hotela u Dalmaciji (Dubrovnik - hotel Imperial, 1914.godina) do danas taj je broj značajno porastao. No, u novije vrijeme s obzirom na želje turista za autonomnošću, razvijaju se sve više i drugi oblici smještaja, a prvenstveno privatni smještaj. Želje turista da dožive destinaciju na poseban način, da dožive kulturu, tradiciju i ostalo, veliki hoteli teško mogu ispuniti. No, mali obiteljski hoteli imaju mogućnost spojiti upravo sve to zbog svog posebnog načina poslovanja u kojemu se gostu pruža i atraktivna destinacija, individualan pristup, gostoljubivost i toplina, kvaliteta ponude ali i dobra vrijednost za novac. Taj segment danas je vrlo bitan i brojne institucije zauzimaju se za daljnji razvoj upravo takvih hotela.

2.1.3. Strateški i institucionalni okvir razvoja hotelijerstva

Strateški okvir nastoji dati smjernice kako Hrvatskoj osigurati napredak u konkurentnom tržišnom gospodarstvu, kako ostvariti rast i razvoj na različitim područjima. Usklađenim



djelovanjem na nizu strateških područja kao što su obrazovanje, infrastruktura, ljudi, djelotvorno financijsko tržište, održivi razvoj i slično, postiže se upravo takav napredak. Strateški okvir predstavlja opći okvir za razvoj na temelju kojega se definiraju zasebni dokumenti koji prate taj razvoj i izvršenje zadanih ciljeva.

Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju 1.srpnja 2013.godine, otvaraju se brojne nove prilike za razvoj, kako turizma tako i ostalih djelatnosti, što donosi i nove izazove. Sa svrhom postavljanja razvojnih smjernica i operativnih strategija za nastupajuće razdoblje javlja se „Strategija razvoja turizma RH do 2020.godine“, koja predstavlja krovni razvojni dokument hrvatskog turizma. Ona daje odgovor na pitanje kakav turizam Hrvatska želi i treba razvijati te utvrđuje ključne aktivnosti turističke politike usmjerene na osiguravanje proizvodnih, institucionalnih, organizacijskih i ljudskih pretpostavki za poboljšavanje konkurentske sposobnosti hrvatskog turizma i korištenje resursne osnove na načelima odgovornog i održivog razvoja.<sup>18</sup>

U sklopu Strategije razvoja turizma RH do 2020.godine, kao jedan od ciljeva kojima bi se postiglo dugoročno održivo poslovanje uz rast i razvoj, nastojalo se dotaknuti i hotelijerstva kao ključnog pokretača investicijskog ciklusa. To je uključivalo ne samo izgradnju novih hotelskih objekata, nego i izgradnju tematiziranih hotelskih objekata, podizanje kvalitete, rekonstrukcije i obnove postojećih, podizanja kategorije...

U Hrvatskoj je glavni nositelj turističke politike na nacionalnoj razini Ministarstvo turizma, kao vrhovno tijelo izvršne vlasti, zatim slijede Hrvatska gospodarska i Hrvatska obrtnička komora te Hrvatska turistička zajednica sa sustavom turističkih zajednica na nižoj razini. Na regionalnoj i lokalnoj razini nalaze se predstavnici javnog sektora, turističke agencije, ostali gospodarski subjekti u turizmu, stanovništvo i drugi.<sup>19</sup>

Glavni zadaci Ministarstva turizma su provođenje upravnih i stručnih poslova koji se odnose na turističku politiku zemlje u sklopu opće gospodarske politike i određivanje strategije razvoja turizma.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Strategija razvoja turizma RH do 2020.godine, Zagreb, 2013, Internet, dostupno na: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130205\\_Strategija-turizma-do2020.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130205_Strategija-turizma-do2020.pdf) [9.11.2019]

<sup>19</sup> Bartoluci, M., Čavlek, N. i suradnici, Turizam- ekonomske osnove i organizacijski sustav, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 94

<sup>20</sup> Ibid, str. 98

Tako je i turistička zajednica Splitsko-dalmatinske županije izdala „Glavni plan razvoja turizma Splitsko-dalmatinske županije (2017-2027) sa strateškim i operativnim planom marketinga“ koji sadrži planirane programe u funkciji unaprjeđenja smještajne i druge ponude privatnog sektora. Što se tiče mogućnosti korištenja sredstava EU fondova, za realizaciju novih turističkih razvojno-investicijskih projekata na području Županije poduzetnicima bi bila na raspolaganju sredstva iz Operativnog programa iz područja konkurentnosti i kohezije, a koja će se sufinancirati sredstvima iz Europskog fonda za regionalni razvoj. Neki od projekata su<sup>21</sup>:

1. Izgradnja 3 – 4 hotela visoke kategorije u Splitu
2. Izgradnja desetak novih hotela visoke kategorije na području Makarske rivijere i otoka (Brač, Hvar, Vis)
3. Podizanje kategorije/kvalitete u desetak postojećih hotela (Jelsa, Vrboska, Vis, Komiza, Baško Polje i sl.)
4. Povećanje ponude boutique hotela
5. Povećanje ponude tematiziranih, obiteljskih vođenih B&B pansiona
6. Osnivanje nekoliko difuznih/integralnih hotela

S obzirom na važnost malog obiteljskog hotelijerstva za inoviranje cjelokupne hrvatske turističke ponude, koja je u tom trenutku bila nedovoljno razvijena u odnosu na ostalu hotelsku i ukupnu smještajnu ponudu, Strategija razvoja turizma do 2020.godine preporučila je izradu „Nacionalnog programa razvoja malog obiteljskog hotelijerstva“. Cilj je bio otvoriti put za:

- stvaranje primjerenijeg i poticajnijeg institucionalnog okruženja za razvoj malog obiteljskog hotelijerstva ponajviše kroz fleksibilnije radno zakonodavstvo;
- podizanje razine znanja i stručnih vještina za potrebe uspješnog tržišnog pozicioniranja i učinkovitog vođenja različitih aktivnosti, pripreme projektne dokumentacije, efikasne i ekološki odgovorne izgradnje;

---

<sup>21</sup> Turistička zajednica Splitsko-dalmatinske županije, Glavni plan razvoja turizma Splitsko-dalmatinske županije (2017-2027) sa strateškim i operativnim planom marketinga, 2018, Internet, dostupno na: [file:///C:/Users/NINA/Downloads/Glavni\\_plan\\_razvoja\\_turizma\\_SDZ.pdf](file:///C:/Users/NINA/Downloads/Glavni_plan_razvoja_turizma_SDZ.pdf) [9.11.2019]

- uspostavljanje primjerenog sustava financijskih i/ili fiskalnih poticaja temeljem kojih bi se povećao interes za izgradnju malih obiteljskih hotela, uključujući i transformaciju određenog dijela apartmanske ponude u obiteljske hotele.<sup>22</sup>

Malo obiteljsko hotelijerstvo ne predstavlja specifičnu smještajnu ponudu, te pružanje usluga u takvim objektima nije uređeno posebnim zakonom nego se definira u sklopu odredbi Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti, Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, te Pravilnikom za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste hotel. Također, mali obiteljski hoteli, poput velikih hotelskih poduzeća, opterećeni su brojnim obvezama poput: poreza na dobit, poreza na dodanu vrijednost, boravišna pristojba, turistička članarina i brojne parafiskalne obveze.

Aktivnosti u cilju unapređenja kvalitete malog obiteljskog hotelijerstva sa područja djelovanja institucionalnog okvira prikazana su na sljedećoj slici.

## Institucionalni okvir

Naziv programa	Cilj	Aktivnosti
NAGLASI POSEBNOSTI	Deregulacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izmjene zakonske legislative: prilagođavanje manjim poduzetnicima, mješovite stambeno turističke zone, okolišno odgovorna praksa, rad članova obitelji</li> <li>• Smanjivanje parafiskalnih davanja</li> <li>• Informiranje javnosti</li> </ul>
KRENIMO ZAJEDNO	Proširenje i povećanje kvalitete ponude	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potpore za pripremu dokumentacije za EU fondove</li> <li>• Proširiti mogućnost kreditiranja od strane HBOR-a (standardi kvalitete, širenje ponude i dodatnih sadržaja)</li> <li>• Proširiti mogućnosti dodjele jamstava preko HAMAG-a</li> <li>• Javni venture capital fond za poticanje malog hotelijerstva</li> <li>• Infrastruktura za posredovanje u kupoprodaji postojećih objekata</li> <li>• Public i stake holder awareness programi</li> </ul>
INFORMACIJE ZA SVE	Efikasnije korištenje ICT tehnologije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informativni/savjetodavni sustav 'one stop shopova' za malo hotelijerstvo</li> <li>• Ustroj središnje baze podataka (konkurentne EU zemlje), zajednički standardi podataka</li> <li>• Regionalni centar za konkurentnost malog hotelijerstva</li> <li>• Informiranje potencijalnih korisnika</li> </ul>

### Slika 2. Programi i aktivnosti u cilju unapređenja kvalitete malog obiteljskog hotelijerstva

Izvor: Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva

[http://www.iztg.hr/UserFiles/file/novosti/2013/Akcijski-plan\\_NACIONALNI-PROGRAM-UNAPRE%C4%90ENJA-MALOG-HOTELIJERSTVA.pdf](http://www.iztg.hr/UserFiles/file/novosti/2013/Akcijski-plan_NACIONALNI-PROGRAM-UNAPRE%C4%90ENJA-MALOG-HOTELIJERSTVA.pdf) [9.11.2019]

<sup>22</sup> Ministarstvo turizma, Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Zagreb, 2013, Internet, dostupno na: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007\\_160128\\_moh.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007_160128_moh.pdf) [9.11.2019]

Kao što je vidljivo iz tablice planirano je nekoliko programa koji bi uz razne aktivnosti, za cilj imali deregulaciju, proširenje i povećanje kvalitete ponude, te efikasnije korištenje ICT tehnologije.

#### 2.1.4. Glavna ograničenja i izazovi razvoja hotelijerstva

Makroekonomsko i poslovno okruženje za poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj u znatnoj mjeri ograničava mogućnost uspješnog poslovanja i razvoja te djelatnosti na konkurentskim osnovama. Neki od problema jesu u nestabilnosti općega i pravnog sustava te u razini poreznog opterećenja koja ne stvara konkurentski okvir poslovanja u usporedbi sa zemljama koje predstavljaju glavne turističke konkurente. Sustav poticaja ulaganjima u hotelijerstvo i turizam je u fazi razvoja, a proces privatizacije hotelskih trgovačkih društava s većinskim udjelom državnog vlasništva još uvijek nije dovršen.<sup>23</sup>

Potreba za dugoročnim planiranjem razvoja smještajnih kapaciteta za Hrvatsku je neophodna. To uključuje restrukturiranje postojećih hotelskih objekata kao i izgradnju novih, pri čemu se bazira na kvaliteti, a ne na kvantiteti. Također, poželjno je da se i dio privatnih kapaciteta unaprijedi i prenamjeni u male obiteljske hotele. No, najčešće se investicijska klima javlja kao ograničavajući faktor za ulaganje. Neusklađenost zemljišnih knjiga, dugi rokovi ishoda potrebnih dozvola, nedovoljno jasne procedure za realizaciju investicija samo su neki od faktora.

Ekonomski položaj hotelijerstva u Hrvatskoj obilježavaju brojne negativnosti upravo zbog uvjeta poslovanja. Primjerice, zbog visokih fiksnih troškova djelatnost posluje s gubitkom. Razina zaduženosti je tijekom posljednjih godina povećana, uz istodobno smanjenje likvidnosti. Hrvatska ima nepovoljniju strukturu ukupnih smještajnih kapaciteta od konkurentskih zemalja, s manjim udjelom hotelskih u ukupnim kapacitetima. Manje se investira u nove hotelske proizvode i greenfield projekte.<sup>24</sup>

Istodobno, poslovanje malih obiteljskih hotela u Hrvatskoj često je opterećeno nizom nedostataka koji predstavljaju potencijalna ograničenja njihovog daljnjeg rasta i razvoja, kao što su:<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Pletikosa D., Stavovi stručne javnosti o utjecaju domaćih i inozemnih izravnih ulaganja na uspješnost poslovanja u hotelijerstvu, Ekonomska misao i praksa, 2015, str. 450., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/149648> [22.11.2019]

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Ministarstvo turizma, Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Zagreb, 2013, Internet, dostupno na: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007\\_160128\\_moh.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007_160128_moh.pdf) [6.12.2019]

- neformalne poslovne procedure i nedostatak planiranja poslovnog procesa, što se često odražava na različitu kvalitetu usluge i improvizaciju u poslovanju uslijed čega nije uvijek moguće isporučiti uslugu potrebne kvalitete;
- nedovoljno poznavanje tržišnih trendova i/ili neadekvatne marketinške aktivnosti zbog ograničenog marketinškog budžeta, ali i nedostatka profesionalaca u sferi tržišne komunikacije;
- ograničen pristup tržištu kapitala kao posljedice nesklonosti razvodnjavanju vlasničke strukture, nepoznavanja suvremenih mogućnosti financiranja vlastitog razvoja putem cijelog niza novih financijskih instrumenata, ali i uslijed nedovoljne kreditne sposobnosti i nevoljkosti hrvatskog bankarskog sustava za ulazak u tzv. projektno financiranje;
- neadekvatnu kompoziciju radne snage, kvalifikacijsku strukturu i/ili nedostatak profesionalnih vještina dijela zaposlenih, a što je posljedica zapošljavanja članova uže obitelji kao i nevoljkosti njihovog otpuštanja ukoliko im radni učinci nisu dovoljno kvalitetni.

Kao jedan od velikih izazova hotelijerstva je praćenje trendova i ostvarivanje konkurentnosti među brojnim poslovnim objektima, kao i kontinuirano uvođenje inovacija s ciljem preživljavanja na turističkom tržištu. Zbog stalnih promjena na tržištu i u gospodarskom okruženju potrebna su mnoga ulaganja u analiziranje tržišta i praćenje okoline, te samim time i u unaprjeđenje poslovanja.

Konkurentnost potiče procese inovacija hotelskog proizvoda i hotelskih objekata, specijalizaciju poslovanja, razvoj informacijskih sustava i Interneta, orijentaciju prema održivom razvoju te uključivanje modnih brendova u dizajn, kao i personalizaciju odnosa s klijentima te nove medije za komunikaciju s turistima, rezervacije i promidžbene svrhe što rezultira brisanjem prepreka u stvaranju novih objekata i programa usluga.<sup>26</sup>

Sve to zahtjeva brojna ulaganja što dovodi do potrebe za različitim izvorima financiranja koja u Hrvatskoj također predstavljaju jedan od ograničavajućih faktora u razvoju, a o čemu će detaljnije biti pisano u nastavku.

---

<sup>26</sup> Pavia N., i suradnici: Specialization as a trend in modern hotel industry, Trends in Tourism and Hospitality Industry, 2014, str. 9

## 2.2. Izvori financiranja hotelske djelatnosti

Financiranje je jedna od osnovnih funkcija svakog poduzeća, a podrazumijeva dinamični proces pribavljanja novca, investiranja i vraćanja uvećanog novca. No, financiranje se ne smije ograničiti samo na novac, jer se i nenovčani oblici imovine (potraživanja, zalihe, oprema...) mogu tretirati kao preobraženi novčani oblik koji je uvjetovan novčanim ulaganjima. Potrebno je planirati i znati prednosti i nedostatke svih izvora financiranja kako bi mogli uspješno poslovati. Kvalitetno poslovanje i upravljanje sredstvima može dovesti do smanjenja troškova, pravodobne naplate, odgode rokova plaćanja, povećane likvidnosti i solventnosti, povećanja dobiti i sl. U suprotnom može se govoriti o financijskim štetama koje kao posljedicu imaju povećanje gubitka, pad likvidnosti i solventnosti, stečaj, likvidaciju poduzeća.<sup>27</sup>

Mali obiteljski hoteli, kao i sva mala poduzeća u Hrvatskoj, suočeni su sa brojnim financijskim preprekama. Među raznim slabostima na koje mala poduzeća nailaze, ističe se ograničen pristup financiranju kao i nedovoljna razvijenost financijskog tržišta koje je neophodno za razvoj ovog rastućeg sektora.

### 2.2.1. Glavna obilježja izvora financiranja u hotelijerstvu

Izvori financiranja mogu se podijeliti prema roku raspoloživosti, prema vlasništvu te prema porijeklu.

Prema roku raspoloživosti izvora, financiranje se dijeli na:

- *Kratkoročno financiranje*: izvori kratko traju, raspoloživi su u vremenu do jedne godine, te se koriste za financiranje ulaganja u kratkotrajnu imovinu (obrtna sredstva);
- *Srednjoročno financiranje*: izvori su raspoloživi od jedne do pet godina, te se koriste za financiranje srednjoročnih ulaganja u strojeve, opremu i sl.;
- *Dugoročno financiranje*: izvori dugo traju i raspoloživi su više od pet godina, te se koriste za financiranje ulaganja u dugotrajnu imovinu (osnovna sredstva), odnosno razvoj poduzeća.

---

<sup>27</sup> Vukičević M., *Financije poduzeća*, Golden marketing-Tehnička knjiga, Zagreb, 2006., str. 17.

Prema porijeklu izvori financiranja dijele se na:

- *Unutarnje (interne) izvore*: stvorilo ih je samo poduzeće (amortizacija, zadržani dobitak, pričuve);
- *Vanjske (eksterne) izvore*: financijski menadžment priskrbljuje ih izvana, emisijom kratkoročnih i dugoročnih vrijednosnih papira, uzimanjem kratkoročnih i dugoročnih kredita i sl.

Prema vlasništvu izvori financiranja dijele se na:

- *Vlastiti izvori* (dionički kapital, partnerski ulozi) kod kojih ne postoji obveza vraćanja te nemaju rok dospijeca. Koriste se za ulaganje sredstva u poslovanje privrednog subjekta na neodređeno vrijeme;
- *Tuđi izvori* (sve vrste obveza, dugovi) koji se moraju vratiti vjerovnicima u određenom roku, a koriste se za financiranje kratkoročnih i dugoročnih ulaganja.<sup>28</sup>

Uz vlastite i tuđe izvore financiranja u novije vrijeme pojavljuju se i *poticajni izvori financiranja* koji nisu nastali samofinanciranjem nego iz tuđih izvora, ali nemaju obvezu vraćanja (EU fondovi).

### **Financiranje vlastitim kapitalom**

Financiranje vlastitim kapitalom obuhvaća vlastiti kapital vlasnika, ali i obitelji. Taj kapital moguće je odmah upotrijebiti kao izvor financiranja, a najčešće predstavlja kapital od uštedevine koju vlasnik ima u gotovinskom obliku, u štedionici, banci i slično. Razvijenost domaćeg financijskog sustava uvjetuje mogućnost financiranja vlastitim vanjskim kapitalom odnosno financiranje javnom emisijom dionica. Dionice predstavljaju vlasnički vrijednosni papir, odnosno udio u vlasništvu poduzeća emitenta. Investitori ulažu da bi zaradili na cijeni te privučeni dividendama koje se isplaćuju za dionice.<sup>29</sup> Kupac dionice stječe određeni vlasnički udio proporcionalno broju kupljenih dionica od ukupne emisije, te najčešće i pravo glasa ovisno o vrsti dionice. Zarada od kupnje dionica naziva se dividenda. Emisija dionica predstavlja jedan oblik dugoročnog financiranja poduzeća. Emisija se vrši na

---

<sup>28</sup> Marković I., *Financiranje: teorija i praksa financiranja trgovačkih društava*, RRI plus, Zagreb, 2000., str.6-7

<sup>29</sup> Vidučić, Lj., *Financijski menadžment*, RRI plus, Zagreb, 2012., str. 171

primarnom tržištu, a određena je u Zakonom o izdavanju i prometu vrijednosnim papirima te je pod državnom kontrolom.<sup>30</sup>

Dobit tekućeg poslovanja, kao i zadržana dobit, također su jedan od načina financiranja vlastitim kapitalom. Dobit tekućeg poslovanja ostvaruje se ukoliko su ukupni prihodi veći od ukupnih rashoda (dobit prije oporezivanja), te predstavlja pozitivan financijski rezultat poduzeća. Zadržana dobit dio je vlasničke glavnice poduzeća nastala kumuliranjem, odnosno zadržavanjem dijela ili cijele ostvarene dobiti iz prethodnih obračunskih razdoblja. Ostvarena dobit povećava vlastite izvore financiranja.

### **Kreditno financiranje**

Kreditno financiranje obuhvaća financiranje bankarskim kreditima i kreditima i jamstvima države i lokalnih organa uprave. Banke se nakon sklopljenog ugovora o kreditu obvezuju korisniku kredita omogućiti određeni iznos novčanih sredstava, na određeno ili neodređeno vrijeme, a korisnik kredita obvezuje se plaćati banci ugovorene kamate, te da će dobiveni iznos novca vratiti u ugovorenom vremenu.

U Hrvatskoj veliku ulogu u financiranju malih i srednjih poduzeća (među kojima su i mali obiteljski hoteli) imaju upravo banke. Prema istraživanju koje svake godine provodi CEPOR<sup>31</sup> (centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva) krediti banaka, uz Vladine programe poticaja i subvencionirane kreditne linije javljaju se kao dominantan izvor financiranja. Međutim, većina banaka male poduzetnike smatra rizičnom skupinom zbog čega prilikom odobravanja kredita, radi smanjenja vlastitog rizika, traže brojnu dokumentaciju, garancije, hipoteke na imovinu poduzeća i slično.

Komercijalne banke nude širok spektar različitih vrsta kredita za financiranje kako hotelijerstva tako i drugih djelatnosti. Investicijski krediti, krediti za turističke usluge, krediti za početnike samo su neke od brojnih mogućnosti. Osim kreditiranja malog gospodarstva brojnim specijaliziranim kreditnim programima, većina komercijalnih banaka nudi i dodatne načine financiranja u suradnji sa ministarstvima, jedinicama lokalne samouprave, gradovima, županijama, HBOR-om, HAMAG BICROM-m, te međunarodnim financijskim institucijama (EIF-Europski investicijski fond, EBRD-Europska banka za obnovu i razvoj, EIB-Europska investicijska banka...).

---

<sup>30</sup> Zakon o izdavanju i prometu vrijednosnim papirima, NN 107/95, Internet, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1995\\_12\\_107\\_1768.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1995_12_107_1768.html) [27.01.2020.]

<sup>31</sup> CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, dostupno na: <http://www.cepor.hr/> [29.01.2020]



## Poticani izvori financiranja i podrške specijaliziranih institucija

Učlanjenjem u Europsku Uniju 2013.godine, Republika Hrvatska stekla je pravo na pristup strukturnim i investicijskim **fondovima EU** koji su postali važan izvor financiranja kako u turizmu i hotelijerstvu, tako i u ostalim sektorima. U financijskom razdoblju 2014.-2020. Republici Hrvatskoj je iz Europskih strukturnih i investicijskih (ESI) fondova na raspolaganju ukupno 10,676 milijardi eura.<sup>32</sup> Sredstva se koriste za financiranje onih projekata koji doprinose razvojnim ciljevima Republike Hrvatske, ali i Europske Unije u cjelini. Europska Unija razvila je trend koji u središte stavlja male i obiteljske hotele koje brojnim programima i poticajima nastoji unaprijediti. Redovitim informiranjem, edukacijama i usavršavanjem, hotelijeri su u mogućnosti iskoristiti bespovratna sredstva kako bi unaprijedili vlastito poslovanje. Tako je na primjer 2015.godine izdan natječaj za podršku razvoja MSP u turizmu povećanjem kvalitete i dodatne ponude hotela vrijedan 304 milijuna kuna. Poziv je namijenjen MSP-ima kako bi se potaknule investicije u početna ulaganja povezana s izgradnjom novih, proširenjem kapaciteta i/ili povećanjem kvalitete postojećih hotela koji će po završetku investicije ispuniti minimalne uvjete i uvjete za kategoriju 3, 4 ili 5 zvjezdica jedne od sljedećih vrsta ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli: hotel, aparthotel, turističko naselje, hotel baština ili difuzni hotel, uključujući diversifikaciju ponude hotela na usluge koje hotel prethodno nije nudio, a s ciljem produljenja turističke sezone i podizanja konkurentnosti MSP-a u turizmu.<sup>33</sup>

Hrvatska banka za obnovu i razvitak (**HBOR**) kreditiranjem, osiguranjem izvoza od političkih i komercijalnih rizika, izdavanjem garancija i poslovnim savjetovanjem nastoji osnažiti konkurentnost hrvatskog gospodarstva. Kao jedna od osnovnih aktivnosti je i poticanje malog i srednjeg poduzetništva na način da osigura poboljšane uvjete kreditiranja, kao što su: smanjenje kamatne stope, duži rokovi počeka (od 3 godine) i otplate kredita (12 godina uključujući poček). HBOR podupire ulaganja u razvoj turističke ponude povoljnim kreditnim uvjetima. Kratkoročnim (za pripremu turističke sezone, financiranje obrtnih sredstava, i tekuće održavanje) i dugoročnim kreditima (ulaganje u kupnju, izgradnju, rekonstrukciju i opremanje objekta) nastoji se produžiti turistička sezona razvojem više smještajnih kapaciteta, podizanjem razine usluge i povećanjem kategorizacije. Kreditiranje se provodi putem poslovnih banaka, izravno, te prema modelu podjele rizika. HBOR u pravilu kreditira do 75%

---

<sup>32</sup> Europski strukturni i investicijski fondovi, Internet, dostupno na: <https://strukturnifondovi.hr/> [29.01.2020]

<sup>33</sup> Europski strukturni i investicijski fondovi, Internet, dostupno na: <http://arhiva.strukturnifondovi.hr/natjecaji/1179> [29.01.2020]

predračunske vrijednosti investicije bez PDV-a. Kamatna stopa za projekte u turizmu kreće se od 2% do 4%.<sup>34</sup> U 2018.godini kreditima je podržano čak 1 970 projekata s iznosom većim od 5,6 milijardi kuna, što predstavlja povećanje od 9 posto u odnosu na prethodnu godinu. Najbrojniji korisnici HBOR-ovih kredita u 2018. godini bili su mali i srednji poduzetnici kojima je odobreno 94 posto ukupnog broja odobrenih kredita u iznosu 1.96 milijarde kuna.<sup>35</sup> U razdoblju od 18.02.2018. do 16.04.2019., od 61 korisnika ESIF kredita za rast i razvoj, čak 18 ih otpada na turistički sektor.<sup>36</sup>

Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (**HAMAG-BICRO**) nastala je s ciljem kreiranja specijaliziranog sustava koji poduzetnicima pruža podršku kroz sve faze razvoja. Djelatnost agencije za malo gospodarstvo obuhvaća poticanje osnivanja i razvoja, poticanje ulaganja u malo gospodarstvo, financiranje poslovanja i razvoja kreditiranjem i davanjem jamstva za odobrene kredite od strane kreditora, kao i davanjem potpora za istraživanje, razvoj i primjenu suvremenih tehnologija.<sup>37</sup> Prema podacima godišnjeg izvješća<sup>38</sup> za 2017.godinu, u sklopu natječaja „Podrška razvoju MSP u turizmu povećanjem kvalitete i dodatne ponude hotela“ ugovoreno je 28 projekata ukupne vrijednosti 819,3 milijuna kuna, pri čemu se dodijelilo 193,7 milijuna kuna bespovratnih sredstava. Najveći broj zaključenih ugovora ostvaren je upravo na području Splitsko-dalmatinske županije (9).

---

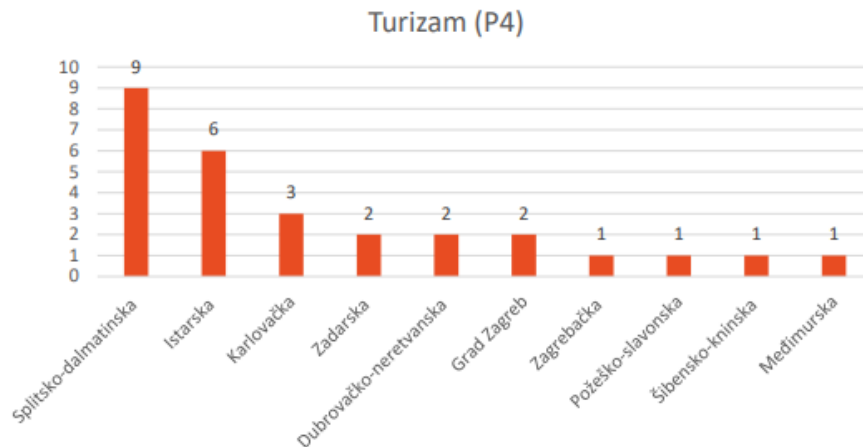
<sup>34</sup> HBOR, Program kreditiranja turističkog sektora, Internet, dostupno na: <https://www.hbor.hr/wp-content/uploads/2016/11/Turizam-pk-17-12.pdf> [30.01.2020]

<sup>35</sup> HBOR, Godišnji financijski izvještaji za 2018.godinu, Internet, dostupno na: [https://www.hbor.hr/wp-content/uploads/2019/07/HBOR\\_Godi%C5%A1nje-izvje%C5%A1%C4%87e-2018-web.pdf](https://www.hbor.hr/wp-content/uploads/2019/07/HBOR_Godi%C5%A1nje-izvje%C5%A1%C4%87e-2018-web.pdf) [30.01.2020]

<sup>36</sup> HBOR, Financijski instrument „ESIF krediti za rast i razvoj“, Internet, dostupno na: [https://www.hbor.hr/wp-content/uploads/2018/05/Tablica-KRiR\\_objava\\_WEB\\_final\\_svibanj19.pdf](https://www.hbor.hr/wp-content/uploads/2018/05/Tablica-KRiR_objava_WEB_final_svibanj19.pdf) [30.01.2020]

<sup>37</sup> HAMAG-BICRO, Internet, dostupno na: <https://hamagbicro.hr/o-nama/osnivanje/> [31.01.2020]

<sup>38</sup> HAMAG-BICRO, Godišnje izvješće za 2017.godinu, Internet, dostupno na: [https://hamagbicro.hr/wp-content/uploads/2019/04/HAMAG-BICRO\\_Godi%C5%A1nje-izvje%C5%A1%C4%87e-2017\\_za-objavu.pdf](https://hamagbicro.hr/wp-content/uploads/2019/04/HAMAG-BICRO_Godi%C5%A1nje-izvje%C5%A1%C4%87e-2017_za-objavu.pdf) [31.01.2020]



### Slika 3. Pregled zaključenih ugovora po županijama

Izvor: HAMAG-BICRO, dostupno na: [https://hamagbicro.hr/wp-content/uploads/2019/04/HAMAG-BICRO\\_Godi%C5%A1nje-izvje%C5%A1%C4%87e-2017\\_za-objavu.pdf](https://hamagbicro.hr/wp-content/uploads/2019/04/HAMAG-BICRO_Godi%C5%A1nje-izvje%C5%A1%C4%87e-2017_za-objavu.pdf) [31.01.2020]

Objavom Strategije razvoja turizma u RH do 2020.godine, **Ministarstvo turizma** omogućilo je realizaciju brojnih mjera i programa za poticanje razvoja malih, srednjih, ali i velikih poduzetničkih pothvata. Svaki program ili inicijativa osigurava određena financijska sredstva, bilo to dodjelom bespovratnih sredstava, preferencionalnim kreditiranjem ili fiskalnim olakšicama. Programi su usmjereni na razna područja, od izgradnje smještajnih objekata, izgradnje tematskih sadržaja turističke ponude, unaprjeđenje posebnih oblika turizma poput ruralnog turizma, cikloturizma i slično, razvoj nerazvijenih turističkih područja... Kao osnovni ciljevi ističu se produljenje sezone, stvaranje novih radnih mjesta, očuvanje postojećih radnih mjesta i razvoj gospodarstva. 2017.godine objavljen je Program konkurentnosti turističkog gospodarstva kojim se dodjeljuju bespovratna sredstva za razvoj malog i srednjeg poduzetništva, unaprjeđenje ponude malih obiteljskih hotela, održivi razvoj, podizanje konkurentnosti hrvatskog turizma i razvoj posebnih oblika turizma. Visina potpore iznosila je 60% od prihvatljivih troškova, odnosno za skupinu hotela od 50.000,00 do 350.000,00 kn.<sup>39</sup> Iz skupine hotela prijavljen je 61 objekt, te je dodijeljeno ukupno 4.010.000,00kn.<sup>40</sup>

<sup>39</sup> Bespovratna sredstva Ministarstva turizma za hotele, kampove, ostale objekte za smještaj, OPG-e, bazene i posebne oblike turizma, Internet, dostupno na: <https://www.eurokonzalting.com/index.php/bespovratna-sredstva-i-krediti/item/391-bespovratna-sredstva-ministarstva-turizma-za-hotele-kampove-ostale-objekte-za-smjestaj-opg-e-bazene-i-posebne-oblike-turizma> [31.01.2020]

<sup>40</sup> Ministarstvo turizma, Odluka o odabiru projekata za sufinanciranje, Internet, dostupno na: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/170703\\_KTG\\_odluke/1\\_170703\\_O-mjera-A1.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/170703_KTG_odluke/1_170703_O-mjera-A1.pdf) [31.01.2020]

## **Alternativni izvori financiranja**

Tradicionalni izvori financiranja poput kredita banaka, programa financijskih poticaja i subvencioniranja nedovoljno su prilagođeni različitim fazama poduzetničkog pothvata. Izvori financiranja kao što su poslovni anđeli i fondovi rizičnog kapitala bili bi mnogo pogodniji, no u Hrvatskoj takvi izvori financiranja još nisu dovoljno razvijeni, te poduzetnici nisu dovoljno informirani o takvim mogućnostima.

**Poslovni anđeli** su profesionalni investitori koji, na temelju svog višegodišnjeg iskustva, ulažu u poduzetničke projekte u njihovoj najranijoj fazi. Iskusni poduzetnici vlastitim kapitalom financiraju početničke projekte visokog rizika ulažući u njihov vlasnički kapital, te pružanjem pomoći i u daljnjem razvoju poduzeća.<sup>41</sup> Prilikom investiranja poslovni anđeli stječu vlasnički udio, a njihovi interesi su raznoliki. Njihova uloga za mala poduzeća je višestruka. Osim financijski, u radu poduzeća sudjeluju znanjem i iskustvom (pribavljanje dodatnog kapitala, tehnička podrška, tržišni kontakti, usluge stručnjaka...).<sup>42</sup> U novije vrijeme poslovni anđeli postaju sve više značajni, no još uvijek postoje značajne razlike u odnosu na razvijene financijske sustave. Hrvatska udruga poslovnih anđela (CRANE – Croatian Business Angels Network) osnovana je 2008.godine, te je član Europske mreže poslovnih anđela EBAN. Do 2017.godine u Hrvatskoj su postojala 24 poslovna anđela, te je iznos ulaganja u 2017.godini u Hrvatskoj iznosio oko 1,1 milijun eura. Investirano je samo u 4 hrvatska poduzeća što govori o još uvijek slaboj razvijenosti ovog oblika financiranja. Investicije se usmjeravaju najčešće u inovativne projekte koji će omogućiti višestruki povrat investicije.<sup>43</sup>

**Tržište rizičnog kapitala** još uvijek je nedovoljno razvijeno. Prema podacima GEM istraživanja u 2018.godini, Hrvatska prema kvaliteti pristupa novcima zaostaje za prosjekom EU zemalja, te je kao i prethodnih godina potvrđeno da iako na tržištu novca postoji značajna ponuda bankarskih kredita, u Hrvatskoj se problem nedostatka odgovarajuće vrste novca (rizični kapital, vlasnički kapital) za nove ili rastuće poduzetničke pothvate ponavlja iz godine

---

<sup>41</sup> Martišković, Ž. i Vojak, N., Alternativni oblik financiranja malog poduzetništva putem mikrokredita, Računovodstvo i financije, 2009., str. 134.

<sup>42</sup> Vidučić, Lj., Financiranje i razvitak malog gospodarstva (SME sektor). Računovodstvo, revizija i financije, 2003., str. 73.

<sup>43</sup> CEPOR, Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018., Internet, dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2018-HR.pdf> [31.01.2020]

u godinu.<sup>44</sup> Rizični kapital predstavlja financiranje mladih, dinamičnih poduzeća od strane profesionalnih investitora najčešće kroz vlasnički kapital, te slične vlasničke vrijednosnice koji prikupljaju sredstva od bogatih pojedinaca i/ili institucionalnih investitora. Cilj je ostvariti značajnu stopu povrata kako za investitora, tako i za poduzetnika, povećavajući kapitalnu vrijednost poduzeća u koje se investiralo.<sup>45</sup> U Hrvatskoj se fondovi rizičnog kapitala javljaju kao fondovi za gospodarsku suradnju koji su započeli s radom 2011.godine kao javno-privatno partnerstvo između Vlade Republike Hrvatske i institucionalnih investitora (banke, osiguravajuća društva, mirovinski fondovi, te velika poduzeća). Prema podacima HBOR-a od 2012. do 2015.godine uloženo je u ukupno 24 projekta i to u razne sektore, među kojima je i turizam. Na slici je prikaz ulaganja fondova za gospodarsku suradnju u razdoblju od 2012.godine do 2015.godine.

Godina	Broj projekata	Iznos ulaganja (mil. kn)	Sektori ulaganja	Ukupan broj zaposlenih u poduzećima koja su bila predmet ulaganja
2012.	6	234,34	IT sektor, financijska, drvena, tekstilna i kemijska industrija	829
2013.	7	340,5	drvena industrija, građevinska industrija, turizam, sektor obnovljivih izvora energije	1719
2014.	7	250	IT sektor, drvena industrija, poljoprivreda, tekstilna industrija	1072
2015.	4	189	sektor turizma, bankovni sektor	1210

#### Slika 4. Ulaganja fondova za gospodarsku suradnju, 2012. – 2015. godine

Izvor: Ploh M., Ograničenja i mogućnosti financiranja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/185842> [31.01.2020]

#### 2.2.2. Faktori utjecaja i ograničenja financiranja hotelske industrije

Mala i srednja poduzeća, pa tako i mali obiteljski hoteli, često se susreću sa brojnim financijskim preprekama među kojima se kao glavna prepreka izdvaja ograničen pristup financiranju i nerazvijenost financijskog tržišta.

Makroekonomsko i poslovno okruženje za poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj u znatnoj mjeri ograničava mogućnost uspješnog poslovanja i razvoja te djelatnosti na konkurentskim osnovama. Neki od problema jesu u nestabilnosti općega i pravnog sustava te u razini

<sup>44</sup> GEM, Što Hrvatsku čini (ne)poduzetničkom zemljom?, 2018, Internet, dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2019/04/GEM2018zaweb.pdf> [31.01.2020]

<sup>45</sup> Ploh M., Ograničenja i mogućnosti financiranja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj, FIP – Financije i pravo, vol. 5, br. 1, 2017., str. 88., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/185842> [31.01.2020]

poreznog opterećenja koje ne stvara konkurentski okvir poslovanja u usporedbi sa zemljama koje predstavljaju glavne turističke konkurente.<sup>46</sup> Poduzetnička okolina u Hrvatskoj još uvijek na poduzetničku aktivnost djeluje više ograničavajuće nego stimulirajuće. Na temelju provedenih GEM istraživanja, te prema ocjenama eksperata samo dvije komponente (raspoloživost i kvaliteta fizičke infrastrukture, dinamika domaćeg tržišta) djeluju stimulirajuće na poduzetničku aktivnost. Posebno ograničavajuće komponente poduzetničke okoline u Hrvatskoj su vladine politike prema regulatornom okviru, prisutnost značajnih barijera ulaska na tržište, kulturne i društvene norme (sistem vrijednosti), te nedovoljna razina obrazovanja i educiranosti koja bi doprinijela izgradnji poduzetničke kompetencije mladih.<sup>47</sup>

Obzirom da su vlastita sredstva često nedovoljna, problem se javlja i kod pristupa vanjskim izvorima financiranja. Zbog velike neizvjesnosti i manjka kreditne sposobnosti banke traže visoka osiguranja koja mali poduzetnici najčešće nemaju. Pristup financijskim sredstvima malim i srednjim poduzećima posebno je otežan zbog toga što mnoge financijske institucije smatraju takvo kreditiranje visokorizičnim s visokim transakcijskim troškovima i malim povratom na uloženu imovinu. To predstavlja veliko ograničenje poduzećima početnicima jer su u toj fazi najranjiviji, te nemaju jamstva ni reputaciju.<sup>48</sup>

Osim prepreka koje se javljaju na samom početku poslovanja (start-up faza) kao što su veliki troškovi izgradnje i otvaranja hotela, brojna dokumentacija, administrativne prepreke, otežan pristup vanjskim izvorima financiranja, te visoke i promjenjive kamatne stope na kredite kao i kratki rokovi otplate, postoje i one koje su prisutne tijekom cijelog životnog vijeka poduzeća. Veliki fiksni troškovi koji se javljaju tijekom poslovanja, popraćeni brojnim fiskalnim i parafiskalnim naknadama dovode do poslovanja u gubitku. Zbog svega navedenog novi poduzetnici gube interes za ulaganjem u nova mala poduzeća.

U Republici Hrvatskoj još uvijek su najzastupljeniji tradicionalni izvori financiranja što poduzetnicima ne ostavlja veliku mogućnost izvora, te se sve više i više javlja potreba za jačanjem alternativnih izvora financiranja poput fondova rizičnog kapitala, poslovnih anđela i slično.

---

<sup>46</sup> Pletikosa D., Stavovi stručne javnosti o utjecaju domaćih i inozemnih izravnih ulaganja na uspješnost poslovanja u hotelijerstvu, Ekonomska misao i praksa, 2015., str.450, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/149648> [10.02.2020]

<sup>47</sup> GEM, Što Hrvatsku čini (ne)poduzetničkom zemljom?, 2018, Internet, dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2019/04/GEM2018zaweb.pdf> [10.02.2020]

<sup>48</sup> Ploh M., Ograničenja i mogućnosti financiranja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj, FIP – Financije i pravo, vol. 5, br. 1, 2017., str. 84., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/185842> [10.02.2020]

Na izbor izvora financiranja u kratkotrajnu i dugotrajnu imovinu utječu razna obilježja hotelske industrije. Prilikom odabira financijski menadžer treba uzeti u obzir troškove izvora financiranja, utjecaj na profitabilnost, solventnost i slično. Korištenje određenih vrsta izvora financiranja često utječe i na uspješnost samog poduzeća. Kroz znanstvenu nadogradnju diplomskog rada provedeno je istraživanje profitabilnosti hotelskih poduzeća Hrvatske kojim je uspostavljeno kako je omjer samofinanciranja pozitivno povezan sa kretanjem profitabilnosti, odnosno da poduzeća koja veći dio imovine financiraju iz vlastitih izvora ostvaruju veću profitabilnost. Pretpostavka je da zbog manje zaduženosti poduzeća imaju niže troškove povezane sa zaduživanjem, a samim time i više dobiti koja im ostaje na raspolaganju u odnosu na poduzeća u čijoj strukturi kapitala prevladavaju tuđi izvori financiranja.<sup>49</sup>

Također, mala obiteljska poduzeća u turizmu često izbjegavaju sudjelovanje vanjskih investitora u financiranju obiteljskog poduzeća najčešće zbog straha od gubitka kontrole obitelji nad poduzećem, zbog čega se prvenstveno okreću financiranju iz vlastitih izvora. U Europi postoji duga tradicija financiranja poslovanja bankarskim kreditima te se obiteljska poduzeća u slučaju nedostatka tekućih financijskih sredstava često okreću upravo tom načinu financiranja. Obiteljska poduzeća, ali i sektor malih i srednjih poduzeća često se suočavaju s nedostatkom informacija o mogućnostima financiranja što može voditi skupljem zaduživanju.<sup>50</sup>

Prema istraživanju kojega su proveli Glas i Vadnjal uočeno je i kako su obiteljska poduzeća u turizmu zainteresiranija te često i uspješnija u pribavljanju sredstava iz lokalnih razvojnih fondova zbog veće lokalne povezanosti, te ostvarivanju subvencija za održavanje poslovanja.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Dimitrić M., Tomas Živković I., Matejčić V., Odrednice profitabilnosti hotelskih poduzeća – usporedna analiza Primorsko-goranske županije i Republike Hrvatske, Internet, dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/940665.Odrednice\\_profitabilnosti\\_hotelskih\\_poduzea.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/940665.Odrednice_profitabilnosti_hotelskih_poduzea.pdf) [09.09.2020]

<sup>50</sup> Bujan I., Utjecaj poduzetničkih osobina i znanja vlasnika na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu, doktorski rad, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Rijeka, 2018., Internet, dostupno na: <https://repository.efri.uniri.hr/islandora/object/efri%3A1248/datastream/PDF/view> [09.09.2020]

<sup>51</sup> Glas M., Vadnjal J., Growth Orientation and Success of Family and Non-Family Businesses in Slovenia, Portorož, 2004, str. 34–43

### **3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE IZVORA FINANCIRANJA MALIH OBITELJSKIH HOTELA SA PODRUČJA DALMACIJE**

#### **3.1. Konceptualni model istraživanja**

U empirijskom dijelu ovog rada koriste se primjenjene statističke metode u ekonomiji. Kao instrument istraživanja koristi se anketni upitnik. Anketni upitnik je poslan na 68 adresa, dok je valjano popunjeno 11 anketa.

U istraživanju je analizirano 11 hotela. Podaci su prikupljeni za hotele koji su članovi Udruge malih i obiteljskih hotela (Udruga OMH) koji posluju na području Dalmacije za 2019. godinu.

U radu se koriste metode grafičkog i tabelarnog prikazivanja kojima se prezentira struktura odgovora na anketna pitanja.

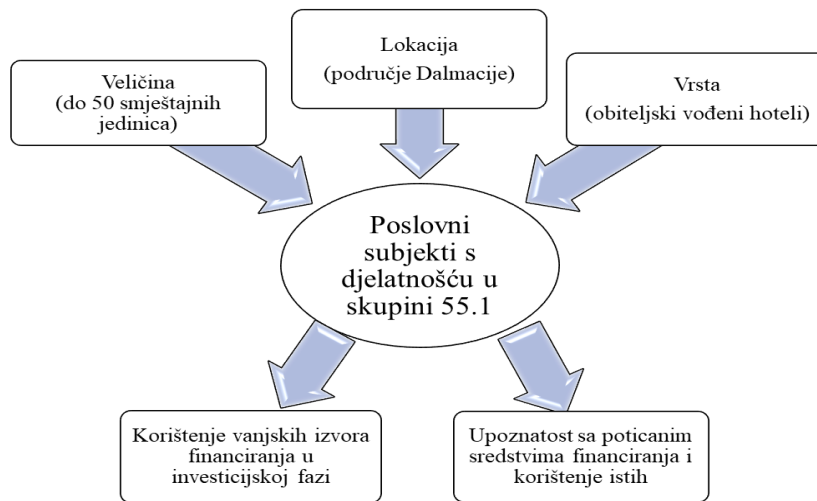
Upotrebom metoda deskriptivne statistike prezentiraju se srednje vrijednosti, i to aritmetička sredina i standardna devijacija kao pokazatelj odstupanja od aritmetičke sredine, te minimalna i maksimalna vrijednost.

Hipoteze se testiraju upotrebom Mann-Whitney U testa kojim se testira razlika u razini slaganja među dvije ponuđene tvrdnje, dok se Wilcoxon testom za jedan nezavisan uzorak testira razlika u slaganju u odnosu na zadanu graničnu vrijednost koja predstavlja indiferenciju iz neslaganja u slaganje sa ponuđenom tvrdnjom.

Analiza je rađena u statističkom softveru SPSS 25.



## Sika 5. Grafički prikaz osnovnog skupa

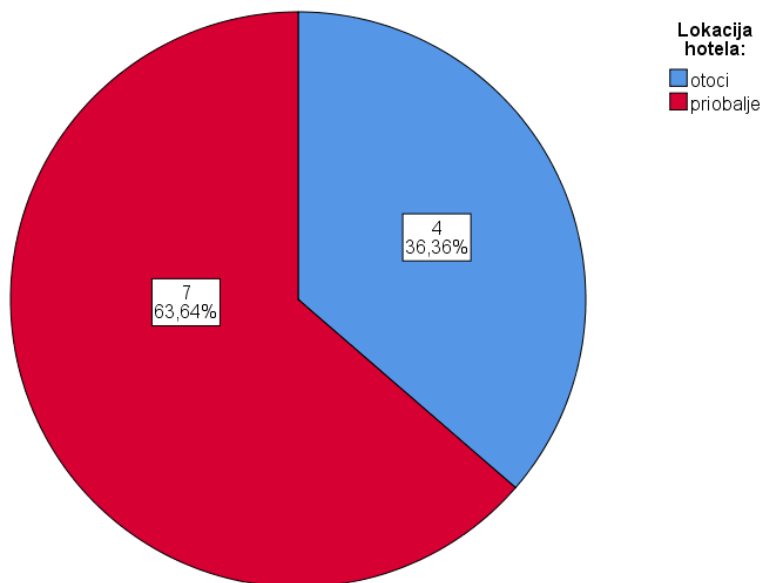


Izvor: Izrada autora

## 3.2. Obilježja osnovnog skupa i istraživačkog uzorka

### Temeljna obilježja hotela

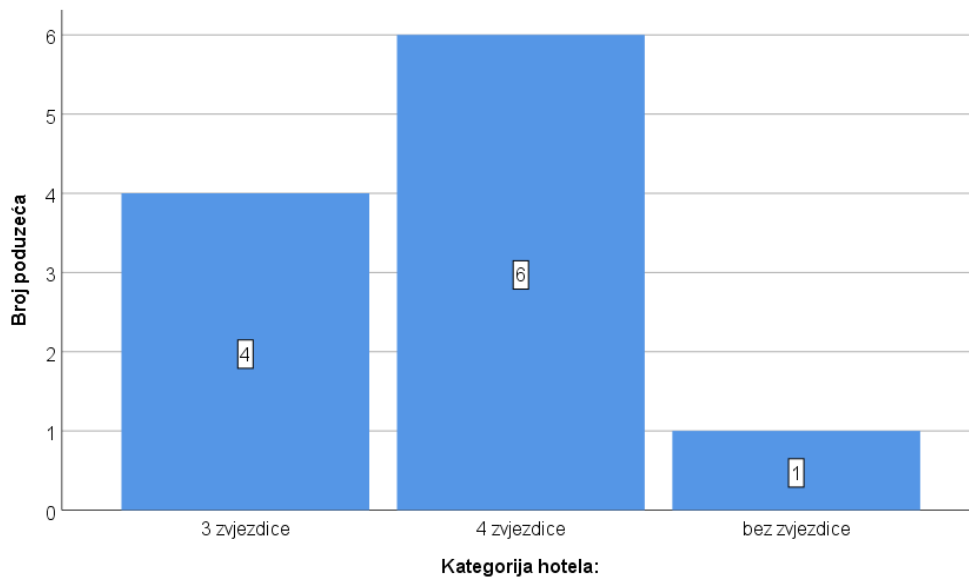
Istraživanjem putem anketnog upitnika obuhvaćeni su mali obiteljski hoteli sa područja Dalmacije. Veći broj hotela iz uzorka nalazi se u priobalju (7 poduzeća, 63,64%), dok se 4 hotela (36,26%) nalaze na otocima. Niti jedan član uzorka ne nalazi se u zaobalju (0 poduzeća, 0%).



**Grafikon 1: Lokacija hotela**

Izvor: Izrada autora

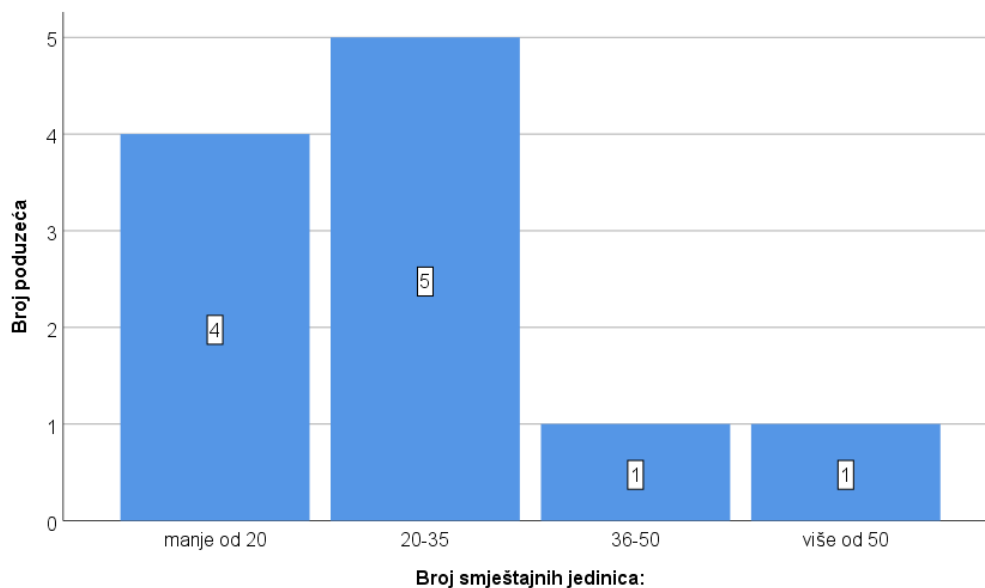
Promatrajući hotele prema kategorizaciji vidljivo je da su u uzorku najzastupljeniji hoteli s 4 zvjezdice (6 poduzeća), dok su 4 hotela s 3 zvjezdice te 1 hotel bez zvjezdice.



**Grafikon 2: Kategorija hotela**

Izvor: Izrada autora

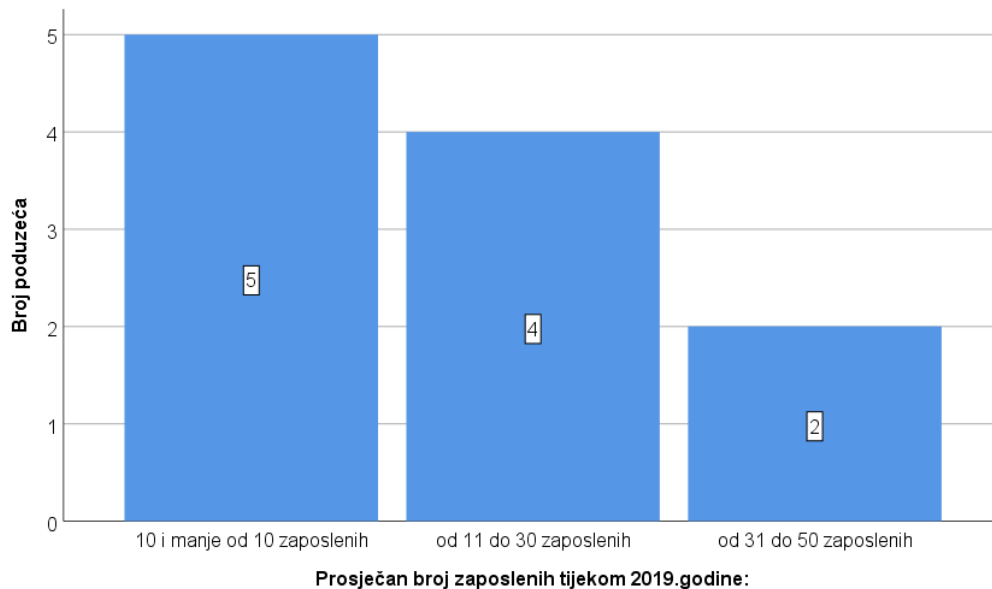
S obzirom da su ispitanici mali obiteljski hoteli, rezultati o broju smještajnih jedinica u velikoj su mjeri očekivani, pa tako najveći dio ispitanika ima manje od 35 smještajnih jedinica. Odnosno, četiri hotela imaju manje od 20 smještajnih jedinica, pet hotela ima 20 – 35 smještajnih jedinica, te samo 1 hotel ima 36 – 50 smještajnih jedinica, te 1 hotel ima više od 50 smještajnih jedinica.



**Grafikon 3: Broj smještajnih jedinica**

Izvor: Izrada autora

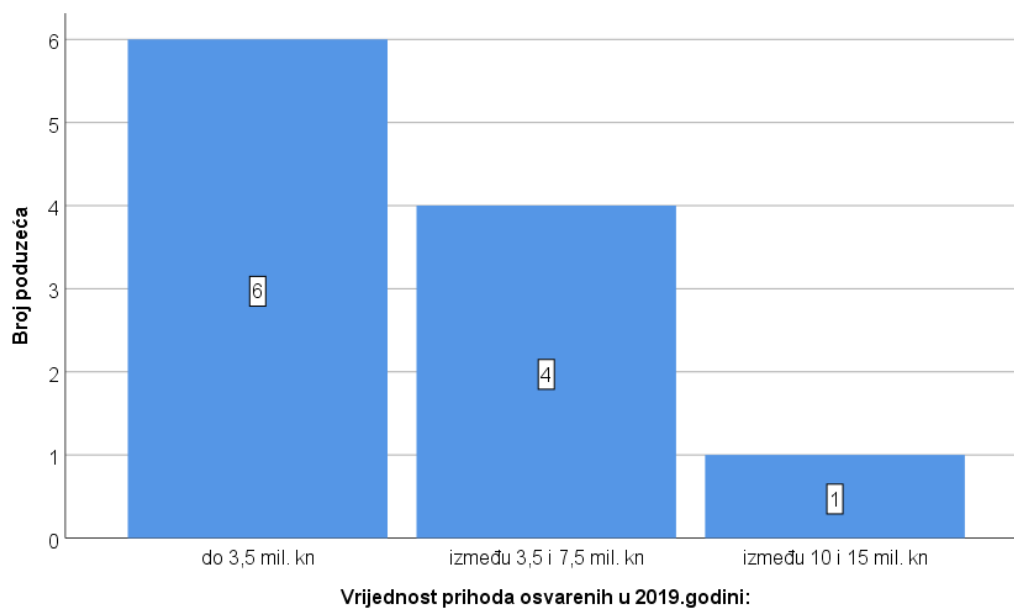
Prosječan broj zaposlenih u najvećem broju hotela je 10 i manje od 10 zaposlenika, dok 4 hotela imaju prosječno od 11 do 30 zaposlenih te 2 hotela od 31 do 50 zaposlenih. Poprilično mali broj zaposlenih rezultat je što kod malih obiteljskih hotela vlasnik najčešće ujedinjuje i direktorsku i menadžersku poziciju, te nema potrebe za dodatnim radnim kadrom.



**Grafikon 4: Prosječan broj zaposlenih tijekom 2019. godine**

Izvor: Izrada autora

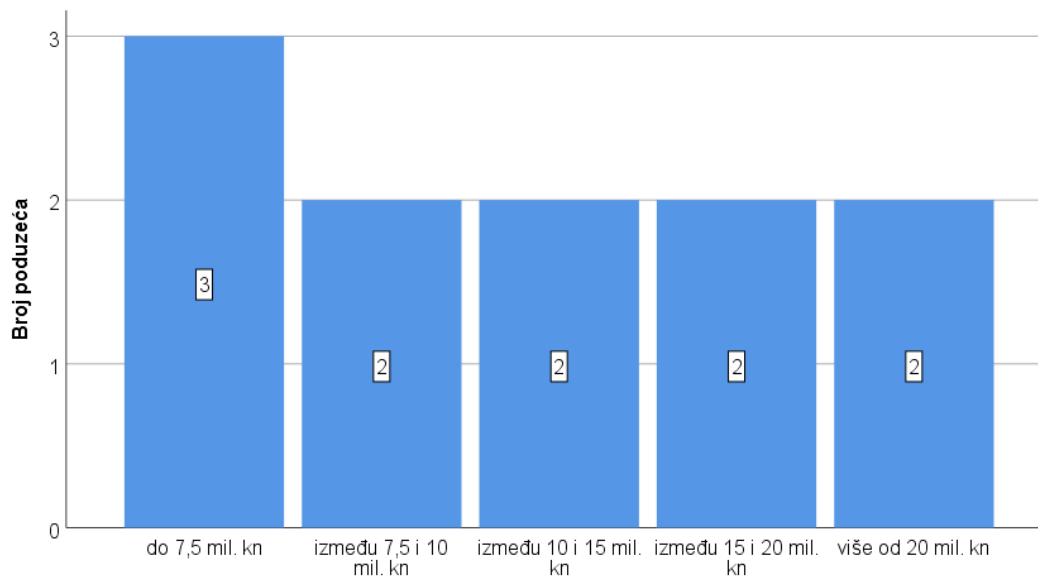
Prema vrijednosti prihoda ostvarenih u 2019. godini vidljivo je da 6 hotela ima do 3,5 mil. Kn ostvarenih prihoda, 4 hotela imaju između 3,5 i 7,5 mil kn, dok 1 hotel ima 10 i 15 mil. ostvarenih prihoda.



**Grafikon 5: Vrijednost prihoda ostvarenih u 2019. godini**

Izvor: Izrada autora

Vrijednost dugotrajne imovine tri hotela je do 7,5 mil.kn, dok po 2 hotela imaju vrijednost imovine između 7,5 i 10 mil.kn, između 10 i 15 mil.kn, između 15 i 20 mil.kn, odnosno više od 20 mil.kn.



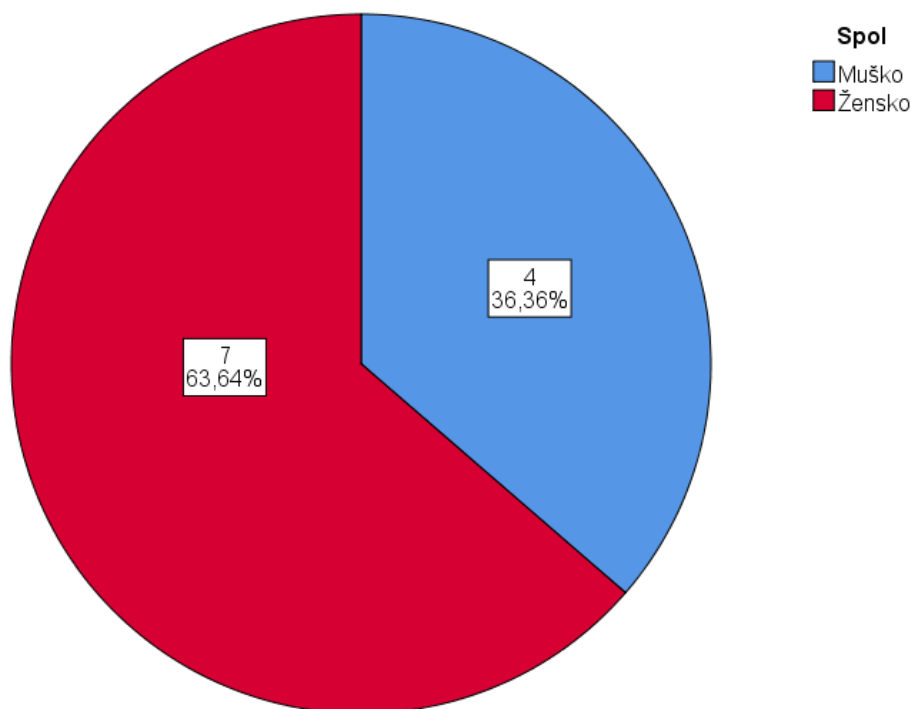
Vrijednost dugotrajne imovine hotela na kraju 2019.godine:

### Grafikon 6: Vrijednost dugotrajne imovine hotela na kraju 2019. godine

Izvor: Izrada autora

#### Temeljna obilježja ispitanika

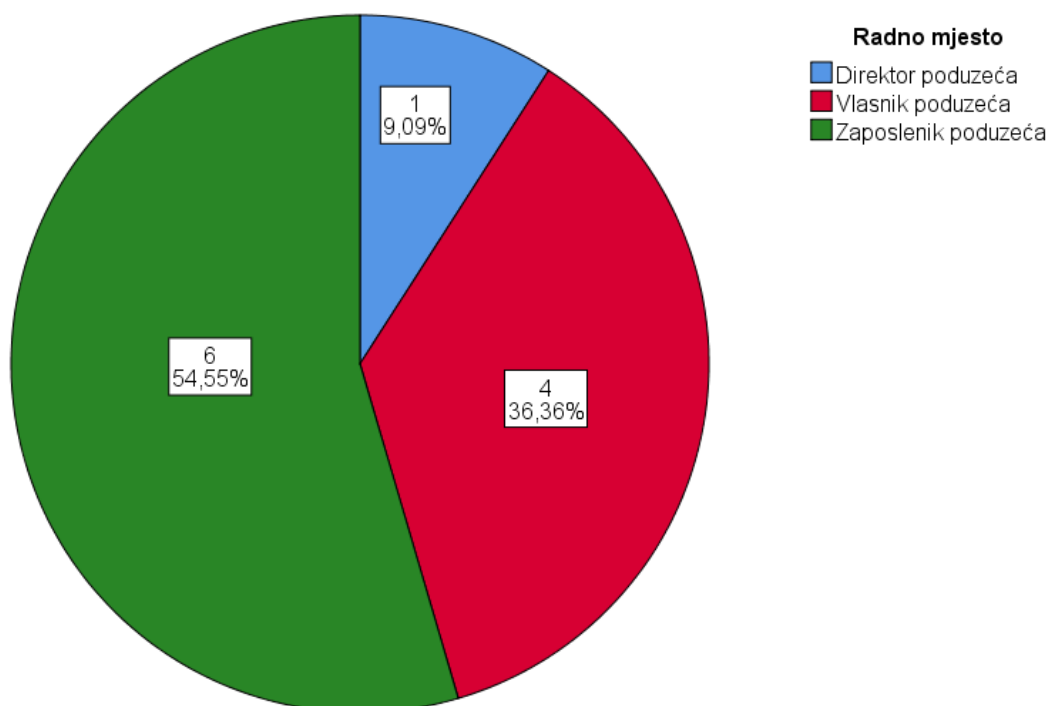
Na temelju podataka prikupljenih anketiranjem analizirana su glavna obilježja ispitanika uključenih u predmetno istraživanje.



**Grafikon 7: Ispitanici prema spolu**

Izvor: Izrada autora

Prema spolu ispitanika veći broj su ženskog spola (63,64%), te ih je za 3 više u odnosu na zastupljenost muškaraca kojih je 36,36%.



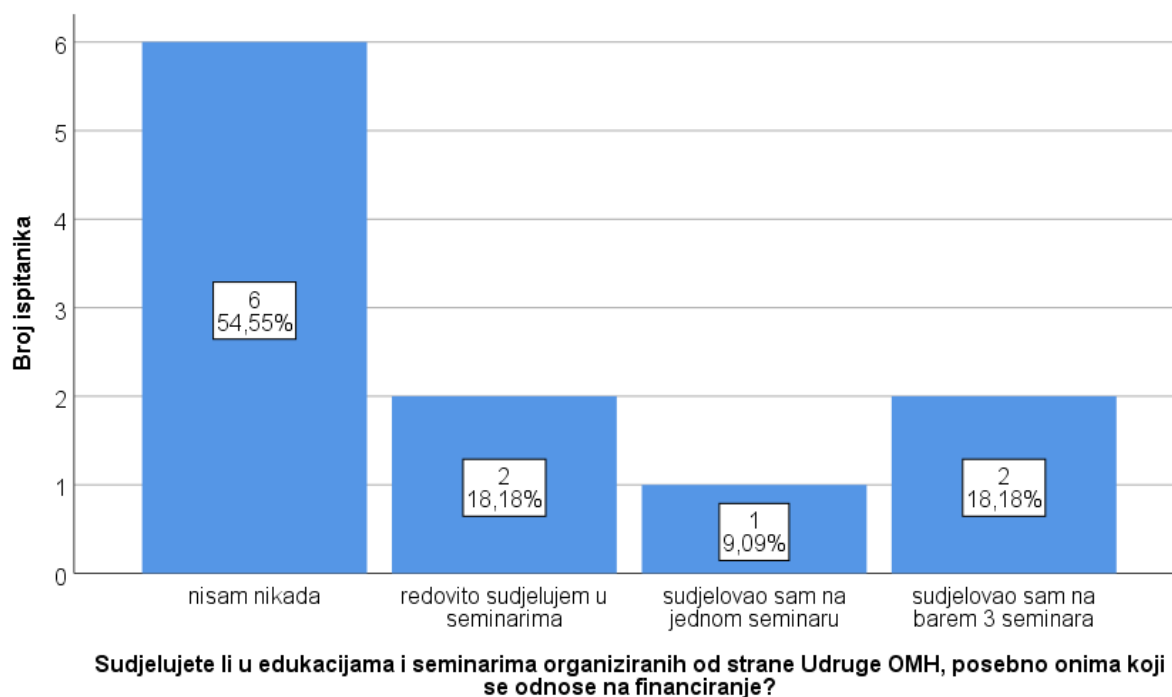
**Grafikon 8: Ispitanici prema radnom mjestu**

Izvor: Izrada autora

Prema radnom mjestu najveći broj ispitanika su zaposlenici poduzeća (54,55%), te ih je za 5 više u odnosu na zastupljenost direktora poduzeća koji si u uzorku zastupljeni sa jednom osobom.

Svi ispitanici su imali završeno visoko i više obrazovanje (n=11; 100,00%).

Zbog visoke razine obrazovanja, ispitanici ne osjećaju potrebu za dodatnim obrazovanjem vezanim uz financijsku pismenost i upravljanje financijskim poslovanjem svojih hotela. To je vidljivo i iz sljedećeg grafikona u kojem je više od 50% ispitanika iskazalo da ne sudjeluju na dodatnim edukacijama i seminarima koje im se pružaju od strane Udruge OMH.



**Grafikon 9: Ispitanici prema iskustvu sudjelovanja na edukacijama i seminarima organiziranih od strane OMH**

Izvor: Izrada autora

Iako su svi ispitanici članovi Nacionalne udruge malih i obiteljskih hotela, najveći broj ispitanika nikada nije sudjelovao na edukacijama i seminarima organiziranih od strane Udruge OMH, a koji se odnose na financiranje, dok su 4 ispitanika sudjelovala na 3 ili više seminara. Seminari organizirani od strane Udruge OMH održavaju se sa ciljem upoznavanja članova sa pogodnostima koje im se nude, sa brojnim alternativnim izvorima financiranja koje mogu koristiti u svome poslovanju, te im pružaju razne druge korisne informacije, zbog čega je

poprilično loše što više od 50% članova ne koristi besplatne mogućnosti edukacija koje im se pružaju.

Ispitanici su iskazivali slaganje s tvrdnjama vezanim uz financiranje potrebnih početnih ulaganja u izgradnju/dogradnju/rekonstrukciju hotela ocjenama od 1 do 3 gdje je 1 označavala ne slaganje, 2 niti slaganje niti neslaganje, te 3 slaganje sa tvrdnjom.

**Tablica 3: Stavovi ispitanika vezani uz izvore financiranja potrebnih početnih ulaganja u izgradnju/dogradnju/rekonstrukciju hotela**

Tvrdnja	Prosjeak	Std.Dev.	Minimum	Maximum
Sredstva vlasnika predstavljaju vrijednosno i relativno najveći izvor financiranja početnih ulaganja u male hotele u Hrvatskoj	2,55	0,52	2,00	3,00
Uglavnom su korištena sredstva dobiti tekućeg poslovanja i zadržane dobiti	2,18	0,87	1,00	3,00
Uglavnom su korišteni dugoročni krediti u suradnji s bankama	2,64	0,67	1,00	3,00
Korišteni su subvencionirani krediti	1,91	0,94	1,00	3,00
Korištena su sredstva "poslovnih anđela"	1,09	0,30	1,00	2,00
Korištena su sredstva investicijskih fondova	1,27	0,65	1,00	3,00
Korištena su sredstva poticanog financiranja RH	1,82	0,98	1,00	3,00
Korištena su sredstva EU	1,64	0,92	1,00	3,00

Izvor: Izrada autora

Ispitanici su najveći stupanj slaganja iskazali za tvrdnju *Uglavnom su korišteni dugoročni krediti u suradnji s bankama* dajući joj prosječno 2,64 bodova (std.dev. 0,67), dok se ispitanici najmanje slažu s tvrdnjom *Korištena su sredstva "poslovnih anđela"* koja je dobila prosječno 1,09 bodova (std.dev. 0,30). Ispitanici se također u većoj mjeri slažu i sa tvrdnjama *Sredstva vlasnika predstavljaju vrijednosno i relativno najveći izvor financiranja početnih ulaganja u male hotele u Hrvatskoj* (prosječno 2,55 bodova), te *Uglavnom su korištena sredstva dobiti tekućeg poslovanja i zadržane dobiti* (prosječno 2,18 bodova).

U nastavku su ispitanici iskazivali slaganje s tvrdnjama vezanim uz financiranje tekućeg poslovanja hotela ocjenama od 1 do 3 gdje je 1 označavala ne slaganje, 2 niti slaganje niti neslaganje, te 3 slaganje sa tvrdnjom.

**Tablica 4: Stavovi ispitanika vezani uz izvore financiranja tekućeg poslovanja hotela**

Tvrdnja	Prosjek	Std.Dev.	Minimum	Maximum
Mali hoteli potrebna obrtna sredstva financiraju iz sredstava poslovanja (dobiti i zadržane dobiti)	2,91	0,30	2,00	3,00
Mali hoteli obrtna sredstva financiraju iz sredstava vlasnika (pozajmicama)	2,55	0,69	1,00	3,00
Mali hoteli obrtna sredstva financiraju iz kratkoročnih kredita banaka	1,91	0,70	1,00	3,00
Mali hoteli obrtna sredstva financiraju putem "minusa" na poslovnim računima	1,55	0,69	1,00	3,00

Izvor: Izrada autora

Ispitanici su iskazali najveći stupanj slaganja s tvrdnjom *Mali hoteli potrebna obrtna sredstva financiraju iz sredstava poslovanja (dobiti i zadržane dobiti)* kojoj su prosječno dali 2,91 bod (std.dev. 0,302), dok je tvrdnja *Mali hoteli obrtna sredstva financiraju putem "minusa" na poslovnim računima* bodovana s najmanje bodova (1,55 bodova; std.dev.0,69).

Ispitanici su iskazivali slaganje s tvrdnjama vezanim uz korištenje poticanih izvora financiranja ocjenama od 1 do 3 gdje je 1 označavala ne slaganje, 2 niti slaganje niti neslaganje te 3 slaganje sa tvrdnjom.

**Tablica 5: Stavovi ispitanika vezani uz korištenje poticanih izvora financiranja (nacionalnih i europskih)**

Tvrdnje	Prosjek	Std.Dev.	Minimum	Maximum
Upoznat/a sam sa izvorima poticanog financiranja, te mogućnosti njihovog korištenja.	2,55	0,69	1,00	3,00
Koristio/la sam izvore poticanog financiranja za svoje poslovanje.	1,73	0,91	1,00	3,00
Planiram u budućnosti koristiti izvore poticanog financiranja za svoje poslovanje.	2,36	0,89	1,00	3,00
Smatram da su mogućnosti korištenja poticanih izvora financiranja lako dostupne svim poduzetnicima.	2,18	0,87	1,00	3,00
Pokušao/la sam se prijaviti za korištenje takvih sredstava, ali bez uspjeha.	1,36	0,67	1,00	3,00
Dostupnost izvorima poticanog financiranja u hotelijerstvu je ograničena.	2,36	0,81	1,00	3,00
Mali hoteli ne raspolažu potrebnim kapacitetima za prijavu i korištenje poticanih izvora financiranja.	2,09	0,70	1,00	3,00
Korištenje poticanih izvora financiranja iziskuje visoke troškove prijave i provedbe financiranja.	2,27	0,79	1,00	3,00
Korištenje poticanih izvora financiranja vremenski dugo traje.	2,27	0,79	1,00	3,00

Izvor: Izrada autora



Najveća razina slaganja utvrđena je za tvrdnju da su ispitanici *upoznati sa izvorima poticanog financiranja, te mogućnosti njihovog korištenja* gdje je prosječna razina slaganja 2,55 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,69, dok je najniža razina slaganja utvrđena na tvrdnju da su se ispitanici *pokušali prijaviti za korištenje takvih sredstava, ali bez uspjeha*, gdje je utvrđena prosječna razina slaganja 1,36 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,67. Znatno veći broj ispitanika pokazao je da u budućnosti planiraju koristiti neke od izvora poticanog financiranja, od onih koji su ih već koristili.

Ispitanici su ocjenama od 1 do 5 ocijenjivali razinu ograničenja u poslovanju malih poduzetnika u hotelijerstvu, gdje vrijednost 1 upućuje na potpuno neslaganje, dok vrijednost 5 predstavlja potpuno slaganje s ponuđenom tvrdnjom.

**Tablica 6: Stavovi ispitanika vezani uz ograničenja u poslovanju malih poduzetnika u hotelijerstvu**

<b>Tvrdnja</b>	<b>Prosjek</b>	<b>Std.Dev.</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
Pristup izvorima financiranja ulaganja u imovinu i poslovanje	3,27	0,47	3,00	4,00
Nedostatak poduzetničkih znanja i vještina	3,00	0,78	2,00	4,00
Administrativne prepreke vezane uz poduzetništvo	3,73	1,01	2,00	5,00
Administrativne prepreke vezane uz malo hotelijerstvo	3,73	1,01	2,00	5,00
Preveliki troškovi poslovanja i poreznih opterećenja	3,73	1,49	1,00	5,00
Nedostatak jamstvenih fondova	3,64	1,29	1,00	5,00
Nedostatak potrebne radne snage	3,55	1,44	1,00	5,00
Izrazito sezonska obilježja poslovanja	3,91	1,30	1,00	5,00

Izvor: Izrada autora

Kao najveće ograničenje u poslovanju prema mišljenju ispitanika su *izrazita sezonska obilježja poslovanja* gdje je utvrđena prosječna razina slaganja 3,91 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,30.

Najniža razina ograničenja utvrđena je kod varijable *nedostatak poduzetničkih znanja i vještina* gdje je utvrđena prosječna razina slaganja 3,00 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,78.

### 3.3. Struktura izvora financiranja hotelske djelatnosti u Dalmaciji

S obzirom na navedeni predmet, problem i ciljeve istraživanja postavljene su hipoteze koje su u nastavku testirane.

#### **H1: Vanjski izvori financiranja (kredit) prevladavajući su izvori financiranja malih obiteljskih hotela u investicijskoj fazi poslovanja**

Investicijski krediti su krediti koje banka odobrava kako bi poduzeće ostvarilo investicije i na taj način povećalo svoje poslovanje. Takvi krediti su najkorisniji, ali i za banku najsloženiji oblik kreditiranja. Banka ponajprije mora utvrditi je li investicija isplativa, pa ako jest, pod kojim uvjetima i kada. Pojedine investicije traju i nekoliko godina, te često investicije nisu u stanju imati prihode na početku poslovanja tako da banka mora pratiti kako se investicija razvija dok se ne ostvari mogućnost prihoda.<sup>52</sup>

Najvažniji izvor vanjskog financiranja za MSP su banke. U bankocentričnim državama kao što je naša (i cijela kontinentalna Europa) banke su još uvijek dominantne financijske institucije. Na njih se odnosi 73% tržišnog udjela, dok su na drugom mjestu investicijski fondovi sa 7,9% udjela, a na trećem mjestu lizing kompanije sa svega 7%.<sup>53</sup>

U vlastita sredstva spadaju sredstva vlasnika i zadržana dobit uvećana za ostvarenu dobit u tekućem razdoblju, dok u eksterna sredstva spadaju krediti banaka, subvencionirani krediti, sredstva „poslovnih anđela“, sredstva investicijskih fondova, sredstva poticanog financiranja RH, te sredstva EU. Hipoteza se testira usporedbom upotrebe vlastitih sredstava naspram eksternim sredstvima.

**Tablica 7: Testiranje razlike u korištenju vlastitih sredstava naspram sveukupnih eksternih sredstava**

	Vlastita sredstva		Eksterna sredstva		Z	p*
	Prosjek	SD	Prosjek	SD		
Korištenje	2,36	0,43	1,73	0,50	2,70	0,007

\*Mann-Whitney U test

Izvor: Izrada autora

<sup>52</sup> Vrbošić A., Princi Grgat D.: Tajne uspješnog poslovanja- vodič za srednja i mala poduzeća, Zagreb, 2014.

<sup>53</sup> Vidučić, Lj.: Mala i srednja poduzeća; Financijska politika i ekonomsko-financijski okvir podrške, Ekonomski fakultet Split, Split, 2012.

Prosječna razina korištenja vlastitih sredstava je za 0,64 boda veća u odnosu na razinu korištenja dostupnih u ponudi eksternih sredstava ( $Z=2,70$ ;  $p=0,007$ ).

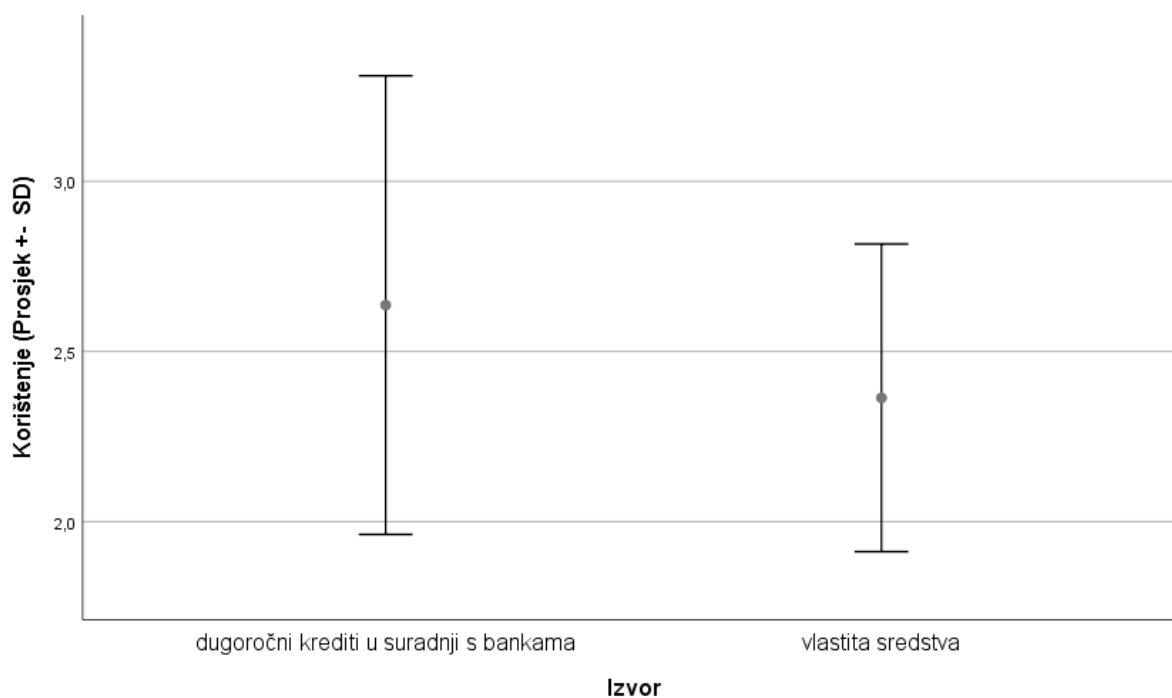
**Tablica 8: Testiranje razlike u korištenju vlastitih sredstava naspram dugoročnih kredita u suradnji s bankom**

	Vlastita sredstva		Dugoročni krediti u suradnji s bankama		Z	p*
	Prosjek	SD	Prosjek	SD		
Korištenje	2,36	0,43	2,64	0,64	1,52	0,065

\*Mann-Whitney U test

Izvor: Izrada autora

Prosječna razina korištenja dugoročnih kredita u suradnji s bankama je za 0,28 bodova veća u odnosu na vlastita sredstva, te je testiranjem utvrđeno postojanje razlike ( $Z=1,52$ ;  $p=0,065$ ).



**Grafikon 10: Korištenje sredstava prema izvoru**

Izvor: Izrada autora

Temeljem rezultata provedenog testiranja može se utvrditi da se vlastita sredstva koriste u većoj mjeri u odnosu na ponuđene eksterne izvore financiranja zajedno gdje mali poduzetnici često nemaju pristup svim sredstvima. Nadalje, mali poduzetnici se u najvećoj mjeri orijentiraju na financiranje iz vlastitih sredstava, te sredstava dugoročnih kredita putem banaka koja se učestalije koriste u odnosu na vlastita sredstva.

Troškovi u investicijskoj fazi izrazito su veliki. Alternativni izvori financiranja u Hrvatskoj još su uvijek nedovoljno razvijeni, te vlasnici često izbjegavaju sudjelovanje vanjskih investitora zbog straha od gubitka kontrole obitelji nad poduzećem. Zbog toga se prvenstveno okreću financiranju iz vlastitih izvora što je vidljivo i iz dobivenih rezultata provedenog istraživanja gdje se vlastita sredstva koriste u većoj mjeri nego ukupna eksterna sredstva. S obzirom da su često vlastita sredstva vlasnika i njegove obitelji nedovoljna za ulaganje u novi projekt odnosno novi hotel, vlasnici se okreću onim tradicionalnima izvorima sa kojima su najviše upoznati, a to su upravo dugoročni krediti. Zbog toga je usporedbom korištenja vlastitih sredstava u odnosu na korištenje dugoročnih kredita putem banaka vidljivo učestalije korištenje dugoročnih kredita.

Slijedom rezultata provedenog testiranja može se donijeti zaključak da se hipoteza *prihvata* kao istinita.

## **H2: Mali obiteljski hoteli upoznati su sa mogućnostima dobivanja poticanih sredstava financiranja, te su ih koristili u svome poslovanju**

Ministarstvo turizma objavilo je Program konkurentnosti turističkog gospodarstva kojim se dodjeljuju bespovratna sredstva za ulaganja u turističke djelatnosti. Sa ukupno 24.194.000 kuna program je usmjeren na unapređenje ponude malih obiteljskih hotela, unapređenje obiteljskog smještaja, održivi razvoj, razvoj posebnih oblika turizma, te podizanje konkurentnosti hrvatskog turizma. S obzirom na brojne mogućnosti, ali i brojne radionice na kojima se predstavljaju mogućnosti poticanog financiranja, pretpostavlja se da su vlasnici/menadžeri malih obiteljskih hotela upoznati sa svojim mogućnostima.

**Tablica 9: Upoznati su sa mogućnostima dobivanja poticanih sredstava financiranja, i korištenje u svome poslovanju**

	Prosjek	SD	Z	p*
<b>Financiranje potrebnih početnih ulaganja u izgradnju/dogradnju/rekonstrukciju hotela.</b>				
Korištena su sredstva poticanog financiranja RH	1,82	0,94	0,63	0,527
Korištena su sredstva EU	1,64	0,88	1,27	0,206
<b>Korištenje poticanih izvora financiranja</b>				
Upoznat/a sam sa izvorima poticanog financiranja, te mogućnosti njihovog korištenja.	2,55	0,66	2,12	<b>0,034</b>
Koristio/la sam izvore poticanog financiranja za svoje poslovanje.	1,73	0,86	1,00	0,317
Planiram u budućnosti koristiti izvore poticanog financiranja za svoje poslovanje.	2,36	0,77	1,41	0,157
Smatram da su mogućnosti korištenja poticanih izvora financiranja lako dostupne svim poduzetnicima.	2,18	0,83	0,71	0,480
Pokušao/la sam se prijaviti za korištenje takvih sredstava, ali bez uspjeha.	1,36	0,64	2,33	<b>0,020</b>
Dostupnost izvorima poticanog financiranja u hotelijerstvu je ograničena.	2,36	0,77	1,41	0,157
Mali hoteli ne raspolažu potrebnim kapacitetima za prijavu i korištenje poticanih izvora financiranja.	2,09	0,67	0,45	0,660
Korištenje poticanih izvora financiranja iziskuje visoke troškove prijave i provedbe financiranja.	2,27	0,75	1,13	0,257
Korištenje poticanih izvora financiranja vremenski dugo traje.	2,27	0,75	1,13	0,257

\*Wilcoxon test za jedan nezavisan uzorak

Izvor: Izrada autora

Nakon provedenog testiranja utvrđena je visoka razina slaganja za tvrdnju da su mali obiteljski hoteli upoznati sa izvorima poticanog financiranja, te mogućnosti njihovog korištenja ( $Z=2,12$ ;  $p=0,034$ ), dok je niska razina slaganja utvrđena na tvrdnju da su se mali obiteljski hoteli pokušali prijaviti za korištenje takvih sredstava, ali bez uspjeha ( $Z=2,33$ ;  $p=0,020$ ).

Dakle, niska je razina iskustva neuspješnih prijava za korištenje subvencioniranih sredstava, uz istovremenu visoku razinu upoznatosti sa izvorima poticanog financiranja, te mogućnosti njihovog korištenja. Također, poprilično je niska razina slaganja sa tvrdnjom da su poticani izvori financiranja korišteni u dosadašnjem poslovanju, no nešto veća je razina slaganja sa tvrdnjom da ih u budućnosti planiraju koristiti u svome poslovanju.

Pretpostavka je da zbog ograničenja kao što su visoki troškovi prijave i provedbe te vremenski dug period ishoda, mali hotelijeri često odustaju od prijave za korištenjem istih. Uz to, u većoj su se mjeri složili i sa tvrdnjom kako je dostupnost poticanih sredstava u hotelijerstvu ograničena što također izaziva skeptičnost i odustajanje.

Kod ostalih tvrdnji je utvrđena indiferencija kod slaganja, odnosno nije iskazan jasan stav je li se slažu ili ne slažu s ponuđenim tvrdnjama.

Hipoteza o postojanju upoznatosti i korištenju subvencioniranih sredstava se može prihvatiti za dimenziju promatranja upoznatosti sa subvencioniranim sredstvima.

## **4. ZAKLJUČAK**

Mali obiteljski hoteli čine prepoznatljivi dio turističke ponude u Republici Hrvatskoj. Slično drugim subjektima u skupini malih i srednjih poduzeća, vlasnici i direktori malih hotela suočeni su s ograničenjima vezanim uz dostupnost izvorima financiranja ulaganja u dugotrajnu i kratkotrajnu imovinu.

Na temelju rezultata empirijskog istraživanja stavova vlasnika/direktora malih hotela, koristeći bazu podataka Udruge malih obiteljskih hotela, analizirani su različiti aspekti financiranja malih hotela u Dalmaciji, posebno u odnosu prevladavajućih izvora financiranja ulaganja u dugotrajnu imovinu (izgradnju, rekonstrukciju, dogradnju hotela) te stavovi o dostupnosti i korištenju poticanih izvora financiranja za razvoj ovog segmenta turističke ponude u Hrvatskoj.

### **4.1. Glavni rezultati istraživanja**

Mali obiteljski hoteli važan su dio smještajne ponude kako u Hrvatskoj tako i u svijetu, no zbog svoje prirode susreću se sa raznim ograničenjima koja sprječavaju njihov rast i razvoj. Istraživanje provedeno anketnim upitnikom među malim obiteljskim hotelima sa područja Dalmacije pokazuje kako se najvećim ograničenjem smatraju izrazito sezonska obilježja poslovanja koja rezultiraju nedovoljnom financijskom uspješnosti poslovanja poduzeća, što često odbija potencijalne investitore. Također, kao veća ograničenja navode se i brojne administrativne prepreke, vezane uz poduzetništvo, ali i direktno uz malo hotelijerstvo, te preveliki troškovi poslovanja i poreznih opterećenja. Takvo institucionalno okruženje negativno djeluje na poduzetničke aktivnosti, te poduzetnici nisu motivirani za ulaganja u nove pothvate. Neophodno je uvesti promjene u zakonodavstvu, ukloniti nepotrebne administrativne i financijske barijere koje će poduzetnicima omogućiti brže i lakše sudjelovanje u novim poduzetničkim pothvatima.

Među raznim slabostima na koje mali hotelijeri nailaze, pojavljuje se i ograničen pristup financiranju. Rezultati istraživanja pokazuju kako se za početna ulaganja u izgradnju, dogradnju, rekonstrukciju hotela najviše koriste dugoročni krediti u suradnji sa bankama, te u manjoj mjeri sredstva vlasnika. Kao najmanje korišteni izvori financiranja izdvajaju se sredstva poslovnih anđela, te sredstva investicijskih fondova, ali i sredstva EU. Za financiranje tekućeg poslovanja, ispitanici obrtna sredstva u najvećoj mjeri financiraju iz sredstava poslovanja kao što su dobit i zadržana dobit. Vidljivo je kako se hotelijeri u

Splitsko-dalmatinskoj županiji i dalje okreću najvećim dijelom tradicionalnim izvorima financiranja koji često nisu prilagođeni različitim fazama poduzetničkog pothvata. Alternativni izvori koji bi bili pogodniji, još su nedovoljno razvijeni, ali i javnost je nedovoljno informirana o istima što iziskuje daljnje, poboljšane edukacije poduzetnika.

Kao što je prethodno rečeno, zbog nedovoljne razvijenosti brojnih alternativnih izvora financiranja, te neinformiranosti javnosti o istima, investitori koji planiraju izgradnju novih hotelskih objekata više se okreću vlastitim izvorima financiranja. No, s obzirom da su vlastita sredstva vlasnika i njegove obitelji najčešće nedostatna, a komercijalne banke nude širok spektar različitih vrsta kredita za financiranje kako hotelijerstva tako i drugih djelatnosti, vlasnici najčešće posežu za dugoročnim kreditima u suradnji sa bankama.

Iako su, prema rezultatima istraživanja, hotelijeri upoznati sa poticanim izvorima financiranja, u svome su ih dosadašnjem poslovanju malo koristili, ali ih planiraju koristiti u budućnosti. Također su se u većoj mjeri složili sa tvrdnjama kako je dostupnost istih u hotelijerstvu ograničena, te smatraju kako korištenje poticanih izvora financiranja iziskuje visoke troškove prijave i provedbe, te vremenski dugo traje. Upravo zbog tih ograničenja, hotelijeri su skeptični te često odustaju od prijave za korištenjem poticanih izvora financiranja.

Testirane su razlike u korištenju vlastitih sredstava naspram sveukupnih eksternih sredstava (krediti banaka, subvencionirani krediti, sredstva „poslovnih anđela“, sredstva investicijskih fondova, sredstva poticanog financiranja RH, te sredstva EU) tijekom investicijske faze poslovanja, te je u tom slučaju utvrđena veća razina korištenja vlastitih sredstava u odnosu na dostupna eksterna sredstva. No, ukoliko se uspoređi korištenje vlastitih sredstava naspram dugoročnih kredita u suradnji s bankama, razina korištenja dugoročnih kredita veća je u odnosu na vlastita sredstva, čime se postavljena H1 hipoteza prihvaća kao istinita.

Hipoteza H2 pretpostavlja se kako su vlasnici/direktori malih obiteljskih hotela upoznati sa mogućnostima dobivanja poticanih sredstava financiranja, te su ih koristili u svome poslovanju. Nakon provedenog testiranja utvrđena je visoka razina slaganja sa tvrdnjom o upoznatosti sa izvorima poticanog financiranja i mogućnostima njihovog korištenja, dok je niska razina slaganja utvrđena za tvrdnju o korištenju izvora poticanog financiranja u svome poslovanju. Stoga se hipoteza H2 može prihvatiti kao istinita samo za dimenziju promatranja upoznatosti sa subvencioniranim sredstvima, dok se za dimenziju korištenja istih u svome poslovanju odbacuje kao neistinita.



## **4.2. Doprinos istraživanja**

Doprinos ovog diplomskog rada je u pokušaju razjašnjavanja glavnih ograničenja s kojima se mali obiteljski hoteli i dalje susreću, među kojima je i kao najvažniji pristup izvorima financiranja.

Rezultati istraživanja mogu pomoći nositeljima ekonomske politike i politike razvoja turizma pri donošenju budućih mjera, kako bi potakli male obiteljske hotele kao rastući i izrazito značajan trend.

Također, prikaz i obrada alternativnih izvora financiranja, može poslužiti kao izvor informacija poduzetnicima, kako bi u svome poslovanju uzeli u obzir i educirali se i o drugim izvorima financiranja, a ne samo onim tradicionalno zastupljenima u Republici Hrvatskoj.

S obzirom da su postojala ograničenja prilikom izrade ovoga rada, te provedbe istraživanja, javlja se potreba za daljnjim istraživanjima na ovu temu.

## **4.3. Ograničenja istraživanja**

S obzirom da su za sudjelovanje u istraživanju hoteli morali imati točno određene karakteristike, odnosno u istraživanje su uključeni samo mali obiteljski hoteli sa područja Dalmacije, te je uzorak koji je uzet u obzir za analizu vrlo mali, rezultati provedenog istraživanja i analize podataka, odnosno izvedeni zaključci ograničeni su na manji dio ukupne populacije malih hotela u Hrvatskoj. U tom se kontekstu može govoriti o ograničenoj reprezentativnosti uzorka i izvedenih zaključaka. Tako je na primjer samo jedan od ispitanika kategoriziran „bez zvjezdice“, zbog čega se hoteli prema obilježjima ne mogu dovesti u vezu sa nekim drugim pretpostavkama jer bi značilo da svi ostali hoteli bez zvjezdice koji nisu sudjelovali u istraživanju imaju isto mišljenje.

Također, više od 50% ispitanika bili su zaposlenici hotela koji najčešće nisu upoznati sa tvrdnjama vezanima uz financiranje hotela što dovodi u pitanje točnost danih odgovora. Isto tako, kod anketnih pitanja koja su vezanih uz slaganje sa navedenim tvrdnjama, prosjek dobivenih odgovora uglavnom se kreće oko srednje vrijednosti što otežava donošenje konkretne odluke.

U konačnici se ipak priprema i provedba predmetnog istraživanja može smatrati dobrim pokušajem analize obilježja financiranja u sektoru malih hotela u zemlji te relevantna osnova za pripremu i provođenje sličnih (ili opsežnijih) istraživanja na ovom području u budućnosti.

## POPIS LITERATURE

### Knjige, članci, studije:

1. Avelini-Holjevac I., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.
2. Bartoluci, M., Čavlek, N., Kesar, O., Čižmar, S., Hendija, Z., Prilog novim odrednicama turističke politike u Hrvatskoj, 2010.
3. Bartoluci M., i Čavlek N., Turizam - ekonomske osnove i organizacijski sustav, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
4. Bujan I., Utjecaj poduzetničkih osobina i znanja vlasnika na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu, doktorski rad, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Rijeka, 2018.
5. Cetinski V., Management malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća, HoReBa, Pula, 2003.
6. Dimitrić M., Tomas Živković I., Matejčić V., Odrednice profitabilnosti hotelskih poduzeća – usporedna analiza Primorsko-goranske županije i Republike Hrvatske, Osijek, 2018.
7. Glas M., Vadnjal J., Growth Orientation and Success of Family and Non-Family Businesses in Slovenia, Portorož, 2004.
8. Horwath Consulting Zagreb, Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj, Zagreb, 2005.
9. Institut za turizam, Projekt "Udruga malih hotela", Radni dokument: Područja rada, Zagreb, 2004.
10. Marković I., Financiranje: teorija i praksa financiranja trgovačkih društava, RRiF plus, Zagreb, 2000.
11. Martišković, Ž. i Vojak, N., Alternativni oblik financiranja malog poduzetništva putem mikrokredita, Računovodstvo i financije, 2009.
12. Ministarstvo turizma, Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Zagreb, 2013.
13. Ministarstvo turizma, Strategija razvoja turizma do 2020.godine, Zagreb, 2013.
14. Ministarstvo turizma, Turizam u brojkama 2019., Zagreb, 2020.
15. Orsini K., Ostojić V., Croatia's tourism industry: Beyond the sun and sea, Economic and Financial Affairs, 2018.
16. Pavia N., i suradnici, Specialization as a trend in modern hotel industry, Trends in Tourism and Hospitality Industry, 2014.

17. Petrić L., Turistička politika – ciljevi i instrumenti, Institut za turizam, Zagreb, Vol. 46, br. 3.
18. Pivčević, S., Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela, Magistarski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2006.
19. Pletikosa D., Stavovi stručne javnosti o utjecaju domaćih i inozemnih izravnih ulaganja na uspješnost poslovanja u hotelijerstvu, Ekonomska misao i praksa, 2015.
20. Ploh M., Ograničenja i mogućnosti financiranja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj, FIP – Financije i pravo, vol. 5, br. 1, 2017.
21. Prohaska Z., Olgić B., Programi financiranja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2005.
22. Singer S., Šarlija N., Pfeifer S., Peterka S., Što Hrvatsku čini (ne)poduzetničkom zemljom?, CEPOR, Zagreb, 2019.
23. Siropolis N. C., Management malog poduzeća, MATE, Zagreb, 1995.
24. Vidučić, Lj., Financijski menadžment, RRiF - plus, Zagreb, 2012.
25. Vidučić Lj., Financiranje i razvitak malog gospodarstva (SME sektor), Računovodstvo, revizija i financije, 2003.
26. Vidučić, Lj., Mala i srednja poduzeća; Financijska politika i ekonomsko-financijski okvir podrške, Ekonomski fakultet Split, Split, 2012.
27. Vlada Republike Hrvatske: Prijedlog strategije razvoja turizma republike Hrvatske do 2020. godine, Zagreb, 2013.
28. Vrbošić A., Princi Grgat D., Tajne uspješnog poslovanja-vodič za srednja i mala poduzeća, Zagreb, 2014.
29. Vukičević M., Financiranje malih poduzeća, Računovodstvo i financije, Zagreb, 2000.
30. Vukičević M., Financije poduzeća, Golden marketing-Tehnička knjiga, Zagreb, 2006.
31. Weber S., Mikačić V., Osnove turizma, Školska knjiga, Zagreb, 1999.
32. Zvonimir B., Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod „Miroslava Krleža“, Masmedia, Zagreb, 1995.

## Web izvori:

33. [https://ec.europa.eu/info/index\\_hr/](https://ec.europa.eu/info/index_hr/)
34. <https://hamagbicro.hr/>
35. <https://hrcak.srce.hr/>
36. <https://lider.media/>
37. <https://mint.gov.hr/>
38. <https://narodne-novine.nn.hr/search.aspx>
39. <https://strukturnifondovi.hr/>
40. <http://www.cepor.hr/>
41. <https://www.eurokonzalting.com/>
42. <https://www.hbor.hr/>
43. <http://www.hotel-benchmarking.com/index.php>
44. <http://www.omh.hr/>

## **PRILOZI:**

### **POPIS TABLICA**

**Tablica 1:** Noćenja turista po mjesecima u 2018. godini

**Tablica 2:** Prosječna cijena sobe, RevPAR i prihod po noćenju po regijama (u €)

**Tablica 3:** Deskriptivna statistika stupanja slaganja sa tvrdnjama vezanim uz financiranje potrebnih početnih ulaganja u izgradnju/dogradnju/rekonstrukciju hotela

**Tablica 4:** Deskriptivna statistika stupanja slaganja sa tvrdnjama vezanim uz izvore financiranja tekućeg poslovanja

**Tablica 5:** Deskriptivna statistika stupanja slaganja sa tvrdnjama vezanim uz korištenje poticanih izvora financiranja (nacionalnih i europskih)

**Tablica 6:** Deskriptivna statistika ograničenja u poslovanju malih poduzetnika u hotelijerstvu

**Tablica 7:** Testiranje razlike u korištenju vlastitih sredstava naspram dugoročnih kredita u suradnji s bankom

**Tablica 8:** Testiranje razlike u korištenju vlastitih sredstava naspram dugoročnih kredita u suradnji s bankom

**Tablica 9:** Upoznat su sa mogućnostima dobivanja poticanih sredstava financiranja, i korištenje u svome poslovanju

### **POPIS SLIKA**

**Slika 1:** Mjesečni stupanj punog iskorištenja kapaciteta hotela po regijama za 2018. godinu

**Slika 2:** Programi i aktivnosti u cilju unapređenja kvalitete malog obiteljskog hotelijerstva

**Slika 3:** Pregled zaključenih ugovora po županijama

**Slika 4:** Ulaganja fondova za gospodarsku suradnju, 2012. – 2015. godine

### **POPIS GRAFIKONA**

**Grafikon 1:** Lokacija hotela

**Grafikon 2:** Kategorija hotela

**Grafikon 3:** Broj smještajnih jedinica

**Grafikon 4:** Prosječan broj zaposlenih tijekom 2019. godine

**Grafikon 5:** Vrijednost prihoda ostvarenih u 2019. godini

**Grafikon 6:** Vrijednost dugotrajne imovine hotela na kraju 2019. godine

**Grafikon 7:** Ispitanici prema spolu

**Grafikon 8:** Ispitanici prema radnom mjestu

**Grafikon 9:** Ispitanici prema iskustvu sudjelovanja na edukacijama i seminarima organiziranih od strane OMH

**Grafikon 10:** Korištenje sredstava prema izvoru

## ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

Moje ime je Nikolina Kuliš. Za potrebe diplomskog rada na temu „Istraživanje obilježja izvora financiranja malih obiteljskih hotela“ provodim anketni upitnik među članovima nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela. Anketa je u potpunosti anonimna i prikupljeni podaci biti će korišteni isključivo u svrhu izrade diplomskog rada. Unaprijed zahvaljujem na sudjelovanju u istraživanju.

**\*Obavezno**

1. Godina početka poslovanja: \*

Vaš odgovor

2. Lokacija hotela: \*

- otoci
- priobalje
- zaobalje

3. Kategorija hotela: \*

- 2 zvjezdice
- 3 zvjezdice
- 4 zvjezdice
- 5 zvjezdica
- bez zvjezdice

4. Broj smještajnih jedinica: \*

- manje od 20
- 20-35
- 36-50
- više od 50



5. Prosječan broj zaposlenih tijekom 2019.godine: \*

- manje od 10 zaposlenih
- od 11 do 30 zaposlenih
- od 31 do 50 zaposlenih
- više od 51 zaposleni

6. Vrijednost prihoda ostvarenih u 2019. Godini: \*

- do 3,5 mil. kn
- između 3,5 i 7,5 mil.kn
- između 7,5 i 10 mil. kn
- između 10 i 15 mil. kn
- više od 15 mil kn

7. Vrijednost drugotrajne imovine hotela na kraju 2019. godine: \*

- do 7,5 mil. kn
- između 7,5 i 10 mil. kn
- između 10 i 15 mil. kn
- između 15 i 20 mil. kn
- više od 20 mil kn

8. Molim Vas da iskažete stupanj slaganja sa tvrdnjama vezanim uz financiranje potrebnih početnih ulaganja u izgradnju / dogradnju / rekonstrukciju hotela. \*

<b>Tvrdnja</b>	<b>Slažem se</b>	<b>Niti se slažem, niti se ne slažem</b>	<b>Ne slažem se</b>
Sredstva vlasnika predstavljaju vrijednosno i relativno najveći izvor financiranja početnih ulaganja u male hotele u Hrvatskoj			
Uglavnom su korištena sredstva dobiti tekućeg poslovanja i zadržane dobiti			
Uglavnom su korišteni dugoročni krediti u suradnji s bankama			
Korišteni su subvencionirani krediti			
Korištena su sredstva "poslovnih anđela"			
Korištena su sredstva investicijskih fondova			
Korištena su sredstva poticanog financiranja RH			
Korištena su sredstva EU			

9. Molim Vas da iskažete stupanj slaganja sa tvrdnjama vezanim uz izvore financiranja tekućeg poslovanja. \*

<b>Tvrdnja</b>	<b>Slažem se</b>	<b>Niti se slažem, niti se ne slažem</b>	<b>Ne slažem se</b>
Mali hoteli potrebna obrtna sredstva financiraju iz sredstava poslovanja (dobiti i zadržane dobiti)			
Mali hoteli obrtna sredstva financiraju iz sredstava vlasnika (pozajmicama)			
Mali hoteli obrtna sredstva financiraju iz kratkoročnih kredita banaka			
Mali hoteli obrtna sredstva financiraju putem "minusa" na poslovnim računima			

10. Molim Vas da iskažete stupanj slaganja sa tvrdnjama vezanim uz korištenje poticanih izvora financiranja (nacionalnih i europskih). \*

<b>Tvrdnja</b>	<b>Slažem se</b>	<b>Niti se slažem, niti se ne slažem</b>	<b>Ne slažem se</b>
Upoznat/a sam sa izvorima poticanog financiranja, te mogućnosti njihovog korištenja			
Koristio/la sam izvore poticanog financiranja za svoje poslovanje			
Planiram u budućnosti koristiti izvore poticanog financiranja za svoje poslovanje			
Smatram da su mogućnosti korištenja poticanih izvora financiranja lako dostupne svim poduzetnicima			
Pokušao/la sam se prijaviti za korištenje takvih sredstava, ali bez uspjeha			
Dostupnost izvorima poticanog financiranja u hotelijerstvu je ograničena			
Mali hoteli ne raspolažu potrebnim kapacitetima za prijavu i korištenje poticanih izvora financiranja			
Korištenje poticanih izvora financiranja iziskuje visoke troškove prijave i provedbe financiranja			
Korištenje poticanih izvora financiranja vremenski dugo traje			

11. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite u kojoj mjeri sljedeće tvrdnje predstavljaju ograničenje u poslovanju malih poduzetnika u hotelijerstvu. \*

(1 - predstavlja najmanje ograničenje, 5 - predstavlja najveće ograničenje)

<b>Tvrdnja</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Pristup izvorima financiranja ulaganja u imovinu i poslovanje					
Nedostatak poduzetničkih znanja i vještina					
Administrativne prepreke vezane uz poduzetništvo					
Administrativne prepreke vezane uz malo hotelijerstvo					
Preveliki troškovi poslovanja i poreznih opterećenja					
Nedostatak jamstvenih fondova					
Nedostatak potrebne radne snage					
Izrazito sezonska obilježja poslovanja					

12. Spol: \*

- Muško
- Žensko

13. Radno mjesto: \*

- Vlasnik poduzeća
- Direktor poduzeća
- Zaposlenik poduzeća
- Ostalo...

14. Stupanj stručnog obrazovanja: \*

- osnovno obrazovanje (osnovna škola)
- srednje obrazovanje (srednja škola)
- visoko i više obrazovanje (fakultet)

15. Sudjelujete li u edukacijama i seminarima organiziranih od strane Udruge OMH, posebno onima koji se odnose na financiranje? \*

- nisam nikada
- sudjelovao sam na jednom seminaru
- sudjelovao sam na barem 3 seminara
- redovito sudjelujem u seminarima

## **SAŽETAK**

Razvoj turizma i turističke industrije u suvremenom svijetu rapidno raste. Turizam kao masovna, dinamična i složena društveno-ekonomska pojava doprinosi bržem ukupnom gospodarskom i društvenom razvoju područja na kojem djeluje. Kao sastavni dio, mala poduzeća u svim djelatnostima, pa tako i u hotelijerstvu, doprinose mnogim pozitivnim učincima kao što su povećanje zaposlenosti, inovativnost, fleksibilnost, utjecaj na rast BDP-a i slično. Međutim, njihova veličina najčešće predstavlja i najveću slabost. Zahtjevi tržišta koje se neprestano mijenja, mali hotelijeri teško mogu pratiti. Uz osnovne značajke hrvatskog turizma kao što su masovnost i sezonalnost dodatno opterećenje malim obiteljskim hotelima predstavljaju i ograničen pristup financiranju i nerazvijenost financijskog tržišta. Stoga je u okviru ovog rada provedeno empirijsko istraživanje koje je imalo za cilj istražiti i utvrditi izvore financiranja malih obiteljskih hotela, analizirati glavna obilježja skupine malih hotela u Dalmaciji, te stavove vlasnika/menadžera o raznim obilježjima financiranja.

Ključne riječi: turizam, mali obiteljski hoteli, izvori financiranja

## **SUMMARY**

The development of tourism and the tourism industry in the modern world is growing rapidly. Tourism as a mass, dynamic and complex socio-economic phenomenon contributes to faster overall economic and social development of the area in which it operates. As an integral part, small businesses in all industries, including the hotel industry, contribute to many positive effects such as increasing employment, innovation, flexibility, the impact on GDP growth and the like. However, their size usually represents their biggest weakness, too. The demands of a constantly changing market, small hoteliers can hardly keep up. In addition to the basic features of Croatian tourism, such as mass tourism and seasonality, the additional burden on small family hotels is represented by limited access to financing and the underdevelopment of the financial market. Therefore, the empirical research was conducted with the goal of determining the sources of financing of small family hotels, analyzing the main characteristics of a group of small hotels in Dalmatia, and the attitudes of owners/managers on various characteristics of financing.

Keywords: tourism, small family hotels, sources of financing