

## SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE FUNCTION OF AFFIRMATION OF CROATIAN TOURISM

### MALO I SREDNJE PODUZETNIŠTVO U FUNKCIJI AFIRMACIJE HRVATSKOG TURIZMA

PAVIA, Nadia; STIPANOVIC, Christian & BASIC, Ivo

**Abstract:** *The work defines the importance of small and medium enterprises in innovation of Croatian tourism. In order to increase profit, small and medium enterprises have to make use of intellectual capital and information, so as to turn natural resources into competitive advantage based on innovation (speed). Family hotels, as key examples of small and medium enterprises offer an opportunity to efficiently transform Croatian hotel offer in order to attract more demanding guests, to lengthen the tourism season and for tourism valorisation of all regions.*

**Key words:** *small and medium enterprises, family hotels, the concept of development, new trends, innovation*

**Sažetak:** *Rad definira značaj malog i srednjeg poduzetništva u inoviranju hrvatskog turizma. Malo i srednje poduzetništvo mora na temelju intelektualnog kapitala i informacija pretvoriti prirodne preduvjete u konkurentne prednosti temeljene na inovacijama (brzini) u cilju multipliciranja profita. Obiteljski hoteli kao ključni primjeri malog i srednjeg poduzetništva predstavljaju priliku kvalitativnog preoblikovanja hrvatske hotelske ponude s ciljem privlačenja zahtjevnijih turista, produženjem turističke sezone i turističke valorizacije svih regija.*

**Ključne riječi:** *malo i srednje poduzetništvo, obiteljski hoteli, koncepcija razvoja, novi trendovi, inovacija*



**Authors' data:** Nadia Pavia, prof. dr. sc., Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, nadiap@fthm.hr; Christian Stipanovic, prof. dr. sc., Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, christis@fthm.hr; Ivo Basic, Ministarstvo turizma RH, Zagreb, ivo.basic@mint.hr

## 1. Uvod

Obiteljski hoteli predstavljaju vodeći oblik smještajne ponude Europske unije. Postepeno osvajaju sve veći tržišni udio hrvatskog hotelskog tržišta. Prioritet je nekonkurentni privatni smještaj transformirati u obiteljske hotele s diferenciranom selektivnom ponudom temeljenom na prirodnim i ostalim preduvjetima razvoja turizma. Cilj rada je inovirati koncepciju razvoja (analizirati sadašnje stanje, postaviti kvantitativne i kvalitativne ciljeve razvoja i definirati potencijalne strategije) odnosno definirati nova strateška usmjerenja i novi sustav vrijednosti obiteljskih hotela u funkciji konkurentnosti kao odgovor na izazove turbulentnog turističkog tržišta XXI. stoljeća. Obiteljski hoteli se moraju segmentacijom ciljnog tržišta, (re)pozicioniranjem, inoviranjem ponude i promocije, originalnim sadržajima i lokalnom kulturom izdvojiti od stereotipne i uniformne globalizirane ponude u cilju pružanja jedinstvenog doživljaja za svakog turista pojedinačno u procesu podmlađivanja turističke destinacije i transformacije prema turizmu motivacije.

## 2. Malo i srednje poduzetništvo u funkciji dinamike turizma XXI. stoljeća

Poduzetništvo predstavlja proces poslovnog pothvata, organiziranja potrebnih resursa i preuzimanja s tim povezanih rizika i koristi u cilju generiranja novih inputa i njihovoj materijalizaciji u konkurentske prednosti poduzeća što rezultira multipliciranjem profita, poboljšavanjem položaja na tržištu, većim zadovoljstvom postojećih turista i privlačenjem novih turista... Poduzetništvo postaje osnovna pokretačka snaga gospodarskog sustava, bilo da se odražava kroz nove samostalne inicijative, redefiniranje i restrukturiranje već postojećih poduzeća i sustava ili kroz uvođenje novih modela organizacije, novih oblika komuniciranja i financiranja. Bit poduzetništva je kreiranje novih inputa (intelektualni kapital i informacije) koje menadžment transformira u outpute (izlazne rezultate) sa zajedničkim ciljem multipliciranjem profita. Sinergija ta dva pojma uvjetuje uvođenje pojma poduzetničkog menadžmenta. U izazovima dinamičkog okruženja sve je teže opstati na tržištu, a posebno pobijediti konkurente. Osnova uspješnih, suvremenih poduzetničkih poduzeća se temelji na sljedećim postulatima:[1] usmjerenost na akciju, potpuna orijentacija na bliskost s turistima, autonomija i poduzetništvo, produktivnost pomoću ljudi, zajedničke vrijednosti – jaka kultura, raditi ono u čemu je poduzeće najbolje, jednostavna struktura, mala uprava, optimalan odnos centralizacije i decentralizacije. Stupanj inovativnosti poduzeća determinira uspjeh poduzeća. Inovacije su nužne zbog promjena u okolini, ali ne postoji garancija da će inovacije biti uspješne (rizik poslovanja). Njima se ostvaruju promjene u poduzeću u cilju optimalnog zadovoljavanja preferencija potražnje. Zadatak poduzetnika (lidera i vizionara) je kontinuirano mijenjanje, inoviranje, motiviranje i stvaranje autoriteta znanja. Cilj je anticipirati, stvarati i poticati promjene, prepoznati prilike u okruženju te inovativnim procesima materijalizirati prilike u konkurentske prednosti u sve većoj dinamici.

Uspjeh poduzetništva u turizmu je determiniran kvalitativnim odgovorom na nove

turističke trendove. Turizam XXI. stoljeća se sve brže razvija, doživljava ekspanziju i transformira se u industriju zabave, sporta, aktivnog odmora, događaja i manifestacija. „Danas je naglasak stavljen s masovnog turizma na poboljšanje kvalitete, pozitivni i afirmativni odnos prema prirodi i okolišu (održivi razvoj – green turizam) i na stupanj individualnosti usluge u integriranom proizvodu destinacije (proces podmlađivanja turističke destinacije), odnosno na personaliziranom odnosu prema klijentu.“[2] Maštovitost i težnja prema novom, drugačijem, nepoznatom postaviti će nove kriterije turističke potražnje i ponude. Ponuda se mora prilagođavati razvoju preferencija turista, odnosno mora ih čak i preduhitriti. Ako se želi biti lider, mora se ići ispred konkurenata i preferencija turista te ih proaktivnim marketingom privući na nove sadržaje. U turizmu se ne prodaju proizvodi i usluge, već doživljaj i događaj. Inovacije u turističkim poduzećima usmjerene su na:[3] inoviranje turističkih proizvoda i usluga, inoviranje sustava organizacije turističkih poduzeća, inoviranje tehnologije i načina pružanja proizvoda i usluga, inoviranje u području upravljanja ljudskim resursima, inoviranje u području marketinga odnosno plasmana i promocije turističkog proizvoda i usluga na tržištu. U budućnosti na turističkom tržištu sve će biti prisutnija fragmentacija odmora, povećanje udjela kratkih odmora i diversifikacija destinacija. Manje će biti izražena sezonalnost turizma jer će turisti više puta na godinu ići na odmor. Potencirati će se važnost animacije i događaja u turističkoj ponudi u cilju povećavanja atraktivnosti destinacije. Pojaviti će se nove tržišne grupe, diversificirati će se motivi putovanja, mijenjati se shvaćanje turizma. Svakim novim dolaskom turisti će tražiti nove sadržaje, doživljaje i veću kvalitetu usluga. Obilježja turizma i gospodarstva XXI. stoljeća su: liberalizacija tržišta i rast konkurencije, povezivanje, umrežavanje, klasterizacija, integracija, rast dinamike i kompleksnosti, multipliciranje količine informacija... Na turističkom tržištu XXI. stoljeća jedino ispravno opredjeljenje je trajna orijentacija prema poduzetničkom menadžmentu. Primjer malog i srednjeg poduzetništva u turizmu su obiteljski hoteli.

### **3. Analiza konkurentnosti obiteljskih hotela RH**

Konkurentnost malog i srednjeg poduzetništva se ne može analizirati neovisno o analizi sadašnjeg stanja hrvatskog turizma koji još uvijek ne uspijeva transformirati prirodne preduvjete u konkurentski proizvod temeljen na inovacijama. Orijeentacija hrvatskog turizma mora biti afirmacija malog i srednjeg poduzetništva.

#### *3.1. Kvantitativna analiza obiteljskih hotela RH*

Kvantitativna analiza se sastoji od kvantitativnih pokazatelja ponude i potražnje. U Hrvatskoj postoji svega 357 obiteljskih hotela s oko 15.000 kreveta, što u odnosu na broj kreveta u velikim hotelskim kućama čini tek oko 8 posto[4]. Najvećim dijelom se nalaze u priobalnim županijama (ukupno – 276 hotela, Splitsko-dalmatinska županija 83 hotela, Istarska županija 46 hotela, Primorsko-goranska županija 44 hotela, Zadarska županija 37 hotela...) dok su u kontinentalnim dijelovima slabo zastupljeni (ukupno 81 hotel, najviše Osječko-baranjska županija 16 hotela, Karlovačka županija 10 hotela, Krapinsko-zagorska županija 9, Grad Zagreb 8

hotela...).[4] U funkciji razvoja obiteljskih hotela veliku ulogu ima program Poticaj za uspjeh Ministarstvo turizma.

Razdoblje povrata	Odobreni krediti	
	Broj	Iznos u kunama
2002. – 2005.	255	919.436.124,50
2006. – 2009.	219	1.011.291.752.67
Ukupno	474	1.930.727.877.17

Tablica 1. Financijski pokazatelji programa Poticaj za uspjeh

Ukupno su u razdoblju 2002. – 2009. godine izdana 474 kredita (po lokaciji ulaganja 145 na kontinentu, 245 na priobalju i 84 na otocima), uložena u 5.824 sobe i 1.097 apartmana te je novozaposleno u tim objektima 3.867 djelatnika.[4]

Kvantitativni pokazatelji potražnje pokazuju negativan trend uvjetovan recesijom (broj turista u malim obiteljskim hotelima se smanjio 5-10%, a ostvareni prihod 15% 2009. godine u odnosu na 2008. godinu)[4] što zahtjeva rekoncepciju razvoja i kvalitativan odgovor na negativni makroekonomski okvir. Situacijska analiza dodatno je naglašena kvalitativnom analizom sadašnjeg stanja.

### 3.2. Kvalitativna analiza obiteljskih hotela RH

Kvalitativna analiza obuhvaća istraživanje konkurentnosti ponude (portfelj proizvoda) obiteljskih hotela i analizu interne (snage i slabosti) i eksterne (prilike i prijetnje) okoline. Mali obiteljski hoteli dio su novog lica hrvatskog turizma s naglaskom na izvorno hrvatsko (afirmacija lokalizacije u uvjetima globalizacije). Nude diversificiranu (drugačiju i originalnu) ponudu i usluge: blizinu prirode i aktivan odmor, gastro doživljaje, seoski turizam, avanturističke sadržaje... To su manji objekti koji se vrlo lako i neupadljivo uklapaju u okoliš ne nagrđujući ga pa imaju velike razvojne mogućnosti u uvjetima održivog razvoja i afirmacije ekologije. Teže biti drugačiji od drugih, prepoznatljiviji i originalni, ali ne samo po izgledu, nego po usluzi, kvaliteti, servisu i odnosu prema turistu. Pričaju vlastitu priču temeljenu na lokalnoj arhitekturi, tradiciji, običajima, koloritu, etnogastronomiji... Turist postaje dio obitelji, promatraju ga kao osobu, a ne kao broj koji treba jednokratno opljačkati. Upoznaje način života, kulturu, tradiciju i narodni izričaj, širi vlastite vidike i spoznaje, stječe nove prijatelje i poznanstva. Nestaju sve barijere između turista i djelatnika (obitelji) što predstavlja krucijalnu prednost u odnosu na hotele spavaonice primjerene masovnom turizmu, otuđenje i alijenaciju koja vlada u njima. „Smještaj u malim hotelima spaja komfor hotelskog smještaja s individualnim pristupom turistu. Dodatne usluge, posebni sadržaji za rekreaciju, pomno sastavljen jelovnik, te uređena okolica sastavni su dio ponude hotela u kojima se svaki turist osjeća kao najbitniji klijent.“[5] Prednost obiteljskih hotela je fleksibilnost i mogućnost prilagođavanja svakom turistu pojedinačno. Obiteljski hoteli se po raznovrsnošću ponude i sadržaja (portfelj proizvoda) te motivima dolazaka potencijalnih turista dijele na:[6]

- Odmor s obitelji – obiteljski hoteli koji su prilagođeni potrebama cijele obitelji, osobito preferencijama djece - hotel Croatia Hvar, hotel Milenij Baška Voda;

- Aktivan odmor – obiteljski hoteli koji se izdvajaju sportskom i avanturističkom ponudom (vožnja biciklom, rafting, šetnje, planinarenje) - hotel Risnjak Delnice, hotel Villa Anette Rabac, hotel Vicko Starigrad;
- „Heritage“ hotel – obiteljski hoteli koji se odlikuju jedinstvenom i posebnom atmosfera izazvanom stilskim i unikatnim uređenjem interijera te okruženja - hotel Waldinger Osijek, hotel San Rocco Brtonigla, hotel Korana Srakovčić Karlovac;
- Wellness – obiteljski hoteli koji pružaju zdrav način života i opuštanje u ambijentu – hotel Kaštel Motovun, hotel Valsabbion, Pula hotel Pinia Malinska;
- Eno gastro – obiteljski hoteli koji se izdvajaju kulinarskim specijalitetima, mirisima i okusima lokalnih kuhinja, svježim namirnicama i kušanju vina – hotel Biokovo Makarska, hotel Tragos Trogir, hotel Villa Astra Lovran;
- Poslovna putovanja – obiteljski hoteli koji su namjenjeni za poslovna putovanja, sastanke, seminare i druženja - hotel Bastion Zadar, hotel Marco Polo Gradac, hotel Borovnik Tisno, hotel Marina Selce.

Uspjeh obiteljskih hotela se temelji na djelatnicima koji su visoko motivirani, obavljaju više funkcija uz unakrsni trening i promjenu uloga te su stalno povezani s proizvodom i uslugom hotela i turistima. U neposrednom kontaktu s turistima mogu puno bolje zadovoljiti njihove potrebe. Ključ je sustav vrijednosti temeljen na učenju i znanju i poslovna kultura koja povezuje sve djelatnike u potrazi za izvrsnošću u funkciji zadovoljavanja sve složenijih potreba turista. Organizacija je fleksibilna, pokretljiva i temelji se na timskom radu.

Nedostatak obiteljskih hotela je teži pristup financijama, djelatnicima i sirovinama što ih stavlja u nepovoljnu pregovaračku poziciju u odnosu na ostale dionike okoline. Opterećeni su kreditima i hipotekama te teško ostvaruju akviziciju kapitala nužnog za investicijske cikluse. Također većinom nemaju razrađenu koncepciju razvoja, strateški pogled u budućnost i ne anticipiraju buduće promjene. Limitiran im je pristup tržištu, nemaju mogućnost velikih promotivnih aktivnosti i brandiranja vlastitih hotela. U cilju prevladavanja problema teže povezivanju, umrežavaju (primjer Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela koja okuplja više od 150 članova čiji se koncept temelji na visokoj kvaliteti usluga, autentičnosti i posebnosti) i klasterizaciji uz težnju zadržavanja vlastite neovisnosti i fleksibilnosti. „Povezivanje se najviše ostvaruje u području marketinga, nabave, smještaju dok je najmanje izraženo na području financija i ugostiteljstva.“[7]

Osnovni utjecaji okoline (prilike i prijetnje) su: recesija, promjene na globalnom tržištu, makroekonomski okvir, fiskalna i monetarna politika, aktivnost konkurenata, promjena preferencija turista, prilagođavanje novim ciljnim tržištima, ekološke promjene, mogućnost povezivanja i klasterizacije... Imperativ je prepoznavanje promjena okoline kao prilika te definiranje scenarija razvoja u cilju njihove materijalizacije u multipliciranju snaga i minimiziranju slabosti. Na osnovu konkurentnosti trenutne ponude, analize okoline i anticipiranja budućih trendova potrebno je definirati ciljeve i strategije razvoja obiteljskih hotela u cilju repozicioniranja na tržištu.

#### 4. Ciljevi i scenarij razvoja obiteljskih hotela RH

Ciljevi obiteljskih hotela moraju pratiti viziju razvoja hrvatskog turizma i destinacije, ali se upravo nijansama ponude i kvalitete moraju diferencirati od konkurentskih hotela. Gradnja malih obiteljskih hotela (u konkurenciji stranih i nacionalnih brandova te državnih hotela) predstavlja imperativ razvoja i ostvarenja konkurentnosti hrvatskog hotelijerstva i turizma. Hrvatskoj je potrebno novih 100.000 visokokvalitetnih hotelskih kreveta. Projekcija je da je 70 posto potrebnih kapaciteta moguće izgraditi rekonstrukcijom postojećih kuća za iznajmljivanje u male hotele ili pak gradnjom tisuću novih obiteljskih hotela u sljedećih 7 do 10 godina. Obiteljski hoteli pružaju mogućnost produženja turističke sezone i afirmacije svih hrvatskih destinacija. Osobito se to može pokazati na uspješnim poduzetničkim primjerima koji pokreću turističko poslovanje u kontinentalnoj Hrvatskoj: hotel Mozart Virovitica, hotel Savus Slavonski Brod, hotel Kralj Tomislav Nova Gradiška, hotel Zdjelarević Brodski Stupnik, hotel Villa Sveti Rok Osijek, hotel Lav Vukovar. Obiteljski hoteli moraju na turbulentnom tržištu težiti kontinuiranom rastu i razvoju. Moraju postaviti kvantitativne (povećanje smještajnih jedinica, povećanje prihoda i profita, odnosno broja turista i noćenja) i kvalitativne ciljeve (poboljšavanje, kvalitativno diferenciranje, inoviranje ponude, ostvarenje prepoznatljivosti). Ciljevi moraju biti postavljeni proporcionalno resursnim mogućnostima, posebno razini intelektualnog kapitala i informacija. U budućem poslovanju potrebno je ostvariti sinergiju operacijskih strategija, odnosno konkretno odgovoriti na koji način i kojim resursima ostvariti zadane ciljeve:

- marketinška strategija – na osnovu istraživanja tržišta, definiranja i anticipiranja promjena potrebno je segmentacijom 101, (re)pozicioniranjem, marketing miksom i implementacijom CRM-a prilagoditi ponudu svakom turistu pojedinačno prihvaćajući ga kao dio obitelji. Paralelno je potrebno inovirati ponudu (portfelj proizvoda) i promociju (internet promocija, uključivanje u proizvod globalnih touroperatera, povezivanje promocije obiteljskih hotela) u cilju ostvarenja prepoznatljivosti i jedinstvenosti;
- strategija ponude (proizvodnje) – inoviraju se turistički proizvodi, obogaćuje se i diferencira ponuda selektivnim (sportski, zdravstveni, seoski, avanturistički, ribolovni turizam...) i novim sadržajima (definira se na osnovu resursne osnove i ciljnog segmenta kojim elementima ponude se može ostvariti prednost pred konkurencijom u tržišnoj niši – različite strategije ponude po županijama). Osnovno usmjerenje mora biti prema autohtonoj ponudi, novim elementima ponude, animaciji i događajima;
- R/D strategija – istraživanjem se dolaze do kvalitetnih informacija o aktivnostima konkurencije i promjenama preferencija turista koje se implementiraju u konkretnu aktivnost i poboljšanje poslovanja. Kvalitetna informacija smanjuje rizike poslovanja te pruža mogućnost donošenja poslovne odluke i koncepcije s većom vjerojatnosti uspjeha;
- strategija upravljanja ljudskim resursima - djelatnici se kontinuiranim obrazovanjem, usavršavanjem, evaluacijom, motivacijom i autorizacijom moraju

prilagođavati turistima, njihovom načinu razmišljanja, kulturi i običajima, afirmirati pozitivnu atmosferu, potencirati gostoljubivost i težiti samoostvrenju u poduzetničkom poduhvatu. Razvoj se mora temeljiti na novom odnosu djelatnika prema turistima, kvalitetnom zadovoljavanju njihovih preferencija i potenciranjem obiteljske atmosfere i povezanosti s turistima;

- financijska strategija – u uvjetima recesije, nelikvidnosti i dužničke krize nužno je ostvariti akviziciju potrebnog financijskog kapitala (nemogućnost kreditiranja zbog hipoteke) koji se mora oploditi poslovanjem usprkos nepravilne dinamike novčanih tokova i problema naplaćivanja potraživanja.

U koncepciji razvoja obiteljskih hotela nužno je odgovoriti na dva ključna pitanja: kako se uzdignuti iznad uniformne, jednolične globalizacijske ponude – kako biti drugačiji od konkurencije, odnosno kako anticipirati i kvalitetno zadovoljiti preferencije turista. Nijedna kopija ne može biti bolja od originala te se ne može biti prepoznatljiv preslikavanjem globalizirane ponude. Obiteljski hoteli moraju anticipirati budući tijek događaja, istražiti uvjete egzistencije u budućnosti i stvarati alternativne koncepcije razvoja. Predviđanje se ne smije ograničavati na jednostavno protezanje sadašnje situacije i njezino projiciranje u budućnost, već je potrebno aprecirati nepredvidljive okolnosti koje mogu prevladati u budućnosti. Kontinuiranim poboljšavanjem, inoviranjem, mjenjanjem i rekonceptijom razvoja temeljenom na brzini i originalnosti mora se kvalitativno odgovoriti na izazove turbulentnog okruženja XXI. stoljeća.

## **5. Izazovi rekonceptije razvoja obiteljskih hotela**

Nova poslovna kultura u rekonceptiji obiteljskih hotela i suvremenih poduzeća se temelji na dinamici, promjenama, transformaciji, usavršavanju, kvalitativnom inoviranju. Prioritet je stvoriti svijest o važnosti promjena, prilagođavanju, transcendenciji, implementiranju promjena u upravljanju, decentralizaciji i organizacijskoj strukturi. Poduzetnik mora stvarati nove ideje i potencirati promjene (stagnacija znači odumiranje). Ne postoji optimalno stanje, razina ponude koja zadovoljava potražnju danas, sutra je nekonkurentna u uvjetima sve veće dinamike. Nijedan stadij razvoja nije dovoljno dobar i konačan, već je nužno permanentno inoviranje i mijenjanje. Potrebno je ići čak i ispred promjena u granicama rizika. Najviša razina konkurentske prednosti je brzina (brza poduzeća istiskuju spora) te se upravo na fleksibilnosti i mogućnosti transformacije i transcendencije temeljene na intelektualnom kapitalu ostvaruje rekonceptija razvoja. Inovacije su najmoćnije sredstvo ostvarenja liderstva na tržištu u kojem ništa nije predvidivo izuzev sve veće brzine promjena. U dinamici promjena treba paziti da se ne ide prerano u materijalizaciju promjena. Mnoge kvalitetne ideje su se izgubile jer su se dogodile prije vremena. „Vrhunska poduzeća ne vjeruju u savršenstvo – vjeruju u stalna poboljšanja i stalne promjene.“[1] Obiteljski hoteli moraju maksimalno skratiti vrijeme prikupljanja podataka, transformacije u informacije i znanje i implementacije u konkretnu aktivnost kako bi pravovremeno reagirali na tržišne izazove. Proces inovacija uključuje stalne promjene kao rezultat učenja i permanentno učenje radi

novih promjena. Rekonceptija obiteljskih hotela mora pronaći odgovor na izazove turbulentnog turističkog tržišta. Ključno pitanje je kako inicirati promjene. Model profiliranja promjena se sastoji od sljedećih aktivnosti:[8] iniciranje promjena, dijagnoza stanja i uzroka promjena, kreiranje vizije i strategije, planiranje procesa promjena, motiviranje za promjene, provođenje promjena, upravljanje procesima promjena, upravljanje ljudskim potencijalima, stabilizacija promjena, praćenje i poboljšavanje promjena. „Hitno djelovanje pokreće unutarnju odlučnost da se pokrenemo i pobijedimo sada.“[1] U razvoju obiteljskih hotela pravi je izazov provoditi inovacijsku inicijativu. „Osmisliti nešto konkretno što će se ostvariti u bliskoj budućnosti.“[9] Uspjeh ovisi ponajprije o viziji i znanju samog poduzetnika i djelatnika. Ključni izazovi i pitanja su:

- Gdje su granice inovativnosti u hotelijerstvu i turizmu?
- Kako biti inovativan u sve većoj dinamici promjena?
- Koji su to konkretni sadržaji prilagođeni turistu XXI. stoljeća?
- Kako ostvariti inovacije s limitiranim i zadanim intelektualnim, financijskim i ostalim resursima?
- Kako stvoriti intelektualni kapital i sustav informacija?
- Kako povećati profitabilnost investicije u konkretan turistički i hotelski projekt?
- Kojim promotivnim aktivnostima privući potencijalne turiste?
- Kako se repozicionirati i ostvariti vlastitu prepoznatljivost?

U cilju veće kvalitete teži se kategorizaciji malih i obiteljskih hotela koja podrazumijeva certifikaciju kvalitete, brendiranje objekata, odnosno njihovo okupljanje pod jednim brendom i razvijanje specijalizirane ponude i zajednički izlazak na tržište. Rekonceptija i konkurentnost obiteljskih hotela mora biti povezana s procesom podmlađivanja turističke destinacije. Ponuda destinacije je ključan atraktivni faktor dolazaka potencijalnih turista. U rekonceptiji razvoja destinacije svi zainteresirani subjekti (stakeholdersi) na razini destinacije moraju kreirati kompleksnu mrežu odnosa i partnerstva (javno-javno, javno-privatno, privatno-privatno partnerstvo), respektirajući istovremeno kooperativan i konkurentan odnos među subjektima ponude.”[10] Upravo nove ideje pretočene u originalne sadržaje moraju biti prevaga pri izboru destinacije, ali i smještajnog objekta i nosioca ponude unutar destinacije. Promjene su stvarnost i budućnost, invencija temeljena na intelektualnom kapitala prerasta u temeljno oružje u konkurentskoj utakmici. Nije više dovoljno preuzimanje tuđih trendova, već ih je potrebno obogatiti vlastitim pečatom autohtonih, prepoznatljivih trendova (novi trendovi: novi način uređenja smještajnih jedinica, novi trendovi prehrane s naglaskom na autohtonu kuhinju, transformacija lovnog turizma u foto safari, speološki, ronilački, adrenalinski, robizonski, golf turizam...). Lokalnu tradiciju, kulturu i vrijednosti treba ukomponirati u konkurentan turistički proizvod prilagođen potrebama suvremenog turista. Biti konkurentan znači poznavati vlastite klijente i predviđati njihove želje i potrebe, što je preduvjet opstanka te rasta i razvoja na tržištu. Krucijalno je iskoristiti znanje o klijentu za stvaranje efikasnog odnosa s njim u cilju njegovog maksimalnog zadovoljstva. Obiteljski hotel mora postati svjestan da njegov uspjeh ovisi isključivo o zadovoljstvu klijenata (klijent je kralj u sustavu kvalitete) i stvaranju promjena. S



tim ciljem obiteljski hoteli moraju implementirati nova strateška usmjerenja (TQM, CRM, poslovnu inteligenciju, benchmarking informatizaciju) u funkciji konkurentnosti i izvrsnosti i transformaciju u organizaciju koja uči.

## 6. Zaključak

Mali obiteljski hoteli predstavljaju mogućnost kvalitativno unapređivanja hrvatskog turizma. Analiza sadašnjeg stanja potvrđuje njihovu limitiranost koja traži inoviranje koncepcije razvoja temeljene na profiliranju ponude i unapređivanju promocije. U budućem razvoju moraju kapitalizirati prirodnu diferenciranost Hrvatske u izgradnji konkurentne turističke ponude XXI. stoljeća te stvoriti svijest o turizmu kao pokretaču gospodarskog razvoja svih destinacija. Kvalitetnom i inovativnom ponudom moraju produžiti turističku sezonu pružajući turistima jedinstveni doživljaj u obiteljskom ambijentu s naglaskom na lokalizaciju, autohtonu ponudu, prepoznatljivost i održivi razvoj. Malo i srednje poduzetništvo temeljeno na novim idejama i inovacijama u funkciji kreiranja promjena i aktivnog stvaranja budućnosti predstavlja garanciju uspjeha hrvatskog turizma na dinamičkom, turbulentnom tržištu opterećeno recesijom i nepovoljnim makroekonomskim okvirom. Stjecanje znanja, koncepcija razvoja, metode istraživanja i svladavanja neizvjesnosti je učenje življenja u turbulentnoj okolini.

## 7. Literatura

- [1] Peters, T & Waterman, R. H. (2008). *U potrazi za izvrsnošću*, Profil, ISBN 978-953-12-0817-8, Zagreb
- [2] Stipanović, C. (2006). *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, ISBN 953-6198-90-8, Opatija
- [3] Stipanović, C. (2009). *Poslovna inteligencije u turizmu*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, ISBN 978-953-6198-70-2, Opatija
- [4] *Dostupno na:* <http://www.mint.hr/UserDocsImages/REZULTATI-PZU-02-09.pdf> *Pristup* 05-02-2010
- [5] *Dostupno na:* [http://www.adriatica.net/hr/hoteli/mali\\_hoteli.htm](http://www.adriatica.net/hr/hoteli/mali_hoteli.htm) *Pristup* 15-02-2010
- [6] *Dostupno na:* <http://www.omh.hr/default.aspx?id=28> *Pristup* 18-02-2010
- [7] Pivčević, S. (2009). Strategic Networks of Small Hotels – Evidence from Croatia. *Tourism and Hospitality Management*, Vol 15, No 2, (12-2009), (163-177), ISSN 1330-7533
- [8] Vujić, V. (2008). *Menadžment promjena*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, ISBN 978-953-6198-67-2, Opatija
- [9] Kotter, J. P. (2009). *Smisao hitnosti*, Liderpress, ISBN 978-953-95472-5-5, Zagreb
- [10] Magaš, D. (2006). Tourist Destination Dynamics, *Tourism and Hospitality Management*, Vol 12, No 2, (12-2006), (78-92), ISSN 1330-7533



Photo 136. Slavonian ethno collection / Slavonska etno zbirka