

THE ROLE OF SMALL BUSINESSES IN THE INTEGRATED DEVELOPMENT OF TOURIST DESTINATIONS

ULOGA MALOG PODUZETNIŠTVA U INTEGRALNOM RAZVOJU TURISTIČKIH DESTINACIJA

STIPANOVIC, Christian & RUDAN, Elena

Abstract: *The paper examines role of small businesses in the creation of new, innovative tourist destinations' offers. It analyses the integrated involvement of all destination stakeholders, with special emphasis on cooperation in terms of tourism product club; i.e. the joining of different stakeholders in the creation of a recognizable and competitive destination product. The paper examines the potential benefits of tourism product clubs. Modern tourism market performance imposes the need for continuous improvement of business activities in order to create an innovative offer and reduce the problem of seasonality.*

Key words: *entrepreneurship, tourism product club, development, tourist destination*

Sažetak: *U radu se istražuje uloga malog poduzetništva u kreiranju inovativnih ponuda turističkih destinacije. Analizira se integralno djelovanje svih dionika destinacije formiranjem tourism product cluba tj. povezivanje različitih nositelja ponude u stvaranju konkurentnog turističkog proizvoda destinacije. Detektiraju se koristi kreiranja tourism product cluba. Suvremeno poslovanje na turističkom tržištu nameće potrebu stalnog unapređenja poslovnih aktivnosti u cilju stvaranja inovativne ponude te smanjivanja problema sezonalnosti.*

Ključne riječi: *poduzetništvo, tourism product club, razvoj, turistička destinacija*



Author's data: Christian, **Stipanović**, prof. dr. sc., Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Primorska 42, Opatija, christis@fthm.hr; Elena, **Rudan**, doc. dr. sc., Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Primorska 42, Opatija, elenar@fthm.hr

1. Uvod

Suvremeno poslovno okruženje nameće poduzetništvu stalno uočavanje bitnih promjena na turističkom tržištu, prilagođavanje zahtjevima modernih turista te definiranje novih trendova razvoja. Spremnost na stvaranje inovativne turističke ponude čini poduzeće, ali i turističku destinaciju proaktivnom i konkurentnom. Polazište je istraživanje tržišta i transformacijski proces podatak – informacija – znanje kao pokretač kontinuiranog inoviranja poslovnih procesa. Cilj istraživanja je determiniranje uloge poduzetništva kao generatora inovativnosti u razvoju integralnog proizvoda destinacije temeljenog na povezivanju i modelu tourism product cluba. Ponudu destinacije ne čine pojedinačno nositelji ponude već integracija njihovih različitih profilacija. Turistička destinacija treba postaviti ciljeve i pravce razvoja, a nositelji ponude ih trebaju slijediti, ali i definirati razlikovne ideje temeljene na kreativnosti i inovativnosti kojim bi se ubrzao razvoj destinacije, ali i naglasile vlastite posebnosti.

2. Teorijske determinante poduzetništva u turizmu

Specifičnost i kompleksnost definiranja turizma odnosi se i na definiranje poduzetništva u turizmu. Autori se usmjeravaju na kompleksnost turističkog proizvoda, ali i na sposobnost da se unutar kompleksnosti tih odnosa ostvari takva poslovna organizacija koja će kreirati konkurentne proizvode i usluge. Brojnost i multidisciplinarnost u sustavu stvaratelja turističke ponude nadograđuje se i mijenja kako se mijenjaju i potrebe turista i aktivnosti konkurenata. Hisrich, Peters, Shepherd[1] navode da je prepoznavanje prilika fundamentalno za poduzetnički proces jednako kao za razvoj poslovanja. Prepoznavanje prilika predstavlja mogućnost poduzetniku da uspješno odgovori na dovoljno veliku nezadovoljenu potrebu, što će rezultirati dovoljno velikom prodajom i profitom. Bartoluci[2] definira poduzetništvo u turizmu kao proces ulaganja u određenu poslovnu aktivnost radi stvaranja proizvoda i usluga te ostvarivanja ekonomskih učinaka. Svaki dio turističkog proizvoda čini određenu poduzetničku aktivnost koja može biti uspješna samo ako su svi dijelovi međusobno povezani i koordinirani sadržajem, kvalitetom, cijenom i drugim. Nadalje Bartoluci i Budimski[3] navode da turizam kao složen gospodarski sustav omogućuje razvoj različitih djelatnosti primjenom koncepcije poduzetništva. Poduzetničke aktivnosti u turizmu potvrđuju se kroz ostvarivanje inovacija i kvalitete turističkog proizvoda, što izravno utječe na konkurentnost i održivost destinacije. Prema Kružiću[4] inovacije su specifični alati koji poduzetnicima omogućuju korištenje razvojnih prilika kao pogodnost pokretanja ili modificiranja različitih poslova. Poduzetnici su upućeni na istraživanje svrhovitosti takvih izvora promjena i njihovih simptoma, procjenjivanja prilika za uspjeh koje indiciraju mogućnost realizacije inovacije. Nadalje autor navodi da je poduzetništvo proces koji naglašava sposobnost i aktivnost (pojedinačnih aktera i društva u cjelini) da se koristeći promjene, inovativnost i prosudbu, sve u uvjetima novih kombinacija ograničenih proizvodnih faktora, kreira i izvede takav pothvat koji će rezultirati profitom (i ostalim društvenim koristima). Stipanović [5] navodi da poduzetništvo u

turizmu postaje osnovna pokretačka snaga bilo da se održava kroz nove samostalne inicijative, redefiniranje i restrukturiranje već postojećih poduzeća i sustava ili kroz uvođenje novih modela organizacije, novih oblika komuniciranja i financiranja te da je u komplementarnom odnosu s menadžmentom. Bit poduzetništva je kreiranje novih inputa koje menadžment transformira u outpute sa zajedničkim ciljem multipliciranja profita, a ta povezanost stvara novi termin poduzetnički menadžment koji objedinjuje stratešku, organizacijsku, upravljačku, komunikacijsku, kadrovsku, inovatorsku i kontrolnu funkciju. Poduzeće mora stalno inovirati da bi se razvilo, ali veliki dio inovacija uslijed rizičnosti i turbulencija tržišta ne uspijeva.

U hrvatskom turizmu najvećim dijelom poduzetništvo u turizmu djeluje u okviru malog i srednjeg poduzetništva tj. oslanja se na obiteljska poduzeća. To je slučaj i u ostalim europskim zemljama, ali i u SAD i Australiji.[6] U 2014. godini udio turizma u BDP je bio najveći u Hrvatskoj među članicama Europske unije (17.2 %), zatim slijede Malta (14.4 %) i Cipar (12.3 %) što potvrđuje važnost turizma u Hrvatskoj, ali i poslovanja poduzetništva unutar njega. [7] U Hrvatskoj u 2013. godini je poslovalo 100.841 mikro, malih i srednjih poduzeća (99,7% ukupno registriranih poduzeća), koja ostvaruju udio od 52,1% u ukupnom prihodu, 68% u zaposlenosti i 48,2% u izvozu Hrvatske. [8] Prema Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN 29/02, 63/07, 53/12 i 56/13) malo gospodarstvo u RH čine malo i srednje poduzetništvo, što znači da imaju manje od 250 zaposlenih, u poslovanju su neovisni, imaju ukupan godišnji promet do 216.000.000 kn. Kvantitativni pokazatelji dokazuju važnost malog i srednjeg poduzetništva kao pokretača razvoja gospodarstva i turizma koje na temelju istraživanja, učenja, umrežavanja mora kvalitetno odgovoriti na izazove turističkog tržišta.

3. Integralni razvoj turističkih destinacija u funkciji konkurentnosti

Integralni razvoj turističkih destinacija uočava i podržava promišljanja u smjeru kompleksnosti i multidisciplinarnosti turističkog proizvoda (doživljaja). Svi dionici sustava turističkih destinacija svojim zajedničkim djelovanjem doprinose stvaranju prepoznatljivosti i konkurentnosti destinacija na svjetskom turističkom tržištu. Zbog toga raste važnost integriranom djelovanju u stvaranju turističkih proizvoda destinacije ili razvoju selektivnih i novih oblika turizma kao i procesu kontinuiranog unapređivanja u funkciji izvrsnosti i koncepta integralne kvalitete. U Hrvatskoj je svijest o zajedničkom djelovanju vrlo niska kao i motiviranost za zajedničko djelovanje. Prema Vlahovu [9] u Hrvatskoj postoji slaba poslovna praksa udruživanja, a na nekim primjerima udruženo djelovanje ne donosi značajnije koristi zbog malog broja zainteresiranih subjekata. U traženju inovativnih rješenja također nema inicijativa i naznaka o zajedničkom djelovanju različitih dionika uključenih u stvaranje destinacijskog turističkog proizvoda. Bez zajedničkih inicijativa osobito u rješavanju osnovnog problema sezonalnosti smanjuju se mogućnosti razrade inovativnih rješenja turističke ponude. Prednosti povezivanja su: kreiranje novog proizvoda i imidža kao prepoznatljivog brenda, veća mogućnost investiranja, lakši pristup financijama, implementiranje jointmarketinga, razmjena iskustva i znanja,

zajednički nastup na tržištu, veća mogućnost specijalizacije, generiranje novih ideja.... U generiranju konkurentskih prednosti nužno je zajedničko djelovanje i sinergija poduzetništva i turističke destinacije. Ključno je poduzetničkim aktivnostima i permanentnim inoviranjem koncepcije razvoja valorizirati komparativne prednosti u kreiranju konkurentskih prednosti temeljenih na inovaciji, kvaliteti i cijeni u multipliciranju profita koji se mora reinvestirati u proces učenja i znanja i implementaciju novih strateških usmjerenja (poslovna inteligencija, CRM, TQM, dinamički benchmarking...). Nova poslovna kultura povezivanja (konkurent kao partner u destinaciji) i udruživanja formalizirana osnivanjem tourism product cluba pruža mogućnost razvoja dionika, destinacije i zadovoljstva turista.

4. Uloga tourism product cluba u turističkoj ponudi

Tourism product club nije prepoznat u hrvatskoj turističkoj ponudi, ali promatrajući teorijske postavke postavljaju se mogućnosti implikacije istog u poslovnim praksama hrvatskih turističkih destinacija i to osobito u razvoju selektivnih oblika turizma. Tourism product club se može definirati kao zajedničko djelovanje više dionika u funkciji poboljšavanja postojećeg ili kreiranja novog turističkog proizvoda te strukturiranje mogućnosti u funkciji razvoja, konkurentnosti, rekoncepcije i repozicioniranja turističke destinacije. Razmatrajući pojam tourism product club u okviru integralnog turističkog proizvoda destinacije uočava se kao „instrument“ koji omogućuje malom poduzetništvu i organizacijama pružiti nova iskustva. Prvi oblici integracije TPC bili su organizirani 1996. godine u Kanadi The Canadian Tourism Commission. [10] CTC djeluje kao partner svim tourism product clubovima koji rade s malim i srednjim poduzetništvom (SMEs) iz različitih sektora atrakcije, smještaja, posredništva. Od 1996. godine osnovano je 43 TPC-a s 250 partnerskih organizacija i preko 5000 članova. Cilj tourism product club programa bio je povećanje konkurentnosti kanadskog turizma i inoviranje turističkog proizvoda. Tourism product club može biti izrada novih turističkih paketa, novih turističkih proizvoda, način povećanja kvalitete proizvoda i usluga, dodavanje različitosti i inovacije u turistički proizvod, način ostvarivanja cjelogodišnjeg turizma.[11] U Kataloniji trenutačno postoji pet TPC: Cultural Tourism, Active & Nature Tourism, Gastronomic Tourism, Golf Tourism and Wellness – Health and Well-Being Tourism s više od 500 članova.[12] U Italiji Val di Fassa je razvio sljedeće prepoznatljive TPC: Osteria Tipica Trentina, Trentino Charme, Trentino in Moto, Vita Nova Trentino Wellness, Fassalandia Hotel, Dolomiti Walking Hotel Val di Fassa, Dolomiti Logorai Bike Hotels.[13] Specifične aktivnosti koje se provode od strane tourism product cluba su:[14] udruživanje poslovnih ljudi u zajedničkim projektima, potreba istraživanja specifičnih tržišta, identifikacija potencijalnih tržišta i segmenata, vrednovanje uspješnih inicijativa u drugim mjestima, provedba koncepcije razvoja, stvaranje novih paketa, seminara, izrada biltena i drugih oblika komunikacije (business to business: B2B). Nadalje autori Stipanović, Rudan, Kovačić [15] navode da dionici moraju pokrenuti promjene koje će se reflektirati na njihov uspjeh i konkurentnost projekta i destinacije (mirovanje znači odumiranje), definirati svoje područje djelovanja u interakciji s ostalim dionicima u funkciji inoviranja ponude i promocije.

Važnost u stvaranju složenog tourism product cluba ima institucionalna podrška, a svi dionici (osobito malo poduzetništvo) trebaju imati i koristi od promocije i izloženost kroz kanale drugih dionika. Koristi za dionike turističkih destinacija su ekonomski i reputacijski efekti, nova znanja i iskustva, otvorenost novim projektima i programima, poslovanje izvan sezone, dok su za turiste sljedeće koristi: novi visoko kvalitetan proizvod – valorizacija komparativnih i ostvarenje konkurentnih prednosti proizvoda. Turistička destinacija svoje koristi ostvaruje usmjeravanjem prema novom ciljnom segmentu, novom turističkom proizvodu i repozicioniranju.

5. Malo poduzetništvo u turizmu kao pokretač razvoja destinacije

Malo poduzetništvo je vrlo važno za turizam Hrvatske i čini važnu kariku u razvoju ukupnog turizma turističkih destinacija i to osobito kad se govori o razvoju selektivnih oblika turizma. Njihova veličina mora prerasti iz nedostatka u fazi globalizacijskih vrijednosti gdje velika poduzeća ostvaruju prevlast nad malim poduzećima u prednost novog turizma gdje brza (inovativna) poduzeća pobjeđuju spora, inertna poduzeća. Osobito važnu ulogu imaju obiteljski hoteli koji imaju određene prednosti (fleksibilnost, prilagodljivost, inovativnost, nekonvencionalnost, obiteljska atmosfera, motiviranost djelatnika, posvećenost turistu...) u dinamičkoj konkurentskoj utakmici. Malo poduzetništvo postaje ključni nositelj i promotor autohtone ponude (valorizacije lokalne kulture, tradicije, običaja, gastronomije, sustava vrijednosti) kojom se destinacija može diferencirati u odnosu na globaliziranu uniformnu ponudu kao i nositelj održivog razvoja (odnos prema prirodi, kulturi i domicilnom stanovništvu). Također mali poduzetnici postaju generatori razvoja novih oblika ponude (avanturistički turizam, outdoor turizam, kreativni turizam...). Brojni primjeri hrvatske prakse dokazuju da se razvoj nove ponude temelji na izdvojenim poduzetničkim inicijativama bez potpore sustava i strateških razvojnih dokumenata i opredjeljenja destinacije. Mali poduzetnici prerastaju i u ključne nositelje turističkog razvoja u kontinentalnoj Hrvatskoj gdje ne postoji izgrađena svijest o mogućnostima razvoja turizma usprkos prirodnim i kulturnim vrijednostima. Nažalost mnogi dionici u destinacijskom turističkom proizvodu ne prepoznaju značaj kooperacije i kolaboracije u razvoju visoko kvalitetne i konkurentne integralne turističke ponude. U Strategiji hrvatskog turizma do 2020.[16] naglašava se da dodatno značajnije povećanje učinkovitosti turističke aktivnosti nije moguće ni bez stvaranja institucionalnog okvira za 'oslobađanje' i/ili poticanje turističkog poduzetništva, niti bez uvođenja promjena u organizaciju postojećeg sustava upravljanja cjelokupnom turističkom aktivnosti. U prilog tome govori i rezultati istraživanja destinacijskog menadžmenta (intervjuirano i anketirano 22 član turističkog vijeća i menadžmenta destinacije) provedenog u turističkoj destinaciji Baška na otoku Krku u studenom 2015. koji pokazuju da je lokalno stanovništvo kao nositelj malog poduzetništva (kroz iznajmljivanje apartmana, kuća, restorane, barove, turističke agencije itd.) nedovoljno zainteresirano u stvaranju i kreiranju zajedničkog turističkog proizvoda, odnosno provođenja zajedničkih elemenata marketinških aktivnosti u cilju stvaranja novih selektivnih oblika turizma (npr. outdoor turizam). U stvaranju zajedničkog

proizvoda adekvatan odgovor može dati formiranje destinacijskih menadžment organizacija (DMO) i znanje specijaliziranih agencija. Inicijativa za razvoj tourism product cluba mora krenuti od destinacijskog menadžmenta koji mora spoznati važnost realizacije nove zajedničke ponude destinacije usmjerene suvremenim turistima. Malo poduzetništvo u turizmu s obzirom na probleme s kojima se susreće u svakodnevnom poslovanju (npr. financiranje, nedovoljna umreženost i povezanost, izoliranost od velikih hotelskih grupacija, nedovoljna promocija) mora generirati nove trendove razvoja usmjerene prema turistima i prema djelatnicima na temelju kulture učenja i znanja.

6. Zaključak

Teorijske determinante i praktična istraživanja dokazuju da malo poduzetništvo temeljeno na inovativnosti i kreativnosti ima važnu ulogu u integralnom kreiranju turističkog proizvoda destinacije te njegova usmjerenost zajedničkom djelovanju s drugim dionicima destinacije može rezultirati stvaranjem konkurentske prednosti. Permanentno inoviranje svih elemenata ponude i sinergijsko djelovanje svih dionika moraju prerasti u prevagu diferenciranja od ponude konkurentnih destinacija i zadovoljavanja sve zahtjevnijih turističkih preferencija. Formiranje tourism product cluba pruža mogućnost razvoja inovativnih oblika turizma i repozicioniranja na tržištu (kontinuirano poboljšavanje, obogaćivanje i inoviranje te uključivanje novih elemenata ponude). Istraživanje potvrđuje da hrvatski turizam i mali poduzetnici dovoljno ne prepoznaju mogućnosti povezivanja i udruživanja.

Nova poslovna politika i kultura povezivanja i udruživanja temeljena na ostvarenju vlastitih i zajedničkih interesa ključna je suvremenom poduzetništvu u turizmu u cilju kontinuiranog unapređivanja ponude (razvoj selektivnih i novih oblika turizma). Tourism product club mora pokrenuti i povezati dionike destinacije u funkciji razvoja pod vodstvom destinacijske menadžment organizacije (transformacijom postojećih turističkih zajednica) generiranjem novih kreativnih aktivnosti.

Napomena:

Ovaj rad je financiran sredstvima Sveučilišta u Rijeci za projekt ZP UNIRI 1/15

7. Literatura

- [1] Hisrich, R. D., Peters, M. P. & Shepherd, D. A. (2011). *Poduzetništvo*, 7. izd., Mate, ISBN 978-953-246-097-1, Zagreb.
- [2] Bartoluci, M. (2013). *Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva*, Školska knjiga, ISBN 978-953-0-30418-5, Zagreb.
- [3] Bartoluci, M. & Budinski, V. (2010). Upravljanje poduzetničkim projektima u turizmu Republike Hrvatske, *Acta turistica*, Vol. 22, No, 2., str. 179-200, ISSN 0353-4316.
- [4] Kružić, D. (2016) Poduzetništvo – radost kreacije novog, u *Obiteljsko poduzetništvo*, ur. Dejan Kružić, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, ISBN 978-9958-16-051-6 Mostar, Split.

- [5] Stipanović, C. (2006). *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – sustav i poslovna politika*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, ISBN 978-9958-16-051-6, Opatija.
- [6] Bartoluci, M. & Budinski, V. (2010). Upravljanje poduzetničkim projektima u turizmu Republike Hrvatske, *Acta turistica*, Vol. 22, No, 2., str. 179-200, ISSN 0353-4316.
- [7] Eurostat (2016), Eurostat: Tourism statistics. *Dostupno na:* http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics *Pristup:* 30-04-2016.
- [8] Singer, S. & Alpeza, M., ur. (2015). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2014. uključujući rezultate GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2013. CEPOR, ISSN 1848-3526.
- [9] Vlahov, A. (2014). Strateško udruživanje u funkciji podizanja konkurentnosti malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj. *Acta turistica*, Vol. 26, No.1, str. 23-54, ISSN 0353-4316.
- [10] Club de Producto Turistico. *Dostupno na:* http://www.proz.com/kudoz/spanish_to_english/cooking_culinary/4996024-club_de_producto_tur%C3%ADstico.html *Pristup:* 20-12-2015.
- [11] Cooper, C. & Hall, M. C. (2008). *Contemporary tourism: an international approach*. Butterworth-Heinemann, ISBN 978-0-7506-6350-2, Oxford.
- [12] Catalan Tourist Board's loyalty programmes. (2016). *Dostupno na:* <http://www.catalunya.com/professionals/programs> *Pristup:* 30-04-2016.
- [13] Val di Fassa, Product club, *Dostupno na:* http://www.fassa.com/EN/Product-club/?cat_club=721 *Pristup:* 02-05-2016.
- [14] Del Campo, Gomis; F, Lopes Lluch, D. & Sales Civera, J. M. (2010). Wine tourism product clubs as a way to increase wine added value: the case of Spain, *International Journal of Wine Research*, No. 2, str. 27-34, ISSN 1179-1403.
- [15] Stipanović, C., Rudan, E. & Kovačić, I. (2016). Tourism product club in the development of outdoor tourism – Baška municipality. 23 Biennial International Congress Tourism & Hospitality Industry 2016 – Trends in Tourism and Hospitality Management, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, ISSN 1848-4573, Opatija.
- [16] Vlada Republike Hrvatske (2013). *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020.*, *Dostupno na:* <http://www.mint.hr/UserDocsImages/Strategija-turizam-2020-editfinal.pdf> *Pristup:* 29-04-2016.



Photo 061. Road / Cesta