

# Razvoj malog gospodarstva u hotelijerstvu

---

Soušek, Stella

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:652891>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-17**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Preddiplomski stručni studij Poslovna ekonomija**

**RAZVOJ MALOG GOSPODARSTVA U HOTELIJERSTVU**

**DEVELOPMENT OF SMES IN HOTEL INDUSTRY**

Završni rad

**Ime i prezime studenta: Stella Soušek**

**JMBAG: 0067591019**

**Mentor: izv.prof.dr.sc. Mihaela Mikić**

**Zagreb, listopad 2022.**

## **Sadržaj:**

1. UVOD	1
2. TRADICIJA MALOG GOSPODARSTVA	3
2.1. Općenito o poduzetništvu	3
2.1.1. Pojmovno određenje i obilježja	4
2.1.2. Povijesni razvoj poduzetništva	7
2.1.3. Podjela poduzeća po veličini poslovanja	8
2.2. Karakteristike malih poduzeća	9
2.2.1. Prednosti poslovanja malog poduzeća	11
2.2.2. Ograničavajući čimbenici razvoja malih poduzeća	12
2.2.3. Financiranje malih poduzeća	13
2.3. Elementi razvojne politike malog gospodarstva	16
3. KONCEPT HOTELSKOG POSLOVANJA	19
3.1. Obilježja hotelijerstva	19
3.2. Temeljne odrednice poduzetništva u hotelskoj industriji	20
3.3. Uloga i važnost hotelske industrije	22
3.4. Tipovi hotela i oblici hotelskog poslovanja	23
4. ANALIZA POSLOVANJA MALOG GOSPODARSTVA U HOTELIJERSTVU	27
4.1. Obilježja hrvatskog malog gospodarstva u hotelijerstvu	27
4.2. Analiza uspješnosti poslovanja malog gospodarstva u hotelijerstvu	30
4.3. Konkurentnost hrvatskog malog gospodarstva u hotelijerstvu	33
4.4. Potencijali razvoja malog gospodarstva u hotelijerstvu u budućnosti	43
5. ZAKLJUČAK	46
POPIS LITERATURE	48
POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFIKONA	53

Stella Soušek

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz citiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

U Zagrebu, 06.12.2022.

Ime i prezime: Stella Soušek

## **SAŽETAK**

Poduzetništvo je aktivnost koja se pojavljuje u različitim društvenim i gospodarskim sferama i kao takvo predstavlja izuzetno kompleksan pojam. Poduzeća koja posluju na tržištu se dijele po veličini koju diktiraju određeni uvjeti, a u ovom radu fokus je stavljen na poslovanje malog gospodarstva koje obuhvaća mikro, male i srednje poduzetnike. Udio poslovanja malog gospodarstva u ukupnom gospodarstvu u Hrvatskoj iznosi 99%, a glavne prednosti leže u fleksibilnoj prilagodbi tržišnim trendovima i u jednostavnoj organizaciji dok se kao glavni nedostatak ističe izvor financiranja do kojeg mali poduzetnici teško dolaze. Također, u ovom završnom radu želi se predstaviti poslovanje malog gospodarstva u hotelskoj industriji i objasniti njegove karakteristike. Turizam je vrlo složena gospodarska aktivnost, a hotelijerstvo je sastavni dio turističke ponude i uključuje hotele, kampove, smještaj u domaćinstvu i ostale objekte za smještaj. U Hrvatskoj je najizraženiji smještaj u domaćinstvu, a udio hotela je vrlo mali. Kako bi Hrvatska postigla konkurentnost na tržištu, potrebno je ulagati u izgradnju hotela i razvoj dodatnih sadržaja u hotelskoj ponudi kao što su wellness, kongresni i drugi oblici turizma. Hoteli u usporedbi s kampovima i turističkim naseljima imaju mogućnost utjecati na zauzetost smještajnih kapaciteta tijekom cijele godine, a pogotovo kada je riječ o malim hotelima koji predstavljaju tradiciju i autentičnost.

**KLJUČNE RIJEČI: malo gospodarstvo, turizam, hotelijerstvo, konkurentnost**

## **SUMMARY**

Entrepreneurship is an activity that appears in various social and economic spheres and it is quite a complex term. On the market, companies are divided by size under the specific conditions. In this final work focus is on the operations of SMEs (Small and medium sized enterprises), which include micro, small and medium-sized entrepreneurs. The share of SMEs in the total economy in Croatia is 99%, and the main advantages are quick adaptation to market conditions and simple organization, while the main disadvantage is the source of financing, access to which is difficult for small entrepreneurs. Also, in this final work, the intention is to present the business activity of SMEs in the hotel industry and explain its characteristics. Tourism is a complex economic activity, and the hotel industry represents an integral part of the tourism supply that includes hotels, camps, apartments, resorts and other accommodation facilities. In Croatia, the most frequent accommodation is in households while hotel accommodation offer is very low. In order for Croatia to achieve competitiveness on the market, it is necessary to invest in the hotel capacities of higher level with added value in various offers, such as wellness, congresses and other forms of tourism. Compared to camps and tourist resorts, hotels can operate throughout the year, especially small hotels that represent tradition and authenticity.

**KEY WORDS: SMEs, Tourism, Hotel industry, Competitiveness**

## 1. UVOD

Poduzetništvo je široko rasprostranjen pojam i da bi ga se shvatilo potrebno je više definicija. Poduzetnička aktivnost predstavlja snagu svakog razvijenog gospodarstva kojom se postiže konkurentnost na međunarodnom tržištu i koja doprinosi nacionalnom blagostanju neke zemlje. Poduzetnik je osoba koja je nositelj poduzetništva i koja mora posjedovati određene kvalitete i vrijednosti kako bi svojom poduzetničkom idejom uspješno postigao samoostvarenje ili financijske učinke. U ovom radu želi se objasniti značenje malog gospodarstva i njegovih obilježja. Kada se govori o malom gospodarstvu misli se na mikro, male i srednje poduzetnike koji predstavljaju kohezivnu snagu svakog gospodarskog sustava bez kojeg bi se teško postigao gospodarski rast i razvoj.

Turistička industrija je snažan faktor svake ekonomije koji nije samo posljedica ekonomskog rasta i razvoja već je jedan od glavnih generatora tog rasta. Turizam je vrlo složen gospodarski sustav koji uključuje kretanje i boravak ljudi izvan domicila u mjesta gdje je koncentrirana turistička ponuda. Hotelijerstvo je jedan od glavnih elemenata turističke ponude i kao takvo predstavlja veliki potencijal za razvoj poduzetničke aktivnosti, pogotovo u domeni malih ugostiteljskih poduzeća koja posjeduju autentičnost i originalnost u pružanju svojih usluga. Turizam je jako važan za hrvatsko gospodarstvo jer dobar dio prihoda dolazi upravo iz turističke industrije. Hrvatska je bogata prirodnim resursima, no kako bi se pozicionirala kao konkurentna turistička država potrebno je konstantno ulaganje u smještajnu infrastrukturu i dodatne sadržaje. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske svake godine donosi nove strategije kako bi utjecalo na pozitivne rezultate hotelskog poslovanja.

Ovaj završni rad sastoji se od uvoda, 3 poglavlja te zaključka. Uvodni dio predstavlja o čemu će se pisati u radu te metode i ciljeve istraživanja. U drugom poglavlju objašnjeni su pojmovi poduzetništvo i poduzetnik te njihova povijest koja seže daleko u prošlost. Zatim su u drugom poglavlju prikazane karakteristike malih i srednjih poduzeća te prednosti njihovog poslovanja i problemi s kojima se suočavaju. Treće poglavlje obuhvaća koncept hotelskog poslovanja sa svim poslovnim obilježjima i karakteristikama poduzetništva u hotelijerstvu. Na kraju trećeg poglavlja objašnjeni su tipovi hotela koji se pojavljuju na tržištu i specifičnosti hotelskih oblika poslovanja kao što su hotelski lanci i konzorciji i kakva je njihova veza s malim nezavisnim hotelima.

Četvrto poglavlje je sama analiza malog gospodarstva u hrvatskom hotelijerstvu, njegove mogućnosti za postizanje konkurentnosti na tržištu i potencijal za njegov rast i razvoj u budućnosti. Za potrebe istraživanja te pisanja rada, korišteni su sekundarni podaci koji su prikupljeni iz različitih izvora stručne literature iz područja ekonomije. Osim stručne literature, korišteni su i izvori poput časopisa na engleskom i hrvatskom jeziku te drugi internetski izvori. Cilj rada je utvrditi istraživanjem kako funkcionira poslovanje malog gospodarstva u hotelijerstvu općenito te kakvo je ono u Republici Hrvatskoj. Prikupljenim podacima razne literature pobliže je objašnjen cijeli koncept njegova poslovanja.



## **2. TRADICIJA MALOG GOSPODARSTVA**

Europska povelja o malim poduzećima istaknula je da su mala poduzeća temeljni potporanj europskom gospodarstvu, te glavni izvor zapošljavanja novih ljudi i poticanja brojnih inovacija. Malo gospodarstvo, koje se često naziva SME (Small & Medium Entrepreneurship), od velike je važnosti za svaki gospodarski sustav. „Sa 60% do 70% zaposlenih u tvrtkama SME u nacionalnim ekonomijama svih europskih zemalja, SME predstavlja ključni čimbenik socijalne i nacionalne ekonomske stabilnosti“(Marasović, 2004.:80).

### **2.1. Općenito o poduzetništvu**

Različiti autori su kroz povijest donosili različite definicije poduzetništva, pa tako danas nailazimo na mnogobrojne definicije kojima se pokušava odrediti poduzetnička djelatnost i njegovo značenje. Poduzetništvo nema konkretnu definiciju već ga autori objašnjavaju kroz razne karakteristike i to ukazuje na njegovu kompleksnost. Poduzetničko djelovanje javlja se u jako puno gospodarskih sfera kao što su turizam, medicina, graditeljstvo, marketing, računovodstvo, promet, pravo, poljoprivreda itd. Poduzetništvo se promatra kao gospodarska aktivnost putem koje se ostvaruju i generiraju različiti i značajni ekonomski učinci koji imaju utjecaj ne samo na poduzetnika već i na cijelo društvo neke zemlje (Kuratko i Hodgetts, 2007.).

U razvijenim zemljama poduzetništvo se pojavljuje kao temeljni nositelj poslovnih aktivnosti bez kojeg pokretanje proizvodnje ne bi bilo moguće. „Glavni je cilj poduzetništva stvaranje nove vrijednosti pokretanjem i poslovanjem novih poduzeća na tržištu jer na taj način poduzetništvo stvara mogućnost zapošljavanja, stvara inovacije i označava ulaganja i širenja na nova tržišta“ (Kolaković, 2006.:1).

Poznato je da snaga neke ekonomije ovisi o efikasnosti domaće proizvodnje. Poduzetništvo kao aktivnost predstavlja važan faktor proizvodno-uslužnog procesa pa tako možemo reći kako je gospodarski sustav neke zemlje snažan onoliko koliko je snažno njegovo poduzetništvo. Poduzetništvo određuje konkurentnost određenog gospodarskog sustava na međunarodnoj razini, a glavni pokazatelj njegovog razvoja i uspješnosti je bruto domaći proizvod.

Ekonomska teorija razvijenih zemalja naglašava kako je poduzetništvo temelj svakog gospodarstva i njegova razvoja. Potrebno je naglasiti kako se poduzetništvo promatra i kao specifičan i vrlo važan faktor proizvodnog procesa koji nastoji postići maksimalizaciju čiste dobiti tako što kombinira i usklađuje faktore proizvodnje na najbolji mogući način (Škrtić, 2006.).

Pokretanjem novog poduzeća i poduzetničkih inicijativa povećava se produktivnost, a samim time i konkurentnost, odnosno potiču se druga poduzeća na jačanje svoje produktivnosti i uspostavu rješenja koja su obilježena inovativnošću. „Povećanom učinkovitošću i inovacijama u poduzećima na području organizacije, procesa, proizvoda, usluga ili tržišta, jača se konkurentna snaga gospodarstva u cjelini“ (Kolaković i Mikić, 2020.:2).

#### 2.1.1. Pojmovno određenje i obilježja

Poduzetništvo ima svoj korijen u riječi poduzeti, što označava akciju ili djelovanje i kao takvo opisuje dinamičan proces u kojem se kroz inovativno i stvaralačko djelovanje žele postići određeni rezultati. Ti rezultati mogu biti doprinos ekonomskom rastu i razvoju države, postizanju nacionalnog blagostanja, razvijanja drugih gospodarskih grana kao što je turizam ili kako bi se društvene potrebe zadovoljile na optimalan način.

Poduzetništvo je kreativna i inovativna sposobnost pojedinca da preko kombinacije različitih proizvodnih resursa, proizvodi točno ona dobra i usluge koja su namijenjene potrebama društva. „Također se ističe kako je poduzetništvo u izravnoj vezi s raspoloživim resursima i da o tim resursima i ljudskoj kreativnosti i inovacijama ovisi stupanj proizvodnje dobara i usluga kao i razina ispunjenja ljudskih potreba“ (Vuković, 1999:33).

Poduzetničko djelovanje obilježeno je nesigurnošću, a prije svega financijskim rizikom koji predstavlja temeljnu determinantu poduzetničkog djelovanja. Financijski rizik je neizbježan u poduzetništvu i on je uvjetovan dinamikom i neizvjesnošću poduzetničke aktivnosti. Poduzetnička aktivnost podrazumijeva stvaranje novih i vrijednih dobara kroz pridavanje i ulaganje vremena i truda poduzetnika pri čemu se u obzir moraju uzeti financijski, fizički i društveni rizici. „Kao rezultat, na kraju tog procesa, poduzetnik prima nagradu u obliku novčanog i osobnog zadovoljstva i neovisnosti“ (Hisrich, Peters i Shepard, 2005.:8).

Također, treba napomenuti kako poduzetnici ne ulaze u pothvate samo kako bi ostvarili određene ekonomske učinke kao što je profit. Osobe se često odlučuju na pokretanje vlastitog posla kako bi kroz njega postigli samoostvarenje, kako bi uspjeli svoje vrijednosti i svoje interese izraziti i živjeti ih kroz ekonomsku djelatnost. Također, poduzetništvo rješava pitanje nezaposlenosti jer nekada poslovi koje obavljamo ne pružaju onaj stupanj zadovoljstva i ekonomske stabilnosti koja nam je potrebna u određenom trenutku u životu.

Poduzetništvo je puno više od gospodarske aktivnosti, inovativnosti i kreativnosti, ono predstavlja suočavanje s našim strahovima i probijanje kroz prepreke koje nam blokiraju osobni rast i razvoj. Poduzetnik ne može odvojiti poduzetničku aktivnost od sebe jer je ona usko vezana uz njega i njegovu ideju. Poduzetništvo je na kraju dana odraz samog poduzetnika i svih njegovih misli, reakcija i iskustva.

Poduzetnik je prije svega osoba koja je nositelj poduzetništva i koja posjeduje karakteristike odgovornosti, kreativnosti, inovativnosti, sposobnosti za brzo uočavanje problema i pogodnih uvjeta za poduzetnički pothvat. Poduzetnik je osoba koja posjeduje i raspolaže kapitalom za realizaciju ideje i koja, odluke vezane uz djelatnost u kojoj posluje, donosi samostalno (Vujić, 2010.).

Poduzetnik od svoga poslovnog pothvata ne mora ostvariti profit, no to ne znači ako je izgubio da odustaje već naprotiv, pravim poduzetnikom smatra se osoba koja ima upornost i ne obeshrabruje se lako. Poduzetnik je osoba koja je odana svojim idealima, posjeduje intuiciju i kritičnost, te je izrazito motivirana. U nekoj literaturi se govori i o poduzetničkom genu kojeg pojedinac ili posjeduje ili ne posjeduje.

Michael E. Gerber u svojoj knjizi „Legenda o poduzetništvu“ iznosi vrlo zanimljivu metaforu prilikom definiranja poduzetnika. „Poduzetnik je nadčovjek, žena ili muškarac, koji stoji sam usred oluje, hrabro i uspravno prkosi nezamislivim poteškoćama, uspinje se po oštroj i nesigurnoj stijeni, a sve to prolazi kako bi ostvario san o ostvarenju vlastitog poduzeća“ (Gerber, 1995.:9).

U svijetu se svakodnevno otvaraju nova poduzeća i jako puno njih doživi neuspjeh jer je poduzetništvo obilježeno nesigurnošću i neizvjesnošću. Pravi poduzetnik mora biti spreman na učenje i na osobni razvoj, to je ključno za uspješnu i zdravu perspektivu prema svojem poduzeću.

U poduzetništvu poduzetnik ne ulaže samo svoje vrijeme i kapital već ulaže cijeli svoj život. Ako je poduzetnik neodgovoran i njegovo poduzeće će biti neodgovorno, ako je neorganiziran i poduzeće će biti neorganizirano, ako ne teži promjeni ni njegovo poduzeće neće rasti niti razvijati se, pa je pitanje vremena kada će propasti (Gerber, 1995.).

Možemo izdvojiti puno prednosti i nedostataka poduzetništva i sa sigurnošću možemo reći kako je to aktivnost koja ovisi o puno vanjskih i unutarnjih čimbenika. Poduzetnik nema puno slobodnog vremena i najčešće puno vremena i novaca ulaže u upravljanje poduzećem. S druge strane poduzetnik ima priliku za ostvarenjem svojih potencijala kroz poduzetnički pothvat i ne odgovara nikome već je sam svoj gazda.

Poduzetnik prilikom otvaranja i vođenja svog poduzeća nema garanciju da će poslovati dovoljno profitabilno kako bi zadovoljio svoje egzistencijalne potrebe. Vrlo često se poduzetnici, prilikom pokretanja poduzetničke ideje, suočavaju s financijskim preprekama i žive na sredstvima koje su uštedjeli prije i tijekom ulaska u posao jer ne postoji priljev redovnog dohotka i poduzetnici zauzimaju posljednje mjesto na listi plaćanja (Škrtić i Mikić, 2011.).

U literaturi o poduzetništvu, spomenuta su tri tipa poduzetništva, a to su američki, europski i azijski model i oni objašnjavaju poduzetništvo na način (Buble i Kružić, 2006.):

- Prvi model je američki model poduzetništva. Koncept poduzetništva u SAD-u usmjeren je na socijalnu i ekonomsku slobodu. Pod ekonomskom slobodom, poduzetnik može stvarati i izvršavati ugovore bez odobrenja ili uplitanja vlade;
- Drugi model je europski model. U europskom modelu socijalni su ciljevi na prvom mjestu, dok se ekonomska sloboda stavlja ispred svih ostalih sloboda. Kada je riječ o poduzetništvu, država stvara okvire i zakone koji omogućuju poduzetnicima poslovanje. Cilj zakona je osigurati postizanje društvenih ciljeva;
- U azijskom modelu, koji je ujedno i posljednji, postavljena je ekonomska sloboda ispred socijalne slobode. U ovom modelu poduzeće može i ne mora poslovati uz potporu vlade.

### 2.1.2. Povijesni razvoj poduzetništva

Poduzetničko djelovanje možemo pronaći u starim civilizacijama Babilona ili Kine koje su već tada inovativno djelovale u djelatnostima koje su obavljale. Još u davnoj Antičkoj grčkoj i starom Rimu nalazimo određena obilježja koja danas pripisujemo poduzetničkoj aktivnosti. U starom Rimu, plemići su u ime svojih vladara djelovali kao zakupnici prava ubiranja poreza na određenom teritoriju uz određenu naknadu. Te plemiće danas bi nazvali franšizantima, a vladari bi bili u ulozi franšizora jer navedeni odnos označava početke razvoja franšize kao načina za ulazak u neki poduzetnički pothvat. Poduzetnici trgovci često vode pothvate koji su financirani od strane plemića ili preuzimaju ulogu današnjeg poimanja trgovca (Škrtić i Mikić, 2011.).

Poduzetništvo se kao djelatnost počinje razvijati prije otprilike tisuću godina. Već u 12. stoljeću ljudi su se bavili raznim poslovima od trgovaca pa sve do gusarstva i u tim djelatnostima vidimo izraženu poduzetničku aktivnost. Cilj takvih aktivnosti je najčešće bio stjecanje materijalnih bogatstava kao što je zlato, ali nerijetko su te aktivnosti bile povezane za osvajanjem tuđih teritorija. Između 1250. i 1500. Crkva i trgovci bavili su se aktivnostima koje su odisale poduzetničkim značajkama kao što su inovacija te rizik (Škrtić, 2006.).

Srednji vijek je obilježen ratovima i sukobima, u tim okolnostima društveni položaj i vlasništvo više nisu bili jamstvo za uspjeh pa se inovativnost manifestirala kroz izgradnju obrambenih građevina, oružja i drugih sredstava potrebnih za ratovanje. Sukobi su počeli jenjavati kao rezultat sve jačeg položaja i utjecaja Crkve u razdoblju između 1000.-1500. god. Poduzetništvo se onda počelo manifestirati u arhitekturi i građevini, a kao djelatnost razvija se između 12. i 15. stoljeća (Kolaković i Mikić, 2020.).

Trajnija poduzetnička udruženja počela su se javljati potkraj 14. stoljeća i uglavnom su posjedovala karakteristike današnjih trgovačkih društava. Takva udruženja bazirala su se na obiteljskim zajednicama i raspodjeli dobiti unutar nje. Tek u 15. stoljeću, odvajanjem gospodarske aktivnosti i poslovne imovine, počinju se javljati poduzeća sa svim današnjim poduzetničkim obilježjima. Takva poduzeća počinju djelovati samostalno pod vlastitim imenom i bilo ih je moguće kupiti ili prodati (Kolaković, 2006.:6).

U 18. stoljeću došlo je do stvaranja novih izuma čovjeka koji su bili reakcija na promjene u svijetu. Veliki inovatori kao što su Thomas Edison i Eli Whitney počeli su razvijati nove tehnologije, ali ih nisu mogli samostalno financirati. To nam govori kako je u 18. stoljeću postojala razlika između osobe koja ima kapital i osobe kojoj je kapital bio potreban, odnosno postojala je razlika između poduzetnika i osobe koja je omogućavala potreban kapital za realizaciju ideje (Hirsch i sur., 2005.).

Pojavom industrijske revolucije krajem 19. stoljeća, poduzetništvo je naglo počelo dobivati na važnosti, no ubrzo nakon industrijske revolucije počela je masovna proizvodnja i ta važnost je počela opadati. Poduzetnička aktivnost tada je bila zamijenjena rastom velikih industrijskih poduzeća u kojima se identitet čovjeka poistovjećivao s idejom kompanije. Tek krajem 20. stoljeća poduzetništvo postaje temeljna gospodarska aktivnost, a uzrok toga leži u vrlo intenzivnom razvoju informacijskih tehnologija i krahu socijalizma (Kolaković, 2006.). Nakon povijesnog razvoja i pregleda poduzetništva, poduzetništvo u 21. stoljeću je dosta kompleksniji pojam od onoga koji je to bio u povijesti.

### 2.1.3. Podjela poduzeća po veličini poslovanja

Čovjek svakodnevno dolazi u dodir s raznim poduzećima i vrlo često odmah može prepoznati njihove karakteristike, bilo da se radi o informacijama o vlasniku, saznanja o broju poslovnica, pozicije na tržištu ili samo opažanjem. Poduzeća se svrstavaju u kategorije na temelju svojih karakteristika. Kada se govori o malom gospodarstvu, u praksi se misli na mikro, mala i srednja poduzeća (Renko, 2010.).

Tablica 1. Karakteristike mikro, malih i srednjih poduzeća

<b>MIKRO PODUZEĆA</b>	<b>MALA PODUZEĆA</b>	<b>SREDNJA PODUZEĆA</b>
Manje od 10 zaposlenih	Manje od 50 zaposlenih	Manje od 250 zaposlenih
Godišnji promet i/ili bilanca manji ili jednaki 2 milijuna EUR	Godišnji promet i/ili bilanca ne premašuje 10 milijuna EUR	Godišnji promet ne premašuje 50 milijuna EUR i/ili godišnja bilanca ne premašuje 43 milijuna EUR

Izvor: izrada autora prema Kolaković i Mikić (2020.)

U tablici 1. vidimo kako su neka od glavnih obilježja za definiranje vrste poduzeća veličina njihove radne snage i ostvareni godišnji prihod. Kako bi se neko poduzeća smatralo malim gospodarstvom ono ne smije imati više od 250 zaposlenika i ne smije ostvarivati više od 50 milijuna EUR na godišnjoj razini (Kolaković i Mikić, 2020.).

Ekonomska snaga većine Europskih zemalja ovisi o malom gospodarstvu jer je ono najzastupljeniji oblik poduzetništva. Unatoč razlici u zakonodavstvu pojedinih država, neke osobine malog poduzetništva su zajedničke, kao npr.: vlasničkim udjelima se ne trguje na organiziranom tržištu, temeljni kapital uglavnom je manje vrijednosti, a cilj poslovanja je prvenstveno u obiteljskoj zaposlenosti (Ploh, 2017).

Postoji razlika u određenim državama Europske unije kada je u pitanju kriterij za definiranje malog i srednjeg poduzetništva pa je europska komisija svojim članicama preporučila kombinaciju nekoliko kriterija potrebnih za utvrđivanje malog gospodarstva. Ti kriteriji su (Škrtić i Mikić, 2011.):

- Broj zaposlenika
- Visina prodajnih prihoda na godišnjoj razini
- Prosječna vrijednosti imovine
- Samostalnost u smislu disperzije vlasništva

## **2.2. Karakteristike malih poduzeća**

Mala poduzeća su najčešći oblik poslovanja i većina velikih poduzeća su prvobitno krenula kao mali poslovni subjekti koji su se kasnije razvili u velike kompanije. Njihova povijest stara je koliko i povijest samog poduzetništva i često su bila gledana s određenom dozom skepticizma i nesigurnosti. Iako je pretpostavka o nedovoljnoj kvaliteti malih poduzeća i dan danas prisutna, njihov položaj se počeo mijenjati krajem prošlog stoljeća.

U Hrvatskoj je u 2020. godini poslovalo gotovo 140.000 poduzeća, a ukupan broj poduzeća u razdoblju od 2016. do 2020. godine povećao se za 21%. „Mala poduzeća zauzimaju najveći udio u ukupnom broju poduzeća u Hrvatskoj, ali i u velikom broju zemalja svijeta i taj udio iznosi 99,7%” (CEPOR, 2021.).

Mala gospodarstva sastoje se od obrta, zadruga, malih i srednjih trgovačkih društava te drugih oblika privatnog poduzetništva koji, usprkos svojim različitostima, dijele puno zajedničkih obilježja po kojima se razlikuju od ostalih gospodarskih subjekata. „Mala poduzeća uključuju fizičke i pravne osobe koje samostalno i trajno obavljaju određene djelatnosti kako bi ostvarili pozitivan financijski rezultat” (Ribić i Pleša, 2020.:21).

Mala poduzeća su pokretačka snaga gospodarstva neke zemlje koja jačaju i potiču konkurenciju, povećavaju različitost ponude, brže i fleksibilnije se prilagođavaju novim trendovima i uvjetima na tržištu, djeluju protiv težnje za monopolizacijom, osiguravaju odgovorno djelovanje i utječu na razvoj čovjeka. „Kao takva, mala i srednja poduzeća su od velike važnosti za svaki gospodarski sustav” (Funda, 2011.:53).

Mali poduzetnici stvaraju raznolikost ponude i potražnje kako bi uspješno zadovoljili potražnju za dobrima koje veliki poduzetnici teško uspijevaju ostvariti. Malim poduzećima široki asortiman predstavlja veliko opterećenje s obzirom na njihovu osnovnu djelatnost. Na lokalnom tržištu su mali poduzetnici dominantni, no zadnjih godina vidimo kako njihov utjecaj postaje sve veći i na međunarodnom tržištu (Škrtić i Mikić, 2011.).

Sva poduzeća imaju razloge svog nastanka, ponekad se poduzeća pojavljuju na tržištu kako bi ponudili nešto novo i drugačije od onoga što se već nudi ili razlog njihovog nastanka leži u nedostatku određenih proizvoda i usluga koji su potrebni kako bi se zadovoljile društvene potrebe ili pak nastaju pod utjecajem velike potražnje za nekim dobrom. Kod malih gospodarstava autori objašnjavaju kako se kriteriji za njihov nastanak mogu gledati preko dva pola svakog tržišta, a to su ponuda i potražnja.

Nastanak malog gospodarstva pod utjecajem ponude smatra se izrazito nezdravim za poduzeća koja podliježu nekvalitetnom razvoju poslovanja. Smatra se da ovakva gospodarstva najčešće nastaju u doba recesije gdje je stupanj nezaposlenosti visok. “Mala poduzeća koja nastaju pod utjecajem potražnje imaju veći potencijal uspjeha jer je to logičan i prirodan put pokretanja poduzeća, a zaposlenost jača i raste zbog novih poslovnih prilika” (Kolaković i Mikić, 2020.:72.).

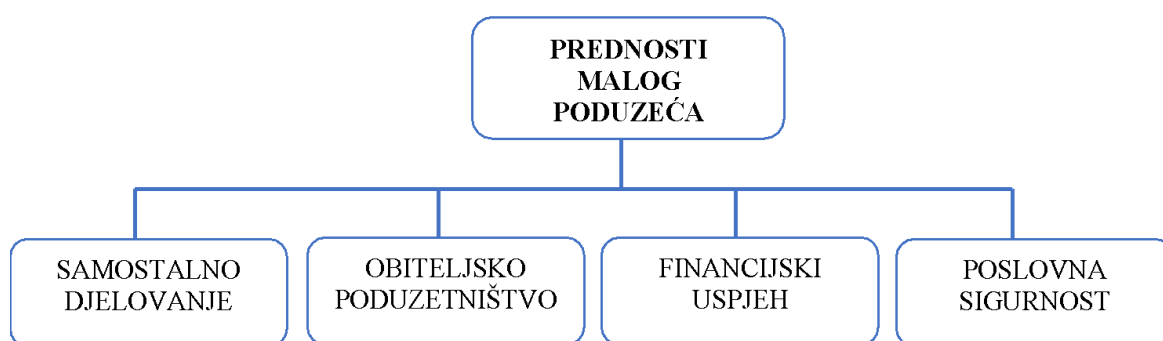


Karakteristike malih poduzeća leže u tome što ona imaju efikasniju i brzu komunikaciju koja rezultira većom produktivnosti rada. Kreativnost i inovativnost su bitne značajke koje doprinose uspješnosti poslovanja. Kako bi stvorila što bolje okruženje za poslovanje i razvoj malih i srednjih poduzeća, Europska unije je razvila strategiju pružanja početnog kapitala malim poduzećima, razvila je i stvorila različite poticajne fondove i snažnu infrastrukturu podrške (Renko, 2010.).

### 2.2.1. Prednosti poslovanja malog poduzeća

Prednosti poslovanja malih i srednjih poduzeća prvenstveno proizlaze iz njihove veličine. To su poduzeća koja imaju jednostavnu organizacijsku strukturu i upravljanje. Mala poduzeća ne zahtijevaju visoka financijska sredstva kod početnog ulaganja i najčešće su specijalizirana tržišta. Na slici 1. prikazane su neke od glavnih prednosti poslovanja malih poduzeća.

Slika 1. Prikaz prednosti malih poduzeća



Izvor: izrada autora prema Funda (2011.)

Poduzetnici u malim poduzećima djeluju samostalno i ta neovisnost obilježena je velikom odgovornošću za uspješno funkcioniranje poduzeća. Poduzetnik i menadžer su ista osoba i ta karakteristika daje mogućnost poslovne sigurnosti jer vlasnik ima potpunu kontrolu i samostalno donosi odluke. Nadalje, zapošljavanje članova obitelji ima pozitivan utjecaj na poslovanje radi boljeg međusobnog poznavanja i razumijevanja među članovima i stvara se tradicija koja se prenosi generacijama. Pojedinaac će također kroz poduzetnički pothvat ostvariti veće financijske rezultate nego kada radi za nekoga drugoga (Kolaković, 2006.).

Možemo izdvojiti još nekoliko prednosti malih poduzeća kao što je primjena visoke razine revitalizacije i bolje iskorištavanje radnih sredstava kako bi se optimalno zadovoljile nove potrebe na tržištu. Mala poduzeća fleksibilnija su u prilagodbi tržišnim trendovima što omogućuje lakše upravljanje takvim poduzećima u usporedbi s velikim korporacijama (Škrtić i Mikić, 2011.).

### 2.2.2. Ograničavajući čimbenici razvoja malih poduzeća

Nepovoljna poduzetnička klima jedna je od glavnih ograničavajućih čimbenika za razvoj malog poduzeća. Kada govorimo o poduzetničkoj klimi mislimo na okruženje koje utječe na poslovanje malih poduzeća ali i poduzetništva općenito. Država ima veliku ulogu u stvaranju poduzetničke klime, a tu prije svega mislimo na monetarnu i fiskalnu politiku. U Republici Hrvatskoj mala poduzeća se suočavaju s vrlo velikim poreznim nametima i bankarskim sustavom koji otežavaju poslovanje i razvoj poduzeća.

Mala poduzeća su izrazito osjetljiva na promjene u svojoj okolini. Ratovi i različite svjetske krize također mogu znatno utjecati na poslovanje malih poduzeća. Zadnje dvije godine svijet se suočio sa zdravstvenom krizom koja je utjecala na poslovanje malih poduzeća, a pošto mala poduzeća često obilježava nedostatak upravljačkih znanja i vještina vlasnika, postoji mogućnost bankrota u situacijama krize.

Prema Centru za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (2016.) postoji nekoliko temeljnih prepreka za daljnji razvoj malih poduzeća. Te prepreke su ne funkcionalan pravosudni sustav, birokratske prepreke, nedovoljno obrazovanje o poduzetničkoj djelatnosti, otežan pristup kapitalu, kamatne stope koju su često vrlo visoke itd.

Europska komisija je navela ključne probleme malih poduzeća u 2015 godini. Ti problemi su (European Commission, 2016.):

- Pronalaženje korisnika proizvoda/ usluga
- Efikasnost stručnog tima i stupanj menadžerskog iskustva
- Postojanje i veličina konkurencije
- Dostupnost kapitala
- Zakonski sustav
- Proizvodni troškovi i troškovi za zaposlenike

Najvećom preprekom u poslovanju malih poduzeća smatra se financiranje o kojem ovisi poslovanje i daljnji razvoj poduzeća. Istraživanja koja su provedena u Republici Hrvatskoj i u svijetu pokazala su kako mala gospodarstva imaju kompleksan i često skup pristup kreditima od banke. „Najvažnije ograničenje kod bankovnih kredita je pretjerano osiguranje, a visoko mjesto zauzimaju i dokumentacija, te trošak financiranja“ (Vidučić, 2009.:28).

Pristup financiranju je izrazito problematičan za mala i srednja poduzeća jer puno financijskih institucija smatra kako je financiranje ovakvih pothvata vrlo rizično i uključuje visoke troškove transakcija i niske povratne stope na uložena sredstva. „Pristup financijskim sredstvima predstavlja velika ograničenja za poduzetnike, osobito za one koji su početnici“ (Pulišelić, 2012:130).

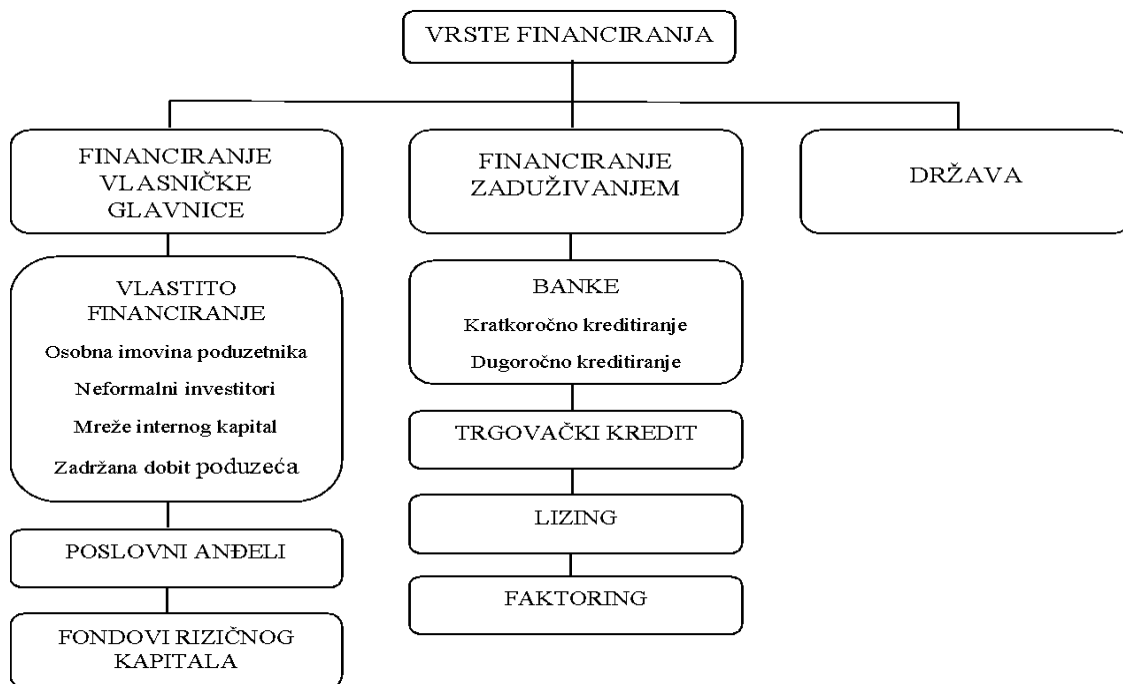
### 2.2.3. Financiranje malih poduzeća

Financiranje malog i srednjeg poduzetništva uvjetuje njihov razvoj. Prvi korak k učinkovitom financijskom sustavu je povoljna i stimulatívna poslovna okolina. To se prvenstveno odnosi na dostupne informacije koje su relevantne za vjerovnika i ulagača, brzu i učinkovitu provedbu ugovora, razinu pravne zaštíćenosti i postojanje velike konkurencije u financijskom sustavu (Cvijanović, Marović i Sruk, 2008.).

Velika poduzeća se ne susreću s problemima vezanim uz financiranje jednako često kao što se susreću mala i srednja poduzeća. Problem financiranja poslovanja malih i srednjih poduzeća vezan je uz velike kamatne stope i uz izbor financiranja, koji nije velik. Još jedan od problema je mali kapital poduzeća koji bankama ne pruža dovoljnu sigurnost kod otplate kredita (Učkar i Grgić, 2016.).

Za male poduzetnike izvori financiranja za ulazak u poduzetnički pothvat predstavlja veliki izazov. Izvori financiranja koji su dostupni poduzetnicima koji tek otvaraju svoje poduzeće su financiranje dugovima, programi državne podrške i vlasničko financiranje (Kolaković i Mikić, 2020.). Na slici 2. Prikazane su vrste financiranja poduzetničkog pothvata.

Slika 2. Vrste financiranja poduzetničkog pothvata



Izvor: izrada autora prema Kolaković i Mikić (2020.)

Država određenim sustavima financiranja može pomoći malim poduzetnicima prilikom njihovog ulaska u poduzetništvo, a ta pomoć očituje se kroz kreditna jamstva, dodjeljivanje nepovratnih sredstava, sufinanciranje kamata itd. Država provodi ovakve programe kako bi povećala inovativnost, potaknula zapošljavanje, povećala konkurentnost na tržištu i utjecala na učinkovitost poslovanja (Škrtić i Mikić, 2011.).

Izdavanje kreditnih sredstava od strane banaka za male poduzetnike predstavlja veliki napor jer su banke izrazito nesigurne po pitanju posuđivanja sredstava novim poduzetnicima. Razlog velikog opreza banke leži u opasnosti od loših zajmova prilikom financiranja, a odlučuju se na ovakav pothvat tek nakon što se provedu financijske procjene poslovanja i detaljna kontrola korisnika zajma (Hisrich i sur., 2008).

Banke, prilikom izdavanja kreditnih sredstava, inzistiraju i očekuju od malih poduzetnika sigurnost u otplati, a mali poduzetnici im ne mogu to uvijek osigurati. Problem u Republici Hrvatskoj je što ne postoje monetarne institucije koje su specijalizirane za visokorizične kredite koje bi malim poduzetnicima olakšale ulazak u poduzetnički pothvat.

Malim poduzetnicima je otežan pristup izvorima financiranja iz razloga što je dostupna nedovoljna razina kapitala te drugih izvora osiguranja. Za snažniji razvoj malog poduzetništva uvelike nedostaju regionalne banke koje poznaju poslovanje i probleme malih poduzetnika na tom području te mogu dizajnirati svoju ponudu prema njihovim potrebama, kao primjer toga može se izdvojiti banka u Umagu.

Financiranje leasingom predstavlja jedan od najboljih izbora za mala i srednja poduzeća. Ovakvo financiranje poduzeća biraju zbog niskih mjesečnih plaćanja i niskih troškova na početku poslovanja, mogućnosti srednjoročnog i dugoročnog financiranja, mogućnosti zamjene „staro za novo“, ublažavanja nepovoljnih utjecaja inflacije, prednosti prilikom plaćanja poreza na opremu koja se dobiva na leasing itd. (Cvijanović i sur., 2008.).

Ipak, vlastita dobit tj. profit predstavlja izvor financiranja koji omogućuje najveću učinkovitost kod problema financiranja. Profit je neto pozitivna razlika između prihoda i svih rashoda poslovanja, nakon plaćenog poreza na dobit. Odlukom vlasnika poduzeća, profit se nakon plaćanja poreza raspodjeljuje ili vlasnicima ili služi za nastavak poslovanja kroz zadržanu dobit i/ili rezerve. Kao štednja, to je najsigurniji izvor financiranja malih poduzeća.

Prema Kolaković i Mikić (2020.:121) „Poslovni anđeli predstavljaju pojedince ili grupe koji nude kapital za financiranje novih poduzetničkih projekata.“ Njihova uloga je ključna za financiranje malih i srednjih poduzeća jer oni pokrivaju prazninu između fondova rizičnog kapitala i vlasnika, prijatelja ili obitelji. Kao takvi, poslovni anđeli danas predstavljaju bitan dio poduzetničke djelatnosti, pogotovo ako i sami djeluju u sferi poslovanja poduzeća u čiji pothvat ulažu sredstva.

Glavne karakteristike koje moraju biti zadovoljene kako bi netko postao poslovni anđeo na tržištu kapitala ogledaju se u velikom bogatstvu pojedinca, spremnost donošenja odluka koje su obilježene rizikom i imovina koju investiraju mora biti vlastita imovina. Također, njihova ulaganja odvijaju se na lokalnom tržištu i svoja sredstva ulažu u poduzeća koja ne posluju na burzi (Kuratko i Hodgetts, 2007.).

Podaci o investicijama poslovnih anđela koja su proveden u 38 različitih europskih zemalja pokazuju kako je tržište u koje investiraju poslovni anđeli značajno raslo sa 767 milijuna EUR u 2020. na rekordnih 1,456 milijuna EUR u 2021. godini, što je porast od 90%. U prošloj godini poslovni anđeli su uložili u više od 5070 transakcija financiranja, što u početnoj fazi, što u naknadnom ulaganju u europska novoosnovana poduzeća. Prema izvještajima državnih institucija, na području EU posluje približno 39.400 poslovnih anđela koji su dio nacionalnih investicijskih mreža ili udruženja (EBAN, 2021.).

### **2.3. Elementi razvojne politike malog gospodarstva**

Temelj uspješnosti svake države je malo gospodarstvo kao pokretačka snaga gospodarstva. Poduzetnik koji se odluči na poslovni pothvat preuzima na sebe rizik uspješnosti provedbe. Svaka ideja koja se na početku čini mala, kroz poslovanje postaje velika samim time jer omogućuje daljnji rast poduzetnika.

Kako bi malo gospodarstvo postiglo konkurentnost i što veću produktivnost poslovanja potrebni su odgovarajući preduvjeti. Tržište, kupovna moć potražnje, samostalno djelovanje poduzeća i postojanje konkurencije na tržištu samo su neki od preduvjeta koji su potrebni za kvalitetan razvoj malog poduzetništva i poduzetništva općenito (Funda, 2011.).

Tržište je osnova za razvoj poduzetničke ideje i njene realizacije. U uvjetima tržišnog gospodarstva poduzetnici su ti koji na tržištu svojim inovacijama, kreativnošću, zdravom konkurencijom i kvalitetom doprinose zadovoljavanju želja i potreba potrošača. Potrošači na tržištu ograničeni su svojom kupovnom moći. Kupovna moć pojedinca može se definirati kao ona količina dobara i usluga koju je pojedinac spreman platiti na tržištu po određenoj cijeni i ona često ovisi o navikama, osobnom dohotku, postojanosti vrijednosti, trošku propuštene prilike i dr. faktorima koji utječu na odluku o kupnji (Škrtić, 2006.).

Konkurencija se još može nazvati i natjecanjem, kada kažemo natjecanje mislimo na prednosti i mislimo na značajke putem kojih se određena poduzeća razlikuju od drugih poduzeća koja obavljaju istu ili sličnu djelatnost. Konkurentna snaga poduzeća može se postići preko cjenovne diferencije ili ponudom izvrsne kvalitete proizvoda kojeg je teško supstituirati (Škrtić i Mikić, 2011.).

Tržišno orijentirano gospodarstvo omogućuje poduzetniku slobodu izbora prilikom pokretanja poduzetničkog pothvata, ali je ta sloboda ograničena slobodnim djelovanjem drugih poduzeća zbog čega i dolazi do pojave konkurenata na tržištu. Kako bi poduzetnik samostalno djelovao na tržištu, moraju biti zadovoljeni uvjeti kao što su slobodan izbor, država koja putem zakona omogućava obavljanje djelatnosti, poštovanje vlasničkog prava i tržište s minimalnom regulacijom države (Škrtić i Mikić, 2011.).

Hrvatska mora ispuniti određene preduvjete koji su potrebni za dostizanje razvijenih zemalja i kako bi ubrzala razvoj poduzetničke aktivnosti. „Osnova za taj razvoj ogleda se u znanstvenim, obrazovnim, savjetodavnim, pravnim i financijskim osnovama“ (Marković, 1995).

Financijske pretpostavke su potrebne za razvoj poduzetništva jer je kapital sredstvo putem kojeg poduzetnik realizira svoju poduzetničku ideju i zato je potrebna pomoć novčanih institucija kod financiranja malih poduzetnika. Kod znanstvenih pretpostavki misli se na škole, fakultete, znanstvene parkove i institute za znanstvena istraživanja (Funda, 2011.).

Neki Fakulteti koji surađuju s poslovnom zajednicom u Hrvatskoj su FER (Fakultet elektrotehnike i računarstva), FSB (Fakultet strojarstva i brodogradnje), PMF (Prirodoslovno-matematički fakultet) i drugi. Mnogi fakulteti kao kolegij sadrže poduzetništvo, no to je sve i dalje nedovoljno jer nema stvarne suradnje između realnog sektora i znanstvenih institucija, posebice u dijelu razvoja poduzetničkih kompetencija (management).

Pod obrazovnim pretpostavkama podrazumijeva se stručno i opće poduzetničko znanje koje poduzetnik usvaja od osnovnih pa sve do visokoobrazovnih institucija. Obrazovni sustav u Republici Hrvatskoj još uvijek nije dovoljno prilagođen poduzetništvu. Nadalje, administrativni okvir koji je za malo poduzetništvo karakterističan sastoji se od računovodstvenog okvira te ekonomskog okruženja (Rajsman i Petričević, 2013.).

„Stvaranje povoljnih uvjeta za razvoj poduzetništva, s pozicije centralne državne uprave, podrazumijeva prije svega stvaranje zakonodavnog okvira koji taj razvoj olakšava i potiče, te pridonosi uklanjanju postojećih prepreka.“ Državne institucije, agencije za razvoj i mnoga druga udruženja odgovorne su za stvaranje povoljnog okruženja za razvoj malog gospodarstva (Škrtić, 2006.:49).

Zakon o poticanju malog gospodarstva je stupio na snagu 2002. godine, a nositelji ovog zakona su Hrvatska gospodarska komora, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva i puno drugih institucija koje djeluju na državnoj razini. Institucije koje su od iznimne važnosti za razvoj malog i srednjeg poduzetništva su Hrvatska agencija za malo gospodarstvo i Hrvatska banka za obnovu i razvoj (Kolaković, 2006.).

“Hrvatska agencija za malo gospodarstvo (HAMAG) osnovana je 2002. godine od strane Republike Hrvatske s ciljem jačanja rasta i razvoja malih i srednjih poduzetnika, a njen rad reguliran je Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva.” Funkcija hrvatske agencije za malo gospodarstvo leži u praćenju i analizi provedbe poticajnih mjera i izvještavanju Vlade o postignutim rezultatima (Rajsman i Petričević, 2013.).

HAMAG predstavlja najveću agenciju čiji je zadatak podrška i poticanje rasta i razvoja malog hrvatskog gospodarstva. Neki od glavnih ciljeva ove institucije su financijska pomoć poslovanja malog gospodarstva, povoljni uvjeti za kreditiranje malih i srednjih poduzetnika, davanje jamstvenih kredita, osiguravanje stručnog vodstva itd. (Funda, 2011.).

Hrvatska je ulaskom u Europsku uniju morala uskladiti svoje sustave poticanja razvoja malog i srednjeg poduzetništva s regulatornim okvirima koje provodi Europska unija. „Koristeći kombinaciju mjera i instrumenata želi se ubrzati rast i razvoj malog gospodarstva kako bi se stvorila bolja konkurentska prednost cjelokupne ekonomije, potaknulo zapošljavanje, povećao izvoz i postigao ekonomski razvoj” (Sudarić, 2013.).

Europska unija je stvorila široku infrastrukturu putem različitih institucija kako bi utjecala na razvoj malih i srednjih poduzeća. Stvoreni su uvjeti za zajednička ulaganja kako bi se na taj način potaknulo poduzetnike na stvaranje kreativnih i inovativnih pothvata. Politika Europske unije ima osam ključnih ciljeva, a to su (Škrtić, 2006.):

1. Poboljšanje administrativnih prepreka i financijskih ograničenja
2. Spajanje malog gospodarstva u tržište na kojem vladaju jednaki uvjeti
3. Podrška u korištenju programa Europske unije
4. Financijska pomoć prilikom pokretanja pothvata
5. Promoviranje partnerstva i suradnje
6. Poboljšanje menadžerskih kompetencija
7. Implementacija postojećih praksi u poslovanju malog gospodarstva prilikom donošenja novih standarda
8. Podržavanje svih usluga koje služe za razvoj malog i srednjeg poduzeća



### **3. KONCEPT HOTELSKOG POSLOVANJA**

Turizam je vrlo složen gospodarski sustav koji nije samo posljedica gospodarskog razvoja već je i jedan od ključnih faktora tog razvoja. Hotelijerstvo ima bitnu ulogu na turističkom tržištu, ono predstavlja sastavni dio turističke ponude u određenoj destinaciji. U svijetu danas postoji puno velikih hotelijera kao što su Cesar Ritz, Ellsworth Statler, Conrad Hilton i oni su stvorili hotelska imena koja su svima vrlo dobro poznata.

#### **3.1. Obilježja hotelijerstva**

Počeci hotelskog poslovanja potječu još iz Antičke Grčke i starog Rimskog doba. Kretanje ljudi iz različitih razloga dovelo je do potrebe za izgradnjom objekata koji su omogućili prihvat tih ljudi. Kasnije je došlo do sve veće mobilnosti čovjeka, uzrokovano nastankom prometnica i prijevoznih sredstava. Masovna izgradnja prometnica omogućila je prijevoz većeg broja ljudi na duže udaljenosti i to je bio jedan od inicijalnih poticaja razvoja turizma.

Kako se turizam sve više razvijao i obuhvaćao tržišta diljem svijeta, tako je i smještajna industrija rasla. U dvadesetom stoljeću došlo je do sve veće specijalizacije, profinjenosti i rasta hotelske industrije u većini zemalja u svijetu. „Usporedno s rastom i raznovrсношću hotelskih poslova rasli su i oblici konkurencije na ukupnom tržištu smještaja“ (Medlik i Ingram, 2002.:10).

Dominacija hotela na tržištu SAD-a, polako se smanjuje te ih zamjenjuju britansko, francusko te japansko tržište. Dolaznim novim trendovima, potrebne su nove promjene u hotelskom poslovanju. Razvijanjem tehnologije uvodi se kompjuterska tehnologija u rezervacijama i prodaji kao i u cijelom poslovanju. Samim time, u tom periodu tržište se širi do istočne Europe. Hotelijerstvo je, sa svojom strukturom ponude i aktivnostima, uži pojam od ugostiteljstva i svojim povezivanjem aktivnosti u gotovo svim sektorima, a povezuje prijevozu, energetske, komunikacijske, prehrambene industrije i industriju robe te ljude i usluge, označava vrlo složenu ekonomsku aktivnost (Cerović, 2003.).

Glavni proizvod hotelijerstva je hotel. Hotel je predstavljen kao reprezentativni objekt hotelske, ugostiteljske i turističke industrije te kao takav, hotel mora posjedovati određena obilježja da bi mogao opstati. Modernizacija uslužne djelatnosti omogućena je razvojem hotelske industrije i to u nekoliko pravaca. Prvi počeci suvremenog hotelijerstva vežu se uz SAD, time je hotelijerstvo preraslo iz privredne u modernu industriju.

Na razvoj hotela utječu brojni eksterni i interni čimbenici. Interni čimbenici se odnose na stvaranje branda hotelskog lanca. Kod tih čimbenika su smanjeni troškovi upravljanja te je veća učinkovitost poslovanja. S druge strane eksterni čimbenici uključuju proširenje potražnje za hotelskim uslugama diljem svijeta te porast životnog standarda (Medlik i Ingram, 2002.).

Velik dio hotelskih lanaca kreira svoj vlastiti brand u kojem se veže kvaliteta usluge odnosno proizvoda, a to je važno za prepoznatljivost na tržištu zbog privlačenja gostiju i njihovog ponovnog dolaska, te za promociju. Hotelsku industriju obilježava jedna specifična pojava koja uvelike utječe na njezino poslovanje, a ta specifičnost je sezonski karakter poslovanja. Sezonalnost potražnje predstavlja ograničeno vrijeme koje turistima stoji na raspolaganju za zadovoljenje svojih turističkih potreba. Ta ograničenost diktira poslovanje hotela na tržištu i i utječe na stupanj popunjenosti kapaciteta tijekom i izvan sezone (Čavlek, Bartoluci, Prebežac i Kesar, 2011.).

### **3.2. Temeljne odrednice poduzetništva u hotelskoj industriji**

Ugostiteljstvo, kao jedna od glavnih komponenta turističke ponude, predstavlja važan izvor prihoda turizmu i veliki je generator zapošljavanja. Kako se turizam rapidno razvija tako se razvija i hotelijerstvo. Hotelsko tržište svake godine bilježi povećanje u broju dolazaka i noćenja turista i to uvjetuje razvoju i izgradnji novih kapaciteta te stvara prostor i mogućnost za razvoj poduzetništva u hotelskoj industriji.

U svijetu ne postoji puno znanstvenih radova i autora koji istražuju poduzetništvo u hotelijerstvu, a pojedini autori ga definiraju s različitih aspekata. „Poduzetništvo u turizmu je takav tržišni ambijent u kojem kreativan poduzetnik može raspoloživim kapitalom ostvariti željeni poslovni pothvat“ (Radišić, 1997.:78).

Poduzeća na hotelskom tržištu obilježava kreativnost, a poduzetništvo se smatra aktivnošću putem kojih se ostvaruju određeni ekonomski učinci. Na temelju toga možemo dobiti sveobuhvatnu definiciju koja kaže kako poduzetništvo u hotelijerstvu predstavlja kreativno i inovativno djelovanje pojedinca koji kombiniraju različite resurse, prije svega novčana sredstva i ulaganje tih sredstava u razne pothvate s ciljem ostvarivanja optimalnog financijskog rezultata tj. profita (Vuković, 1999.).

U modernoj teoriji, poduzetnička aktivnost gleda se kao važan čimbenik proizvodnog procesa koji za cilj ima postizanje što većih prihoda. „Iako se danas teži postizanju održivog, etički i moralno korektnog poslovnog rasta koji ima svoj cilj, a ne zbiva se stihijski, ipak većina turističkih destinacija želi isključivo postići rast često zanemarujući već navedene uvjete“ (Bartoluci, 2013.:285).

Vanjske i unutarnje determinante profitabilnosti predstavljaju neke od temeljnih odrednica poduzetništva. Na vanjske odrednice poduzeće ne može utjecati svojom poslovnom politikom, dok nad unutrašnjim odrednicama poduzeće ima kontrolu i može na njih utjecati svojom politikom upravljanja poduzećem. Unutarnje odrednice obuhvaćaju (Dimitrić, Živković i Matejčić, 2018):

- veličinu,
- starost,
- likvidnost,
- dugoročne obveze,
- istraživanje.

Različiti vanjski faktori imaju veliki utjecaj na turistički promet, turističke dolaske i ostvarena noćenja o kojima ovisi poslovanje hotela. Ti faktori mogu biti gospodarski, politički i socijalni, klimatski elementi, administrativan okvir receptivnih zemalja i financijskog karaktera koji uključuje valutna ograničenja i gospodarske poremećaju kao što su inflacija i deflacija (Ružić, 2006.).

Veća razvijenost gospodarstva rezultirat će boljim životnim standardom domicilnog stanovništva koje će biti u mogućnosti više ulagati u kvalitetnije smještajne kapacitete i razvijat će se bolja prometna infrastruktura koja je od velike važnosti za turizam. Visoki dohodak turista označava veću potrošnju u destinaciji, te je također važan gospodarski element.

Stabilna politička situacija u zemlji dovodi do većeg stupnja sigurnosti turista prilikom njegovog boravka u turističkoj destinaciji. Kada se turisti osjećaju sigurno onda postoji velika šansa za njihov povratak i sljedeće godine na isto receptivno tržište. Kada govorimo o administrativnom okviru, potrebno je uzeti u obzir kako manje administrativne prepreke olakšavaju putovanje turistima i utječu na duljinu njihovog boravka dok s druge strane ograničavajuća administracija može odbiti gosta od dolaska u turističku zemlju.

Povoljna klima u destinaciji jedan je od glavnih uvjeta za privlačenje turista i često se turistička ponuda oblikuje prema klimatskim uvjetima jer ako u destinaciji imamo stalne padaline ili je temperatura zraka vrlo visoka onda ju turisti neće birati za svoj odmor. Svježe umjerena i topla klima su najpovoljnije klime za turiste dok su tropske, pustinjske i polarne klime izuzetno ograničavajuće za turističke aktivnosti. "Posebno treba izdvojiti mediteransku klimu koja je najprivlačnija klima za turizam, a prevladava i u Hrvatskoj" (Čavlek i sur., 2011.:122).

### **3.3. Uloga i važnost hotelske industrije**

Hotelska industrija može opstati bez turizma, ali turizam ne može opstati bez hotelske industrije jer ako ne postoje kapaciteti za prihvata gostiju onda turistička ponuda nije cjelovita, a turisti moraju negdje noćiti kako bi zadovoljili i realizirali svoje turističke interese. S druge strane hotelsko tržište bez turizma ne bi ostvarilo značajne prihode i to bi uvelike utjecalo na njegovo poslovanje.

„Hotelijerstvo, kao gospodarska grana, je gospodarska aktivnost pružanja usluga smještaja i drugih usluga koje se pružaju na hotelijerski način.“ Hotelski i drugi objekti za smještaj namijenjeni su rezidentima, ali i turistima čije se putovanje ne zasniva na stalnom boravku. Hotelijerstvo svojim gostima također pruža odmor od negativnih učinaka svakodnevnice kao što su posao i životne tegobe, s ciljem obnove psihičke i fizičke kondicije pojedinca (Radišić, 1998.:21).

Hoteli također utječu na korištenje i razvoj drugih industrija kao što je graditeljstvo i razna poduzeća koja se bave proizvodnjom opreme koja se koristi u hotelima. Hotelijerstvo također doprinosi lokalnom zapošljavanju i koristi domaće proizvode prilikom kupnje hrane i pića i samim time potiče domaću proizvodnju.

Hoteli, osim što pružaju smještaj svojim korisnicima, u mnogim područjima djeluju i kao turistička atrakcija. Turisti često više troše novčana sredstva u destinaciji nego u domicilu, a preko potrošačke moći privremenih posjetitelja, hoteli direktno i indirektno pridonose lokalnoj zajednici tako što redistribuiraju turističku potrošnju do drugih subjekata u zajednici (Medlik i Ingram, 2002.).

Prodaja hotelskih usluga je vrlo specifična i obavlja se na emitivnom tržištu i po nekoliko mjeseci prije same konzumacije. Složenost prodaje usluga zahtijeva od hotela često unapređivanje prodajnih i promocijskih aktivnosti i uvjetuje korištenju turističkih posrednika kako bi hotel mogao što efikasnije doći do što većeg broja potencijalnih korisnika (Ružić, 2006.).

Problem koji se javlja u poslovanju hotela prilikom korištenja turističkih agencija je mogućnost prekomjerne popunjenosti kapaciteta (eng. overbooking). Pojava ovakve situacije najčešće se javlja kada hoteli sklapaju ugovor o allotmanu s pravom jednostranog otkaza gdje su agencije odgovorne za punjenje kapaciteta i otkazivanje istih. Hoteli ovakvu situaciju rješavaju tako što su primorani u što kraćem roku pronaći zamjenski smještaj svojim gostima.

Hotelska industrija se konstantno razvija. Da bi opstala i bila profitabilna, potrebni su strateški pristupi iz godine u godinu. Pandemija COVID-19 je u posljednje dvije godine znatno unazadila i preokrenula industriju. Ugostiteljstvo je definitivno industrija koja je najviše osjetila utjecaj COVID-19 krize. Ugostiteljska poduzeća bila su primorana što adekvatnije prilagoditi svoje poslovanje novonastaloj situaciji, a da pritom i dalje ostvaruju profit. Stvorila se potreba za novim strategijama poslovanja kako bi ugostiteljski objekti opstali na tržištu. Kada se govori o trenutačnom stanju hotelske industrije može se reći da je stanje bolje nego što je bilo početkom pandemije. Bilježi se porast, te je prisutan potencijal za daljnjim napretkom u budućnosti. Razlog tomu je što COVID-19 opada, a ljudi sve više i više putuju.

### **3.4. Tipovi hotela i oblici hotelskog poslovanja**

Tipovi hotela određuju se prema raznim kriterijima, a to su: lokacija, vlasništvo, razdoblje poslovanja, vrsta usluge, cijena, motivi dolaska gosta i dr. Prema Ministarstvu turizma i sporta (2022.) u Hrvatskoj je ukupno je 1214 smještajnih objekata.

Kategorizacija ugostiteljskog objekta je grupiranje objekta iste ili približno iste kvalitete. Propisivanjem suvremenih standarda i provedbom kategorizacije država treba izboriti povjerenje gostiju u objektivnost kategorizacije koju jamči standardiziranom pločom. Hotelski standardi usluga smještaja određeni su cijelim nizom minimalnih uvjeta koji su dati u raznim zakonskim aktima, a koje poduzetnik i menadžment moraju slijediti kao što su npr. površina sobe (Cerović, 2003). U tablici 2. prikazana je detaljna podjela hotela.

Tablica 2. Podjela hotela prema različitim kriterijima

<p><b>HOTELI PREMA VELIČINI</b></p> <p>Mali hoteli – do 70 soba  Srednji hoteli – do 150 soba  Srednje veliki hoteli – do 300 soba  Veliki hoteli – do 500 soba  Megahoteli – više od 500 soba.</p> <p><b>HOTELI PREMA LOKACIJI</b></p> <p>Gradski, mjesni, primorski, planinski i hoteli na selu.</p>	<p><b>HOTELI PREMA MIKROLOKACIJI</b></p> <p>Hoteli u središtu grada, predgrađu, pored plaža u ljetovalištima i hoteli pored glavnih prometnica.</p> <p><b>HOTELI PREMA MOTIVU POSJETA</b></p> <p>Moteli, moto-hoteli, željeznički hoteli, hoteli pri zračnim lukama...</p>
<p><b>HOTELI PREMA DULJINI TRAJANJA BORAVKA</b></p> <p>Tranzitni ili boravišni hoteli.</p>	<p><b>HOTELI PREMA VRSTI USLUGE</b></p> <p>Otvoren za goste i posjetitelje, ograničen na ponudu najviše s doručkom, hotel garni ili apartmanki hotel.</p>
<p><b>HOTELI PREMA DOZVOLI TOČENJA ALKOHOLA</b></p> <p>Hoteli s dozvolom i hoteli bez dozvole točenja alkoholnih pića.</p>	<p><b>HOTELI PREMA VLASNIŠTVU</b></p> <p>Neovisni  Hoteli pod menadžment ugovorom,  Hoteli pod franšizom  Timeshare  Condo hoteli</p>

Izvor: izrada autora prema Medlik i Ingram (2002.)

Ponekad hoteli svoje poslovanje oblikuju prema specifičnim oblicima turističkih kretanja pa tako možemo govoriti o kongresnim i biro hotelima, casino hotelima, ekološki osviještenim hotelima tzv.eko-hoteli, hoteli koji u svojoj ponudi nude dječje krevete, hoteli koji nude niz aktivnosti koje se odnose samo na odrasle, hoteli namijenjeni igračima golfa i „bogatim“ gostima itd. (Čavlek i sur., 2011.).

Oblici hotelskog poslovanja su različiti i mogu se povezati s vlasničkom strukturom upravljanja. Hoteli po svojoj prirodi mogu biti nezavisni i zavisni. Nezavisni hoteli, kao što im i sama riječ govori, ne ovise o nekom hotelskom sustavu ili grupaciji. Ovakav oblik hotelskog poslovanja djeluje samostalno u vođenju svoje poslovne politike, samostalno donosi odluke i provodi marketinšku politiku.

Nezavisni hoteli, često imaju široku mrežu stalnih korisnika i nisu uvijek uključeni u bazu podataka koju turistički posrednici koriste za rezervacije usluga tzv. globalni distribucijski sustav (eng. Global Distribution System). Potencijal za uspješno poslovanje nezavisnih hotela ogleda se u njihovoj veličini (pretežno mali hoteli) i u tome što imaju prepoznatljive korisnike (Cerović, 2003.).

U većini zemalja u svijetu najzastupljeniji oblik hotelskog poslovanja čine mali nezavisni hoteli koje još nazivamo i malim obiteljskim hotelima, ali zbog svojih ograničenosti često dolazi do udruživanja poduzeća u hotelske konzorcije. Mali hoteli razlikuju se po puno kriterija od velikih hotela, ali prije svega po vlasničkoj strukturi. Kod malih hotela vlasnik je najčešće pojedinac koji hotel vodi samostalno ili sa svojom obitelji. Ovakvi hoteli svojim gostima pružaju veliki stupanj udobnosti i ugone te posjeduju autentičnost i predstavljaju određenu tradiciju. Kao i svako drugo poduzeće i mali hoteli imaju svoje snage, slabosti, prilike i prijetnje s kojima se suočavaju tijekom životnog ciklusa

Poduzetništvo označava jednu od glavnih snaga malih i srednjih hotela jer je poduzetnik osoba koja posjeduje fleksibilnost i sposoban je pravovremeno donositi odluke koju su važne za poslovanje. S druge strane male hotele karakterizira nedostatak informacija o poslovanju, nekvalitetna promocija, nedovoljno istraživanje tržišta i ne usklađenost s drugim pružateljima usluga na turističkom tržištu. Takve karakteristike uvjetuju malim hotelima korištenje turoperatorskih usluga koji svoje aranžmane nude po alotmanskim cijenama, a te cijene su nerijetko puno niže od cijena individualnih usluga (Borković, 1995.).

Hotelske grupacije obično vode hotele u svom vlasništvu ili one koje su im vlasnici dali u najam pa im grupacije plaćaju najamninu. Ponekad hotelima upravljaju za vlasnike kao njihovi zastupnici prema ugovoru o upravljanju koji određuje plaćanje troškova, honorare za upravljanje i/ili podjelu dobiti (Medlik i Ingram, 2002.).

Nadalje, hoteli mogu poslovati u obliku hotelskog lanca ili hotelskog konzorcija. Hotelski lanac je sustav više hotela koji se udružuju zajedno iz istih interesa i to su organizacije koje konkuriraju na tržištu, a sastoje se od više hotela koji imaju sličan karakter ili obilježja. Hotelski lanci nastali su u SAD-u osnivanjem Holiday inn-a, odnosno lanca motela koji su se nalazili uz glavne autoceste. Danas je u svijetu više od 60% smještajnih objekata dio nekog hotelskog lanca (Čavlek i sur., 2011.).

„Hotelski lanac su sustav povezanih hotela s prepoznatljivim imenom i zagarantiranim standardom, iza kojeg stoji tržišno poznato ime (brend).“ Turistička ponuda iz godine u godinu postaje sve složenija za turiste pa privremeni posjetitelji traže vodstvo u donošenju konačne odluke o putovanju. Također, moderni turisti traže sigurnu kvalitetu i postojanost vrijednosti prilikom odabira hotela i često biraju one hotele koji imaju dobro poznatu marku na tržištu. Mali nezavisni hoteli imaju veći potencijal za uspjeh ukoliko se priključe određenim grupacijama tj. standardima (Cerović, 2003.:145).

Hotelski konzorcij predstavlja marketinški savez između nezavisnih hotela koji ulaze u savez kako bi unaprijedili vlastitu atraktivnost na tržištu i svoje usluge ponudili što većem broju potencijalnih korisnika. Obilježava ih korištenje zajedničkog rezervacijskog sustava i marketinških aktivnosti.

Ugovor između hotelskog lanca i vlasnika hotela, kojim se omogućava vlasniku korištenje imena lanca, know-how, tehničko tehnološki standardi i centralizirani sustav upravljanja rezervacijama naziva se hotelska franšiza. Davalac franšize nema vlasničkog interesa u hotelu, te nije direktno odgovoran za njegovu uspješnost poslovanja, a namiruje se uglavnom iz prodaje kapaciteta i licencom na prava korištenja branda i poslovnih procesa (Kandžija i Ivandić, 1996.).



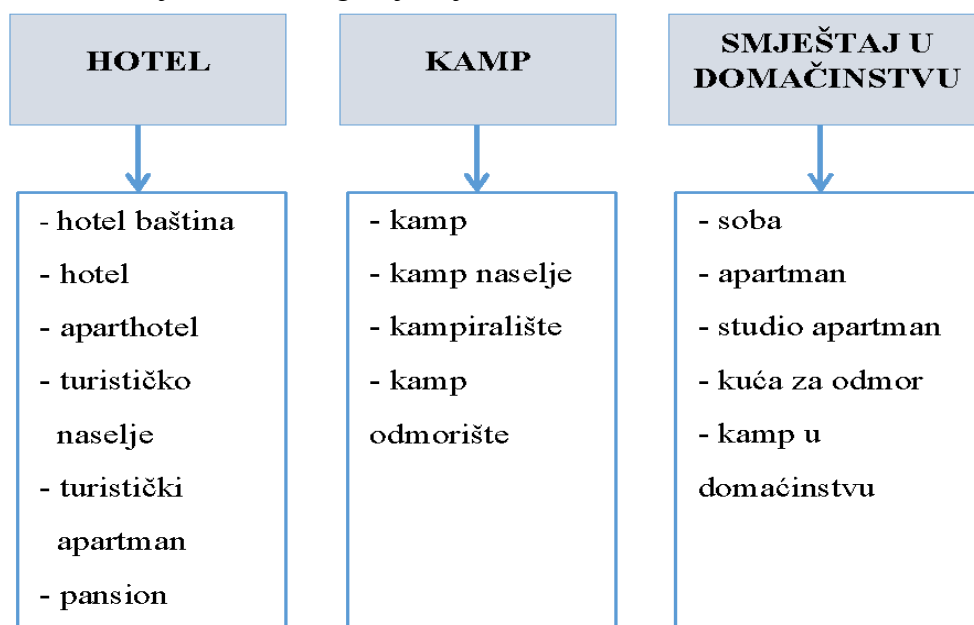
#### 4. ANALIZA POSLOVANJA MALOG GOSPODARSTVA U HOTELIJERSTVU

Za hotelijerstvo se kaže da je „djelatnost poduzetnika“, no kako poduzetništvo ima mnoštvo definicija, a nijednu konkretno, tako ne možemo konkretizirati definiciju poduzetništva niti u hotelijerstvu. Prema Srići (1992.) poduzetništvo u hotelijerstvu je kreativna i inovativna djelatnost kojom poduzetnik kreira strategiju razvoja hotelskog poduzeća kao vrstu inovativnog projekta. Iako se može dobiti dojam kako u svijetu dominiraju hotelski lanci i da mali hoteli nemaju znatnu ulogu na tržištu, upravo je suprotno.

##### 4.1. Obilježja hrvatskog malog gospodarstva u hotelijerstvu

Početak 21. stoljeća Republika Hrvatska bilježi značajan porast poslovanja malih i srednjih poduzeća u domeni ugostiteljstva. Prije svega, njihov značaj ogleda se u novom zapošljavanju, a hrvatska mala i srednja ugostiteljska poduzeća u ukupnoj strukturi ugostiteljske djelatnosti obuhvaćaju 98.6%, a 70% djelatnika koji rade u ugostiteljstvu zaposleni su u malim i srednjim poduzećima (Cetinski, Milohnić i Perić, 2009.). Na slici 3. prikazana je detaljna podjela turističkog smještaja koji se dijeli na hotele, kampove, smještaj u domaćinstvu i ostale objekte za smještaj gostiju.

Slika 3. Podjela turističkog smještaja

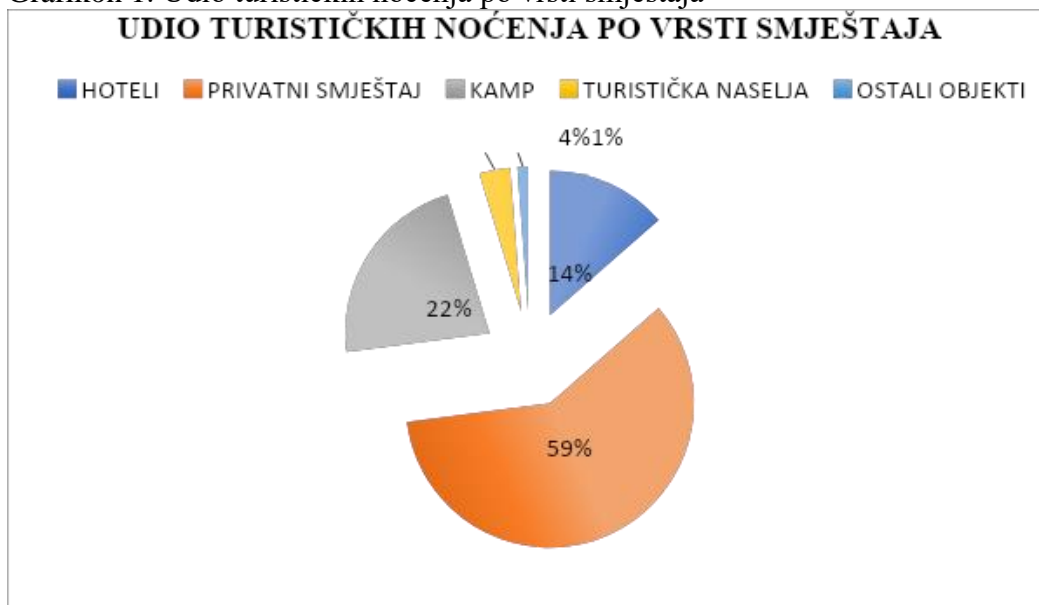


Izvor: izrada autora prema Čavlek i sur. (2011.)

Prema Grbcu (1992.) obilježja malog gospodarstva u hotelijerstvu su:

- Mala poduzeća zadovoljavaju potražnju za uslugama u hotelijerstvu koje velika poduzeća teško mogu zadovoljiti kao npr. ugodno okruženje u hotelu,
- Program koji je uslužan i proizvođen, pa omogućuje bržu prilagodbu na tržištu,
- Zapošljavanje jedinstvenog radnika koji može odrađivati više različitih tipova poslova u hotelu,
- Bolja i lakša primjena novih tehnologija u manjim gospodarstvima u odnosu na veća,
- Bolja organizacijska struktura u odnosu na veća poduzeća, te
- Bolja komunikacija s klijentima.

Grafikon 1. Udio turističkih noćenja po vrsti smještaja



Izvor: Izrada autora prema podacima DZS-u (2021.)

Prema Državnom zavodu za statistiku (2021.) „udio turističkih noćenja u privatnom smještaju iznosio je 59,3%, zatim slijede kampovi sa udjelom od 22,4%, postotak noćenja u hotelima i sličnim objektima iznosio je 13,6 %, u turističkim naseljima 3,5 %, a u ostalim objektima kao što su lječilišta, hosteli i sl. 1,2%.“ Grafikon 1. pokazuje nam kako je najzastupljeniji oblik smještaja u Hrvatskoj privatni smještaj.

Značaj malog i srednjeg hotelskog poduzeća leži se u tome što ona reflektiraju karakteristike koje su autentične za određenu destinaciju, njihovo poslovanje posjeduje određeni stupanj jedinstvenosti i kreativnosti i pružaju originalnost i diferentnost na tržištu. „Mala i srednja ugostiteljska poduzeća jačaju i podupiru konkurentnost turističke destinacije, te odražavaju njezin budući napredak“ (Cetinski i sur., 2009.:60).

Kao što smo već spomenuli privatni smještaj predstavlja najzastupljeniji oblik smještaja kojeg Hrvatski gosti biraju prilikom svog boravka, a sljedeći izbor koji slijedi nakon privatnih objekata su kampovi i mjesta za kampiranje. Kampovi se razlikuju od hotela po puno karakteristika, treba napomenuti kako kampovi prije svega pružaju turistima odmor u prirodi i često su fokusirani na očuvanje prirode i korištenje društveno odgovornog koncepta u poslovanju.

Kamp je smještajni objekt u kojem se usluge pružaju na ugostiteljski način, a smještaj je organiziran na otvorenijem prostoru od hotela. Mjesto za kampiranje predstavlja smještajnu jedinicu kampova odnosno površinu koja može i ne mora biti označena. Kamp se kategorizira zvjezdicama od jedne do četiri, a vodeći računa o kategoriji, kamp mora sadržavati osnovnu infrastrukturu kao što je voda i struja, prostorno uređenje koje je namijenjeno za zajedničko korištenje (npr. kupaonica) te smještajne objekte i druge objekte namijenjene zadovoljavanju turističkih potreba (Vukonić i Čavlek, 2001.).

Turistički odmor u kampovima u prošlosti se smatrao jeftinim odmorom, a nastali su u Americi davne 1861. godine i skoro sto godina kasnije uspostavljeni su prvi standardi kampiranja. Do veće popularnosti dolazi između 20.-ih i 30.-ih godina prošlog stoljeća kada je čovjek počeo težiti kvalitetnijem načinu života. U hrvatskoj danas posluje 785 kampova koji obuhvaćaju kapacitet od 248 522 ležaja. Najdominantnija županija je Istarska županija koji u svojoj strukturi ima ukupno 92 kampa i najviše kampova koji su označeni najvišom zvjezdicom (Eremić, 2021.).

Mali obiteljski hoteli jedan su od segmenata hrvatske turističke ponude koji svojim karakteristikama pozitivno utječu na turizam. Mali hoteli posjeduju visok stupanj autentičnosti, udobnosti i topline i reflektiraju tradiciju i kulturu određene destinacije. U hrvatskoj posluje oko 200-tinjak ovakvih hotela koji okupljaju oko 146 malih hotelijera. Udio malih hotela u ukupnoj strukturi hotelskog poslovanja u Hrvatskoj iznosi 12 % (Aflić i Priski, 2012.).

Ne postoji službena statistika koja prati poslovanje malih obiteljskih hotela kao posebnu skupinu smještaja niti postoji njihova službena definicija. Mali hoteli u Republici Hrvatskoj su objekti za smještaj koji uključuju 15.600 kreveta, udio od 57 % zauzimaju objekti koji imaju 3 i 4 zvjezdice, slijede ih hoteli kategorizirani s 2 zvjezdice i njihov udio iznosi 12%, dok je udio malih hotelskih poduzeća koji su kategorizirani s 5 zvjezdica znatno manji i najmanje zastupljen u Hrvatskoj, a iznosi samo 2% (Ivandić i Kunst, 2013.).

Jedno od glavnih obilježja malih hotela je njihov oblik vlasništva i sustav financiranja. Kod vlasništva se najčešće radi o vlasniku pojedincu ili obitelji pa se zato mali hoteli često nazivaju i obiteljskim hotelima. Ponašanje vlasnika poduzeća uključeno je u većinu karakteristika malih poduzeća. Mala poduzeća se često shvaćaju kao produžena ruka vlasnika. Obilježavaju ih mali kapaciteti, najčešće do četrdeset soba i naglašen je personaliziran pristup gostima. U tablici 3. Prikazane su glavne prednosti i nedostaci malih obiteljskih hotela.

Tablica 3. Prednosti i nedostaci malih obiteljskih hotela

PREDNOSTI MALIH HOTELA	NEDOSTATCI MALIH HOTELA
Elastičnost u prilagodbi novim trendovima na tržištu	Skuplja nabava
Izražena individualnost vlasnika kod upravljanja	Mogućnost širenja poslovanja je često ograničena
Mogućnost izrazite diferencijacije	Mogućnost napretka zaposlenika je ograničena
Personaliziran odnos prema gostima	Nedostatak upravljačkih znanja i vješтина vlasnika

Izvor: Izrada autora prema Čavlek i sur. (2011.)

Ugostiteljstvo je glavni element turističke ponude, a jedno od glavnih obilježja te ponude je sezonski karakter poslovanja. Sezonalnost ima izrazito veliki utjecaj na poslovanje poduzeća na turističkom tržištu i često zahtjeva korištenje sezonskih radnika. Najveći problem sezonalnosti ogleda se u zauzetosti smještajnih kapaciteta izvan sezone koja je puno manja te se takav karakter negativno odražava na poslovanje (Čavlek i sur., 2011.).

#### **4.2. Analiza uspješnosti poslovanja malog gospodarstva u hotelijerstvu**

Poslovanje je odnos između resursa i gotovog proizvoda, u hotelskom poslovanju to uključuje neopipljive usluge i materijalne proizvode hotela kao što su piće i hrana koji su namijenjeni potrošnji. Hotelske usluge gost procjenjuje na subjektivnoj razini pa je mjerenje učinkovitosti poslovanja prema stupnju zadovoljstva gosta često teže od korištenja mjera kao što su dobit, stopa povrata na uložena sredstva itd. (Medlik i Ingram, 2002.).

Možemo izdvojiti tri temeljnih modaliteta za utvrđivanje financijske učinkovitosti poslovanja kao što su utvrđivanje učinkovitosti kroz učinkovitost financijskih inputa na rezultate (outpute) financijskog poslovanja, mjerenje ekonomske efikasnosti poslovanja hotelijerskih poduzeća mjerenjem efikasnosti uporabe različitih inputa odnosno resursa i treći model je mjerenje preko proizvodnosti poslovanja hotelijerskih poduzeća koje se utvrđuje kao odnos/omjer između vrijednosti outputa i inputa u određenom razdoblju (Vuković, 1999.:245).

Uspjeh malog poduzeća u hotelijerstvu se određuje financijskim i nefinancijskim pokazateljima. Pokazatelji uspješnosti koji se većinom analiziraju u malom gospodarstvu su RevPAR – prihod po smještajnoj jedinici, ADR – prosječna cijena sobe, GOPPAR – prihod od pružanja ugostiteljskih i sportskih sadržaja, odnosno bruto operativna dobit po raspoloživoj sobi. U tablici 4. prikazani su podaci za prosječnu iskorištenost soba na bazi punog kapaciteta, prosječna cijena sobe i prihod smještaja po raspoloživoj sobi prema kategorijama hotela u mjesecu svibnju 2016. godine.

Prema Cerović, Janković i Stroligo Herceg (2016.:7) „prosječna iskorištenost kapaciteta računa se kao odnos zauzetih i raspoloživih smještajnih jedinica (soba) uzimajući u obzir kalendarske dane u mjesecu (puna iskorištenost).” Najveći stupanj iskorištenosti kapaciteta ostvarili su promatrani hoteli koji su kategorizirani s tri zvjezdice, a najmanju iskorištenost imaju hoteli s najvišom zvjezdicom.

Tablica 4. Pokazatelji upravljanja prihodima po kategorijama hotela u Hrvatskoj

KATEGORIJA	PUNI KAPACITET (%)	PROSJEČNA CIJENA SOBE (U €)	RevPAR
5 *	59.60	107.59	64.41
4 *	60.60	58.91	36.05
3 *	65.16	40.29	27.23

Izvor: izrada autora prema Cerović, Janković i Stroligo Herceg (2016.)

Prema Pletikosa (2015.) prihod smještaja po raspoloživoj sobi računa se kao umnožak prosječne cijene sobe i godišnje zauzetosti kapaciteta. Hotelijerima je osnovni cilj postići maksimalan prihod koji je moguć ostvariti povećanjem zauzetosti i/ ili povećanjem prosječne cijene sobe.

U 2016. godini najveći prihod smještaja po raspoloživoj sobi ostvarili su hoteli s pet zvjezdica, slijede ih hoteli s četiri zvjezdice gdje možemo vidjeti dosta velika odstupanja u usporedbi s hotelima koji imaju najvišu zvjezdicu, na zadnjem mjestu su hoteli s tri zvjezdice koji su ostvarili najmanje prihode. „Praksa pokazuje kako će se bolji financijski rezultati ostvariti kroz povećanje cijena sobe nego kroz povećanje zauzetosti smještaja“ (Pletikosa, 2015.:547).

Prosječna cijena sobe (eng. average daily room rate) predstavlja odnos ostvarenih smještajnih prihoda i zauzetih smještajnih jedinica. „Prihodi smještaja se ostvaruju od iznajmljivanja soba gostima i u te prihode se ubrajaju još i naplaćeni prihod smještaja za goste koji nisu stigli u hotel, zakašnjeli check out, i sl.“ (Cerović i sur., 2016.). U tablici 4. vidimo kako su hoteli s najvišom zvjezdicom imali najvišu prosječnu cijenu sobe i vidimo velika odstupanja u cijenama svih prikazanih kategorija.

Prethodna analiza pokazala je financijske i fizičke pokazatelje malih, srednjih i velikih odabranih hotela u Hrvatskoj. U tablici 5. prikazat ćemo istraživanje koje se odnosi isključivo na malo ugostiteljsko gospodarstvo koju je proveo Ekonomski institut u Zagrebu tako što je analizirao ukupan broj poduzeća, ukupne prihode i rashode, ostvarenu neto dobit, veličinu izvoza i troškove energije.

Tabelica 5. Poslovanje mikro, malih i srednjih poduzeća po djelatnostima u 2021. godini

<b>HOTELI I RESTORANI</b>						
(2021.)	BR. ZAPOSLENI H	UKUPNI PRIHODI	UKUPNI RASHODI	NETO DOBIT	IZVOZ	TROŠKOVI ENERGIJE
UKUPNO	56.432	19.606.189.820	18.669.071.404	790.701.352	1.189.031.426	611.792.708
PROSJEK PO PODUZEĆU	4,3	1.482.622	1.411.757	59.793	89.915	46.264
STOPA PROMJENE (2021.)	10,7 %	50,5 %	23,0	-	88,0	37,1

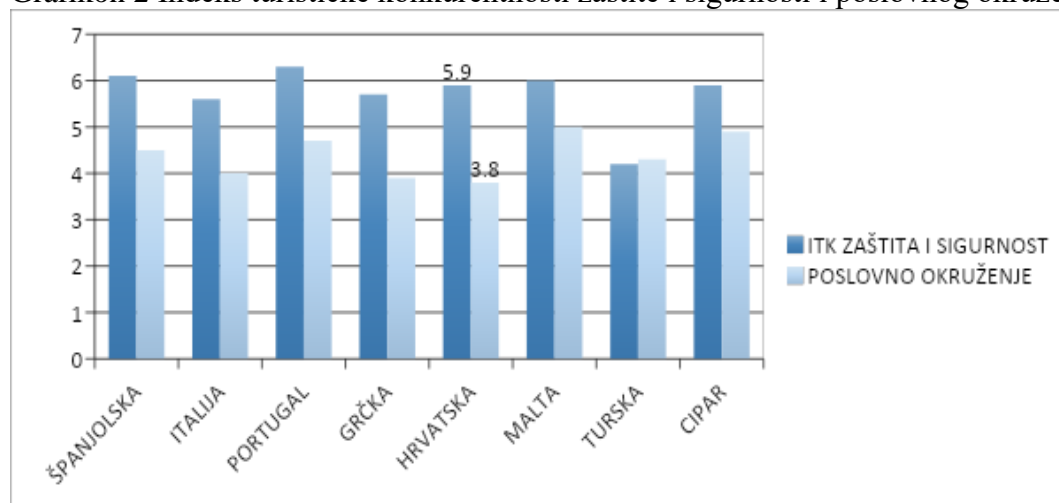
Izvor: izrada autora prema FINA

Djelatnosti hotela i restorana našli su se za na zadnjem mjestu od svih promatranih djelatnosti s ukupno 13,2 tisuće poduzeća i više od 56 tisuća zaposlenih. Mikro, mali i srednji poduzetnici su u 2021. godini ostvarili povećanje broja zaposlenih za 10,7 % u usporedbi s 2020. godinom i povećanje ukupnih prihoda za čak 50,5 % čemu je snažno uvjetovalo popuštanje epidemioloških mjera. U 2020. godini poduzeća u hotelijerstvu su ostvarila neto gubitke koji su bili uzrokovani COVID-19 krizom koja je utjecala na ograničenje rada, iz tog razloga ne možemo izračunati stopu promjene u neto dobiti, ali možemo vidjeti oporavak malog ugostiteljskog gospodarstva koji je u prošloj godini imao značajnu dobit koja je iznosila nešto manje od 800 milijuna kuna. Stopa izvoza je također bila visoka u hotelskoj industriji u 2021. godini, no vidimo kako je došlo do povećanja troškova za energiju gdje taj rast iznosi 37,1 % (Vizek, 2022.).

#### 4.3. Konkurentnost hrvatskog malog gospodarstva u hotelijerstvu

Indeks turističke konkurentnosti definiran je kao “skup čimbenika i politika koji omogućuju održivi razvoj sektora putovanja i turizma, što zauzvrat pridonosi razvoju i konkurentnosti neke zemlje”. Index se temelji na 14 stupova koji uključuju sigurnost i zaštitu, zdravlje i higijenu, tržište rada i ljudski kapital, razvijenost tehnologije, poslovno okruženje, međunarodnu otvorenost, cjenovnu konkurentnost, održivost okoliša, kulturne i prirodne resurse, poslovna putovanja i dr. U 2019. godini Hrvatska je zauzela 27. mjesto na ljestvici 140 zemalja svijeta s vrijednošću indeksa od 4,5 boda, a Španjolska zauzima vodeće mjesto na ljestvici turističke konkurentnosti s 5,4 boda ( Rašić, 2020.:35).

Grafikon 2 Indeks turističke konkurentnosti zaštite i sigurnosti i poslovnog okruženja

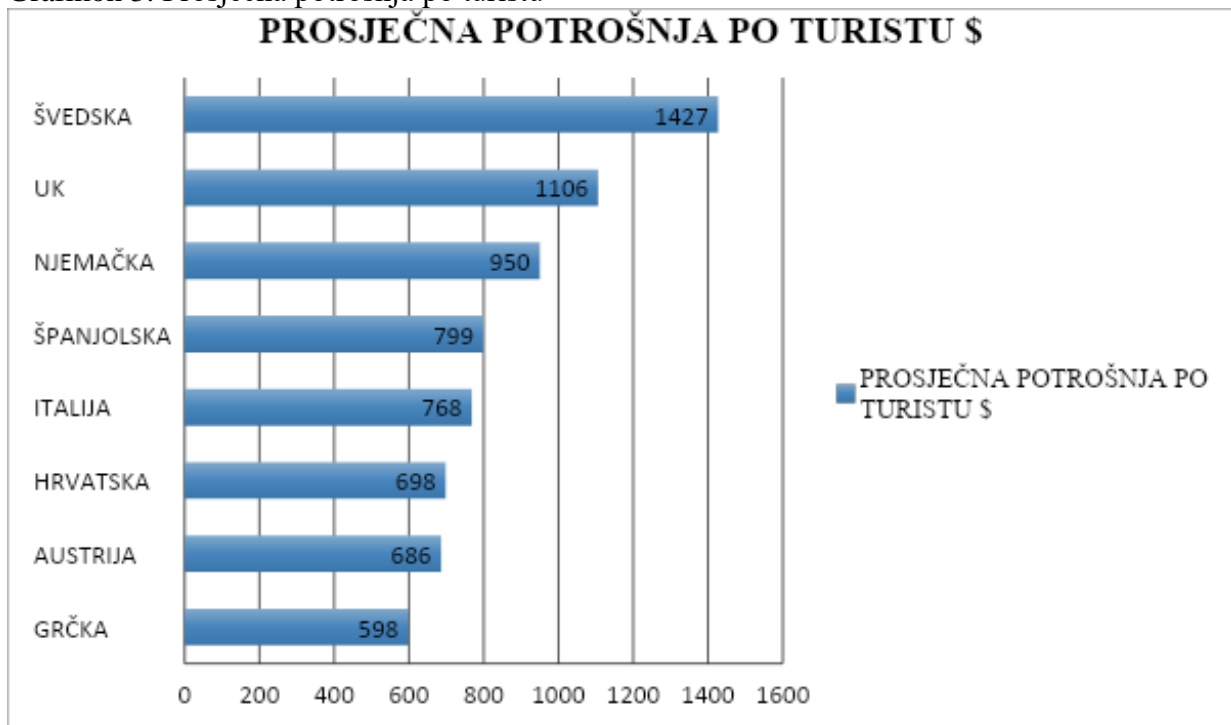


Izvor: izrada autora prema Rašić (2020.)

Svaki turist želi se osjećati sigurno prilikom svog boravka u destinaciji i uvijek će se vraćati u destinaciju koja je percipirana kao sigurna. Na grafikonu 2. vidimo kako je Hrvatska pozicionirana kao sigurna zemlja s osvojenih 5.9 bodova prema indeksu turističke konkurentnosti. Portugal je ocijenjen kao najsigurnija destinacija od svih promatranih zemalja, dok je Turska s 3.9 boda ocijenjena kao najmanje sigurnom što se može pripisati nestabilnoj situaciji u zemlji zadnjih godina. Iako je prema indexu zaštite i sigurnosti Hrvatska ostvarila dobre rezultate, kada je riječ o poslovnom okruženju, Hrvatska je s osvojenih 3.8 boda izuzetno loša. Od svih 14 stupova indeksa turističke konkurentnosti, poslovno okruženje je jedna od slabijih točka Hrvatske, a slijede ju Grčka i Italija s malim odstupanjima (Rašić, 2020.).

Na grafikonu 3. prikazano je koliko prosječno turisti troše u pojedinoj destinaciji. Možemo vidjeti kako su skandinavske zemlje u principu cjenovno skupe zemlje gdje u Švedskoj turisti prosječno troše 1427\$. Prosječna potrošnja turista u zapadnim europskim zemljama je nešto manja od skandinavskih podataka. Zemlje južne Europe smatraju se cjenovno najpristupačnijim. Turist u Hrvatskoj prosječno potroši oko 700\$ (Duchesne i Eck, 2017.).

Grafikon 3. Prosječna potrošnja po turistu

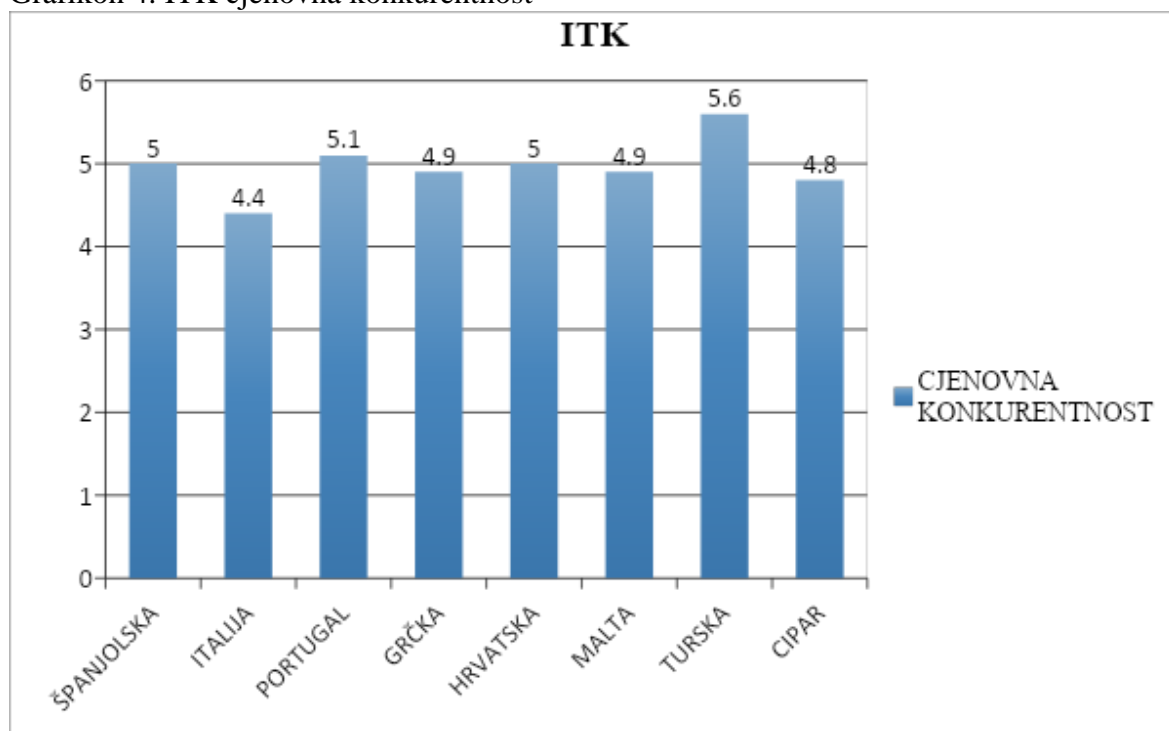


Izvor: Izrada autora prema Duchesne i Eck (2017.)



Jedan od glavnih elemenata za postizanje konkurentnosti je cjenovna konkurentnost. Hrvatska je u 21. stoljeću postala bitna turistička destinacija u Europi koja svake godine privlači sve veći broj turista koji dolaze zbog raznih motiva, zadnjih par godina statistika pokazuje kako je Hrvatska počela privlačiti turiste veće platežne moći koji su spremni više trošiti. Hrvatska je još uvijek percipirana kao cjenovno pristupačna destinacija što nam pokazuje grafikon 4. Hrvatska se našla na trećem mjestu, zajedno sa Španjolskom, po cjenovnoj konkurentnosti s osvojenih 5 bodova. Od promatranih mediteranskih zemalja, Turska se smatra cjenovno najkonkurentnijom s osvojenih 5.6 boda, dok je Italija zauzela zadnje mjesto (Rašić, 2020.).

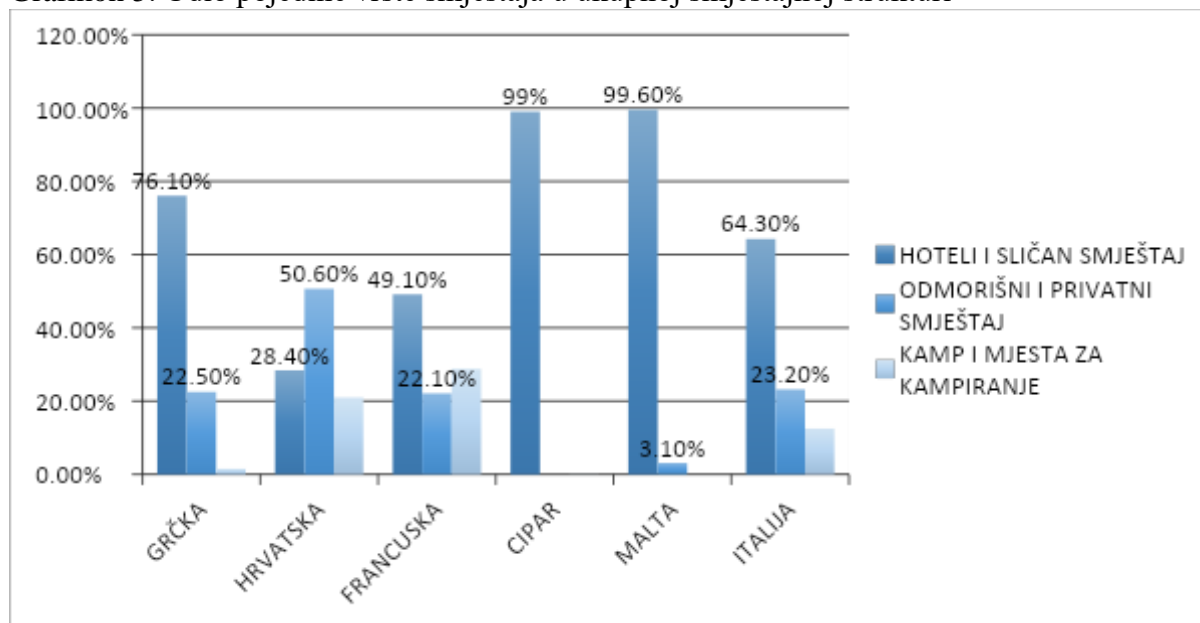
Grafikon 4. ITK cjenovna konkurentnost



Izvor: Izrada autora prema Rašić (2020.)

Europski kontinent je dugi niz godina glavno receptivno turističko tržište u svijetu i veliki broj europskih zemalja značajan dio prihoda ostvaruje upravo od turizma. Prvi pokazatelji dinamike turističkih kretanja su ostvareni turistički dolasci i noćenja. Hrvatska je u top deset zemalja Europske Unije po ostvarenom broju noćenja, a taj broj je u 2019. godini iznosio 91.2 milijuna. Španjolska zauzima prvo mjesto s ukupno 469.8 milijuna ostvarenih turističkih noćenja (EUROSTAT, 2019.).

Grafikon 5. Udio pojedine vrste smještaja u ukupnoj smještajnoj strukturi



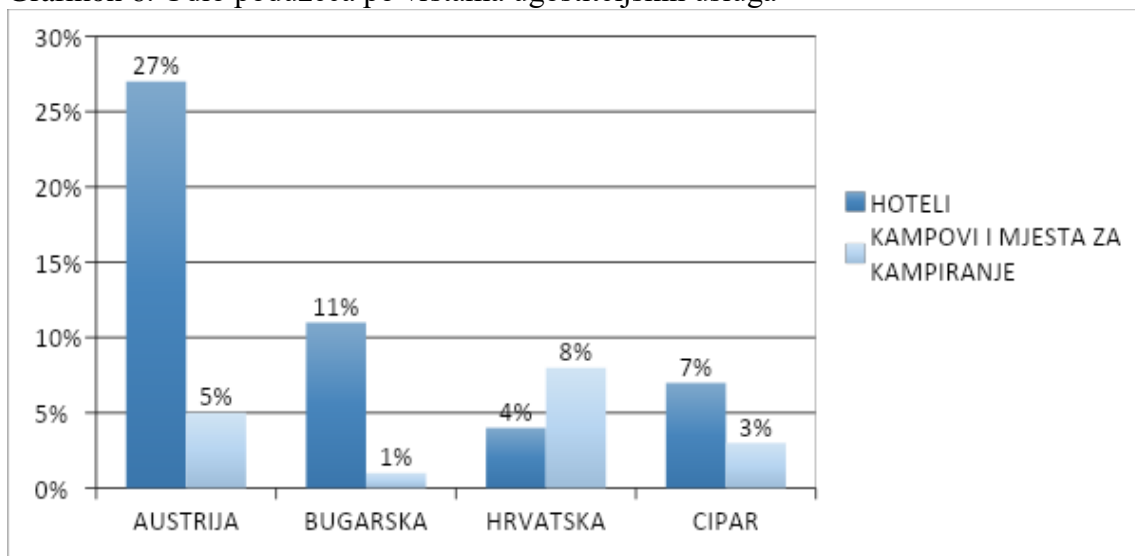
Izvor: Izrada autora prema EUROSTAT-u (2019.)

Na grafikonu 5. prikazan je udio smještajnih kapaciteta u ukupnom smještaju mediteranskih zemalja. Hoteli su najzastupljeniji oblik smještaja u Malti (99.6%) i Cipru (99%), Hrvatska se našla na zadnjem mjestu po hotelskom kapacitetu s 28.4% u ukupnom smještaju. Smještaj u kampovima najizraženiji je u Francuskoj koju slijedi Hrvatska s 22% u ukupnom smještaju te možemo reći kako je po ponudi ovakvog tipa smještaja Hrvatska konkurentna zemlja svojim mediteranskim susjedima. Malta i Cipar našli su se na zadnjem mjestu po broju kampova. Hrvatska je vodeća zemlja kada je riječ o privatnom smještaju no to joj nažalost ne donosi konkurentsku prednost jer koncentracija privatnog smještaja uvelike utječe na sezonski karakter poslovanja (EUROSTAT, 2019.).

Zbog visokog udjela noćenja u privatnom smještaju, sezonalnost je stalno prisutna u hrvatskom turizmu. Udio hrvatskih hotelskih kapaciteta je izuzetno manji od ostalih promatranih mediteranskih zemalja, a hoteli su vrsta smještaja koji imaju veću dodanu vrijednost i bolji potencijal za ostvarivanje visokih prihoda. Francuska je zemlja koja ima najmanje izražen sezonski karakter poslovanja i jedna je od zemalja koja ima visoki udio hotelskih kapaciteta u ukupnom smještaju (Duchesne i Eck, 2017.).

Važni kulturni, povijesni i prirodni resursi imaju mogućnost promovirati turizam izvan sezone. Kako bi Hrvatska uspjela riješiti problem sezonalnosti potrebno je više ulagati u hotelske kapacitete koji imaju mogućnost produžiti turističku sezonu tako što svoju ponudu kreiraju prema kongresnom i drugim vrstama turizma koje čovjeka pokreću na putovanje (UNWTO, 2020.).

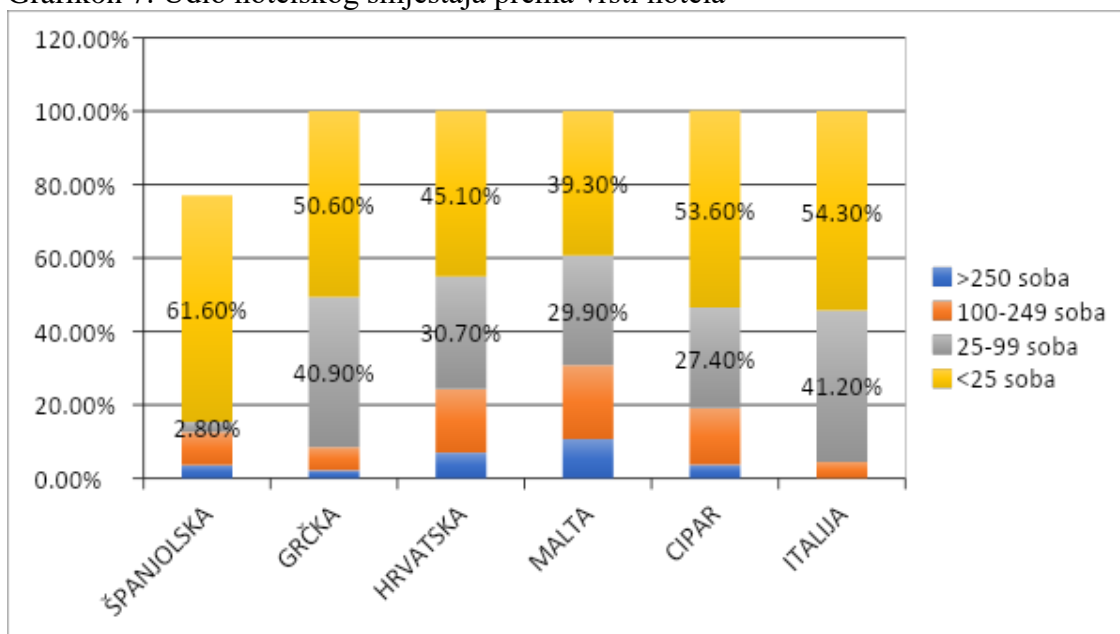
Grafikon 6. Udio poduzeća po vrstama ugostiteljskih usluga



Izvor: Izrada autora prema HOTREC (2013.)

Na grafikonu 6. prikazani su udjeli poduzeća po vrstama ugostiteljskih usluga za 2010. godinu. U svim promatranim zemljama najveći broj poduzeća posluje u domeni restorana i barova, ali pošto u ovom radu analiziramo smještajnu industriju, prikazani su podaci samo za hotele i kampove. Austrija ima najviše hotelskih poduzeća (27%) od svih promatranih zemalja, u Bugarskoj 11% ugostiteljskih poduzeća djeluje u domeni hotelskog smještaja, u Hrvatskoj 4%, a u Cipru 7%. Hrvatska ima najviše poduzeća u domeni kampiranja od svih promatranih zemalja s 8% poduzeća u ukupnom ugostiteljskom smještaju (HOTREC, 2013.).

Grafikon 7. Udio hotelskog smještaja prema vrsti hotela

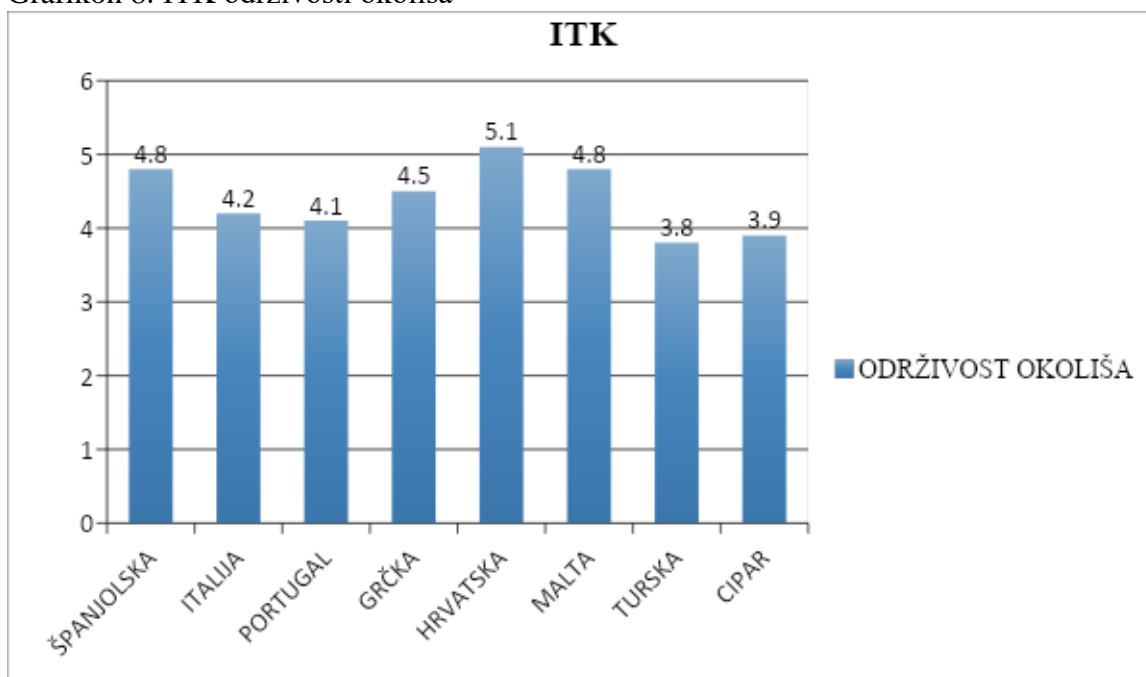


Izvor: Izrada autora prema EUROSTAT (2019.)

Na grafikonu 7. prikazani su podaci za mediteranske zemlje i koja vrsta hotela je najzastupljenija. Kada uzimamo kriterij za razvrstavanje hotela prema veličini vidimo kako su mali hoteli (<100 soba) najzastupljeniji oblik u gotovo svim promatranim zemljama. Mala hotelska poduzeća čine najveći udio u hotelskom smještaju svih mediteranskih zemalja i kao takva imaju veliki potencijal za postizanje konkurentnosti jer takva poduzeća dišu autentičnošću i tradicijom. (EUROSTAT, 2019.)

Za postizanje konkurentnosti, mala gospodarstva u hotelijerstvu svoj fokus moraju staviti na kreiranje svoje ponude prema specifičnim vrstama turizma i prema održivom razvoju. „Specifični oblici turizma definiraju se kao posebna vrsta turističkih kretanja koja su uzrokovana točno određenim, dominantnim motivom koji utječe na odluku o putovanju u one destinacije koje svojim sadržajima zadovoljavaju taj dominantan motiv” (Čavlek i sur., 2011.:45).

Grafikon 8. ITK održivosti okoliša



Izvor: Izrada autora prema Rašić (2020.)

Prema Rašić (2020.), na grafikonu 8. vidimo kako je Hrvatska s 5.1 bodom vodeća zemlja po održivosti okoliša i to joj omogućuje konkurentsku prednost. Prednost kod održivog razvoja imaju mali poduzetnici u domeni kampiranja jer je njihova ponuda kreirana na otvorenom prostoru koji zahtjeva od poduzetnika da posluje društveno odgovorno kako bi pružili što bolji doživljaj svojim gostima.

Suvremeni putnik počinje birati one destinacije koje brinu o zaštiti okoliša pa nije čudno da održivi razvoj destinacije postaje jedan od glavnih trendova na turističkom tržištu. Održivi razvoj označava harmoničan odnos ekonomije i ekologije koje za cilj ima što veće očuvanje prirodnih bogatstava kako bi se osigurala budućnost generacijama koje dolaze. Preko održivog turizma želi se stvoriti bolji svijet, a to se nastoji ostvariti preko ravnoteže ekonomskih činitelja, socijalnih činitelja i činitelja zaštite prirode (Smolčić Jurdana, 2003.).

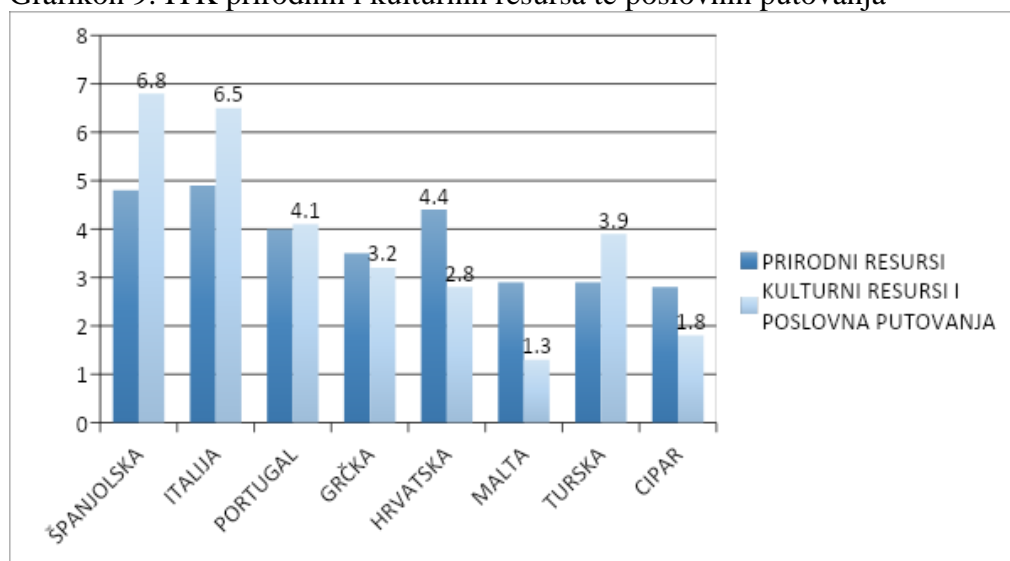
Poznato je da mjesta za kampiranje moraju imati visok stupanj očuvanja okoliša te su samim time na tržištu u prednosti ispred svojih konkurenata kada govorimo o trendu održivog razvoja. Kako bi mali hoteli uspjeli postići konkurentnost u domeni održivog razvoja, svoje poslovanje moraju maksimalno kreirati tako da brinu o očuvanju okoliša. Hrvatska mora motivirati male poduzetnike u hotelijerstvu na otvaranje eko hotela.

Ministarstvo turizma i sporta donijelo je nacionalni program oporavka i otpornosti 2021. – 2026. koji uključuje „Jačanje održivosti te poticanje zelene i digitalne tranzicije poduzetnika u sektoru turizma“. Program je usmjeren na razvoj proizvoda koji su prihvatljivi za okoliš i na povezivanje poduzetnika kako bi se povećala produktivnost smještajnih poduzeća i ostvarila bolja pozicija na turističkom tržištu. Bolja tržišna pozicija nastoji se ostvariti kroz digitalnu tehnologiju i transformaciju privatnih pružatelja smještaja u poduzetnike. Novčana sredstva usmjerena su na smanjivanje nepovoljnih klimatskih promjena, digitalizaciju, smanjenje emisije štetnih plinova, smanjenje otpada i povećanje energetske učinkovitosti. Sredstva su namijenjena za (MINT, 2021.):

- Razvoj onih turističkih dobara koja nisu štetna za okoliš te digitalnu i zelenu tranziciju.
- Zelenu tranziciju malih pružatelja privatnog smještaja i njihov preobražaj u poduzetnike u turizmu.
- Podržavanje stvaranja ekoloških turističkih proizvoda i ekoloških poslovnih modela u vrijednosnom lancu turizma koji pozitivno utječu na zelenu i digitalnu tranziciju.

Hrvatska je bogata prirodnim resursima koji su izuzetno atraktivni i omogućuju joj prednost jer je prirodne resurse teško supstituirati i zemlje koje nemaju visok stupanj atraktivnosti resursa nisu kvalitetne turističke zemlje. Moderni turisti sve više brinu o okolišu i zdravlju, a Hrvatska ima veliki potencijal za razvoj zdravstvenog turizma.

Grafikon 9. ITK prirodnih i kulturnih resursa te poslovnih putovanja



Izvor: izrada autora prema Rašić (2020.)

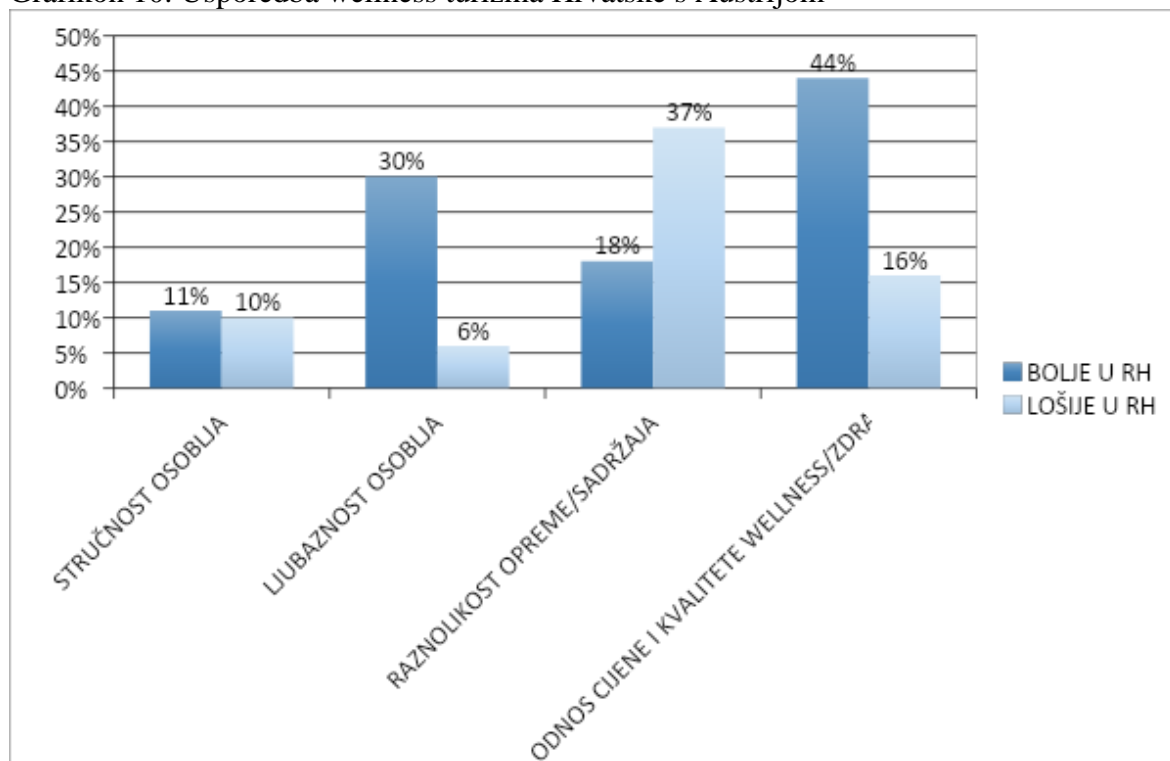
Na grafikonu 9. vidimo kako je Hrvatska s 4.4. boda u top tri mediteranskih zemalja po prirodnim resursima. Kao što smo već spomenuli povoljna klima, more, očuvana flora i fauna, kvaliteta i čistoća mora osigurava malim smještajnim poduzećima konkurentsku prednost, ali ne rješava problem sezonalnosti. Hrvatska je konkurentna zemlja u ljetnim mjesecima no kako bi zadržala tu konkurentnost mora produžiti svoju sezonu. Hrvatska je prema indeksu turističke konkurentnosti najslabija u području kulturnih resursa i poslovnih putovanja s osvojenih 2.8 boda, slabije rezultate od hrvatske postigli su samo Malta i Cipar (Rašić, 2020.).

Zdravstveni turizam predstavlja jedan od glavnih trendova na turističkom tržištu. Ubrzan i stresan život sve više utječe na pojedince koji počinju birati destinacije koje imaju kvalitetan zdravstveni turizam, pogotovo nakon što se svijet suočio sa krizom Covid-19. „Glavni potencijali i stupovi budućeg razvoja zdravstvenog turizma u Republici Hrvatskoj su kvalitetni i stručni zaposlenici, raznolikost prirodnog bogatstva, ekološke kvalitete prostora, ljekovite vode, more, blagotvorno podneblje, zdrava hrana i sigurnost destinacije“ (MZSS, 2020.:2).

Zdravstveni turizam ima tri oblika i to: wellness turizam koji se odvija pretežno u hotelima, lječilišni koji se odvija u lječilištima i medicinski koji se odvija u klinikama i specijalnim bolnicama. Jedan od najstarijih oblika turizma u Hrvatskoj je upravo lječilišni turizam, a lječilišta su pretežno smještena u kontinentalnoj Hrvatskoj. Zadnjih deset godina u Hrvatskoj se razvijaju hotelski wellness centri koji konkuriraju u regionalnom okruženju (Marušić, Telišman Košuta i Sever, 2019.).

Jedan od primjera malog wellness poduzeća u Hrvatskoj je Marvie Hotel koji je smješten u Splitu. Ovaj hotel nudi bogatu ponudu zdravstvenih usluga i posjećen je tijekom cijele godine. U ponudi se mogu naći fizioterapeutske i nutricionističke usluge kao i bogati wellness program. „Aqua Med Medical Wellness djeluje u hotelu od 2017. godine i uključuje stručan tim fizijatra i akupunkturologa, nutricionista, viših fizioterapeuta, profesora kineziologije, maserki, kozmetičarki i pedikerki” (Marvie Hotel & Health, 2021.).

Grafikon 10. Usporedba wellness turizma Hrvatske s Austrijom



Izvor: izrada autora prema Marušić i sur. (2019.)

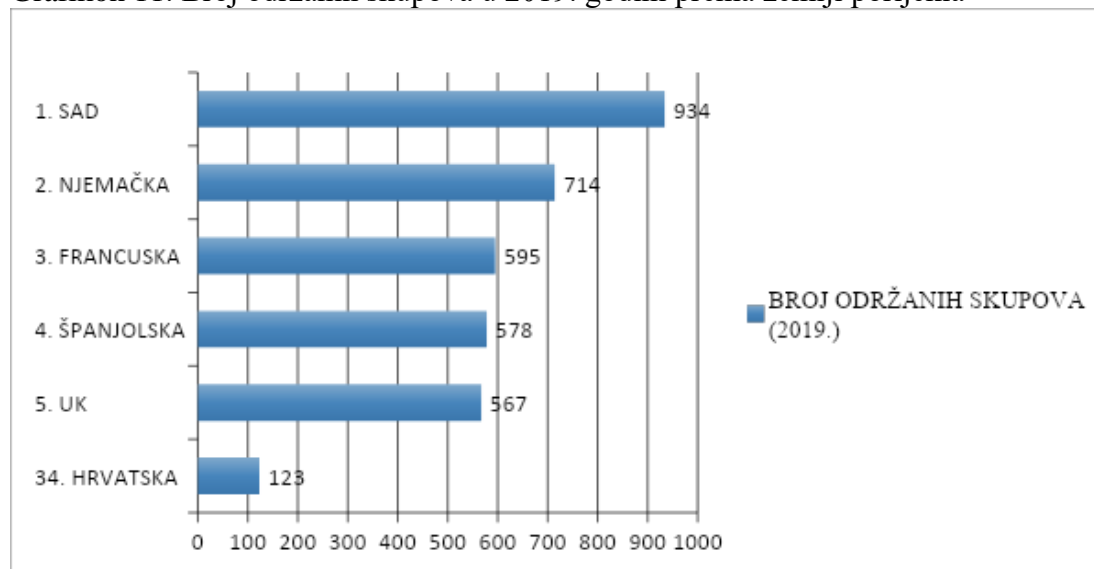
Kako bismo bolje razumjeli poziciju Hrvatske kao zdravstvene destinacije, Institut za turizam proveo je istraživanje o stavovima ispitanika o kvaliteti zdravstvenog turizma u Hrvatskoj. Ispitanici dolaze iz europskih zemalja i to: Ujedinjeno Kraljevstvo, Njemačka, Austrija, Italija, Slovenija, Bosna i Hercegovina i Hrvatska. Na grafikonu 10. prikazani su stavovi ispitanika prilikom usporedbe Hrvatske i Austrije. Korisnici wellness sadržaja podjednako su zadovoljni stručnošću osoblja i u Hrvatskoj i u Austriji, no veća ljubaznost osoblja zabilježena je u Hrvatskoj. „Raznolikost wellness ponude ocijenjena je lošijom u usporedbi s Austrijom ,37% korisnika ocjenjuje je lošijom, a 18% boljom; ostali smatraju da je podjednaka“ (Marušić i sur., 2019.:22).

Mala ugostiteljska poduzeća najzastupljeniji su oblik poslovanja u ukupnom broju ugostiteljskih poduzeća i imaju veliki utjecaj na pozicioniranje Hrvatske kao turističke destinacije. Država mora poticati male poduzetnike na stvaranje ponude prema specifičnim turističkim motivima kao što su zdravstveni i kongresni turizam jer će tako pomoći turističkom sektoru u rješavanju problema sezonalnosti. Kroz poslovni tj. kongresni turizam Hrvatska može produžiti svoju sezonu i regulirati turistički promet prema manje razvijenim turističkim područjima jer za poslovne skupove nije potrebno sunce i more.

„Poslovni turizam se kao sadržajno širi oblik kongresnog turizma, definira kao skup pojava i odnosa koji proizlaze iz putovanja i boravka osoba koje se sastaju radi izmjene pretežno znanstvenih i stručnih informacija, a kojima mjesto sastanka nije stalno mjesto boravka ili rada.“ Poslovni turizam, sa svim svojim elementima predstavlja mjesto na kojem se stvaraju nove vrijednosti i koji ima veliki utjecaj na profesionalni razvoj pojedinca (Alkier Radnić, Rudančić Lugarić i Herak, 2013.:541).

Na grafikonu 11. vidimo kako je vodeća zemlja u svijetu po broju održanih skupova SAD s ukupno 934 skupova u 2019. godini., zatim slijedi Njemačka s 714 održanih skupova. Francuska, Španjolska i Ujedinjeno Kraljevstvo imali su u 2019. godini više od 550 održanih skupova. Potrebno je napomenuti kako su ove tri države zajedno s Italijom vodeće europske države zadnjih deset godina kada je riječ o kongresnom i poslovnom turizmu. Hrvatska je ponovno u top pedeset zemalja s ukupno 123 održanih skupova odnosno na 34. mjestu. U 2016. godini, Hrvatska je bila na 43. mjestu s ukupno 75 održanih skupova, pa možemo reći kako kongresni turizam sve više dobiva na značaju (ICCA, 2019.).

Grafikon 11. Broj održanih skupova u 2019. godini prema zemlji porijekla



Izvor: izrada autora prema ICCA (2019.)



Hrvatska ima veliki potencijal za postizanje konkurentnosti na međunarodnom tržištu putem kongresnog turizma, no da bi se to postiglo potrebno je osigurati dobru prometnu povezanost s glavnim središtima u Europi. Dubrovnik je najbolje pozicioniran hrvatski grad kada je riječ o kongresnom turizmu i ima najdulju sezonu. Kako bi Hrvatska maksimalno iskoristiti svoj potencijal, potrebno je unaprijediti ponudu u hotelima, ulagati u infrastrukturu i izgraditi pozitivnu sliku hrvatske kao kongresne destinacije (Zrinušić, 2017.).

Cavtat se našao u top dvadeset europskih kongresnih destinacija. Cavtat posjeduje visoku razinu infrastrukture i kvalitetnu gastronomsku ponudu, „Hotel Croatia Cavtat“ odabran je kao savršeno mjesto za ovakav tip turizma. Brisel je pozicioniran kao jedan od glavnih gradova u Europi za kongresni turizam i u svojoj smještajnoj strukturi, posjeduje velik broj kongresnih hotela među kojima se ističe „Hotel Le Plaza“. Barcelona je također još jedan od gradova koji ima široku smještajnu ponudu za održavanje kongresa kao što je „Frontair Congress Hotel“ (European Best Destination, 2022.).

#### **4.4. Potencijali razvoja malog gospodarstva u hotelijerstvu u budućnosti**

Europska unija zajedno s Europskom komisijom ističe važnost u promociji malih i srednjih poduzetnika. Mnoge aktivnosti koje EU provodi vezane su uz poboljšanje poslovne okoline, promocija poduzetništva te širenje pozitivne prakse. Europski fond je specijaliziran za financiranje malog i srednjeg gospodarstva (Vrhovec Žohar i Klopotan, 2014.).

Prije svega, uspješnost malog gospodarstva uvelike ovisi o konzistentnosti. Čimbenici koji pomažu u razvoju malog gospodarstva su gospodarska komora te sveučilišta i veleučilišta. Uvjeti za razvoj malog gospodarstva zahtijevaju usklađenost državne politike kojom se obuhvaća aktivnost različitih područja, od znanosti pa sve do regionalnog razvoja. Tu imamo također i globalnu konkurentnost.

Potencijal regionalnih tržišta bivše Jugoslavije (Bosna, Srbija, Slovenija, Makedonija) je u tome što, osim što ne postoji jezična barijera, život u zajedničkoj državi uzrokovao je značajne obiteljske, prijateljske ili poslovne odnose koji se protežu i na sljedeće generacije, a nije zanemariva ni emocionalna komponenta gostiju. Hrvatska je osim toga, zbog svoje blizine emitivnim tržištima i lakoće dolaska gostiju auto destinacija, što je značajna komparativna prednost pred drugim receptivnim tržištima do kojih se zbog udaljenosti ne može doći autom (Grčka, Turska).

Kako bi se povećala konkurentnost hrvatskog turističkog sektora potrebno je razvijati nove proizvode, ili poboljšati postojeće proizvode i usluge namijenjene turističkoj potrošnji na inovativan i održiv način. Za postizanje konkurentnosti potrebno je osigurati kvalitetu usluga, ljudskog potencijala, prihvatnih objekata, popratnih turističkih sadržaja i usluga odnosno potrebno je stvoriti nezaboravan turistički doživljaj. Ministarstvo turizma svojim programima potiče jačanje malog i srednjeg poduzetništva u turizmu sljedeći smjernice razvojne strategije Europske Unije koje se odnose na (MINT, 2020.):

- Razvijanje kreativne turističke usluge,
- unapređenje smještajnih kapaciteta,
- povećanje kvalitete turističke ponude,
- povećanje zauzetosti smještajnih objekata i produženje sezone,
- povećanje prosječne turističke potrošnje,
- povećanje zaposlenosti i samozapošljavanja.

Kako bi budućnost malih hotela bila kvalitetna potrebno je stvarati službe koje će se sastojati od manjeg tima koji će vlasniku malog hotela pružati korisne savjete i smjernice. Za osnivanje takvih službi odgovorne su hotelske udruge i odbori u turizmu, a malim hotelima će takve službe zamijeniti ono što u velikim obavljaju uprave hotela (Medlik i Ingram, 2002.).

Također imamo i Nacionalnu udruhu obiteljskih i malih hotela koja je nastala 2004. godine zbog sve veće potrebe za udruživanjem malih hotelskih poduzeća kako bi se učinkovito podupirali njihovi interesi i unaprijedila kvaliteta ponude. Udruga okuplja najbolje male hotelijere u Hrvatskoj, a glavni ciljevi uključuju stvaranje kvalitetnih proizvoda koji će konkurirati na međunarodnom tržištu, poticanje individualnosti i jedinstvenosti, mogućnost boljih nabavnih uvjeta, povećanje smještajne kvalitete i njihovih usluga te unapređenje kompetencija kroz dobru edukaciju i savjetovanja (OMH, 2010.).

Mali hoteli u hrvatskom hotelijerstvu imaju veliki značaj jer ovakve hotele karakterizira izvornost i jedinstvenost, oni su nositelji promjena i utječu na kvalitetu cjelokupne hotelske industrije te se investiranje u ovakve hotele smatra temeljem održivog razvoja turizma. Suvremeni putnici sve više putuju u one destinacije koje su prilagođene njihovim potrebama, a mali hoteli nude specifičnu turističku uslugu i zbog toga izuzetno dobivaju na značaju. Mali obiteljski hoteli privlače dodatni segment turističke potražnje u Hrvatsku i to tijekom cijele godine. Kako je većina malih i obiteljskih hotela visoke kategorije, jačanje ovog segmenta ponude izuzetno je važno za jačanje konkurentnosti hrvatskog turizma“ (Cappelli, 2018.)

Nakon velikih posljedica koje je Covid-19 kriza uzrokovala ugostiteljskom sektoru, nacionalna udruga malih i obiteljskih hotela odlučila se na kreiranje novog nacionalnog hotelskog brenda pod nazivom Eco zeleni hoteli. Kako bi se osigurala prestižna eko oznaka koja može biti zlatna, srebrna ili platinasta, ovisno o stupnju održivosti, potrebno je ispuniti određene preduvjete kao što su: štednja energije i vode, korištenje obnovljivih energetske izvora, konzumacija lokalne hrane, izbjegavanje korištenja opasnih kemikalija u poslovanju itd. Udruga je već pokrenula edukaciju svojih članova nakon koje slijede investicije pa se prvi zeleni hoteli mogu očekivati početkom 2023. godine. Ekološki osviješteno poslovanje je trend koji postaje nužnost ne samo zbog turista koji sve više brinu o okolišu već i za hotelijere koji mogu ostvariti velike uštede u poslovanju (Klarić, 2021.).

Ministarstvo turizma ove je godine donijelo plan za daljnji razvoj turističkog sektora u Hrvatskoj pod nazivom „Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine“. Cilj vlade je prije svega, razvoj cjelogodišnje turističke ponude i ulaganje u projekte putem kojih se povećava privlačnost i konkurentnost ponude s naglaskom na nerazvijena turistička područja. Strategija polazi od dvije ključne mjere a to su (MINT, 2022.):

- Putem mjere A utječe se na kvalitetu, razvoj dodatnih sadržaja, povećanje standarda, sigurnost objekata za smještaj kao što su hoteli i kampovi te postojeći ili novi ugostiteljski kapaciteti. Država sufinancira aktivnosti za unaprjeđenje kvalitete, digitalizaciju poslovanja kako bi se osigurala sigurnost smještaja, prilagođavanje osobama s posebnim potrebama, ulaganje u uređenje izletišta i aktivnosti potrebne za razvoj točno određene vrste turizma kao što su eko, ruralni, nautički i dr.
- Putem mjere B nastoje se što prije riješiti posljedice koje su uzrokovane potresom u Sisačko-moslavačkoj županiji (isključujući obnovu građevina) tako što je potrebno pomoći ugostiteljskom sektoru u uspješnom nastavku svog poslovanja. Potrebna je financijska pomoć za sanacije ugostiteljskih objekata koji su bili pogođeni potresom kao i nabava potrebne opreme za rad ili preseljenje određenog ugostiteljskog objekta na drugu (zamjensku) lokaciju.

## 5. ZAKLJUČAK

Poduzetnička aktivnost seže daleko u prošlost, a sve više dobiva na značenju tek krajem 19. stoljeća. Pojam poduzetništva ima veliki značaj u ekonomiji ali i u društvu. Ne postoji konkretna niti pravilna definicija kojom bi se ovaj pojam mogao opisati. Poduzetništvo ne djeluje samo u ekonomiji nego je rasprostranjeno u jako puno društvenih znanosti i kao takvo je izuzetno kompleksan pojam. Jedno od glavnih obilježja poduzetničkog djelovanja je financijski rizik koji je neizbježan u poslovanju i uvjetovan je dinamikom i neizvjesnošću poduzetničke aktivnosti.

Malo gospodarstvo obuhvaća mikro, male i srednje poduzetnike i to je najzastupljeniji oblik poslovanja ne samo u Hrvatskoj već i u cijelom svijetu. Ono predstavlja kohezivnu snagu svakog gospodarstva, a njegove prednosti proizlaze iz njegove veličine. To su poduzeća koja imaju jednostavnu organizacijsku strukturu i upravljanje. Za kvalitetno poslovanje malog gospodarstva od izuzetne je važnosti poduzetnička klima. Poduzetnička klima je okruženje u kojem djeluju poduzetnici i ona može pozitivno i negativno utjecati na rast i razvoj malih i srednjih poduzetnika.

Jedan od glavnih problema s kojim se poduzetnici susreću u svom poslovanju su izvori kapitala za njihov pothvat koji često predstavlja veliki izazov za mala poduzeća. Naime banke su vrlo oprezne prilikom izdavanja kredita za pothvate malih poduzetnika jer oni teško mogu pružiti osiguranje otplate pa se banke teško odlučuju na financiranje. Poslovni anđeli su bogati pojedinci koji ulažu svoja novčana sredstva u poslovne pothvate malih poduzetnika i tako rješavaju problem financiranja.

Turizam je jedan od glavnih generatora prihoda i zapošljavanja u Republici Hrvatskoj, a u zadnjih deset godina Hrvatska je uspjela postati kvalitetna turistička zemlja koja konkurira na balkanskom tržištu, ali i dobrom dijelu Istočne Europe. Početci hotelskog poslovanja potječu još iz Antičke Grčke i starog Rimskog doba. Kretanje ljudi iz različitih razloga dovelo je do potrebe za izgradnjom objekata koji su omogućili prihvat tih ljudi. Hotelijerstvo je glavni element turističke ponude neke destinacije i razvoj turizma uvelike ovisi o stanju smještajne industrije bez koje ponuda ne bi bila cjelovita. Hotelska industrija dio je ugostiteljske industrije i obuhvaća hotele, kampove, smještaj u domaćinstvu i ostale objekte za smještaj turista. Jedan od glavnih nedostataka hotelijerstva ogleda se u sezonskom karakteru koje diktira poslovanje hotela.

Početak 21. stoljeća Republika Hrvatska bilježi značajan porast poslovanja malih i srednjih poduzeća u domeni ugostiteljstva. Malo gospodarstvo u hotelijerstvu predstavlja velik potencijal za razvoj raznih oblika turizma u Republici Hrvatskoj, no da bi se to ostvarilo potrebno je ukloniti niz prepreka koji stoje na putu razvoju malog gospodarstva, kao što su spora i skupa administracija, otežano financiranje, te puno drugih.

Mala hotelska poduzeća imaju personaliziran odnos prema svojim gostima i predstavljaju tradiciju neke zemlje, ali isto tako imaju i svoje nedostatke koji su vidljivi u znanju i vještinama vlasnika u upravljanju poduzećem. Hrvatska je konkurentna zemlja kada je riječ o održivosti okoliša. Kako bi uspjeli postići konkurentsku prednost u odnosu na druge destinacije, mala gospodarstva u Hrvatskoj svoje poslovanje moraju kreirati prema održivom turizmu jer suvremeni putnik sve više bira one destinacije koje brinu o zaštiti okoliša.

Također, mala poduzeća na hotelskom tržištu moraju pratiti trendove turističke potražnje koja je vrlo dinamična, a to mogu postići tako što proširuju svoju ponudu i specijaliziraju se na točno određene motive koji turista privlače u neku destinaciju. Danas se sve više fokus stavlja na kongresni i poslovni te wellness turizam koji može turističku sezonu produžiti na cijelu godinu. Hrvatska ima vrlo izražen sezonski karakter poslovanja i u ljetnim mjesecima postaje izrazito konkurentna svojim mediteranskim susjedima, wellness i poslovni turizam imaju mogućnost utjecati na konkurentnost Hrvatske tijekom cijele godine jer za ovakav tip turizma nije potrebno more i sunce već kvalitetni kapaciteti. Hrvatska svojim turistima može ponuditi puno više od čistog mora i pogodne klime usmjeravajući mala poduzeća na oblikovanje smještajne ponude prema eko, ruralnom, nautičkom, pustolovnom, zabavnom i dr. vrstama turizma.

## POPIS LITERATURE

1. Aflić, S., Priskiće, E. (2012.) Entrepreneurship in Small Family - run Hotels - Croatian Tourism Case Study, Učenje za poduzetništvo, Vol. 2 No. 1, str. 329.-335., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/192352> ( 01.10. 2022.)
2. Alkier Radnić, R., Rudančić-Lugarić, A., Herak, I. (2013.) Poslovni turizam u funkciji unapređenja turizma grada Opatije, Ekonomski vjesnik: Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXVII No. 2, str. 540.-547. dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/116454>
3. Bartoluci, M. (2013.) Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva, Zagreb: Školska knjiga
4. Bašić, I. (2015.) Novi trendovi u funkciji povećanja konkurentnosti hrvatskog turizma u 21. Stoljeću, Zagreb: Ministarstvo turizma, str. 408.-410. Pogledati cijeli zbornik
5. Borković, V. (1995.) Strateški marketing malih i srednjih hotelskih poduzeća u Hrvatskoj, Tourism and hospitality management, Vol. 1 No. 2, str. 279.-290., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/182529> (01.10.2022.)
6. Buble, M., Kružić, D. (2006) Poduzetništvo – realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, Zagreb: RriF
7. Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (2016.) Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2015. Zagreb: CEPOR
8. Cerović, Z., Janković, S., Stroligo Herceg, G. (2016.) Benchmarking hrvatskog hotelijerstva, Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
9. Cerović Z. (2003.) Hotelski Menadžment, Rijeka: Fakultet za turistički i hotelski menadžment
10. Cetinski, V., Milohnić, I., Perić, M. (2009.) Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća, Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
11. Cvelić- Bonifačić, J., Milohnić, I. (2013.) Management of Competitiveness in camping: Trends in Internet use, Informatologia, Vol. 46 No 1, str. 8.-16., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/100102> (15.10.2022.)
12. Cvijanović, V., Marović, M. i Sruck, B.(2008.) Financiranje malih i srednjih poduzeća, Zagreb: Binoza press d.o.o.

13. Dimitrić, M., Žiković, I., Matejčić V.(2018) Odrednice profitabilnosti hotelskih poduzeća - usporedna analiza Primorsko-goranske županije i Republike Hrvatske. U:Koški, D., Karačić, D., Sajter, D., ur. Financije - teorija i suvremena pitanja. Osijek: Ekonomski fakultet, str. 329- 350.
14. Državni Zavodu za Statistiku (2021.) Dolasci i noćenja turista u 2021., dostupno na: <https://podaci.dzs.hr/2021/hr/10190> (01.10.2022.)
15. Duchesne, M. Eck, A. (2017.) European travel trends and hotel investment hot spots, Santa Barbara: Christie & Co
16. Dupeyras, A., MacCallum, N. (2013.) Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document, OECD Tourism Papers, 2013/02, OECD Publishing. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1787/5k47t9q2t923> (10.10.2022.)
17. EBAN (2021.) Reporting on the Activity of Business Angels and Business Angel Networks in Europe, dostupno na: <https://www.eban.org/statistics-compendium-2021-european-early-stage-market-statistics/> (09.10.2022.)
18. Eremić, G. (2021.) Novi trendovi kamping turizma – glamping i obiteljski kampovi, Geoadria, Vol. 26 No. 1, str. 59.-82., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/371985> (14.10.2022.)
19. European Best Destinations (2022.) dostupno na: <https://www.europeanbestdestinations.com/best-of-europe/best-congress-destinations-in-europe/> (10.11.2022.)
20. European Commission (2016.) 2016 SBA Fact Sheet Croatia. Bruxelles: European Commission.
21. EUROSTAT (2019.) Tourism accommodation establishments, dostupno na: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics#Bed\\_places\\_in\\_the\\_EU:\\_Italy\\_and\\_France\\_predominate](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics#Bed_places_in_the_EU:_Italy_and_France_predominate) (23.11.2022.)
22. Funda, D. (2011.) Menadžment malog poduzeća, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“
23. Gerber, M. E. (1995.) Legenda o poduzetništvu: Zašto većina malih poduzeća propada i što poduzeti? Zagreb: IBS- Informatorov biro sustav
24. Grbac, B.(1992.) Marketing pristup definiciji i klasifikaciji malih i srednjih poduzeća, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, vol. 10, No. 2., str. 15.-25., dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/140460> (01.09.2022.)

25. Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. (2008.) Poduzetništvo, Zagreb: MATE d.o.o.
26. HOTREC (2013.) The hospitality sector in Europe: An assessment of the economic contribution of the hospitality sector across 31 countries, dostupno na: <https://www.hospitalitynet.org/file/152005191.pdf> (10.11.2022.)
27. Klarić, Š. (2021.) Zeleni hoteli - budućnost hrvatskog turizma, Zagreb: Poslovni turizam, dostupno na: <https://www.poslovniturizam.com/vijesti/zeleni-hoteli-buducnost-hrvatskog-turizma/3689/>
28. Kuratko, D. F., Hodgetts, R. M. (2007.) Entrepreneurship: Theory, Process, Practice, 7. Izdanje, Mason: Thomson & South- Western
29. Kunst, I., Ivandić, N. (2013.) Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Zagreb: Institut za turizam
30. Kolaković, M. (2006.) Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Zagreb: Sinergija
31. Kolaković, M., Mikić, M. (2020.) Poduzetništvo u 21. stoljeću, Zagreb: Studentski poduzetnički inkubator
32. Medlik, S., Ingram, H. (2002.) Hotelsko poslovanje, Zagreb: Golden marketing
33. Marasović, I. (2004.) Analitički pregled MEI: Europska povelja o malom gospodarstvu, Ministarstvo za europske integracije, dostupno na: [www.mvpei.hr/.../Analiticki\\_europska\\_povelja\\_malo\\_gospodarstvo.doc](http://www.mvpei.hr/.../Analiticki_europska_povelja_malo_gospodarstvo.doc) (01.08.2022.)
34. Marušić, Z., Telišman Košuta, N., Sever, I. (2019.) Zdravstveni turizam 2018.: stavovi i potrošnja korisnika usluga zdravstvenog turizma u Hrvatskoj, Zagreb: Institut za turizam
35. Ministarstvo turizma i sporta (2022.) Konkurentnost turističkog gospodarstva, dostupno na: <https://mint.gov.hr/vijesti/za-unaprjedjenje-cjelogodisnje-turisticke-ponude-u-2022-osigurano-13-milijuna-kuna/23088> (15.10.2022.)
36. Ministarstvo turizma i sporta (2020.) Strateški plan Ministarstva turizma za razdoblje 2020.-2022. godine, dostupno na: <https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/dokumenti-80/strateski-dokumenti-11418/11418> (20.11.2022.)



37. Ministarstvo turizma i sporta (2021.) Jačanje održivosti te poticanje zelene i digitalne tranzicije poduzetnika u sektoru turizma, dostupno na: <https://mint.gov.hr/javni-pozivi-i-natjecaji-22753/jacanje-odrzivosti-te-poticanje-zelene-i-digitalne-tranzicije-poduzetnika-u-sektoru-turizma/23234> (23.11.2022.)
38. Ministarstvo zdravstva Republike Hrvatske (2020.) Katalog projekata zdravstvenog turizma, dostupno na: <https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/2021Objave/Katalog%20projekata%20zdravstvenog%20turizma%202020.pdf> (21.11.2022.)
39. Nacionalna udruga malih i obiteljskih hotela (2010.) dostupno na: <https://www.omh.hr/hr/udruga/o-udruzi/2010> (25.09.2022.)
40. Nikolić G., Županić, A. (2012.) Malo i srednje poduzetništvo u hrvatskom hotelijerstvu. U: B. Katalinić, ur. 3rd International Conference "Vallis Aurea" Focus on Regional Development, Rijeka: Visoka poslovna škola PAR, str. 667.-671.
41. Pletikosa, D. (2015.) Prijedlog modela mjerenja konkurentnosti turizma i hotelijerstva hrvatske, Ekonomski pregled, Vol. 66 No. 6, str. 579.-608., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/221364> (10.10.2022.)
42. Ploh, M. (2017.) Ograničenja i mogućnosti financiranja malih i srednjih poduzeća u republici hrvatskoj, FiP- Financije i pravo, Vol. 5 No. 1., str. 79.-106., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/185842> (10.10.2022.)
43. Porter M. (1990.) Competitive Advantage of Nations, New York: Free Press
44. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (1999.) Međunarodni marketing, Zagreb: Masmedia
45. Pulišelić, M. (2012) Strategijsko-financijski okvir za podršku malog gospodarstva, u Vidučić, Lj. (ur.) Mala i srednja poduzeća: financijska politika i ekonomsko-financijski okvir podrške, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 113-134.
46. Radišić F. (1997.) Poduzetnički menadžment u turizmu, Opatija: Hotelijerski fakultet Opatija
47. Radišić F. (1998.) Ekonomika i organizacija poslovanja u hotelijerstvu, Opatija: Otokar Keršovani
48. Rajsman, M., Petričević, N. (2013.) Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj, Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. 26 No. 1, str. 250.-262., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/108210> (05.10.2022.)
49. Rašić, I. (2020) Sektorske analize, Zagreb: Ekonomski Institut
50. Renko, N. (2010.) Marketing malih i srednjih poduzeća, Zagreb: Naklada Ljevak

51. Ružić, P. (2006.) Vodič u ekonomiku i organizaciju ugostiteljskog poduzeća: Makro, mikro, procesna i operacijska ekonomika i organizacija hotela i restorana, Poreč: Visoka poslovna škola s.p.j. Višnjan
52. Smolčić Jurdana, D. (2003.) Tržišna uvjetovanost menadžmenta okoliša u turizmu, *Tourism and hospitality management*, Vol. 9 No. 2, str. 153.-162., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/181479> (16.10.2022.)
53. Smolčić-Jurdana, D., Milohnić, I. (2018.) Sustav obrazovanja za ruralni turizam: Analiza stanja i preporuke, Zbornik radova 4. međunarodnog kongresa o ruralnom turizmu, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 210.-219.
54. Srića, V.(1992.) Kreativnost i hospitality management, Opatija: Hotelska kuća, Hotelijerski fakultet
55. Sudarić, Ž. (2013.) Poduzetničkim kompetencijama do razvoja malog i srednjeg poduzetništva, *Učenje za poduzetništvo*, Vol. 3 No. 1, str. 103.-110., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/130300> (05.10.2022.)
56. Škrtić, M., Mikić, M. (2011.) *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
57. Škrtić, M. (2006.) *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
58. Učkar, D. i Grgić, J. (2015.) Credit Guarantees as a Method of Starting Investments in the SME Sector, u Krtalić, S. i Drejerska, N. (ured), *Economic Policy Today: Political Rhetoric or a True Reform*, Sveučilište u Puli, Ekonomski fakultet, str. 269-299.
59. UNWTO (2022.) *Tourism in the Mediterranean*. dostupno na: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416929> (23.11.2022.)
60. Vizek, M. (2022.) *Poslovanje mikro poduzeća te malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj u 2021. godini*, Zagreb: Ekonomski institut
61. Vujić, V.(2010.) *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*, Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
62. Vukonić, B., Čavlek, N. (2001) *Rječnik turizma*, Zagreb: Masmedia
63. Vuković, I. (1999.) *Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu*, Zagreb: Dalmatina
64. Zrinušić, A. (2017.) *Poslovni i kongresni turizam jedan su od najbrže rastućih segmenata turizma*, dostupno na: <https://www.mirakul.hr/bizdirekt/poslovni-kongresni-turizam-jedan-najbrze-rastucih-segmenata-turizma/> (21.11.2022.)

## POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFIKONA

Tablica 1. Karakteristike mikro, malih i srednjih poduzeća.....	8
Tablica 2. Podjela hotela prema različitim kriterijima.....	24
Tablica 3. Prednosti i nedostaci malih obiteljskih hotela.....	30
Tablica 4. Pokazatelji upravljanja prihodima po kategorijama hotela u Hrvatskoj.....	31
Tablica 5. Poslovanje mikro, malih i srednjih poduzeća po djelatnostima u 2021. godini.....	32
Slika 1. Prikaz prednosti malih poduzeća.....	11
Slika 2. Vrste financiranja poduzetničkog pothvata.....	14
Slika 3. Podjela turističkog smještaja.....	27
Grafikon 1. Udio turističkih noćenja po vrsti smještaja.....	28
Grafikon 2 Indeks turističke konkurentnosti zaštite i sigurnosti i poslovnog okruženja .....	33
Grafikon 3. Prosječna potrošnja po turistu.....	34
Grafikon 4. ITK cjenovna konkurentnost .....	35
Grafikon 5. Udio pojedine vrste smještaja u ukupnoj smještajnoj strukturi .....	36
Grafikon 6. Udio poduzeća po vrstama ugostiteljskih usluga.....	37
Grafikon 7. Udio hotelskog smještaja prema vrsti hotela .....	37
Grafikon 8. ITK održivosti okoliša .....	38
Grafikon 9. ITK prirodnih i kulturnih resursa te poslovnih putovanja .....	40
Grafikon 10. Usporedba wellness turizma Hrvatske s Austrijom.....	41
Grafikon 11. Broj održanih skupova u 2019. godini prema zemlji porijekla.....	42