RAZVOJ MALIH OBITELJSKIH HOTELA U RH S OSVRTOM NA SPLITSKO DALMATINSKU ŽUPANIJU

Marin, Gabriela

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:894434

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

RAZVOJ MALIH OBITELJSKIH HOTELA U RH S OSVRTOM NA SPLITSKO DALMATINSKU ŽUPANIJU

Mentor: prof.dr.sc. Vlatka Škokić

Student: Gabriela Marin

Split, kolovoz, 2018.

SADRŽAJ:

1. UVOD 4

1.1. Definiranje problema istraživanja 4

1.2. Ciljevi rada 4

1.3. Metode rada 5

1.4 Struktura rada 5

2. TEORIJSKI PRISTUP POJMU OBITELJSKOGA PODUZETNIŠTVA 6

2.1. Pojam obiteljskoga poduzetništva 6

2.2. Tipologija obiteljskoga poduzetništva 10

2.3. Prednosti i ograničenja obiteljskoga poduzetništva 11

3. ZNAČAJKE MALOGA OBITELJSKOG HOTELIJERSTVA U RH 12

3.1. Mali obiteljski hoteli 12

3.2. Zakonodavni okvir i fiskalno opterećenje 13

3.3. Kvantitativne odrednice ponude i potražnje 15

3.4. Kvalitativne odrednice potražnje 16

3.5. Ocjena reputacije malog obiteljskog hotelijerstva 18

3.6. Poslovni učinci 19

3.7. Strukovno povezivanje 20

3.8. SWOT analiza malih obiteljskih hotela u RH 21

3.9. Ekspertna ocjena konkurentnsti 24

4. ANALIZA TURISTIČKE PONUDE I POTRAŽNJE SPLITSKO DALMATINSKE ŽUPANIJE 25

4.1. Srednja Dalmacija- Splitsko-dalmatinska županija: temeljna kvalifikacija područja 25

4.2. Trendovi turističkog prometa i potražnje na području Splitsko-dalmatinske županije 26

4.3. Slabosti turizma u Splitsko-dalmatinskoj županiji 27

4.4. Trendovi turističkog prometa i potražnje na području Splitsko-dalmatinske županije 28

4.5. Ostvareni turistički rezultati u 2017. godini 30

5. SCENARIJ RAZVOJA I SMJER RASTA DO 2020 ..... **32**

5.1. Ostvareni turistički rezultati u 2017. godini 32

5.1.1. Vizija razvoja hrvatskog turizma 33

5.1.2. Razvojna načela..... 35

5.1.3. Vizija razvoja maloga obiteljskog hotelijerstva RH 36

5.1.4. Strateški ciljevi razvoja maloga hotelijerstva Republike Hrvatske..... 37

5.1.5. Ključne mjere i aktivnosti za razvoj maloga obiteljskog hotelijerstva 38

5.2. Strateški marketinški plan hrvatskoga turizma do 2020..... 39

5.3. Glavni plan turizma SDŽ sa strateškim i operativnim planom marketinga turizma SDŽ..... 40

6. ZAKLJUČAK 41

LITERATURA 43

POPIS TABLICA 45

SAŽETAK 46

SUMMARY 46

1. UVOD

1.1. Definiranje problema istraživanja

Hrvatska je zemlja koja iz godine u godinu obara turističke rekorde. Štoviše, upravo je sektor turizma taj koji hrvatsko gospodarstvo vuče naprijed. Obiteljsko poduzetništvo poznato je još od 6.stoljeća, a najstarije poduzeće upravo je hotel s termama koji je u obiteljskom vlasništvu gotovo 1300 godina. Za razumijevanje problematike obiteljskoga hotelijerstva, prvo je potrebno razumjeti obiteljsko poduzetništvo u globalu, posebice značenje obiteljskih poduzeća u gospodarstvu neke zemlje. Razvoj malih obiteljskih hotela u Republici Hrvatskoj ima dobre predispozicije za napredak i uspjeh, uzimajući u obzir sve prirodne i kulturne znamenitosti i, ali i ostale specifičnosti koje Hrvatska u globalu pruža.

Ovaj rad donosi pregled sadašnjega stanja turizma u RH s posebnim osvrtom na Splitsko dalmatinsku županiju i donosi viziju razvoja i napretka sektora malih obiteljskih poduzeća.

1.2. Cilj rada

Cilj ovoga rada saznati je značaj obiteljskoga hotelijerstva u Hrvatskoj, trenutnu situaciju u Splitsko dalmatinskoj županiji što se tiče turističke ponude, ali i potražnje te ustvrditi scenarij razvoja te grane i smjer rasta do 2020. godine. U tom smislu, cilj je napraviti zaključak o postojećem stanju, ali i donijeti pregled ideja i planova čijom bi se realizacijom sektor obiteljskoga hotelijerstva podigao na višu razinu i ostvarivao bolje rezultate.

- Definiranje pojma obiteljskoga poduzetništva
- Pregled značajki maloga obiteljskoga hotelijerstva u Republici Hrvatskoj
- Analiza turističke ponude i potražnje Splitsko Dalmatinske županije
- Scenarij razvoja i smjer rasta obiteljskoga poduzetništva do 2020.

Pitanje koje se postavlja kako sve prirodne i kulturne resurse, te ostale atribute Hrvatske, posebice Splitsko dalmatinske županije ukomponirane s trenutnim turističkim stanjem, ponudom i potražnjom za turističkim proizvodom iskoristiti za daljnji napredak maloga obiteljskoga hotelijerstva.

1.3.Metode rada

U radu bit će korištene sljedeće metode istraživanja[1]:

- Metoda indukcije: dosljedna primjena induktivnog načina mišljenja i zaključivanja s ciljem dokazivanja ili otkrivanja istine. Navedena definicija znači da se opći sud, zakon ili princip izvodi iz jednog pojedinačnog ili pak više pojedinačnih slučajeva.
- Metoda dedukcije: metoda kojom se pojedinačni zaključci donose iz općega suda.
- Metoda sinteze: stvarnost i pojave u stvarnosti metoda objašnjava logikom spajanja, odnosno putem objedinjavanja jednostavnih predmeta i pojava u složene i onih složenih u još složenije.
- Metoda analize: metoda raščlambe složenih pojmova na jednostavnije elemente.

1.4. Struktura rada

Sadržaj i strukturu ovoga rada čine 6 poglavlja. Prvo poglavlje čini uvod kroz definiranje problema istraživanja, predstavljanje ciljeva rada , te objašnjenje znanstvenih metoda za ostvarenje cilja istraživanja. Drugo poglavlje teorijska je osnova obiteljskoga poduzetništva unutar kojega se objašnjavaju temelji obiteljskoga poduzetništva te njegove karakteristike. Značajke maloga obiteljskoga hotelijerstva predstavljeni su u trećem poglavlju, dok se detaljna analiza turističke ponude i potražnje Splitsko dalmatinske županije radi u 4. poglavlju. Peto poglavlje donosi pregled razvoja i smjernica za budućnost, dok se zaključak rada nalazi u šestom poglavlju. Popis literature i tablica na kraju su rada.

[1] Kukić, S. (2004.): Socijologija, Teorije društvene strukture, Sarajevo publishing, Zagreb, str. 50.

2. TEORIJSKI PRISTUP POJMU OBITELJSKOGA PODUZETNIŠTVA

2.1. Pojam obiteljskoga poduzetništva

Obiteljsko poduzetništvo[2] kreativna je, inovativna i rizična aktivnost članova obitelji usmjerena na ulaganje i kombiniranje proizvodnih faktora kojim se nastoje ostvariti željeni ciljevi i ekonomski efekti za poduzeće i za obitelj. Pojmovi koji se često nalaze često u upotrebi kao sinonimi pojmu obiteljskoga poduzetništva obiteljsko poduzetništvo, obiteljsko poduzeće i obiteljski biznis, a svi služe upravo za prikazati uključenost članova obitelji u poduzetnički projekt, od pokretanja do sudjelovanja u radu; i to sve s ciljem obavljanja gospodarskih djelatnosti koje će ostvarivati dobit. Što se tiče oblika obiteljskoga poduzeća, pojam obuhvaća različite forme poput trgovačkih društava, obrta, obiteljskoga poljoprivrednog gospodarstva i slično. Ukoliko se forme promatraju u okviru pojma obiteljskoga poduzeća, dolazi se do zaključka kako se sam pojam obiteljskoga poduzeća koristi ukoliko se djelokrug poduzeća odnosi na samo jednu vrstu poslovne organizacije, primjerice obrta ili poljoprivrednoga gospodarstva, dok se onda pojam obitelj obiteljskoga biznisa promatra kao širi pojam od obiteljskoga biznisa jer u određenim slučajevima jedna obitelj u svom vlasništvu sadrži više već nabrojanih formi, ili pak forma udjela u vlasništvu društva, dionica u javnom dioničkom društvu, investicije u nekretnine u vlasništvu obitelji i slično.

Različiti su pristupi određenju pojma obiteljskoga biznisa, što se može raspoznati iz tablice:

Tablica 1.: Definicija obiteljskog biznisa

Autori	Definicija obiteljskog biznisa
Obiteljska uključenost/percipiranost poduzeća obiteljskim poduzećem	

[2] Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, I., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016.): Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar, str. 62.

Binder Hamlyn (1994)	Rukovoditelji u poduzeću imaju obiteljske veze.
Carsud (1994)	Vlasništvo nad poduzećem i donošenjem odluka pod jakim su utjecajem članova „emocionalne grupe u srodstvu“ bez obzira da li članovi obitelji taj utjecaj prepoznaju ili ne.
Astrachan (2010)	Jedinstvenost obiteljskog biznisa pripisuje se različitom utjecaju obitelji na vlasništvo, upravljanje, strateško vodstvo, izravno sudjelovanje u dnevnim aktivnostima i/ili zadržavanje kontrole nad poslovanjem obiteljskog poduzeća(Astrachan J., 2010).
Obiteljsko vlasništvo	
Donckels & Frohlich (1991)	Članovi jedne obitelji posjeduju 60% ili više vlasničkog (dioničkog) kapitala poduzeća.
Obiteljski menadžment	
Daily & Dollinger (1992)	Dvoje ili više osoba istoga prezimena su rukovoditelji u poduzeću i/ili su glavni menadžeri u srodstvu sa vlasnikom koji radi u poduzeću.
Poza (2010)	Obiteljska poduzeća su temelj za zadovoljavanje potreba članova obitelji. Kao supruga osnivača kompanije sudjeluje u ranim fazama osnivanja novog poslovnog pothvata, stvarni prijelaz iz poduzetničke faze na obiteljski biznis obično događa kada su djeca osnivača uključena u rad poduzeća kao njegovi zaposlenici.
Međugeneracijska tranzicija vlasništva	
Churchill & Hatten (1987)	Dobar početak prilikom istraživanja obiteljskog biznisa je identificiranje kritičnih razlika između obiteljskih poduzeća i onih poduzeća koja nisu upravljana od strane vlasnika. Čini se da postoje dvije ključne razlike: uključenost članova obitelji u poslovanje poduzeća i ne-tržišno uvjetovane smjene/transferi moć između članova obitelji. Postoje dva aspekta ovih transfera moći: prenošenje vlasništva ili kontrole vlasničkih prava i

	prenošenje upravljačke kontrole poslovanja i strateško usmjerenja tvrtke.
Ward (1987)	Poduzeće preneseno na upravljanje i nadzor idućoj generaciji obitelji.
Handler (1989)	Obiteljsko poduzeće se definira kao organizacija čije su glavne poslovne odluke i planovi za nasljeđivanje vodstva tvrtke pod utjecajem članova obitelji, koje rade u menadžmentu ili su s upravnom odboru tvrtke. Ova definicija upućuje na to da trenutnu uključenost obitelji u poslovanje poduzeća, iako članovi obitelji nužno ne moraju biti u slijedu za nasljeđivanje, kvalificira organizaciju kao obiteljsko poduzeće.
Višedimenzionalni kriteriji	
Church (1969)	Cjelokupni kapital poduzeća je u privatnom vlasništvu, praktično sva važna operativna i administrativna mjesta u poduzeću su popunjena članovima obitelji.
Channon (1971)	Član obitelji je predsjednik uprave, poduzeće je kontrolirano od strane obitelji bar dvije generacije i obitelji posjeduje minimalno 5 % dionica s pravom glasa.
Gasson (1988)	Obiteljsko poduzeće treba zadovoljiti jedan ili više od slijedećih uvjeta: a) rukovoditelji/direktori su u krvnom srodstvu ili braku, b) vlasništvo tvrtke je najčešće kombinirano s upravljačkom kontrolne tvrtke i c) kontrola se nasljeđuje s jedne generacije na slijedeću generaciju unutar iste obitelji.
Stoy Hayward (1992)	Obitelj ima značajan utjecajna trenutačno i buduće poslovanje poduzeća i ako je bilo koji od slijedećih uvjeta zadovoljen: a) jedna obitelj posluje više od 50% dionica s pravom glasa, b) jedna obitelj učinkovito kontrolira poduzeće i c) značajan dio viših menadžera dolazi iz iste obitelji.
Smyrnious & Romano	Obiteljsko poduzeće je ono koje zadovoljava jedan ili više od navedenih uvjeta: a) više od 50% vlasništva poduzeća je unutar jedne obitelji, b) više od

(1994)	50% vlasništva je u rukama više od jedne obitelji, c) jedna obitelj učinkovito upravlja poduzećem i d) značajan dio glavnih menadžera dolazi iz iste obitelji.
Cromie et al. (1995)	Obiteljsko poduzeće zadovoljava jedan ili više od navedenih uvjeta: a) više od 50% dionica su u vlasništvu jedne obitelji, b)jedna obitelj može imati/ima značajnu kontrolu nad poslovanjem tvrtke, c)značajan dio glavnih menadžera potječe iz iste obitelji.
Reynolds (1995)	Postoje tri tipa obiteljskih poduzeća: a) obiteljska poduzeća u isključivom vlasništvu obitelji, b) obiteljska poduzeća koja su više od 50% u vlasništvu obitelji i u kojima obitelj predstavlja više od 50% upravljačkog tijela i c) obiteljska poduzeća koja su više od 50% u vlasništvu obitelji i u kojoj obitelj predstavlja manje od 50% upravljačkog tijela.

Izvor: Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, I., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016.): Obiteljsko poduzetništvo, Sveuličište u Splitu, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar, str. 63.

Značenje pojma obiteljskoga biznisa moguće je raspoznati iz samoga naziva te se dolazi do zaključka da obiteljsko poduzeće obuhvaća zajedništvo triju elemenata[3]:

1. roda, krvnoga srodstva odnosno rodbine- koji proizlaze iz odrednice obitelji
2. vlasništva dijela kapitala poduzeća
3. kontrole, kao mogućnosti utjecanje na donošenje odluka, - koji proizlaze iz odrednice biznisa, odnosno poduzeća kao skupa upravljačkih i vlasničkih prava i obveza.

Poduzeće koje se može smatrati obiteljskim, prema Bubli[4] ono je poduzeće koje se nalazi u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova, i to je ono temeljno što samo poduzeće definira i diferencira od drugih. Postoje i dodatni kriteriji koji se mogu upotrijebiti, primjerice mogućnost kontrole, stupanj utjecaja na donošenje strateških odluka, aktivni menadžment obiteljskih članova ili pak uključenost više generacija u obiteljski biznis.

[3] Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, Zagreb, str.4
[4] Buble, M., Managment maloga poduzeća, I. Dio, Ekonomski fakultet Split, Split, 2003., str 83.

2.2. Tipologija obiteljskoga poduzeća

Rastom obiteljskoga poduzeća i razvojem do stadija uspješnoga poduzeća, vrlo često dolazi i do prerastanja okvira mogućnosti obitelji, moguće je uočiti tri osnovna tipa poduzeća[5]:

- Aktivna obiteljska poduzeća, koje karakterizira osobni menadžment i osobni nadzor poslovanja od strane članova obitelji; vlasništvo je u rukama obitelji i članovi su uključeni u proces poslovanja i zaposleni u poduzeću. Takva poduzeća često zapošljavaju i radnike van poduzeća
- Obiteljska poduzeća s aktivnim vlasnikom, koja su u vlasništvu i pod kontrolom članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poduzećem, dok poduzeće vode zaposlenici koji nisu članovi obitelji u ime i za račun obitelji
- Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća u kojima je samo jedan član obitelji uključen u proces poslovanja i vođenja poduzeća, najčešće se radi o samom vlasniku ili zakonskome nasljedniku, dok će se ostali članovi možda kasnije uključiti u posao.

Također, uz tri tipa poduzeća, moguće je odrediti i tri grupe kriterija koji se upotrebljavaju u definiranju obiteljskoga poduzeća, koje pritom omogućuju tri različita pristupa: široku definiciju, srednju definiciju i usku definiciju[6]. Najširа definicija polazi od kriterija da obitelj raspolaže određenim stupnjem efektivne kontrole u strateškom odlučivanju te da u konačnici obitelj želi zadržati vlasništvo nad poduzećem, a takav pristup uključuje poduzeće u kojem članovi nisu u dnevnom doticaju s poslovanjem, no imaju utjecaja prilikom donošenja odluka, često putem članstva u upravi. Srednja definicija nastavlja se na prethodnu, s tim da se odnosi na poduzeća u kojima je samo jedan član obitelji svakodnevno uključen u rad poduzeća, uz mogućnost utjecaja i svih ostalih članova obitelji. Najuža definicija zahtijeva uključenost više članova obitelji više generacija obitelji, direktnu obiteljsku angažiranost dnevnim poslovnim aktivnostima sa osobitom menadžerskom odgovornosti.

[5] Dyer, W., G., Cultural Change in Family Firms: Anticipating and managing Business and Family Transition, San Francisco, Jossey-Bass, 1986., str.58.

[6] Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, I., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016.): Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar, str. 62.

2.3. Prednosti i ograničenja obiteljskoga poduzetništva

Kao prednosti obiteljskoga poduzetništva najčešće se navode[7]

- Obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno
- Spremnost obitelji na odricanja, za račun prosperiteta poduzeća
- Očuvanje humanosti radnoga mjesta
- Usmjeravanje na dugi rok
- Naglašavanje kvalitete kako bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu.

Također, moguće je identificirati i dodatne prednosti poput pružanja identiteta i dodatne motivacije kako članovima obitelji, tako i nečlanovima u njihovoj predanosti za postizanjem zajedničkih ciljeva. Nadalje, obitelj omogućuje vođenje usmjereno dugoročnijim interesima te educiranje djece, pritom imajući na umu društveni značaj poduzeća.

Kad se prednosti obiteljskoga poduzeća žele prokomentirati u globalu, naglasak je upravo na zajedništvu, odnosno usklađenosti djelovanja članova na realizaciji zajedničkih ciljeva, radno i poslovno zalaganje članova obitelji ključno je za opstanak i uspjeh biznisa te povećava obiteljsku kolektivnost i sklad. Uz zajedništvo, fokus je i na razvoju pojedinačnih osobina obiteljskih članova, što uključuje poticanje odgovornosti i radnih navika svakoga člana obitelji, psihološko zadovoljstvo članova obitelji postignućima i svojim samopotvrđivanjem te samozadovoljstvom koje proizlazi iz vlastite odlučnosti za realizacijom zajedničkih ciljeva.

Pored čitavog niza prednosti, obiteljska poduzeća mogu generirati i brojna ograničenja za razvoj samoga poduzeća, posebice ako su izvor nerazriješenih obiteljskih tenzija i konflikata koje se preslikaju na poslovanje. Ograničenja[8] najčešće proizlaze iz:

- Realnosti po kojoj su članovi obitelji istodobno izvršitelji obiteljskoga posla, menadžeri i vlasnici te je lako moguća pojava neprofesionalnosti te improvizacije u poslovanju

[7] Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, I., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016.): Obiteljsko poduzetništvo, Sveuličište u Splitu, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar, str. 89.

[8] Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, I., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016.): Obiteljsko poduzetništvo, Sveuličište u Splitu, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar, str. 91.

- Činjenice da povezanost članova u obiteljskom poduzeću nije bazirana na stručnim osobinama već na krvnom srodstvu, što često dovodi do manjka stručnih, specijalističkih i upravljačkih znanja
- Miješanja obiteljskih i poslovnih odnosa, s naročitom implikacijom na poremećaje odgovornosti u upravljanju, teškoće u razgraničavanju dužnosti u odgovornosti pojedinih članova obitelji i čestoj pojavi nepotizma
- Postojanja neslaganja između želja pojedinih članova obitelji i ostatka obitelji, česta pojava upravo je gušenje talenta.

U slučajevima kada se obiteljski biznis nalazi u teškoćama, a naročito u slučajevima silazne faze poslovnih aktivnosti i prisustva elemenata poslovne krize, moguća je pojava latentnoga nezadovoljstva članova obitelji, razmirica i sukoba, pa čak i raspada obitelji[9].

3. ZNAČAJKE MALOG OBITELJSKOG HOTELIJERSTVA U RH

3.1. Mali obiteljski hoteli

Ponuda malih obiteljskih hotela predstavlja sve važniji segment hrvatske turističke ponude, sve važniji izvor zapošljavanja i samozapošljavanja, ali i sve međunarodno prepoznatljiviji oblik hotelskog smještaja. Riječ je o objektima smještajne ponude relativno malog kapaciteta i sve veće tematiziranosti (heritage, eno-gastro, activity, luxury i sl.) koji omogućavaju sadržajan i doživljajno ispunjen odmor, pri čemu je, zbog poznavanja navika pojedinih gostiju, moguće kvalitetno udovoljavati različitim očekivanjima i/ili potrebama gotovo svakog posjetitelja. Nadalje, riječ je o objektima smještajne ponude u kojoj arhitektonsko uređenje i struktura sadržaja, kvaliteta i raznovrsnost gastronomske ponude te korištenje lokalno proizvedenih namirnica predstavlja sve značajniji motivacijski faktor koji privlači sve veći broj tzv. 'lifestyle' turista koji, uz aktivan odmor, žele upoznati kulturu života i rada lokalne zajednice, ali i aktivno sudjelovati u različitim tradicijskim aktivnostima. Što se tiče klasifikacije hotela po veličini[10], u male hotele ubrajaju se hoteli do 25 soba, dok postoje i hoteli srednje veličine (26-100 soba), veliki hoteli (101-300 soba) te jako veliki hoteli (više od 300 soba).

[9] Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, Zagreb, str.30.
[10] Klasifikacija hotela, dostupno na: http://economic-mgmt.blogspot.com/2012/11/classification-of-hotels-by-location.html

Mali obiteljski hoteli na području Republike Hrvatske, uključujući one smještene na obali Jadranskoga mora, kao i one koji su smješteni na kontinentu, čine privlačne smještajne kapacitete na različitim tržištima upravo zbog mogućnosti diferencijacije ponude u svojim smještajnim objektima. Specijalizirani turistički proizvod koji diferencijacija donosi sve je traženiji među modernim turistima, onima kojima koncept „3 S“ odnosno „Sun, sea and sand“ nije više dovoljan.

Moderni gosti žele dobiti vrijednost za novac koji daju, više nije dovoljno graditi sve više smještajnih kapaciteta i očekivati da se oni sami od sebe popune. Postulati masovnoga turizma ne čine nikakav temelj za daljnji razvoj turizam i upravo tu malo obiteljsko hotelijerstvo pronalazi svoje mjesto i značenje, ukoliko mali obiteljski hoteli uspješno identificiraju pravi način za diferenciranje proizvoda kako bi se stekla konkuretska prednost. Glavne diferencijacije proizvoda[11] čine svojstva, djelotvornost, prilagodljivost, trajnost, pouzdanost, stil te dizajn. Ukoliko se diferencijacije pogledaju obzirom na hotele, one koje ističu su upravo svojstva kao karakteristike koje nadopunjuju osnovnu funkciju proizvoda te dodavanjem posebne vrijednosti, imajući na umu inovativnost kao glavnu odliku te konstantan rad na poboljšanju proizvoda. Uz svojstva, bitan faktor je i kvaliteta djelotvornosti koja se odnosi na razinu na kojoj djeluju primarne karakteristike proizvoda. Razine se mogu podijeliti u četiri kategorije djelotvornosti: niska, prosječna, visoka i superiorna. Upravo zbog visoke kvalitete proizvoda i usluga, poduzeća su u mogućnosti zaračunati i višu cijenu proizvoda te time ostvariti više prihode. Također, visoka kvaliteta donosi lojalnost kupca i gosta, a zajamčena je i pozitivna usmena predaja.

3.2. Zakonodavni okvir i fiskalno opterećenje

Pružanje usluga u objektima maloga hotelijerstva nije uređeno posebnim zakonom već se definira u sklopu odredbi Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti, ali i brojnim pravilnicima, što dovodi do zaključka da malo hotelijerstvo ne predstavlja specifično uređeno područje. Zakonom o ugostiteljskoj djelatnosti[12] utvrđuje se tko se može baviti ugostiteljskoj djelatnosti te se definiraju vrste ugostiteljskih objekata. Hotel kao smještajna jedinica kategorizira se

[11] Ericsson Nikola Tesla, dostupno na: https://www.ericsson.hr/etk/novine/kom0103/diferencijacija.htm
[12] Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti (2016.), dostupno na: https://www.zakon.hr/z/151/Zakon-o-ugostiteljskoj-djelatnosti

ovisno o uređenju, opremi, uređajima, uslugama i ostalim elementima prema Pravilniku[13] o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli. Sukladno navedenom Pravilniku, hotel se definira kao fukncionalna cjelina koja mora imati prijamni hol u kojem je recepcija, najmanje 5 smještajnih kapaciteta, ugostiteljske sadržaje za pripremu i usluživanje hrane, pića i napitaka te zajednički čvor za goste. Također, hotel u pravilu čini jedna građevina ili dio građevine sa zasebnim ulazom te horizontalnim i vertikalnim komunikacijama, a može imati najviše tri depandanse kao zasebne građevine unutar jedinstvene funkcionalne cjeline. Objekti iz skupine hoteli razvrstani su na šest skupina (hotel baština, hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartmani, pansion) te su kategorizirani prema kvaliteti u 4 razreda, od 2 do 5 zvjezdica, a mogu dobiti i posebnu oznaku kvalitete. S druge strane, Pravilnik za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta[14] vrste hotel propisuje uvjete i način dodjele oznake kvalitete za hotelske objekte s 3, 4 i 5 zvjezdica. Uvjeti za dobivanje oznake kvalitete propisuju:

- uvjete zaštite okoliša
- uvjete sigurnosti
- uvjete veće od propisanih uvjeta za kategorizaciju hotela
- uvjete kvalitete uređenja i opreme
- propisani kodeks ponašanja
- kriterije zadovoljstva osoblja (utvrđuje se anketom)
- kriterije zadovoljstva gostiju (utvrđuje se anketom)
- uvjete dobre suradnje s lokalnom zajednicom.

Kad se govori o fiskalnom opterećenju malog obiteljskog hotelijerstva, obveze[15] koje su ističu sljedeće: porez na dobit koji se obračunava po stopi od 20% na poreznu osnovicu, ukoliko je riječ o objektu koji je registriran kao obrt, primjenjuje se porez na dohodak, pri čemu poreznu osnovicu predstavlja dohodak od obrta umanjen za preneseni gubitak i osobni odbitak. Porez na dohodak plaća se na poreznu osnovicu po stopama od 12%, 25% i 40%. Slijedi porez na dodanu vrijednost, što označava obvezu koja nastaje kada poduzetnik isporučuje dobra i obavlja usluge čija je vrijednost u prethodnoj kalendarskoj godini (nakon odbitka vrijednosti

[13] Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli (2016.), dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_56_1451.html
[14] Pravilnik za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste hotel (2016.), dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_01_9_240.html
[15] Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Institut za turizam (2013.), dostupno na: https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007_160128_moh.pdf

isporuka koje su oslobođene plaćanja PDV-a) veća od 230.000 kuna. Mali obiteljski hoteli, kao i svi ostali hoteli, na pružene usluge smještaja obračunavaju PDV po stopi od 13%, dok na ugostiteljske usluge plaćaju po stopi od 25%. Boravišna pristojba: obračunava se ovisno o razredu turističkog mjesta (A, B, C, D) i razdoblju boravka (glavna sezona, predsezona i posezona te izvan sezone) u rasponu od 2 kn do 7 kuna po osobi po noćenju, a obveznik plaćanja je gost/turist. Plaća se i turistička članarina: obvezu plaćanja imaju pravne i fizičke osobe koje pružaju uslugu smještaja u rasponu od 0,18% do 0,25% ukupnog prihoda ovisno o razredu turističkog mjesta. Što se tiče parafiskalnih obveza, baš kao i velika hotelska poduzeća, mali obiteljski hoteli obveznici su plaćanja i brojnih parafiskalnih obveza u rasponu od raznih naknada kao što su naknada/prihod za troškove utvrđivanja minimalnih tehničkih uvjeta, naknada za kategorizaciju objekata i druge pristojbe na naknade iz područja ugostiteljstva, troškova postupka kategorizacije, naknada za zdravstvene preglede do spomeničke rente te naknada ZAMP-u i HRT-u.

3.3. Kvantitativne odrednice ponude i potražnje

Iako službena statistika ne prati male obiteljske hotele kao posebnu skupinu smještajnih kapaciteta te iako ne postoji službena definicija malih hotela postoje podatci[16] kako u Hrvatskoj danas djeluje oko 340 hotelskih objekata s manje od 50 smještajnih jedinica. Iako su ti hoteli registrirani kao društva s ograničenom odgovornošću, teško je reći je li riječ o hotelima u obiteljskom vlasništvu što bi ih, u pravom smislu riječi, svrstavalo u male obiteljske hotele. Neovisno o tome, riječ je o objektima koji raspolažu s oko 7,8 tisuća smještajnih jedinica i 15,6 tisuća kreveta, pri čemu prevladavaju objekti s 3* (57%) i 4* (22%). Istodobno, vrlo malen broj malih hotela kategoriziran je s 5* (2%), dok ih je znatno više s 2* (12%). Konačno, 7% malih hotela kategorizirano je kao aparthotel. Kad je riječ o prostornom rasporedu, valja naglasiti da su, za razliku od objekata obiteljskog smještaja koji su gotovo u cijelosti orijentirani na primorske županije (oko 99%), mali hoteli u Hrvatskoj dobrim dijelom locirani i na kontinentalnom dijelu zemlje (29% ukupnog smještajnog kapaciteta). Preostalih oko 71% smještajnog potencijala malih hotela locirano je ponajviše na području Splitsko-dalmatinske turističke regije (19% ukupnog broja ležajeva), Istre (14%) i Kvarnera i gorja (13%). Istodobno, smještajni kapacitet malih hotela na području Dubrovačke

[16] Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Institut za turizam (2013.), dostupno na: https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007_160128_moh.pdf

(8%), Zadarske (7%) i Šibenske (6%) regije kao i na području regije Lika-Senj (4%) znatno je manji.

Što se tiče potražnje, unatoč tome što ne postoje dostupni statistički podatci o ostvarenim, odnosno registriranim noćenjima u malim hotelima na području RH, na temelju neslužbenih podataka Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela stupnju korištenja kapaciteta njihovih članica na razini od3 oko 45% prosječno godišnje, može se govoriti o ostvarenom broju noćenja na razini od oko 2 milijuna. Drugim riječima, udio malih hotela u ukupno ostvarenim hotelskim noćenjima kreće se na razini od oko 15%.

3.4. Kvalitativne odrednice potražnje

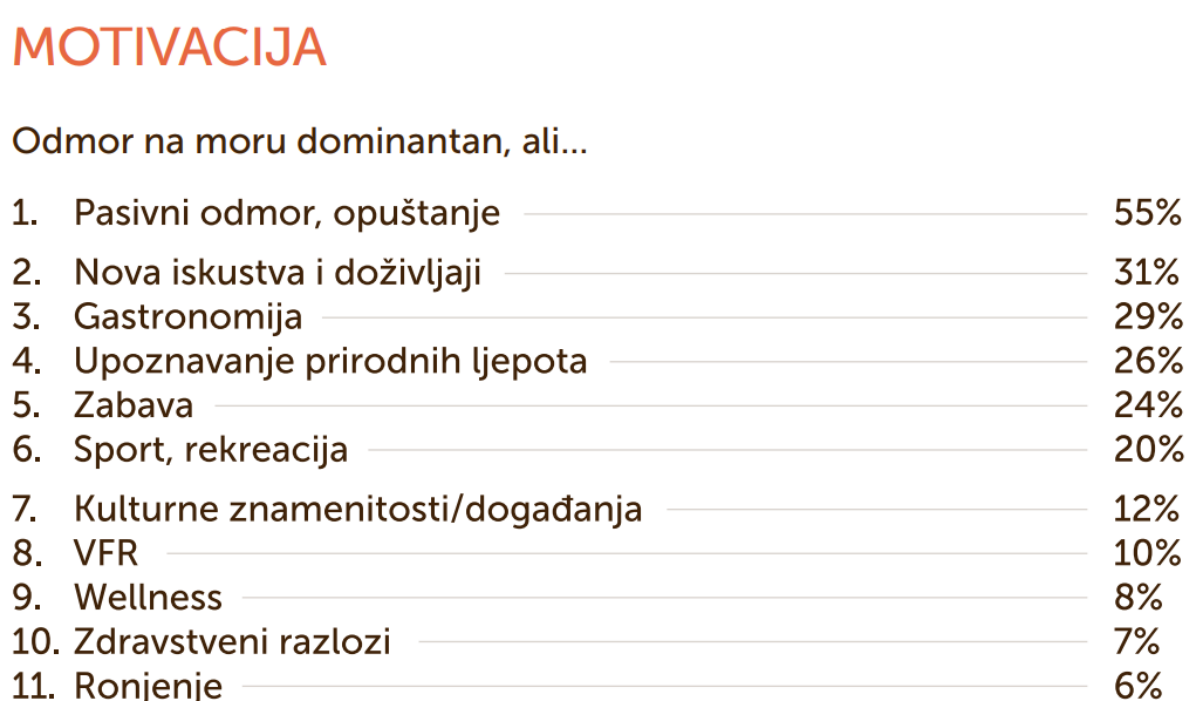
Istraživanje TOMAS ljeto – Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj[17] jedini je pouzdan izvori za prosudbu kvalitativnih obilježja potražnje za malim obiteljskih hotelima, provedeno od strane Instituta za turizam tijekom 2017. godine na jedinstvenom uzorku hotelskih gostiju. Istraživanje pruža uvid u mišljenje gostiju o turističkim proizvodima, motivaciji dolaska te njihovoj potrošnji što je od izuzetne važnosti za buduće planove i zbivanja. Dobiveni rezultati koriste se u daljnjem osmišljavanju i provođenju svih aktivnosti, posebice promotivnih i PR aktivnosti te pokazuju brzu mjenu trendova u turizmu te važnost kontinuiranoga praćenja.

Rezultati posljednjeg istraživanja 2017. godine pokazali su da potrošnja po turistu iznosi 79 eura, što čini značajan porast od 19% u odnosu na prethodno istraživanje provedeno 2014. Od navedenih 79 eura, 49 posto otpada na uslugu smještaja. Što se tiče strukture gostiju, prosječna dobna starost gostiju koji posjećuju Hrvatsku iznosi 41.5 godina, a najveći dio njih dolazi u pratnji partnera. Način dolaska u zemlju također je relevantan podatak, najzastupljenije prijevozno sredstvo je automobil sa 78%, korištenje zrakoplova je u porastu i na zrakoplov otpada 15%, dok je dolazak autobusom sve manje popularan i svega 4% gostiju dolazi autobusom. Kako je već spomenuto, sve više turista smatra kako pasivni odmor na moru nije dovoljan te se broj onih koji žele takav odmor, u istraživanju 2014. bilo ih je 75%, dok je u 2017. brojka znatno manja i iznosi 55%. Sve veću važnost pri odabiru Hrvatske kao destinacije imaju gastronomija i motivi povezani s aktivnim odmorom. Kao motiv dolaska javljaju se iskustva i doživljaji (31%), gastronomija (29%), upoznavanje prirodnih ljepota

[17] Tomas istraživanje, Institut za turizam (2017.), dostupno na: http://www.iztzg.hr/UserFiles/file/novosti/2018/TOMAS-Ljeto-prezentacija-2017-06_02_2018-FIN.pdf

(26%), zabava (24%) bavljenje sportom i rekreacijom (20%) te niz drugih motiva kao što je wellness (8%), zdravstveni razlozi (7%) i slično.

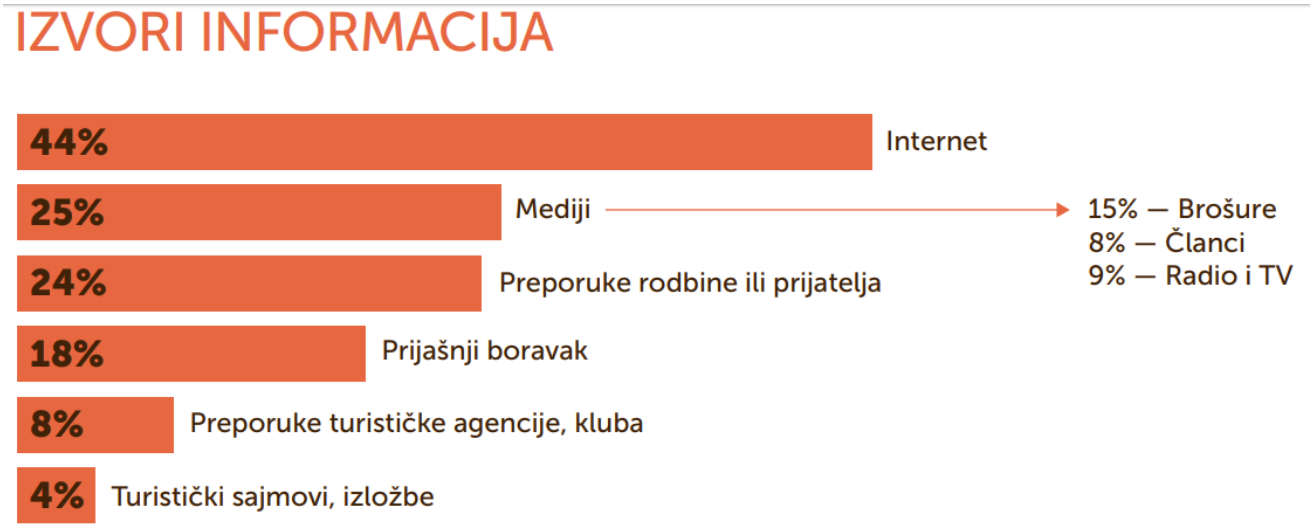
Slika 1.: Motivacija turista pri odlasku na odmor



Izvor: Institut za turizam, http://www.iztzg.hr/UserFiles/file/novosti/2018/TOMAS-Ljeto-prezentacija-2017-06_02_2018-FIN.pdf

Glavni izvor informacija o destinaciji je Internet na kojeg se oslanja 44 posto gostiju (44 posto u 2017. u odnosu na 30 posto u 2014.). Nakon Interneta slijede mediji putem kojih informacije prikuplja 25 posto turista, preporuke rodbine i prijatelja s 24 posto te prijašnji boravak koji zauzima 18%. Svaki drugi gost rezervira smještaj izravno sa smještajnim objektom, a 38% koristi usluge turističke agencije pri rezervaciji smještaja. Povećava se udio gostiju koji unaprijed rezerviraju smještaj; za 12 postotnih bodova povećan je udio gostiju koji koriste usluge turističke agencije, a za 8 postotnih bodova onih koji rezerviraju smještaj izravno sa smještajnim objektom. Također raste udio onih koji smještaj rezerviraju više od tri mjeseca prije polaska na put.

Slika 2: Izvori informacija prije odlaska na put



Izvor: Institut za turizam, http://www.iztzg.hr/UserFiles/file/novosti/2018/TOMAS-Ljeto-prezentacija-2017-06_02_2018-FIN.pdf

Prema ocjenama ispitanika najbolje ocijenjeni elementi ponude Hrvatske prirodne su ljepote, ljubaznost osoblja u smještajnom objektu, osobna sigurnost, pogodnost za provođenje obiteljskog odmora i ugođaj. Ujedno su ti aspekti ponude uz kvalitetu smještajne i ugostiteljske ponude, elementi kojima su ispitanici dali bolje ocjene Hrvatskoj nego li konkurentskim destinacijama kao što su Portugal, Španjolska, Italija, Turska, Francuska, Grčka, Slovenija, Crna Gora.

3.5. Ocjena reputacije malog obiteljskog hotelijerstva

Tijekom 2013. godine provedena je analiza reputacije brenda malog obiteljskog hotelijerstva[18] u sklopu Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela koja se temelji na 10 tisuća recenzija neposrednih gostiju objekata. Analiza je pokazala da je 72,3% recenzija bilo pozitivo intonirano, odnosno označeno kao ugodno iskustvo, 22% bilo je neutralno, a samo 6% negativno. Kad se govori o ocjeni pojedinih činitelja uspjeha poslovanja malog obiteljskog hotelijerstva, najbolje ocijenjeni aspekti ponude su hrana i piće te recepcijsko poslovanje, a potom slijede čistoća objekata, mogućnost zabave, obilježja lokacije kao i kvaliteta usluge. Iako su ocjene također relativno visoke, opremljenost i uređenost smještajnih

[18] Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Institut za turizam (2013.), dostupno na: https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007_160128_moh.pdf

jedinica kao i vrijednost za novac najlošije su ocijenjeni segmenti ponude te predstavljaju područje mogućih unapređenja. Istraživanje je također ukazalo na snažnu pozitivnu korelaciju između kategorije objekta i ocjene reputacije. Hoteli s 5* dobili su najviše ocjene, a reputacija se relativno smanjuje sa smanjenjem kategorije. To potvrđuje da je najviša kvaliteta usluživanja prisutna upravo u smještajnim objektima najviše kategorije. S druge strane, a u kontekstu proizvodnog diferenciranja malog obiteljskog hotelijerstva, najvišu razinu kvalitete (reputacije) ostvaruju hoteli iz segmenta 'heritage' specijalizacije. Iako su i hoteli u drugim proizvodnim/tematskim specijalizacijama prilično ujednačeno i dobro ocijenjeni, valja istaknuti da su objekti specijalizirani za obiteljski odmor najlošije rangirani.

3.6. Poslovni učinci

Podatci sadržani u Registru godišnjih financijskih izvještaja poduzeća u hotelskom sektoru, a koji vodi FINA predstavljaju dobar pokazatelj tržišne strukture i poslovanja malih obiteljskih hotela. Sukladno raspoloživim podatcima[19], u 2011. godini mala hotelska poduzeća koja su ostvarila prihod između 0,1 i 10 milijuna kuna sudjeluju u ukupnim prihodima djelatnosti hotelijerstva s 11%, pri čemu je indikativan stalan rast udjela u razdoblju nakon 2009. godine. S obzirom da neki od malih obiteljskih hotela ostvaruju očekivano na godišnjoj razini prihode veće od 10 milijuna kuna, valja naglasiti i činjenicu da skupina poduzeća koja ostvaruju prihod između 10 i 50 milijuna kuna sačinjavaju dodatnih 23% prihoda djelatnosti hotelijerstva. Udio ovih poduzeća uglavnom je stabilan u promatranom razdoblju od 2009.-2011. godine. Nadalje, ukoliko se govori o poslovnoj uspješnosti malih obiteljskih hotela u Republici Hrvatskoj indikativno je da u strukturi njihovih poslovnih prihoda, usprkos poboljšavanju operativne efikasnosti u razdoblju od 2009. do 2011. godine, varijabilni troškovi sudjeluju s čak 87%. Drugim riječima, njihova bruto operativna dobit (tzv. Gross Operating Profit ili GOP) dostiže svega 13%, što je dvostruko manji udio GOP-a od onog koji se ostvaruje u hrvatskom hotelijerstvu. Takva niska razina operativne dobiti ukazuje i na ograničenu mogućnost servisiranja obveza po kreditima kao i na nedostatak obrtnog kapitala potrebnog za pripremu sezone i održavanje likvidnosti.

[19]Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Institut za turizam (2013.), dostupno na: https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007_160128_moh.pdf

3.7. Strukovno povezivanje

Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela osnovana je 2014. godine s ciljem stvaranja novoga segmenta hotelske ponude koji bi bio prepoznatljiv po svojoj kvaliteti i autentičnosti doživljaja. Osnovni cilj[20] Udruge poboljšanje je uvjeta poslovanja obiteljskih i malih hotela, i time stvaranje međunarodno konkurentnog proizvoda, osiguranje boljih uvjeta pristupa kapitalu te boljih uvjeta nabave sirovina i materijala za potrebe poslovanja, povećanje utjecaja na nositelje turističke politike kao i poticanje stalno podizanje kvalitete smještajnih objekata te sustavna edukacija. U protekle je dvije godine Udruga inicirala i realizirala nekoliko vrlo značajnih projekata, pri čemu svakako valja istaknuti programe Ministarstva turizma 'Poticaj za uspjeh' odnosno 'Poticaj za obiteljsko hotelijerstvo' koji osiguravaju povoljnije izvore financiranja za male hotelijere. Osim toga, Udruga je financirala izradu kataloga 'Obiteljski i mali hoteli' koji je u suradnji s HTZ-om tiskan u 120.000 primjeraka na jedanaest svjetskih jezika. Konačno, Udruga je uspjela ugovoriti posebne uvjete nabave s 20-tak dobavljača, uključujući Konzum, Podravku, Croatia osiguranje, SMS, HAK i sl., osiguravajući članovima povoljnije rabate i godišnje bonuse na ostvareni promet. Polazeći od postavljenih ciljeva, planirane aktivnosti Udruge za 2013. godinu, između ostalog, uključuju:

- Implementaciju operativnog marketing plana Udruge;
- Razvoj i promociju web portala i on-line rezervacijskog sustava;
- Unapređenje ostalih marketinških aktivnosti u cilju poboljšanja distribucije, promocije i prodaje
- Partnerstvo s agencijama i turoperatorima u stvaranju složenih turističkih proizvoda;
- Edukaciju
- Razvoj eno-gastro klastera
- Lobiranje i međuinstitucionalnu suradnju te strateška partnerstva s dobavljačima
- Međunarodnu suradnju.

[20] Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Institut za turizam (2013.), dostupno na: https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007_160128_moh.pdf

3.8. SWOT analiza malih obiteljskih hotela u RH

S ciljem poboljšanja postojećega stanja u branši maloga obiteljskog hotelijerstva, provedena je analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji, takozvana SWOT analiza[21]. Pritom je potrebno napomenuti nekoliko stvari, prvo što se istaknulo ponuda je malih obiteljskih hotela u užem smislu. Dobra vrijednost za novac, privlačne lokacije te rastuća kvaliteta malih obiteljskih hotela predstavljaju snage koje je potrebno iskoristiti za daljnji razvitak. U tom smislu govori se o smještaju namijenjenom aktivnim turistima, no također i osobama sklonih pasivnom odmoru i relaksaciji, kao i poslovnim gostima, bez obzira na organizaciju dolaska, duljinu boravke, odnosno prevladavajući motiv. Osim izražene sezonalnosti poslovanja, odnosno opadanja poslovne aktivnosti izvan ljetnih mjeseci, vjerojatno najizraženiju slabost u poslovanju malih obiteljskih hotela predstavlja visoka zaduženost te, s tim povezana, niska profitabilnost i manjak radnog kapitala. Uz to, u slabosti svakako valja ubrajati i činjenicu da mali obiteljski hoteli nisu prepoznati kao specifična djelatnost, uslijed čega su zakonska rješenja koja reguliraju njihovo poslovanje u velikom broju slučaja neadekvatna, bilo da se radi o zakonskoj neusklađenosti odnosno nedovoljnoj normiranost ili pak pretjeranoj normiranosti. Neovisno o današnjim nedostacima, tržište nudi cijeli niz prilika koje bi se mogle unovčiti, primjerice izraženim 'lifestyle' preferencijama različitih poklonika turizma posebnih interesa ili rastuća potražnja prema 'zelenim' smještajnim objektima. Nadalje, ekonomsko i poslovno okruženje bitan je faktor, ponajviše zbog činjenice da je turizam vodeći izvozni proizvod Republike Hrvatske, kao i zbog činjenice da su uspostavljeni osnovni obrisi institucionalnog okvira za poslovanje ove vrste smještaja. Bitno je i spomenuti rastući interes za udruživanje malih obiteljskih hotela na nacionalnoj razini, kao i izuzetno povoljne trendove na strani potražnje ne samo za turističkim putovanjima, već i za uslugama tematiziranog smještaja. Vjerojatno najveći nedostatak u postojećem ekonomskom i poslovnom okruženju, uz neprilagođenost financijskoga tržišta poslovanju i daljnjem razvoju malih obiteljskih hotela, predstavlja nedefiniran sustav upravljanja kvalitetom i u takvim se uvjetima opravdano govori o nepovoljnoj investicijskoj klimi. Prilike na kojima bi u nastupajućem razdoblju valjalo temeljiti rast, odnose se ponajviše na dugoročno povoljna kretanja na strani potražnje, uključujući i sve izrazitiju segmentaciju potražnje, kao i raspoloživost različitih EU programa/fondova, bilo da se radi o raspoloživosti EU financiranja različitih razvojnih programa ili uz tematiziranje te specijalizaciju pojedinih objekata. S druge

[21] Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Institut za turizam (2013.), dostupno na: https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007_160128_moh.pdf

strane, osim nedovoljno transparentnog poslovnog okružja, zadržavanja i povećavanja postojeće razine parafiskalnih obveza, ali i nerazvijanja efikasnog sustava destinacijskog upravljanja, ključnu prijetnju poslovanju i razvoju malih obiteljskih hotela, osobito u uvjetima produljene recesije, predstavljaju niska razina poslovnog optimizma te rast nepovjerenja privatnih poduzetnika prema ulaganjima u turizam. Što se tiče ljudskih potencijala i tržišta rada, snage su gostoljubivost i individualni pristup gostu, no manjak stručno osposobljenoga i turistički obrazovanog kadra gorući je problem i najveća slabost iz godine u godinu, baš kao i nemogućnost zadržavanja određenog broja djelatnika u izvansezonskom razdoblju te nemogućnost adekvatnog reguliranja statusa takozvanih stalnih sezonaca. Od prilika ističe se mogućnost uspostavljanja cijelog niza vertikalnih javno-privatnih i privatnih partnerstva na destinacijskoj razini te raspoloživost EU fondova u kontekstu podizanja razine stručne osposobljenosti i vlasnika i poslovodstva, tako i zaposlenika malih obiteljskih hotela. S druge strane, posebno valja ukazati na činjenicu da unapređenje kvalitete obiteljskoga smještaja može biti ozbiljno ugroženo ukoliko bi se upravljanje turističkim razvojem Hrvatske u nastupajućem razdoblju dominantno prilagođavalo interesima krupnog kapitala. Kad je riječ o komunikaciji s tržištem, u uvjetima kad primat nad rezervacijama imat on-line booking, snagu nedvojbeno predstavlja vlastita on-line rezervacijska platforma na razini nacionalne udruge. Bez obzira na djelovanje nacionalne udruge, glavna slabost kod komunikacije s tržištem i dalje se odnosi na nedostatak međunarodne prepoznatljivosti, što je djelomično povezano i s nedostatkom brzine u provedbi aktivnosti na tematiziranju ponude, a time i nemogućnosti uspostave cjelovitog sustava brendiranja ponude. Osim dugoročno izuzetno povoljnih trendova na strani potražnje, prilike na kojima bi valjalo kapitalizirati ponajviše se odnose na unapređivanje postojeće razine promocije i komercijalizacije ponude kroz direktni marketing, nišni marketing i on-line komunikaciju. Istodobno, potencijalnu prijetnju razvoju malog obiteljskog hotelijerstva može predstavljati kako nemogućnost uspostave cjelovitog destinacijskog lanca vrijednosti, ali i zadržavanje imidža destinacije „sun, sea, sand“. Ako je riječ o institucionalnoj podršci razvoju malih obiteljskih hotela u nas, osim grubo postavljenog zakonodavnog okvira i organiziranje malih poduzetnika kroz vlastitu udrugu, dobru okolnost zasigurno predstavlja i proaktivan odnos i selektivno poticanje razvoja malog obiteljskog hotelijerstva kroz preferencijalno kreditiranje, pri čemu je potrebno postrožiti kriterije za dodjelu takvih kredita. Osim već spomenute zakonske pretjerane normiranosti, ali istovremene nedovoljne definiranosti, ključni nedostatak odnosi se na nedovoljnu razinu vertikalnog povezivanja ponude malih obiteljskih hotelijera s ponudom drugih malih poduzetnika u destinaciji u tzv. složeni turistički proizvod. Prilike na kojima valja

kapitalizirati ponajviše se odnose na bolje povezivanje s drugim ponuđačima usluga u destinaciji posredstvom destinacijskih menadžment kompanija, kao i na bržu i efikasniju primjenu pozitivnih međunarodnih iskustava u razvoju malih obiteljskih hotela. Istodobno, pod uvjetom da se sustav destinacijskog upravljanja podigne na višu razinu organiziranosti, opasnosti na koje valja obratiti posebnu pozornost odnose se na nedovoljno transparentno poslovno okruženje, odnosno na nedovoljno selektivan sustav poticanja razvoja lifestyle ponude malih hotelijera.

Tablica 2.: SWOT analiza maloga obiteljskog hotelijerstva RH

Snage	Slabosti
• Definiran institucionalni okvir • Udruživanje ponuđača (vlastita udruga) • On-line booking sustav članova Udruge • Rastuća tematiziranost objekata • Sve veća kvaliteta ponude • Atraktivne mikrolokacije • Atraktivno destinacijsko makrookruženje • Primjeri dobre poslovne prakse u različitim kvalitativnim skupinama • Dobra vrijednost za novac • Individualni pristup gostu • Gostoljubivost i 'toplina'	• Visoka zaduženost • Manjak radnog kapitala • Kreditne institucije nedovoljno prate razvoj malog obiteljskog hotelijerstva • Niska profitabilnost • Zakonska prenormiranost • Institucionalno neprepoznavanje specifičnosti djelatnosti • Nejasan sustav upravljanja kvalitetom • Nedovoljna prepoznatljivost brenda • Velika sezonalnost poslovanja • Manjak stručno osposobljenog kadra • Niska razina poslovnog optimizma/negativna poslovna klima • Vertikalna integracija i razvijenost destinacijske ponude • Neujednačena kvaliteta ponude
Prilike	**Prijetnje**
• Dugoročno povoljna kretanja potražnje • Sve izrazitija segmentacija potražnje • Razvoj turizma u ruralnom okružju • Razvoj cikloturizma • Razvoj 'soft adventure' turizma • Rastući interes za proizvodima "kulture života i rada" • Tematizacija ponude • Rast potražnje za 'lifestyle' smještajem • Rast potražnje za 'zelenim' smještajem • Raspoloživost EU fondova/programa • Suvremeni oblici promocije: • 'Niche marketing' • Direktni marketing • Destinacijska suradnja (PPP i JPP) • Paketiranje složenih proizvoda kroz DMK	• Neselektivan sustav poticaja malog obiteljskog hotelijerstva • Netransparentno poslovno okružje • Razina fiskalnih i parafiskalnih davanja • Gubitak interesa za obiteljskim poduzetništvom • Imidž jeftine ljetne 'sunce i more' turističke destinacije • Nerazvijanje sustava destinacijskog upravljanja • Upravljanje turističkim razvojem Hrvatske sukladno interesima krupnog kapitala

Izvor: Institut za turizam, https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007_160128_moh.pdf

3.9. Ekspertna ocjena konkurentnosti

Konkurentnost malog obiteljskog hotelijerstva RH[22] može biti promatrano u širem i užem smislu; u prvom slučaju, riječ je isključivo o procjeni kvalitativnih značajki hotelske ponude, dok je u drugom slučaju riječ o sagledavanju različitih elemenata destinacijske ponude namijenjene turistima koji bitno utječu na ukupni doživljaj i kvalitetu boravka. U tom smislu, posebno valja voditi brigu o kvaliteti resursno-atrakcijske osnove, stanju komunalne infrastrukture, kvaliteti ponude hrane i pića, kvaliteti turističke suprastrukture i sl. S namjerom što objektivnijega utvrdivanja današnje konkurentske pozicije maloga obiteljskog hotelijerstva u nas, potrebno je definirati ključne činitelje uspjeha konkurentnosti ove vrste hotelske ponude u užem i širem smislu kako bi se moglo pristupiti ocjeni njihove agregatne konkurentske sposobnosti u nas na temelju kvalitativnoga vrednovanja dostignutoga stupnja razvijenosti svakoga od prethodno definiranih ključnih činitelja uspjeha. U metodološkom smislu, ovakav pristup implicira da se konkurentnost malih obiteljskih hotela RH ne ocjenjuje u odnosu na ponudu sličnih objekata u drugim turističkim destinacijama, već u odnosu na idealno stanje ponude kojem valja težiti. Pod pretpostavkom najviše razine svih ključnih činitelja uspjeha malih obiteljskih hotela, dolazi se do zaključka kako je ovaj vid smještajne ponude dostigao maksimalnu konkurentnost, uslijed čega bi bio superioran svim onim turističkim destinacijama kod kojih pojedini činitelji uspjeha još uvijek nisu dostigli najvišu razinu. Kao relevantna područja koja direktno ili indirektno doprinose kvaliteti, a time i konkurentnosti malih obiteljskih hotela RH posebno su razmatrana sljedeća:

• Smještajni kapaciteti • Usluge hrane i pića u destinaciji • Resursno-atrakcijska osnova • Komunalna infrastruktura • Turistička suprastruktura • Marketing, promidžba i sustav informiranja turista • Ljudski potencijali • Društveno i poslovno okruženje • Organizacija, upravljanje i poticanje turističkog razvitka.

Ocjena konkurentnosti malih obiteljskih hotela RH na temelju gore iznesenih pretpostavki izvedena je od strane izabranih stručnjaka Instituta za turizam s dobrim poznavanjem problematike. Ekspertna ocjena konkurentnosti malih obiteljskih hotela u užem smislu (prosječna ocjena 3.90), kao i ocjena njegove konkurentnosti u širem smislu (prosječna ocjena

[22] Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Institut za turizam (2013.), dostupno na: https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007_160128_moh.pdf

3,85) ukazuju na potrebna unapređenja ponude kako u okviru objekata tako i na razini destinacije.

4. ANALIZA TURISTIČKE PONUDE I POTRAŽNJE SPLITSKO DALMATINSKE ŽUPANIJE

4.1. Srednja Dalmacija- Splitsko-dalmatinska županija: temeljna kvalifikacija područja

Kao administrativno-politička jedinica, Splitsko-dalmatinska županija[23] središnja je hrvatska primorska županija. Ona je srce hrvatske povijesne regije Dalmacije i spoj je triju specifičnih prostornih cjelina. Karakteristične morfološke, povijesne, gospodarske i kulturne posebnosti rezultirale su i specifičnim obrascima življenja, čak do razine da postoje brojni stereotipovi o kraju i životu u njemu. Sastoji se od tri cjeline: a) obalne, koncentrirana uz povijesne gradove Split, Trogir, Omiš i Makarsku, b) otočne, koja uključuje otoke Vis, Hvar, Brač i Šoltu, i c) zaleđa, predstavljeno okruženjima gradova Sinj, Imotski, Vrgorac, Vrlika i Trilj. U posljednjih je pedesetak godina došlo do jakog miješanja ovih populacija i njihovih kultura, prije svega doseljavanjem otočana i ljudi iz zaleđa u gradove na obali i oko njih, a kao rezultat višegodišnje urbanizacije obale. Klimatski je ovaj prostor kombinacija mediteranske, submediteranske i planinske klime, a sukladno reljefnim odlikama područja. Prometno je taj prostor već dobro integriran, posebice nakon izgradnje nove autoceste Split–Zagreb–Ploče, modernizacijom splitske zračne luke te trajektnih veza između otoka i kopna. Bitne geografske činjenice o prostoru Splitsko-dalmatinske županije odnose se na prosto, stanovništvo, urbani razvoj i ostale geografske činjenice. Što se tiče prostora, SDŽ zauzima površinu 14.045 km2, od čega kopna 4572 km2 ili 8% površine Republike Hrvatske. Namjena prostora: 991,4 km2 ili 22% poljoprivreda, 2051,6 km2 ili 45,4% šumske površine, 120 km2 ili 2,65 izgrađene površine, te preostalih 29,9% prostora čine vode te zaštićene i neplodne površine. SDŽ je spoj mora i kraškog reljefa, odlikuju ga brojna kraška polja, a s obzirom na klimatske odlike riječ je prostoru koji je idealan za spajanje intenzivne mediteranske poljoprivrede, kvalitetnoga turizma i ribarstva. Nadalje, SDŽ ima 454.798 stanovnika,

[23] Glavni plan razvoja turizma Splitsko-dalmatinske županije (2005.), dostupno na: http://arhiva.rera.hr/Portals/0/docs/eu-turizam/GLAVNI-PLAN-TURIZMA.pdf

odnosno 10,6% stanovništva Hrvatske. U odnosu na popis stanovništva iz 2001. zabilježen je pad stanovnika za 10.182 stanovnika. Iako, prema podacima DZS-a, Županija ima bolju stopu prirodnog prirasta od prosjeka Hrvatske, zabilježena je negativna stopa (-77). Dugogodišnja depopulacija najprisutnija je u zaobalju i na otocima dok je priobalje prostor koncentracije stanovništva. S prosječno oko 102 st./km2, ova je županija naseljenija od drugih u Hrvatskoj za više od 20% i jasno je da je to područje zapravo najgušće naseljeno na obali, ponajprije zbog višegodišnjeg utjecaja turističke urbanizacije.

4.2. Trendovi turističkog prometa i potražnje na području Splitsko-dalmatinske županije

Prema podacima sustava eVisitor[24], informacijskoga sustava koji funkcionalno povezuje sve turističke zajednice županije i služi za prijavu i odjavu turista, u 2017. godini u Splitsko – dalmatinskoj županiji je na raspolaganju oko 230 tisuća turističkih ležajeva (bez pomoćnih), od čega je oko 32 tisuća u hotelskim objektima, 160 tisuća u objektima u domaćinstvu, oko 15 tisuća u kampovima, 119 ležajeva u objektima u seljačkom domaćinstvu (OPG) i oko 20 tisuća ležajeva u ostalim objektima za smještaj. Njihova trenutna iskorištenost u Splitsko-dalmatinskoj županiji je oko 66 dana. U ukupnom turističkom prometu Hrvatske Splitsko–dalmatinska županija participira sa 19,2 posto. Broj ostvarenih dolazaka u županiji u 2016. godini dosegao je 2,7 milijuna, a ostvareno je 15,1 milijuna turističkih noćenja, od čega su strani turisti ostvarili učešće u dolascima 92 posto, a u noćenjima 93 posto. Prosječna duljina boravka turista na području Splitsko-dalmatinske županije je oko 5,5 dana. Od lipnja do listopada ostvaruje se gotovo 90 posto ukupnog broja turističkih noćenja u županiji, što približno odgovara prosjeku svih obalnih županija.U strukturi gostiju prevladavaju stanovnici Češke (13 posto), Njemačke (13 posto), Poljske (12 posto) i skandinavskih zemalja (8 posto).

Rezultati istraživanja Tomas[25], Instituta za turizam o kvalitativnim obilježjima turističke ponude Splitsko-dalmatinske županije pokazuju da je većina gostiju, oko 77 posto zadovoljna boravkom, koji je bio na razini njihovih očekivanja. Gosti su zadovoljniji ukupnom turističkom ponudom od nacionalnog prosjeka i to ne samo ukupno, nego i s većinom elemenata od ukupno 25 elemenata ponude. Među šest najvažnijih elemenata ponude za goste

[24] Sustav za prijavu i odjavu gostiju,https://www.evisitor.hr/info/hr-HR/
[25] Tomas istraživanje (2014.), Institut za turizam., preuzeto s: https://www.dalmatia.hr/images/priopcenja/Program_rada_za_2018_godinu.pdf

županije čak četiri se odnose na okoliš, a to su: ljepota prirode i krajolika, čistoća i opremljenost, uređenost plaža te ekološka očuvanost. Prosječna dnevna potrošnja iznosi oko 70, što je četiri Eura više u odnosu na nacionalni prosjek.

S obzirom na činjenicu da preko 90% svih turista u Hrvatsku dolazi osobnim automobilom te da i domaći putnici preferiraju takav način prijevoza, izgradnja autocesta u Hrvatskoj značajno je poboljšala prometnu dostupnost i Splitsko - dalmatinske županije. Tome svakako treba dodati i uočeni trend na emitivnim turističkim tržištima na kojima sve više turista, prije svega zbog sigurnosnih razloga, preferira turistički boravak bliže mjestu stalnog boravka, a Hrvatska sa svojim geografskim položajem gotovo u srcu Europe i toplim morem je idealna takva destinacija. Ujedno, na području Županije primjetan je trend sve većeg broja avio gostiju. Rast broja turističkih dolazaka i noćenja, porast turističke potrošnje, sve veći interes za putovanja u Splitsko-dalmatinsku županiju na glavnim europskim, pa i svjetskim emitivnim tržištima, pokazuje da su napori uloženi u turistički razvoj bili opravdani. Županija se danas može smatrati turistički razvijenom, a taj se napredak ostvario kroz prilagodbu brojnim promjenama koje su se dogodile na strani ponude paralelno s procesom transformacije javnog i privatnog sektora.

4.3. Slabosti turizma u Splitsko-dalmatinskoj županiji

Unatoč uspjesima, turizam u Splitsko-dalmatinskoj županiji bori se s brojnim izazovima[26], a prvo mjesto na listi zauzela je upravo geografska i vremenska koncetracija turističke potražnje, što se tiče geografske, smjestila se u uskom priobalnom pojasu, i to tijekom ljetnih mjeseci što dovodi do niske stope iskorištenosti smještajnih kapaciteta, kao i do nedovoljne širine spektra proizvoda i usluga koji su većinom orijentirani na sunce i more. Nadalje, uslijed koncetracije turističkih aktivnosti u priobalju, došlo je do prekomjerne izgradnje obalnoga pojasa. Potrebna je zaštita prostora od prekomjerne izgradnje u skladu s načelima održivoga razvoja kako ne bi došlo ni do vizualne uzurpacije prostora niti do pritiska na komunalnu infrastrukturu. Nasuprot ubrzanom razvoju obale, zaleđe se suočava s ekonomskom stagnacijom što dovodi do sve masovnijeg iseljavanja, posebice mladih i obrazovanih stanovnika što dodatno onemogućuje razvitak kraja. Što se tiče inovativnosti turističke ponude, postoji niz planova razvoja turizma i turističkih proizvoda Splitsko-dalmatinske

[26] Program rada TZ Splitsko-dalmatinske županije za 2018.godinu (2017.): https://www.dalmatia.hr/images/priopcenja/Program_rada_za_2018_godinu.pdf

županije te sustav turističkih zajednica županije ulaže napore u podizanje razine kvalitete proizvoda, no potrebni su i daljnji napori kako bi ponuda dosegnula maksimalni potencijal. Uz atrakcijsku osnovu koju županija ima i koja služi kao temelj za razvoj čitave palete turističkih proizvoda, potrebno je uvođenje novih proizvoda na tržište koji bi pomogli produljiti boravak te privući goste u predsezoni i postsezoni, rasteretiti pritisak na obalu tijekom sezone te kreirati veći ekonomski učinak. Uz naslijeđene probleme, neki se događaju i zbog globalnih promjena, i to dinamikom koja tjera na promišljanje ne samo o prilagođavanju trenutnoj potražnji, već i budućoj potražnji. Drugi vid problema tehnološke su promjene u infrastrukturi te poslovanju, treća kategorija obuhvaća promjene u globalnom ekološkom sustavu, dok četvrtu grupu čine opasnosti vezane uz sigurnost na globalnoj i lokalnoj razini.

4.4. Ostvareni turistički rezultati u 2017. godini

Svjetska turistička organizacija 2016. godine objavila je podatke koji pokazuju konstantan natprosječan rast međunarodnih turističkih dolazaka već sedmu godinu zaredom, u totalu broj turista koji su otputovali izvan svojih granica u destinacije diljem svijeta iznosio je 1.24 milijarde ljudi, što označuje porast broja turista od 3.9%[27]. To su nove rekordne visine što je uvelike pridonijelo gospodarskom rastu i stvaranju novih radnih mjesta u mnogim dijelovima svijeta, pri čemu je potražnja bila snažna gotovo svugdje u svijetu, ali s različitim rezultatima u pojedinim destinacijama. Rastu svjetskog turizma u 2016. najviše je pridonijela regija Azije i Pacifika s osam posto više dolazaka stranih turista nego u 2015., a ta je regija postala i druga svjetska regija po turističkoj posjećenosti, nakon Europe koja i dalje prednjači s ukupno 620 milijuna stranih turista, što je 12 milijuna ili 2% više nego u 2015. godini.

Rezultati za 2017.[28] godinu pokazuju snažnu želju ljudi za putovanjima, što vodi daljnjem rastu turističke potražnje i turizma općenito u gotovo svim regijama svijeta i to unatoč stalnim izazovima, među kojima je najveći svakako sigurnost na što podsjećaju brojni tragični događaji u posljednjoj godini. Prema podacima UNWTO-a, internacionalna kretanja porasla su za značajnih 7%, pritom dostižući brojku od 1.32 milijarde turista. Pritom je, u svim svjetskim regijama, zabilježen rast dolazaka stranih turista, a najveći, za 9 posto u Africi, kao

[27]Svjetska turistička organizacija (2017.), dostupno na: http://www2.unwto.org/press-release/2017-01-17/sustained-growth-international-tourism-despite-challenges

[28] Svjetska turistička organizacija (2017.), dostupno na: http://media.unwto.org/press-release/2018-01-15/2017-international-tourism-results-highest-seven-years

rezultat oporavka nekih destinacija koje su "patile" od sigurnosnih izazova. Europa je zabilježila rast dolazaka od 8 posto, što je znatno iznad predviđanih 3-4 posto za 2017. godinu. Regija Azija i Pacifika primile su 6 posto više stranih turista nego u lanjskih osam mjeseci, Bliski istok njih 5 posto više, a najmanji rast od 3 posto imale su obje Amerike. Samo u srpnju i kolovozu 300 milijuna stranih turista putovalo je po svijetu, pri čemu su mnoga odredišta, pogotovo mediteranska, zabilježila i dvoznamenkaste poraste u odnosu na lanjsko ljeto. Turizam je i u 2017., kao i zadnjih pet godina pokazao pozitivan učinak na razvoj i ekonomske prilike u svijetu.

Što se tiče Hrvatske, podatci sustava eVisitor[29], pokazuju povijesne rezultate za Hrvatsku, od siječnja do prosinca 2017. ostvareno je u totalu 18,5 milijuna dolazaka, što označava porast od 13% te 102 milijuna noćenja, odnosno 12% noćenja nego godinu ranije. Strani su turisti ostvarili 16,5 milijuna dolazaka (+14 posto) i 89,8 milijun noćenja (+12 posto), a porast bilježe i domaći turisti koji su ostvarili 12 milijuna noćenja te rast od 14 posto. U periodu od siječnja do kraja prosinca najviše je noćenja ostvareno u Istri (28 milijuna noćenja), Splitsko-dalmatinskoj županiji (19 milijuna noćenja) te na Kvarneru (18,6 milijuna noćenja). Slijede Zadarska županija (13,7 milijuna noćenja), Dubrovačko-neretvanska županija sa 8,5 milijuna noćenja, Šibensko-kninska sa 7,1 milijuna noćenja, Ličko-senjska županija s 3,2 milijuna noćenja te Zagreb s 2,3 milijuna noćenja. Na kontinentu je ostvareno 2 milijuna noćenja (+15 posto), a najviše noćenja ostvareno je u Karlovačkoj županiji (576 tisuća noćenja), Krapinsko-zagorskoj županiji (322 tisuća noćenja) te u Osječko-baranjskoj županiji (188 tisuća noćenja).Tijekom dvanaest mjeseci najviše noćenja ostvarili su turisti iz Njemačke (20,7 milijuna noćenja), Slovenije (10,1 milijuna noćenja), Austrije (7,6 milijuna noćenja), Poljske (6,3 milijuna noćenja) i Češke (5,4 milijuna noćenja). Izvan europskih zemalja, najviše noćenja ostvarili su gosti iz Sjedinjenih Američkih Država (1,4 milijuna noćenja), Australije (667 tisuća noćenja), Južne Koreje (533 tisuće noćenja), Kanade (415 tisuća noćenja) te Kine (237 tisuće noćenja).

Prema podacima sustava eVisitor, Splitsko-dalmatinska županija u 2017. godini upisala je svoje najbolje turističke rezultate ostvarivši do kraja studenoga u komercijalnom i nautičkom smještaju 19 milijuna noćenja, što je porast od 17 posto u noćenjima. Podaci su to koji ohrabruju, ali i obvezuju na nove iskorake za koje su prve pripreme za iduću godinu već počele ugovaranjem novih avionskih linija za 2018., ali i prvim sajamskim nastupima u

[29] Sustav za prijavu i odjavu gostiju, https://www.evisitor.hr/

inozemstvu, te poslovnim susretima inozemnih partnera na radnim skupovima i konferencijama u Srednjoj Dalmaciji na kojima se preciziraju ponuda i potražnja za iduću poslovnu godinu.

Unatoč ukupnom rastu, svjetsko turističko tržište i dalje za glavni problem ima sigurnost,dok je ekonomska situacija različita od zemlje do zemlje. U kontekstu sve većih svjetskih, turbulentnih političkih događanja, cjelokupni turistički sektor ukazuje da sigurnost putovanja i boravka u određenoj zemlji postaje prevladavajući element potražnje, znatno bitniji i od cijene. Izuzetni rezultati turističkog prometa rezultat su zajedničkoga djelovanja sektora te učinkovitih mjerama u promociji zemlje kao turističke destinacije. Odličnom rezultatu pridonijele su i investicije u hotelski sektor te 30 novih hotela koji su otvorili svoja vrata turistima ove godine, ali i brojne atrakcije i dodatni sadržaji u koje je ove godine uloženo. Turistički sektor u svijetu opet je pokazao izuzetnu sposobnost prilagodbe promjenjivim uvjetima na tržištu te potaknuo rast i stvaranje novih radnih mjesta unatoč brojnim gospodarskim i geopolitičkim izazovima. U takvom kontekstu, hrvatska turistička ponuda ostvaruje najbolje turističke rezultata do sada, tj. bolje fizičke i financijske pokazatelje u usporedbi s prošlom godinom, posebice na razini regije Srednje Dalmacije, koja tijekom dosadašnjeg dijela sezone bilježi kontinuirane poraste turističkog prometa[30].

4.5. Očekivanja od turizma u 2018.

Hrvatska je u 2017. godini učvrstila svoj položaj na svjetskom turističkom tržištu, dapače struktura gostiju koji je posjećuju sve raznolikija, a turistička sezona sve dulja. Neprestano se radi na kvaliteti i razvoju turističkoga proizvoda kako bi se sadržajno upotpunila ponuda te privukli novi gosti, sve s ciljem razvoja Hrvatske u cjelogodišnju destinaciju. Vjeruje se da država posjeduje resurse za nove izazove za koje se vjeruje da je turistički sektor spreman. Trenutačni podatci ukazuju na pozitivno stanje i izglede ekonomske situacije u Europi što je izuzetno pozitivno za Hrvatsku kao destinaciju, no na tu potražnju na cijelom Mediteranu i po Europi utječe sigurnosna situacija povezana s nepredvidljivošću terorizma. Veliki europski gradovi sve češće mete su terorističkih napada, samo u 2017. godini zabilježena su čak četiri napada: od Londona do Barcelone, dok je u posljednjih nekoliko godina Europa proživjela više od deset incidenata u kojima su zabilježeni smrtni slučajevi. Za razliku od situacije nakon

[30] Program rada TZ Splitsko-dalmatinske županije za 2018.godinu (2017.): https://www.dalmatia.hr/images/priopcenja/Program_rada_za_2018_godinu.pdf

prijašnjih terorističkih napada na europske gradove, turisti zbog nedavnih događaja nisu otkazivali putovanja. Sve učestalijim napadima, sigurnost na putovanju postala je najtraženiji dio turističkog aranžmana. Nadalje, digitalizacija poslovanja donijela je novi okvir turističkoj branši, globalna turistička i industrija putovanja mora ustrajati na odnosu s kupcima i povjerenju koje će graditi sa turistima jer su sve informacije dostupne jednim klikom miša.

Jedna od promjena[31] koje otvaraju izuzetne nove prilike za daljnji razvoj i rast hrvatskog turizma kretanja su na domaćem tržištu. Stabilna domaća potražnja potpomognuta je snažnom inozemnom, a očekivana su povoljna kretanja izvozne potražnje, posebice za uslugama u turizmu. Prisutan je blag nepovoljan učinak na gospodarstvo nakon afere „Agrokor“, no izgledno je da ipak izvozna potražnja te investicijska aktivnost podržavati gospodarski rast. U 2018. godini rast BDP-a mogao bi se samo blago usporiti s obzirom na to da se očekuje malo sporiji rast osobne potrošnje, poglavito zbog iščezavanja pozitivnih učinaka porezne reforme na realni raspoloživi dohodak stanovništva, te usporavanje rasta izvoza robe i usluga. Na tržištu rada očekuju se nastavak povoljnih kretanja te daljnji rast broja zaposlenih i plaća. Kretanja na globalnom tržištu pokazuju rast dinamike trgovinske razmjene. Glavni generatori globalnog rasta i dalje bit će zemlje u razvoju i zemlje s tržištima u nastajanju, a što se tiče razvijenijih zemalja, aktivne mjere pogoduju ekonomskim politikama država te se očekuje umjereni rast gospodarstva. Među razvijenim tržištima nastavak pozitivnog trenda s kraja prošle godine najvidljiviji je u europodručju, gdje je u prva tri mjeseca 2017. ostvaren tromjesečni rast od 0,6%, Gospodarski oporavak i nadalje većinom generira domaća potražnja, pri čemu je osobna potrošnja stanovništva prilično oživjela u posljednjim mjesecima, dok je investicijska aktivnost privatnog sektora bila potisnuta. Kod većine važnijih hrvatskih trgovinskih partnera početkom 2017. također su nastavljena povoljna kretanja, njemačko je gospodarstvo bilo među najdinamičnijima u europodručju, čemu je najviše pridonio oporavak investicijske aktivnosti u sektoru građevinarstva. Povoljna su i očekivanja za Ujedinjenu Kraljevinu, iako se tek trebaju sagledati moguće negativne posljedice povećane političke nestabilnosti. Bez obzira na pozitivna očekivanja, globalno je gospodarstvo i nadalje pretežno izloženo negativnim rizicima koji su dominantno povezani s neizvjesnošću oko globalnih politika, posebno rastućeg protekcionizma koji prijeti usporavanjem trgovinske razmjene.

[31] Program rada TZ Splitsko-dalmatinske županije za 2018.godinu (2017.): https://www.dalmatia.hr/images/priopcenja/Program_rada_za_2018_godinu.pdf

5. SCENARIJ RAZVOJA I SMJER RASTA DO 2020.

5.1. Strategija razvoja turizma RH do 2020.

Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine krovni je i razvojni dokument hrvatskog turizma, a nastala je u uvjetima pristupanja Hrvatske Europskoj uniji s ciljem davanja putokaza i otvaranja novoga prostora za razvoj turizma u razdoblju do 2020. godine. Turizam Hrvatske morao je prijeći dug put nakon osamostaljenja države, boreći se sa svim nepravilnostima i nedosljednostima u gospodarstvu i društva. Neefikasna poslovna struktura koja je ostala iz prošlih sustava bila je velik teret turizmu, baš kao i posljedice rata, no usprkos tome, preživio je zahvaljujući atraktivnosti same zemlje, također i velikom interesu inozemnoga tržišta te ponajviše, začuđujućoj otpornosti turizma na globalna zbivanja. Strategija razvoja turizma RH do 2020.[32] 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.

Polazi od analize ključnih pokazatelja dostignutoga razvoja, sagledava razvojna ograničenja i razvojne mogućnosti koje se očitavaju iz relevantnih razvojnih trendova u globalnom okruženju te prepoznaje ključne činitelje uspjeha na koje se hrvatska turistička politika mora usredotočiti u razdoblju do 2020. godine.Rezultati ‘status quo’ analize, uz definiranje ključnih razvojnih načela, stvaraju pretpostavke za postavljanje nove razvojne vizije i strateških ciljeva te zadataka koji se žele ostvariti do 2020. godine. Razvojna načela odraz su razumijevanja razvojnog procesa i očekivanih promjena u makrookruženju, ali i potrebe za uspostavom preduvjeta za dugoročno održiv i konkurentan Strategija razvoja turizma RH do 2020. 4 turistički razvoj Hrvatske. Na toj osnovi uspostavlja se i novi sustav vrijednosti, prilagođen tržištu, iz kojeg je izvedena razvojna vizija te strateški ciljevi razvoja do 2020.

Poticanje bržeg gospodarskog rasta temeljenog na integraciji tržišta i institucionalnim reformama, viša stopa zaposlenosti i promicanje održivog razvoja tri su glavna strateška cilja. Sukladno tome, a vodeći istodobno računa o postojećim ograničavajućim činiteljima budućeg

[32] Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020., Vlada RH (2013.) https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130426-Strategija-turizam-2020.pdf

turističkog razvoja RH te o globalnim trendovima u turističkoj potražnji, glavni cilj razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine je povećanje njegove atraktivnosti i konkurentnosti, što će rezultirati ulaskom u vodećih 20 turističkih destinacija u svijetu po kriteriju konkurentnosti.[33]

Ostali strateški ciljevi turističkog razvoja do 2020. godine su:

- Poboljšavanje strukture i kvalitete smještaja, što obuhvaća konstatno povećanje udjela hotela te podizanje kvalitete smještaja
- Novo zapošljavanje, koje označava otvaranje od 20 do 22 tisuće novih radnih mjesta u turizmu te oko 10 tisuća radnih mjesta u neturističkim djelatnostima, ali induciranih turističkom aktivnošću
- Investicije, odnosno realizaciju novih investicija u iznosu od oko 7 milijardi eura
- Povećanje turističke potrošnje, cilj je ostvarivanje 14,3 milijardi eura ukupne godišnje turističke potrošnje, od čega će 12,5 milijardi eura otpadati na inozemnu, a 1,8 milijardi na domaću potrošnju.

5.1.1. Vizija razvoja hrvatskog turizma

Nova vizija razvoja hrvatskog turizma temelji se na sustavu vrijednosti kojim se odgovara na tri bitna pitanja: kakav bi hrvatski turizam trebao biti, koji su ključni preduvjeti razvoja hrvatskog turizma, te čime će hrvatski turizam privlačiti potražnju.

[33] Program rada TZ Splitsko-dalmatinske županije za 2018.godinu, https://www.dalmatia.hr/images/priopcenja/Program_rada_za_2018_godinu.pdf

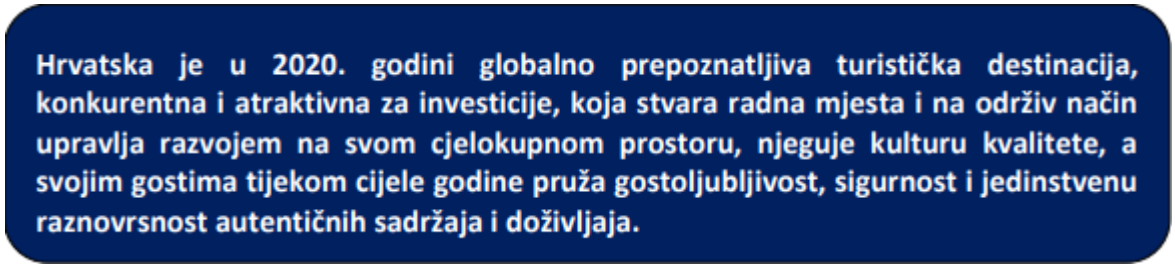
Slika 3.: Sustav vrijednosti nove vizije hrvatskog turizma



Izvor: Strategija razvoja turizma RH do 2020., https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130426-Strategija-turizam-2020.pdf

Nova vizija razvoja hrvatskog turizma sadrži konceptualni, operativni i proizvodni aspekt. Konceptualni aspekt vizije odgovara na konceptualno pitanje kakav bi hrvatski turizam trebao biti. Operativni aspekt odgovora na drugo pitanje ključnih preduvjeta razvoja hrvatskog turizma i identificira osnovne ciljeve operativnih strategija. Proizvodni aspekt vizije odgovara na treće pitanje, čime će hrvatski turizam privlačiti potražnju, ističući ključne sastavnice hrvatskog turističkog proizvoda.

Slika 4.: Vizija razvoja hrvatskog turizma do 2020.



Izvor: Strategija razvoja turizma RH do 2020., https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130426-Strategija-turizam-2020.pdf

5.1.2. Razvojna načela

Vizija razvoja hrvatskoga turizma temelji se na 10 načela. Prvo od njih je partnerstvo, obzirom na to da razvoj turističkoga proizvoda podrazumijeva horizontalnu i vertikalnu suradnju, ali i suradnju nositelja javne vlasti s privatnim sektorom, civilnim sektorom, institucijama u sferi zaštite okoliša, kulture, prometa, zdravstva, sigurnosti i sl. Slijedi institucionalno dereguliranje, odnosno promjene u postojećem pravno-legislativnom okviru zbog poticanja poduzetničke klime.Što se tiče ekološki odgovornoga razvoja, radi se prije svega o primjeni suvremenih tehničko-tehnoloških rješenja u gradnji i opremanju (npr. smanjenje toplinskih gubitaka, korištenje obnovljivih izvora energije), racionalnosti u korištenju raspoloživog prostora, poštivanju odrednica nosivog kapaciteta destinacije i mikrolokacije projekta, kao i mogućnosti priključenja na postojeće infrastrukturne sustave. Posebnu pažnju potrebno je posvetiti promicanju rješenja koja vode niskougljičnom razvoju Hrvatske i sudjelovanju turističkog sektora u provedbi proaktivnih mjera Strategije zaštite morskog okoliša u cilju njegovog očuvanja i trajne zaštite. „Više od sunca i mora“ koncept je koji govori kako je potrebno razviti i komercijalizirati niz novih, međunarodno konkurentnih sustava turističkih doživljaja kao što su kulturni turizam, cikloturizam, pustolovni i sportski turizam, ekoturizam, ali i golf turizam te zdravstveni i ruralni turizam. Nadalje, ideja je proširiti turizam na cijeli prostor , odnosno ubrzati razvoj kontinentalnoga turizma koje nije moguće bez kapitalnih investicija u resursno-atrakcijsku osnovu uz znatno korištenje sredstava EU fondova. Pritom u prvom redu valja poticati razvoj onih proizvoda i onih područja koji, zbog značajki resursno-atrakcijske osnove i/ili tradicije u turističkom

privređivanju, imaju najveće šanse za uspjeh već u kratkom roku. Autentičnost i kreativnost bitne su za uspješno diferenciranje Hrvatske od konkurentskih destinacija i trebaju se temeljiti ponajviše na njegovanju prirodne, sociokulturne, klimatske i proizvodne autentičnosti, odnosno na kreativnosti u razvoju proizvoda, destinacijskom pozicioniranju i komunikaciji s tržištem. Hotelijerstvo ubrzan razvoj kvalitetne hotelske ponude podrazumijeva ne samo izgradnju hotelskih objekata pogodnih za međunarodno brendiranje, već i izgradnju tematiziranih, boutique hotelskih objekata u vlasništvu domaćih malih i srednjih poduzetnika, kao i razvoj integriranih resort projekata. Inovirani tržišni nastup nužan je kako bi se uspostavio imidž zemlje koja nudi 'više od ljeta i više od sunca i mora', dapače Hrvatsku je potrebno predstaviti kao 'zemlju ljepote i ispunjenosti', odnosno identitetskim i vrijednosnim obilježjima kao što su raznolikost, sadržajnost, autentičnost, očuvanost okoliša, bogatstvo vode te dobre hrane i vina, gostoljubivost i ljepota. Hrvatski proizvođači morali bi se više povezavati s turističkim sektorom kako bi se kvalitetni domaći proizvodi predstavili međunarodnoj potražnji, što bi postupno utjecalo na jačanje njihove konkurentske sposobnosti. Uspješno i dugoročno održivo pozicioniranje hrvatskog turizma na međunarodnom tržištu podrazumijeva osjetno unapređenje postojeće razine kvalitete i izvrsnosti, odnosno uspostavljanje kulture kvalitete. Postoji potreba usustavljanja postojećeg sustava obrazovanja za potrebe turizma, ali i uvođenja obveznih programa cjeloživotnog učenja za različite kategorije djelatnika uposlenih u turizmu. Potrebno je uvođenje kvalitativnih standarda svih kategorija objekata turističke ponude, pri čemu se naglasak stavlja na uvođenje obaveznog licenciranja pojedinih vrsta uslužne ponude, uvođenje certifikacijskih shema i znakova kvalitete, objavljivanje liste najboljih ponuđača i slično.

5.1.3. Vizija razvoja maloga obiteljskog hotelijerstva RH

Vizija razvoja maloga obiteljskog hotelijerstva RH temelji se na sustavu vrijednosti kojim se odgovara na tri bitna pitanja: kakvo bi malo obiteljsko hotelijerstvo u nas trebalo biti, koji su ključni preduvjeti njegovog razvoja u nas, te čime će malo obiteljsko hotelijerstvo RH privlačiti potražnju.

Slika 5.: Temeljne odrednice razvojne vizije maloga obiteljskog hotelijerstva RH



Izvor: Institut za turizam, https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007_160128_moh.pdf

Također, definirana je i razvojna definicija maloga obiteljskog hotelijerstva do 2020.godine, a glasi: Malo obiteljsko hotelijerstvo brendiran je, autentičan, tematiziran i ciljanoj „lifestyle" klijenteli prilagođen oblik ponude koji posebno ističe svoju ekološku orijentaciju i izvrnost usluživanja. Uz maksimalnu usmjerenost na raznovrsnot i kvalitetu doživljaja malo obiteljsko hotelijerstvo posebno obilježava gostoljubivost, prilagodljivost očekivanjima gostiju te privatnost.

5.1.4. Strateški ciljevi razvoja maloga hotelijerstva Republike Hrvatske

Ključni cilj[34] razvoja maloga obiteljskog hotelijerstva do 2020. dostizanje je razine profitabilnosti koja se ostvaruje u turistički razvijenim mediteranskim zemljama EU.

[34] Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Institut za turizam (2013.), dostupno na: https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007_160128_moh.pdf

Taj temeljni razvojni cilj ostvarit će se kroz sustavno:

- Unaprjeđivanje međunarodne prepoznatljivosti i poželjnosti ponude malog obiteljskog hotelijerstva, što označava provedbu procesa tematiziranja, razvoj brendova, certificiranje, orijentaciju prema izvrsnosti te unaprijeđenu komunikaciju s ciljnim tržišnim nišama
- Prilagođavanje parafiskalnih obveza obilježjima poslovanja i sezonalnosti potražnje
- Uvođenje posebno krojenih kreditnih linija, HBOR uz poslovne banke, u cilju smanjivanja obveza servisiranja postojećih kredita, ali i povećanja kreditnog potencijala za diversifikaciju usluge i produljenje sezone
- Poticanje proizvodnog udruživanja u cilju međusobno usuglašenog tržišnog nastupa i efikasnog sustava komercijalizacije
- Umrežavanje s drugim pružateljima turističkih usluga na destinacijskoj razini u cilju kreiranja složenih turističkih proizvoda prilagođenih individualiziranim potrebama pojedinih tržišnih segmenata
- Unaprjeđivanje sustava za tržište spremnih turističkih proizvoda/sustava doživljaja pogodnih za 'konzumiranje' i izvan glavne ljetne sezone
- Povećanje razine stručne osposobljenosti pružatelja usluga obiteljskog smještaja, kako na području planiranja, odnosno tržišne provjere validnosti poduzetničke aktivnosti, tako i na planu različitih aspekata dnevno-operativnog poslovanja

5.1.5. Ključne mjere i aktivnosti za razvoj maloga obiteljskog hotelijerstva

U želji da se budući razvoj ovoga oblika smještajne ponude u Hrvatskoj u znatnoj mjeri osloni na raspoloživa financijska sredstva različitih EU fondova i programa, prijedlog ključnih mjera[35] te aktivnosti u cilju je, ne samo unaprjeđivanja i ujednačavanja kvalitete, već i sadržajnog profiliranja, tematizacije, odnosno specijalizacije smještajnih objekata te maksimalno korespondira s ključnim inicijativama („flagship initiatives“), odnosno razvojnim prioritetima i ključnim polugama EU politike u sferi turizma. U tom smislu, predložene mjere i aktivnosti usmjerene su na:

- Uspostavljanje poticajnog institucionalnog okvira
- Unapređenje međunarodne percepcije Hrvatske kao turističke destinacije

[35] Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Institut za turizam (2013.), dostupno na: https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007_160128_moh.pdf

- Proizvodnu diferencijaciju i unapređenje kvalitete turističkog proizvoda
- Promoviranje inovativnih informacijskih i komunikacijskih tehnologija
- Unapređenje vještina
- Podizanje institucionalnog kapaciteta
- Povećavanje razumijevanje važnosti turizma i turističkog privređivanja, osobito u sferi obiteljskog smještaja za nacionalno gospodarstvo
- Maksimiranje učinaka korištenja EU programa/fondova u turizmu.

Prijedlog mjera/aktivnosti u cilju unapređenja kvalitete malog obiteljskog hotelijerstva organiziran je u osam programa agregiranih u tri veća tematska područja i to na način prikazan u tablici 2.

Tablica 3.: Osam programa unaprjeđenja kvalitete

Područja djelovanja		
INSTITUCIONALNI OKVIR	**PROZVOD**	**PODIZANJE VJEŠTINA/ CAPACITY BUILDING**
Programi		
Naglasi posebnosti	All year round	Još uvijek učimo/možemo bolje
Krenimo zajedno	Nešto posebno	I mi se mijenjamo
Informacije za sve	Kvaliteta svuda oko nas	

Izvor: Institut za turizam, https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007_160128_moh.pdf

5.2. Strateški marketinški plan hrvatskoga turizma do 2020.

Glavna zadaća strateškoga marketinškog plana[36] stvaranje je i promicanje identiteta i ugleda hrvatskog turizma, planiranje i provedba zajedničke strategije i koncepcije promocije, predlaganje i izvedba promidžbenih aktivnosti u zemlji i inozemstvu od zajedničkog interesa za sve subjekte u turizmu. U skladu sa zakonskim zadaćama, kao strateški marketinški ciljevi rada za razdoblje 2014. – 2020. postavljaju se:

1. Povećanje turističkoga prometa u razdoblju pred i postsezone

2. Povećanje prosječne dnevne potrošnje turista

[36] Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Institut za turizam (2013.), dostupno na: https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007_160128_moh.pdf

3. Jačanje snage nacionalnog turističkog brenda Hrvatske.

Kako bi se i dalje uspješno nosila s konkurentima i razvijala svoje potencijale kao privlačna i poželjna turistička destinacija, potrebno je stvoriti konkurentsku prednost definiranjem, prihvaćanjem i provođenjem inovativne marketinške strategije, usmjerene ka postizanju optimizacije fizičkih i financijskih rezultata turističkih sektora.

5.3. Glavni plan turizma SDŽ sa strateškim i operativnim planom marketinga turizma SDŽ

TZ Splitsko – dalmatinske županije potpisala je 2016. godine s Institutom za turizam ugovor za izradu Glavnog plana turizma Splitsko-dalmatinske županije[37] (2017.-2027.) sa strateškim i operativnim planom marketinga turizma Splitsko-dalmatinske županije. Ključni ciljevi projekta uključuju planiranje i razvoj turizma u narednom desetogodišnjem razdoblju na principima društvene, ekonomske i okolišne održivosti koji će doprinijeti unapređenju kvalitete života i blagostanja stanovnika županije, kroz uspostavljanje ravnoteže između ekonomskih koristi, uvažavanja i poštovanja lokalnog načina života, kulture i tradicije te očuvanja prirodnih i kulturnih resursa Županije. Plan obuhvaća analizu postojećega stanja kao polazište za planiranje daljnjeg razvoja, također i strateški okvir koji obuhvaća načela, viziju, ciljeve i koncept turističkog razvoja, kao i operativne razvojne strategije kojima će se definirati prioritetni projekti, mjere i aktivnosti. Izrađena je i strategija razvoja proizvoda te strateški i operativni marketing plan. Osnovni cilj Glavnoga plana turizma SDŽ-a sa strateškim i operativnim planom marketinga definirati je strateški i operativni koncept razvoja turizma koji će osigurati proizvodne, institucionalne, organizacijske i ljudske pretpostavke za uspostavljanje trajne privlačnosti Županije kao turističke destinacije i poboljšavanje njezine konkurentske sposobnosti na međunarodnom turističkom tržištu, omogućujući kontinuirani rast blagostanja stanovnika i korištenje resursne osnove na načelima održivog razvoja.

[37] Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Institut za turizam (2013.), dostupno na: https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007_160128_moh.pdf

6. ZAKLJUČAK

Obiteljsko je poduzeće ono koje se nalazi u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova, i baš to temelj je diferencijacije obiteljskoga poduzeća naspram ostalih. Obiteljsko poduzetništvo označava inovativnu i rizičnu aktivnost članova obitelji usmjerena na ulaganje i kombiniranje proizvodnih faktora kojim se nastoje ostvariti željeni ciljevi i ekonomski efekti za poduzeće i za obitelj. Mali obiteljski hoteli prepoznati su kao bitan element hrvatske turističke ponude, sve važniji izvor zapošljavanja i samozapošljavanja, ali i sve međunarodno prepoznatljiviji oblik hotelskog smještaja. U male hotele ubrajaju se hoteli do 25 soba te čine privlačne smještajne kapacitete na različitim tržištima upravo zbog mogućnosti diferencijacije ponude u svojim smještajnim objektima. Specijalizirani turistički proizvod koji diferencijacija donosi sve je traženiji među turistima nove generacije. Što se tiče stanja maloga obiteljskog hotelijerstva u Hrvatskoj, iako službena statistika ne prati male obiteljske hotele kao posebnu skupinu smještajnih kapaciteta, dostupni su podatci koji govore o 8 tisuća smještajnih jedinica i 15,6 tisuća kreveta, pri čemu prevladavaju objekti s 3* (57%) i 4* (22%). Što se tiče potražnje, udio malih hotela u ukupno ostvarenim hotelskim noćenjima kreće se na razini od oko 15%. Analiza reputacije brenda malog obiteljskog hotelijerstva pokazala je da je 72,3% recenzija bilo pozitivo intonirano, odnosno označeno kao ugodno iskustvo, 22% bilo je neutralno, a samo 6% negativno. Snage maloga obiteljskog hotelijerstva upravo su dobra vrijednost za novac, privlačne lokacije te rastuća kvaliteta malih obiteljskih hotela. Osim izražene sezonalnosti poslovanja, odnosno opadanja poslovne aktivnosti izvan ljetnih mjeseci, vjerojatno najizraženiju slabost u poslovanju malih obiteljskih hotela predstavlja visoka zaduženost te, s tim povezana, niska profitabilnost i manjak radnog kapitala. Tržište trenutno nudi cijeli niz prilika koje bi se mogle unovčiti, primjerice izraženim 'lifestyle' preferencijama različitih poklonika turizma posebnih interesa ili rastuća potražnja prema 'zelenim' smještajnim objektima. Bitno je i spomenuti rastući interes za udruživanje malih obiteljskih hotela na nacionalnoj razini, kao i izuzetno povoljne trendove na strani potražnje ne samo za turističkim putovanjima, već i za uslugama tematiziranog smještaja. Vjerojatno najveći nedostatak u postojećem ekonomskom i poslovnom okruženju, uz neprilagođenost financijskoga tržišta poslovanju i daljnjem razvoju malih obiteljskih hotela, predstavlja nedefiniran sustav upravljanja kvalitetom i u takvim se uvjetima opravdano govori o nepovoljnoj investicijskoj klimi. Ekspertna ocjena konkurentnosti malih obiteljskih hotela u užem smislu (prosječna ocjena 3.90), kao i ocjena

njegove konkurentnosti u širem smislu (prosječna ocjena 3,85) ukazuju na potrebna unapređenja ponude kako u okviru objekata tako i na razini destinacije.

Što se tiče Splitsko-dalmatinske županije, ona je u 2017. godini upisala je svoje najbolje turističke rezultate. Kao administrativno-politička jedinica, Splitsko-dalmatinska županija središnja je hrvatska primorska županija, a rezultati istraživanja Tomas pokazuju da je većina gostiju, oko 77 posto zadovoljna boravkom, koji je bio na razini njihovih očekivanja. Gosti su zadovoljniji ukupnom turističkom ponudom od nacionalnog prosjeka i to ne samo ukupno, nego i s većinom elemenata od ukupno 25 elemenata ponude. Među šest najvažnijih elemenata ponude za goste županije čak četiri se odnose na okoliš, a to su: ljepota prirode i krajolika, čistoća i opremljenost, uređenost plaža te ekološka očuvanost.

Daljni scenarij razvoja razrađen je u Strategiji razvoja turizma RH do 2020. godine, krovnom je i razvojnom dokumentu hrvatskoga turizma, koji uključuje viziju razvoja, razvojna načela, strateške ciljeve te mjere za napredak. Istu zadaću ima i Strateški marketinški plan do 2020., dok se na Splitsko-dalmatinsku županiju bazirao Glavni plan turizma Splitsko-dalmatinske županije.

Prilike su brojne, smjer je definiran, čeka se iskorištenje potencijala u cijelosti.

LITERATURA

1. Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, I., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016.): Obiteljsko poduzetništvo, Sveuličište u Splitu, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar, str. 62.
2. Buble, M., Managment maloga poduzeća, I. Dio, Ekonomski fakultet Split, Split, 2003., str 83.
3. Dyer, W., G., Cultural Change in Family Firms: Anticipating and managing Business and Family Transition, San Francisco, Jossey-Bass, 1986., str.58.
4. Ericsson Nikola Tesla, dostupno na: https://www.ericsson.hr/etk/novine/kom0103/diferencijacija.htm
5. Glavni plan razvoja turizma Splitsko-dalmatinske županije (2005.), dostupno na: http://arhiva.rera.hr/Portals/0/docs/eu-turizam/GLAVNI-PLAN-TURIZMA.pdf
6. Klasifikacija hotela, dostupno na: http://economic-mgmt.blogspot.com/2012/11/classification-of-hotels-by-location.html
7. Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, Zagreb, str.4
8. 1.Kukić, S. (2004.): Socijologija, Teorije društvene strukture, Sarajevo publishing, Zagreb, str. 50.
9. Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Institut za turizam (2013.), dostupno na: https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007_160128_moh.pdf
10. Pravilnik za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste hotel (2016.), dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_01_9_240.html
11. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli (2016.), dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_56_1451.html
12. Program rada TZ Splitsko-dalmatinske županije za 2018.godinu (2017.): https://www.dalmatia.hr/images/priopcenja/Program_rada_za_2018_godinu.pdf
13. Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020., Vlada RH (2013.) https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130426-Strategija-turizam-2020.pdf
14. Sustav za prijavu i odjavu gostiju, https://www.evisitor.hr/

15. Svjetska turistička organizacija (2017.), dostupno na: http://www2.unwto.org/press-release/2017-01-17/sustained-growth-international-tourism-despite-challenges
16. Tomas istraživanje, Institut za turizam (2017.), dostupno na: http://www.iztzg.hr/UserFiles/file/novosti/2018/TOMAS-Ljeto-prezentacija-2017-06_02_2018-FIN.pdf
17. Tomas istraživanje (2014.), Institut za turizam., preuzeto s: https://www.dalmatia.hr/images/priopcenja/Program_rada_za_2018_godinu.pdf
18. Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti (2016.), dostupno na: https://www.zakon.hr/z/151/Zakon-o-ugostiteljskoj-djelatnosti

POPIS SLIKA I TABLICA

Tablica 1.: Definicija obiteljskog biznisa, Izvor: Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, I., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016.): Obiteljsko poduzetništvo, Sveuličište u Splitu, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar, str. 62.

Tablica 2.: SWOT analiza maloga obiteljskog hotelijerstva RH, Izvor: Institut za turizam, https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007_160128_moh.pdf

Tablica 3.: Osam programa unaprjeđenja kvalitete, Izvor: Institut za turizam, https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007_160128_moh.pdf

Slika 1.: Motivacija turista pri odlasku na odmor, Izvor: Institut za turizam, http://www.iztzg.hr/UserFiles/file/novosti/2018/TOMAS-Ljeto-prezentacija-2017-06_02_2018-FIN.pdf

Slika 2: Izvori informacija prije odlaska na put, Izvor: Institut za turizam, http://www.iztzg.hr/UserFiles/file/novosti/2018/TOMAS-Ljeto-prezentacija-2017-06_02_2018-FIN.pdf

Slika 3.: Sustav vrijednosti nove vizije hrvatskog turizma, Izvor: Strategija razvoja turizma RH do 2020., https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130426-Strategija-turizam-2020.pdf

Slika 4.: Vizija razvoja hrvatskog turizma do 2020., Izvor: Strategija razvoja turizma RH do 2020., https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130426-Strategija-turizam-2020.pdf

Slika 5.: Temeljne odrednice razvojne vizije maloga obiteljskog hotelijerstva RH, Izvor: Institut za turizam, https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007_160128_moh.pdf

SAŽETAK

Obiteljsko hotelijerstvo u Hrvatskoj od velikog je značaja u razvitku turizma, a kako je turizam jedan od najbrže rastućih sektora gospodarstva, samim time i u napretku cijeloga gospodarstva. Pojam obiteljskoga poduzetništva razjašnjava razliku između poduzeća vođenoga od strane obitelji i onoga koje nije u obiteljskom vlasništvu, pritom jasno dajući do znanja sve prednosti i mane, odnosno prilike i prijetnje takvoga načina poslovanja. Pogled na trenutno stanje u Hrvatskoj što se tiče ponude i potražnje u turizmu pružio je temelj na osvrt na situaciju u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Smjer razvoja turizma, pa tako i obiteljskoga hotelijerstva prikazan je u Strategiji razvoja turizma RH do 2020. koja 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. Cilj je sve prirodne i kulturne resurse te ostale atribute Hrvatske, posebice Splitsko-dalmatinske županije ukomponirane s trenutnim turističkim stanjem, ponudom i potražnjom za turističkim proizvodom iskoristiti za daljnji napredak maloga obiteljskoga hotelijerstva.

Ključne riječi: obiteljsko poduzetništvo, malo obiteljsko hotelijerstvo, Splitsko-dalmatinska županija

SUMMARY

Family owned hotels in Croatia create a large impact on tourism development, and since tourism is one of the fastest growing sectors in economy, it is quite clear that the hotel sector helps economy in total. Family business is a term that clarifies that the company is in the property of a family, while clearly points out all the advantages and disadvantages of that business style. The glance at the current situation in Croatia was the base for analysis of the situation in Splitsko-dalmatinska county. The direction of development is elaborated in Tourism development strategy, which includes all the answers for further growth. The final purpose is to utilize all the natural and cultural resources, along with other specificities and growing tourism sector in order to gain benefits for family owned hotels.

Key words: family business, family owned hotels, Tourism development strategy