

# Entrepreneurship in Small Family - run Hotels - Croatian Tourism Case Study

Suzana Aflić, Sveučilište u Puli, Odjel za ekonomiju Mijo Mirković, Poslijediplomski doktorski studij, Brajkovići 6c, Kanfanar 52352, Hrvatska, mob: +385 (0)98 649 973, fax/tel: +385 (0)52 848 250 , e-mail: saflic@inet.hr  
Emil Priskić, Sveučilište u Puli, Odjel za ekonomiju Mijo Mirković, Poslijediplomski doktorski studij  
Lucija Bačić, Sveučilište u Splitu, Sveučilišni stručni centar za stručne studije, Heinzelova 55, Zagreb 10000

## Sažetak

Turizam je jedan od važnijih sektora u ekonomiji, a posebice u Hrvatskoj gdje čini 15% BDP-a. Stoga je i investiranje u turistički sektor vrlo važan segment za daljnji razvoj Hrvatske. Sva-ki je poduzetnik kao potencijalni investitor dobrodošao na zasićeno turističko tržište s veli-kim hotelskim tvrtkama. Novi smjer poduzetničkog investiranja u Hrvatskoj jesu mali obitelj-ski hoteli koji bi predstavljali inovacijsku turističku ponudu u hrvatskom turizmu. Perspekti-vu takvog razvoja prepoznala je i država prihvaćanjem programa kreditiranja malog obitelj-skog poduzetništva u turizmu, čime se želi postići otvaranje novih 200 do 300 malih obitelj-skih hotela visoke kategorije. Projekt ima potencijala za razvoj, jer omogućuje uključivanje malih poduzetnika u turističku utrku s hotelskim tvrtkama s prepoznatljivim brendom. Cilj rada jest prikazati sadašnju poziciju malih poduzetnika investitora u obiteljske hotele na hr-vatskom turističkom tržištu.

**KLjučne riječi:** *poduzetništvo, mali poduzetnik, hrvatsko turističko tržište, mali obiteljski hoteli*

## 1.Uvod

Težnja je autora u narednom tekstu prikazati stanje malog i srednjeg poduzetništva u obitelj-skim i malim hotelima u Republici Hrvatskoj, kao i prikazati jedno opće stanje malog i srednjeg po-duzetništva u Republici Hrvatskoj.

Vlada Republike Hrvatske istaknula je kao prioritet razvoja hrvatskog gospodarstva malo i srednje poduzetništvo. Postavivši takav cilj donosi *Program poticanja malog i srednjeg poduzet-ništva 2008.-2012.* čija je svrha postaviti smjernice za poticanje razvoja malog i srednjeg poduzet-ništva u Hrvatskoj. Tim bi razvojem Hrvatska ojačala svoju gospodarsku konkurentsku sposobnost i potaknula ravnomjeran regionalni rast.

Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj čini 99,4% svih registriranih poduzetnika u Republi-ci Hrvatskoj, 64,7% ukupno zaposlenih, 44% udjela u bruto domaćem proizvodu i 40,5% udjela u ukupnom izvozu. Prevladava udio privatnog sektora, dok je u kontinuiranom slabljenju udio držav-nog sektora (Program za razvoj malog i srednjeg poduzetništva 2008.-2012.; 2008.; str. 4). Finan-cijski pokazatelji malog gospodarstva iskazuju višegodišnji uzastopni rast po ključnim poslovnim rezultatima, no stupanj ukupnog razvoja malog i srednjeg poduzetništva nije zadovoljavajući. Po-datci iz Programa pokazatelji indeksa globalne konkurentnosti ukazuju na zaostajanje u pristupu izvorima financiranja, na nedovoljnu razvijenost tržišta kapitala, nedostatak informatičke pisme-nosti i nedovoljno internetski razvijenu poslovnu ponudu koja bi uvelike olakšala upotrebu Inter-neta u platnom i robno-uslužnom prometu; na nedovoljnu povezanost poduzetništva s istraživač-

ko-akademske poduzetništvom te na administrativne prepreke. U sektoru malih i srednjih poduzeća prisutna je niska produktivnost, nedovoljna kvaliteta proizvoda, nesklonost inovativnosti i izvoznj usmjerenosti, nejednaka regionalna razvijenost koja doprinosi koncentraciji poduzetništva u većim regionalnim centrima. Unatoč navedenim nedostacima, nažalost, veliki problem hrvatskog gospodarstva jest insolventnost u poduzetničkom poslovanju, čemu uvelike pridonosi i trenutna financijska kriza na gospodarskom tržištu.

## 2. Konceptualni okvir

U domaćoj literaturi nedostaju radovi i empirijska istraživanja o obiteljskom poduzetništvu, a ozbiljnije istraživanje za obiteljsko poduzetništvo započinju američki istraživači čija su istraživanja novijeg datuma. Ranija istraživanja o poduzetništvu nalaze se u radovima Schumpetera (iz 1934. godine) i Baumola (iz 1968. godine) koji su inovacijsku ulogu poduzetnika prepoznali u ekonomskom rastu (Renko, N. Kuvačić, D. Renko, S., 2007., str.73).

Prema službenoj definiciji, malo gospodarstvo i mali gospodarski subjekt u Hrvatskoj čine subjekti koji: zapošljavaju prosječno godišnje manje od 250 radnika, neovisni su u poslovanju, ostvaruju ukupni godišnji promet od 60 milijuna kuna ili imaju zbroj bilanci (ako su obveznici poreza na dobit), odnosno imaju dugotrajnu imovinu (ako su obveznici poreza na dohodak) u vrijednosti do 30 milijuna kuna.

Kod obiteljskih poduzeća radi se o obliku poduzetništva koji nastaje preklapanjem i međusobnom interakcijom triju podsustava – biznisa, obitelji i vlasništva. Priroda biznisa potpuno je kontradiktorna prirodi obitelji jer su obitelji vođene emocijom, dok je biznis vođen objektivnošću i realnošću; obitelji su zaštitnički orijentirane prema svojim članovima, biznis znatno manje; obitelji se iskonski odupiru promjenama, biznis bez toga ne može. Obiteljski je biznis onaj biznis u kojem obitelj ima veći dio vlasništva i u skladu s tim ima stalan utjecaj na razvoj biznisa, u kojem je pravo glasa tako podijeljeno da obitelj može imati kontrolnu funkciju i u kojem komparativna prednost proizlazi i razvija se iz međusobne interakcije obitelji, biznisa i vlasništva, osobito onda kada je obiteljska zajednica jaka.

Niže u tablici 1. prikazani su prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva.

**Tablica 1.** Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva

PREDNOSTI	NEDOSTACI
najjednostavniji, najučinkovitiji i najjeftiniji način samozapošljavanja	visoka rizičnost pothvata uz istodobno nizak stupanj državne skrbi
stvora tradiciju	nemogućnost utjecaja na vanjske čimbenike koji se odnose na vladinu politiku, poreze, poduzetničku infrastrukturu i slično
velika transparentnost pri poslovanju	moćni konflikt među članovima obitelji
Ima pozitivan učinak na okolinu u cjelini te omogućava razvoj mikro-okoline i sanaciju određenih makrogospodarskih problema u određenoj zemlji	nemogućnost pri samofinanciranju razvoja te korištenja pogodnosti ekonomije obujma

Tablica 1. zorno prikazuje kako je prilično jednostavno otvoriti obiteljski biznis i samozaposliti se, a s obzirom da u obiteljskom biznisu većinu poslovanja kontrolira obitelj, poslovanje je jednostavnije i transparentnije. Međutim, mogućnost internog konflikta koji može dovesti do ozbiljnijih teškoća u poslovanju, također, nije zanemariva.

Nakon iznesenih prednosti i nedostataka u malim obiteljskim poduzećima valja navesti i obilježja istih, preciznije, autori u daljnjem tekstu navode obilježja malih obiteljskih hotela.

Tablica 2. prikazuje obilježja malih obiteljskih hotela.

**Tablica 2.** Obilježja malih obiteljskih hotela

<p><b>PROIZVOD</b></p> <p>obično do 40 soba restoran i bar mogućnost pružanja usluga i u ostalim sadržajima: manje prostorije za sastanke wellness, fitness</p>	<p><b>TRŽIŠTE</b></p> <p>specijalizirana tržišta pretežno individualni gosti personalizirani odnos s gostom</p>
<p><b>VLASNIŠTVO I FINANCIRANJE</b></p> <p>vlasnik pojedinac ili obitelj pravni oblik – d.o.o. ili obrt vlastiti kapital subvencionirano kreditno financiranje gotovinske i negotovinske povlastice za vlasnika</p>	<p><b>ORGANIZACIJA I ZAPOSLENOST</b></p> <p>vlasnik i menadžer u jednoj osobi vlasnik definira koncept i uređenje objekta jednostavna i fleksibilna organizacija racionalno zapošljavanje briga o ukupnoj isplativosti hotela</p>

Izvor: [web.efzg.hr/.../Ugostiteljska\\_djelatnost\\_\\_smještaj\\_i\\_prateće\\_usluga...](http://web.efzg.hr/.../Ugostiteljska_djelatnost__smještaj_i_prateće_usluga...) (pristup podacima 31.03.2012.)

Iz gore navedene tablice br. 2 vidi se da obilježja malih obiteljskih hotela čine 4 ključna faktora, a to su: proizvod, tržište, vlasništvo i financiranje te organizacija i zaposlenost.

### 3. Stanje poduzetništva u malim obiteljskim hotelima u Hrvatskoj

Veliku gospodarsku važnost za Republiku Hrvatsku predstavlja razvoj turizma zbog njegovog izrazito visokog ekonomskog učinka u BDP-u (15%) Hrvatske.

Mali obiteljski hoteli dio su tog učinka i čine novu turističku ponudu i ujedno su jedan novi segment u hrvatskoj turističkoj ponudi. Razlog nastanka ovakvog novog oblika turističke ponude u Hrvatskoj jest udobnost i komfor koji pruža obiteljski ugođaj svakom gostu posjetitelju. Obiteljsko okruženje nudi jednu intimu i posebnost, kao i toplinu u osobnom pristupu čime još mali obiteljski hoteli nose naziv “mali hoteli s velikom dušom”.

Mali obiteljski hoteli nude izvornost, autentičnost i autohtonost lokalnih vrijednosti, pri čemu svaki hotel priča jednu svoju priču, priču podneblja u kojem se nalazi s prepoznatljivim uređenjem interijera, mirisima i okusima lokalne kuhinje, tipičnom vinskom kartom, izletima u obližnje krajeve nudeći sportske i rekreativne sadržaje. Prema podacima Udruge malih obiteljskih hotela (OMH – osnovana 2004. godine) u Hrvatskoj djeluje oko 200-tinjak malih obiteljskih hotela. Udruga malih i obiteljskih hotela okuplja oko 146 malih hotelijera (i 66 pridruženih članova, gdje se još ubrajaju visokokvalitetna agrodomaćinstva i pansioni). U posljednjih desetak godina otvoreno je 90% hotela od gore navedenog ukupnog broja hotela u Hrvatskoj, a dvije trećine malih obiteljskih hotela otvoreno je u posljednjih pet godina zahvaljujući ponajprije programu resornog Ministar-

stva "Poticaj za uspjeh". **Mali hoteli danas čine oko 12 posto udjela u ukupnom broju hotelskih kreveta u Hrvatskoj.**

Udruga obiteljskih malih hotela danas funkcionira djelomično i kao klaster te nastoji povezati hrvatske lokalne proizvođače i dobavljače pri investicijskom ciklusu u male hotele, osobito lokalne proizvođače prehrambenih proizvoda i vina kako bi se postigli multiplicirajući efekti investicija u turizam. U proteklih nekoliko godina Udruga je inicirala i realizirala dosta vrlo značajnih projekata kao što su "Poticaj za uspjeh", odnosno "Poticaj za obiteljsko hotelijerstvo" koji osiguravaju povoljnije izvore financiranja za male hotelijere, zatim izradu kataloga "Obiteljski i mali hoteli" koji se u suradnji s HTZ-om (Hrvatska turistička zajednica) distribuira u 95 tisuća primjeraka na jedanaest svjetskih jezika, ugovore s 20-ak dobavljača, uključujući Konzum, Podravku, Croatia osiguranje, SMS, HAK i dr., a tom se suradnjom osiguravaju članovima povoljniji rabati i godišnji bonusi na ostvareni promet.

Hrvatska ima veliki potencijal za razvoj malog obiteljskog hotelijerstva, a potražnja za malim obiteljskim hotelima u stalnom je porastu. U ukupnom broju hotelskih kreveta mali obiteljski hoteli sudjeluju s oko 10 posto u odnosu na velike hotelske sustave. Cilj je Udruge sudjelovati s 50 posto u ukupnoj hotelskoj strukturi u idućih sedam do deset godina. Primjera i usporedbe radi, u Italiji i Austriji mali hoteli sudjeluju sa 70 posto u ukupnoj hotelskoj strukturi. Prema procjenama Udruge malih i obiteljskih hotela od 50 tisuća domaćinstava - iznajmljivača čak 2000 je spremno za transformaciju u male hotele. U Udruzi smatraju da se u malim obiteljskim hotelima može i treba sagraditi najmanje 60 tisuća kreveta u idućih sedam do deset godina (internetski članak, pristup podacima 31.03.2012., članak objavljen 12.12.2007.).

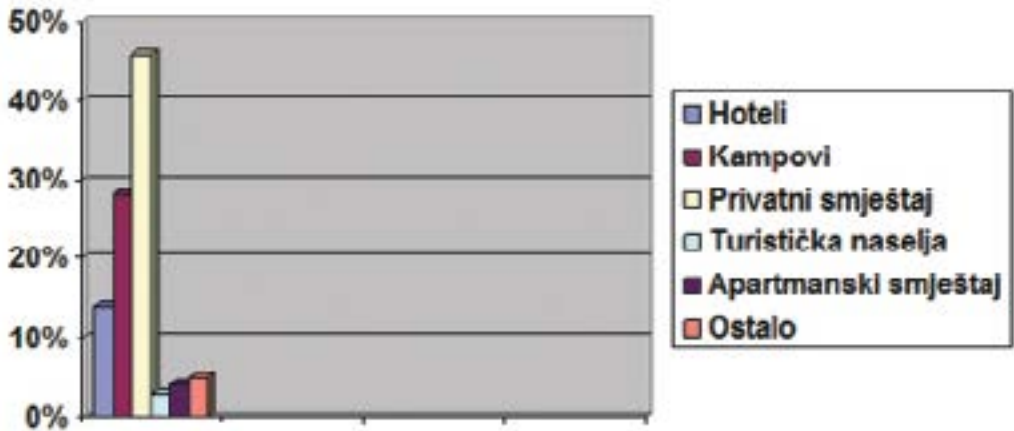
Mali i obiteljski hoteli jako puno ulažu u kvalitetu usluge, oni se danas mogu mjeriti s najboljima u Europi. U njih se odlazi na najbolju gastronomsku ponudu, kao i u Francuskoj. Tome pridonoši i inicijativa Ministarstva turizma o certificiranju takvih restorana i potpori onima koji nude zdrave namirnice, istaknuo je Šime Klarić, predsjednik Nacionalne udruge malih i obiteljskih hotela u Republici Hrvatskoj. Polovica malih i obiteljskih hotela radi cijelu godinu, a polovica sezonski osam mjeseci oko 188 dana u godini. **Zagovornici malih hotela smatraju da bi se Hrvatska u tom segmentu u budućnosti trebala ugledati na Italiju, Austriju, Švicarsku ili Francusku koje 70 posto cijele turističke smještajne ponude temelje upravo na malim i obiteljskim hotelima. Unatoč često i višoj kvaliteti od sličnih hotela u tim zemljama, hrvatski su mali hoteli još uvijek po cijena 20 do 30 posto jeftiniji, a upravo iz tih zemalja i cijele zapadne Europe te Skandinavije i SAD-a i dolazi najznačajniji broj stranih turista, koji u anketama hrvatske male hotele ocjenjuju konkurentnim čak i boljima nego u navedenim zemljama.**

#### 4. Statistički podaci turizma u Hrvatskoj

U ovom poglavlju autori donose najznačajnije statističke podatke hrvatskog turizma.

Grafu jedan prikazuje strukturu smještajnih kapaciteta u Hrvatskoj za lipanj 2011. godine, a tablica br.3 prikazuje iskorištenost hotelskog smještaja po regijama u Republici Hrvatskoj.

**Graf 1.** Struktura smještajnih kapaciteta u lipnju 2011. / Market share of accommodation facilities, June 2011



Na grafu 1. vidljivo je da vodeću ulogu u smještajnom kapacitetu hrvatskog turizma ima privatni smještaj na koji otpada visokih 46% , zatim slijede kampovi s 28%, hotelski smještaj čini 14%, ostale smještajni kapaciteti 5%, dok na apartmanski smještaj otpada 4%, a na turistički smještaj niskih 3% smještajnih kapaciteta u Hrvatskoj.

U tablici br. 3 prikazana je iskorištenost hotela prema turističkim regijama

**Tablica 3.** Iskorištenost hotela prema turističkim regijama

	Kvarner i gorje	zadarsko područje	šibensko područje	splitsko-makarsko područje	dubrovačko područje	grad Zagreb	kontinentalna Hrvatska	Hrvatska - Ukupno
I.-IV.	18,3	13,1	10,7	10,2	11,1	28,6	22,1	15,3
V.-VI.	59,8	53,6	55,7	54,9	57,1	46,7	14,8	55,3
Ukupno I.VI.	30,8	25,2	24,7	24,3	25,5	34,9	24,0	27,7

Izvor: Izvješće: BIST - Sustav poslovne inteligencije u turizmu; [www.iztzg.hr/](http://www.iztzg.hr/) (pristup podacima 30.03.2012.)

Najveća iskorištenost hotela bila je u gradu Zagrebu u 2011. godini, prema podacima iz tablice br. 3., slijede ga Kvarner i gorje, na trećem mjestu u Hrvatskoj nalazi se Istra, dok se na posljednjem mjestu nalazi kontinentalna Hrvatska.

## 5. Zaključak

Malo i srednje poduzetništvo u obiteljskim i malim hotelima predstavlja velik potencijal za razvoj obiteljskog turizma u Republici Hrvatskoj. Međutim, da bi se omogućio kvalitetan razvoj malog turističkog poduzetništva u Hrvatskoj potrebno je ukloniti prepreke za razvoj koje se između ostalog odnose na: sporu administraciju, složenu birokraciju te nedovoljno vladinih poticajnih mjera, kao i na lošu komunikaciju u javno-privatnom partnerstvu. Akademska i istraživačka zajednica trebala bi posvetiti veću pažnju obiteljskom poduzetništvu budući da su empirijska istraživanja vrlo nedostatna.

Boljom suradnjom javnog i privatnog turističkog sektora zasigurno se mogu očekivati bolji rezultati za sve dionike u malom obiteljskom turističkom poduzetništvu. Svi dionici zajedno moraju surađivati na inovacijama proizvoda vodeći se pritom idejom da treba biti najbolji, jer uvjeti za to postoje, a treba ih samo znati prepoznati i pametno iskoristiti za bolju turističku ponudu Hrvatske. Potrebno je nastaviti tražiti načine da i država više stimulira turističko poduzetništvo te da se mjere iz Akcijskog plana stvarno realiziraju, posebno smanjujući različite naknade i davanja na lokalnoj razini koja samo dodatno opterećuju davanjima ionako preopterećen turistički sektor. Svako treba izbjegavati situacije u kojima je zbog visokih troškova i raznih davanja jeftinije zatvoriti objekt i raditi svega dva-tri mjeseca u godini. Treba stvoriti uvjete u kojima će se isplatiti raditi cijelu godinu. Smanjena stopa PDV-a u turističkoj i ugostiteljskoj djelatnosti koja će se, prema najavama iz Vlade, primjenjivati od 1. siječnja 2013. godine omogućit će poduzetnicima koji su ujedno i članovi u Nacionalnoj udruzi malih i obiteljskih hotela ulaganje u unapređenje kvalitete ponude, obnavljanje objekata i općenito nove investicije te zapošljavanje novih radnika, a gostima kvalitetniju ponudu i nižu cijenu. Vjeruje se da će manja stopa PDV-a doprinijeti i smanjenju sive ekonomije u turizmu, čime bi i javni i privatni sektor bili na dobitku.

### Abstract

Tourism is one of the most important sectors in the economy, especially in Croatia, where it makes 15% of GDP. Therefore the investment in the tourism sector is very important segment for the further development of Croatian. Each entrepreneur as potential investor in the establishment of a family-run hotel is welcome to the tourist market is saturated with a large hotel companies. The new direction of entrepreneurial investments in Croatia are a family-run hotels, which would represent innovative tourist offer in the Croatian tourism. Perspective of such development was recognized by the government accepting the loan program for small family businesses in tourism, which is to be open 200-300 new family-run hotels of high category. The project has the potential for development, because they allow the inclusion of small entrepreneurs in the tourist race with a hotel companies with a recognizable brand. The aim is to show the current position of small entrepreneurs the investors in the family-run hotels on the Croatian tourist market.

*Keywords: entrepreneurship, small entrepreneur, Croatian tourist market, family-run hotels*

## Literatura

1. Bartoluci, M. Budimski, V. (2010). Upravljanje poduzetnickim projektima u turizmu Republike Hrvatske. Acta turistica, Vol.22, No.2.
2. Colin, J. (May 2002). Locational strategies of international hotel corporations in Eastern central Europe. Doctoral dissertation. Faculty of Economic and Social Sciences at the University of Fribourg. Switzerland.
3. Čizmar, S. (2011). Poslovanje hotela. Struktura hotelske industrije. Ekonomski fakultet Zagreb, Hrvatski turizam u brojkama, br. 2.
4. Modrić, J.A. (studeni 2006). Financiranje u turizmu i ugostiteljstvu. Zagreb: Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka.
5. Program poticanja malog i srednjeg poduzetništva (travanj 2008). Zagreb: Vlada Republike Hrvatske. Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva.
6. Pivevic, S. (2006). Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela. Magistarski rad. Ekonomski fakultet Zagreb.
7. Renko, N. Kuvačić, D. Renko, S. (2007). Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu u Republici Hrvatskoj. Ekonomski pregled, 58 (1-2) 72-90.
8. [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2011/SI-1436.pdf](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2011/SI-1436.pdf) (Sačuvano: 30.03.2012).
9. [https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:9NaHdNvBH5cJ:web.efzg.hr/dok/TUR/Ugostiteljska\\_djelatnost\\_-\\_smje%25C5%25A1taj\\_i\\_prate%25C4%2587e\\_usluga.ppt+efzg+ugostiteljska+djelatnost+i+prate%C4%87a&hl=hr&gl=hr&pid=bl&srcid=ADGEEShU8b281GGTk7UEFVEi3u7PcZQz5qqec16beIAAZJjXik6ACkRAF5W4d1qiFgRW7cg21gTm2uZSmrGDjGJ5hf91XknZCwGz8ZGGRRjSeRX4dOMDqhXLV4gPfHtpR771Px5OJM6v&sig=AHIEtbQm08I6Or83DrxUnBisk0y3kH\\_Y2A](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:9NaHdNvBH5cJ:web.efzg.hr/dok/TUR/Ugostiteljska_djelatnost_-_smje%25C5%25A1taj_i_prate%25C4%2587e_usluga.ppt+efzg+ugostiteljska+djelatnost+i+prate%C4%87a&hl=hr&gl=hr&pid=bl&srcid=ADGEEShU8b281GGTk7UEFVEi3u7PcZQz5qqec16beIAAZJjXik6ACkRAF5W4d1qiFgRW7cg21gTm2uZSmrGDjGJ5hf91XknZCwGz8ZGGRRjSeRX4dOMDqhXLV4gPfHtpR771Px5OJM6v&sig=AHIEtbQm08I6Or83DrxUnBisk0y3kH_Y2A) (Sačuvano: 31.03.2012).
10. [http://web.efzg.hr/dok/TUR/avlahov//SC\\_P2\\_struktura%20hotelske%20industrije\\_PREZ\\_2011.pdf](http://web.efzg.hr/dok/TUR/avlahov//SC_P2_struktura%20hotelske%20industrije_PREZ_2011.pdf) (Sačuvano: 31.03.2012).
11. <http://hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/17427.pdf> (Sačuvano: 30.03.2012).
12. <http://www.hok.hr/cro/content/download/1751/9280/file/Financiranje%20u%20turizmu%20i%20ugostiteljstvu,%20predstavnic%20Ministarstva%20mora,%20turizma,%20prometa%20i%20razvitka,%20J.%20Ana%20Modri%C4%87.pdf> (Sačuvano: 31.03.2012).
13. <http://iztg.hr/UserFiles/Pdf/Projekti/Informacije/Hrvatski-turizam-u-brojkama-2011-Broj-02.pdf> (Sačuvano: 30.03.2012).
14. <http://www.mint.hr/UserDocsImages/110530-analiza-2010-w.pdf> (Sačuvano:30.03.2012).
15. <http://www.omh.hr/default.aspx?id=17> (Sačuvano: 31.03.2012).