



Republika Hrvatska
Ministarstvo turizma

***NACIONALNI
PROGRAM
RAZVOJA MALOG
OBITELJSKOG
HOTELIJERSTVA***

Projekt:	Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva
Naručitelj:	Ministarstvo turizma Zagreb, Prisavlje 14
Izvršitelj:	Institut za turizam, Zagreb, Vrhovec 5
Voditelj projekta:	Dr. sc. Ivo Kunst Dr. sc. Neven Ivandić
Autori:	Dr. sc. Neven Ivandić Dr. sc. Ivo Kunst
Dokument:	Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva
Ravnatelj Instituta za turizam:	Dr. sc. Sanda Čorak
Mjesto i datum:	Zagreb, prosinac 2013. godine

Sadržaj

1. Uvod	4
2. Značajke malog obiteljskog hotelijerstva u Hrvatskoj	8
2.2. Kvantitativne odrednice ponude	9
2.3. Kvantitativne odrednice potražnje	10
2.4. Kvalitativna obilježja potražnje	10
2.5. Ocjena reputacije malog obiteljskog hotelijerstva	11
2.6. Poslovni učinci	11
2.7. Strukovno povezivanje	12
3. Međunarodno relevantni trendovi od interesa za poslovanje malih obiteljskih hotela RH	14
4. Ključni činitelji uspjeha poslovanja malih obiteljskih hotela u RH	17
5. Komunikacija s tržištem – primjeri dobre prakse	19
6. Malo poduzetništvo u turizmu u kontekstu europske razvojne strategije	21
7. SWOT analiza malih obiteljskih hotela u RH.....	27
8. Ekspertna ocjena konkurentnosti malih obiteljskih hotela RH	31
9. Smjernice i ciljevi razvoja malih obiteljskih hotela u RH do 2020. godine	34
7.1. Razvojne smjernice malog obiteljskog hotelijerstva	34
7.2. Vizija razvoja malog obiteljskog hotelijerstva RH.....	35
7.3. Strateški ciljevi razvoja malog obiteljskog hotelijerstva RH	35
10. Ključne mjere/aktivnosti za razvoj malog obiteljskog hotelijerstva.....	37
11. Zaključci i preporuke	46

1. Uvod

Mali obiteljski hoteli razmješteni duž jadranske obale, ali i u kontinentalnom prostoru, predstavljaju izuzetno privlačne smještajne kapacitete različitim tržišnim nišama i/ili potrošačkim segmentima, a osobito tržištu turizma posebnih interesa. U tom smislu, riječ je o smještajnim objektima koji sadržajno diferenciraju i proizvodno tematiziraju turističku ponudu Hrvatske. Nadalje, riječ je o smještajnoj ponudi čija izgradnja predstavlja vrlo interesantan prostor privatne inicijative za male i srednje domaće poduzetnike.

Polazeći od važnosti malog obiteljskog hotelijerstva za inoviranje cjelokupne hrvatske turističke ponude koja u ovom trenutku nedovoljno prepoznaje obilježja tranzicije kupaca ka post-materijalističkim društvenim vrijednostima ekonomije doživljaja, ali i njegovog nedovoljnog razvoja u odnosu na ostalu hotelsku i ukupnu smještajnu ponudu, Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine prepoznala je potrebu otvaranja barem 200-tinjak malih tematiziranih obiteljskih hotela i pansiona. Riječ je ponajviše o manjim tematiziranim objektima skladno uklopljenim u okruženje te disperziranim ne samo duž jadranske obale i u njezinu zaleđu, ali i na prostoru kontinentalne Hrvatske. Predvidiv smještajni kapacitet nove ponude malog obiteljskog hotelijerstva u 2020. godini dimenzioniran je na oko 7.500 smještajnih jedinica/ključeva.

U cilju efikasne operacionalizacije zacrtanog strateškog razvojnog cilja, Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine preporučila je izradu Nacionalnog programa unapređenja ponude malog obiteljskog hotelijerstva kojim bi se trebao trasirati put za:

- stvaranje primjerenijeg i poticajnijeg institucionalnog okruženja za razvoj malog obiteljskog hotelijerstva ponajviše kroz fleksibilnije radno zakonodavstvo, odnosno kroz manje rigidno propisivanje minimalnih tehničkih uvjeta čime bi se stvorili uvjeti za ravnopravniju tržišnu utakmicu s relevantnim konkurentskim okruženjem;
- podizanje razine znanja i stručnih vještina ne samo za potrebu pripreme projektne dokumentacije, efikasne i ekološki odgovorne izgradnje i opremanja objekta, već i za potrebe uspješnog tržišnog pozicioniranja i učinkovitog vođenja različitih aktivnosti u sferi dnevno-operativnog poslovanja;
- uspostavljanje primjerenog i na objektiviziranim kriterijima zasnovanog sustava financijskih i/ili fiskalnih poticaja temeljem kojih bi se povećao interes za izgradnju malih obiteljskih hotela, uključujući i transformaciju određenog dijela apartmanske ponude u obiteljske hotele i 'bed & breakfast' pansione.

U tom smislu Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva ima za cilj uspostaviti strateške i operativne smjernice za usuglašeno djelovanje glavnih dionika relevantnih za razvoj tog oblika smještaja, pri čemu posebno Ministarstva turizma i Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela (OMH).

S druge strane, u cilju efikasnog korištenja raspoloživih sredstava različitih programa/fondova EU, Program treba biti usklađen i sa strateškim okvirom razvoja Europske unije u razdoblju do 2020.

godine odnosno različitim programima i fondovima EU raspoloživim za razdoblje od 2014. do 2020. godine. U tom kontekstu, zbog specifičnosti djelatnosti obiteljskog hotelijerstva, poseban značaj ima EU Program za konkurentnost malih i srednjih poduzeća (COSME).

Polazeći od aktualnog razvojnog trenutka hrvatskog turizma, postojećih značajki ponude, današnje kvalitete, tržišne pozicije i konkurentnosti malog obiteljskog hotelijerstva, a imajući na umu i razvojne smjernice postavljene Strategijom razvoja turizma RH do 2020. godine, ovim se dokumentom definiraju programi i aktivnosti unapređenja konkurentnosti ove vrste smještaja na sljedećim područjima:

- **Institucionalni okvir djelovanja malog obiteljskog hotelijerstva**

Kroz analizu obilježja te utvrđivanje ključnih ograničenja sadržanih u nekoliko najvažnijih zakonskih rješenja kojima se regulira poslovanje malih obiteljskih hotela utvrđuje se okvir promjena institucionalnog okvira posebice u sferi postojećih odredbi Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti, Zakona o radu te Pravilnika o razvrstavanju i kategorizaciji hotelskih objekata. Poblize se analizira i postojeći sustav organiziranja i suradnje malih obiteljskih hotela te predlaže potreba uspostave tematskih i/ili regionalnih klastera, brendiranja i/ili labelinga.

- **Usmjeravanje ponude prema kvaliteti**

U cilju povećanja dodane vrijednosti usluga malog obiteljskog hotelijerstva posebna se pozornost posvećuje područjima (i) kreditnog i financijskog poticanja u funkciji povećanja kvalitete ponude, (ii) uspostavi nacionalnog sustava marki kvalitete, (iii) udovoljavanju principima/načelima ekološki odgovornog poslovanja, (iv) odrednicama programa informiranja i poslovnog savjetovanja vlasnika malih obiteljskih hotela kao i (v) sustavu praćenja kvalitete usluživanja.

- **Unapređenje sustava komercijalizacije i promocije**

Unapređenje sustava komercijalizacije i promocije temelji se na uspostavi tržišne prepoznatljivosti kroz tematiziranje i sadržajnu diferencijaciju. U tom smislu posebna pozornost posvećena je: (i) aktivnostima potrebnim za uspostavu prepoznatljivog sustava brendiranja, (ii) aktivnostima nužnim za unapređenje tržišne komunikacije, uključujući i moguće oblike zajedničke prodaje, kao i (iii) mjerama organizacijske podrške provedbi odrednica marketinške strategije na regionalnoj i lokalnoj razini.

- **Podizanje razine postojećih znanja i vještina**

Podizanje razine znanja i vještina temelji se na osmišljavanju i provedbi različitih programa stručnog usavršavanja. U tom smislu predlažu se različiti, po mjeri krojeni, programski moduli prilagođeni konkretnim potrebama/zahtjevima vlasnika i/ili posloводства malih i obiteljskih hotela.

Polazeći od odrednica projektnog zadatka, metodološki pristup izradi Nacionalnog programa unapređenja ponude malih obiteljskih hotela temelji se na sljedećim načelima:

- **Otvorenost i koordinacija u izvođenju projekta**

Izradu dokumenta u svim je fazama rada pratio i nadgledao stručni tim Ministarstva turizma, a isti je tim osigurao i pomoć izrađivačima u rješavanju pojedinih razvojnih dilema kroz davanje primjedbi i prijedloga na radne izvještaje čime je postignuta ne samo bolja kvaliteta finalne inačice dokumenta, već su stvoreni i preduvjeti za njegovu efikasnu implementaciju.

- **Multidisciplinarnost**

Analiza turizma kao multidisciplinarne pojave i davanje odgovarajućih rješenja za njegov razvoj zahtijeva rad multidisciplinarnog tima stručnjaka. Na izradi Nacionalnog programa razvoja malog obiteljskog hotelijerstva stoga su, osim stručnjaka iz područja turizma, sudjelovali i stručnjaci iz područja ekonomije, zaštite okoliša, projektnog planiranja, destinacijskog menadžmenta, razvoja proizvoda te turističkog marketinga. Posebna pozornost posvećena je usklađivanju programskih aktivnosti s mogućnostima povlačenja sredstava iz EU fondova za što je bio angažiran poseban stručnjak.

- **Uključivanje razvojnih dionika/interesnih partnera**

Osmišljavanje aktivnosti poticanja razvoja obiteljskog hotelijerstva u Hrvatskoj, a posebice učinkovito operativno upravljanje tim razvojem kao i njegov monitoring pretpostavlja suradnju većeg broja razvojnih dionika kako lokalnoj tako i na nacionalnoj razini. Uz Nacionalnu udruhu obiteljskih i malih hotela, u rad na projektu neposredno su bili uključeni stručni djelatnici Ministarstva turizma, Ministarstva poduzetništva i obrta, ali i predstavnici Hrvatske gospodarske komore.

Predstavnici navedenih institucija sudjelovali su u izradi Programa ponajviše kroz dubinske intervjuje, fokus grupe i/ili strateške radionice. Načelo suradnje i uključivanja različitih razvojnih dionika podrazumijevalo je komunikaciju, diskusiju i/ili razmjenu mišljenja u cilju postizanja konsenzusa svih relevantnih dionika oko ključnih razvojnih usmjerenja.

- **Susretno planiranje**

Susretno planiranje podrazumijeva usklađivanje turističkog planiranja na razini malog obiteljskog hotelijerstva s odrednicama nacionalne turističke strategije definirane Strategijom razvoja turizma RH do 2020. godine (NN 55/2013.). Uz to, planirane aktivnosti maksimalno su usklađene s odrednicama poticanja i usmjeravanja malog obiteljskog poduzetništva u Europskoj uniji. Konačno, valja naglasiti da Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva maksimalno uvažava i mogućnosti koje proizlaze iz novih rješenja u sustavu destinacijskog upravljanja turizmom.

- **Utemeljenost na provjerenim podacima**

Izrada Programa zasniva se na relevantnim, recentnim i pouzdanim sekundarnim podacima objavljenim u domaćim i inozemnim statističkim i/ili stručnim publikacijama odnosno na podacima koji su se prikupili za potrebe ovog projekta.

Konačno, a sukladno uobičajenom metodološkom okviru Instituta za turizma u izradi sličnih strateško-razvojnih i provedbenih dokumenata, izrada Nacionalnog programa malog obiteljskog hotelijerstva temeljila se na:

1. Kabinetskom (desk) istraživanju, a što podrazumijeva analizu međunarodno relevantnih trendova u ponudi malog obiteljskog hotelijerstva kao i ključna obilježja ponude obiteljskog hotelijerstva u Hrvatskoj. Analiza nadalje uključuje kako značajke institucionalnog okvira, tako i odrednice ponude i potražnje za obiteljskim hotelijerstvom.
2. Dubinskim intervjuima i konzultacijama s predstavnicima nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela, odnosno predstavnicima Ministarstva turizma te Ministarstva poduzetništva i obrta kao i drugih s projektom povezanih institucija, poglavito u cilju prepoznavanja ograničenja razvoja obiteljskog hotelijerstva, ali i predlaganja mjera/aktivnosti za njihovo uspješno otklanjanje;
3. Održavanju jedne strateške radionice s relevantnim dionicima na kojoj su se, između ostaloga, verificirale: (i) smjernice i ciljevi razvoja malog obiteljskog hotelijerstva u RH do 2020. godine, (ii) način poticanja i modeli financiranja razvoja obiteljskog hotelijerstva u RH, te (iii) ključne aktivnosti u razvoju ponude malog obiteljskog hotelijerstva te njihovim nositeljima i prioritetima
4. Faznom prihvaćanju projekta, a što podrazumijeva četiri faze izrade projekta, i to: (i) izrada metodološkog pristupa i analiza stanja (detektiranje ograničavajućih činitelja), (ii) prijedlog aktivnosti i mjera te njihova rasprava s razvojnim dionicima (strateška radionica), (iii) fino podešavanje potrebnih mjera i aktivnosti, te (iv) finalno usvajanje dokumenta.

2. Značajke malog obiteljskog hotelijerstva u Hrvatskoj

2.1. Zakonodavni okvir i fiskalno opterećenje

Pružanje usluga u objektima malog obiteljskog hotelijerstva nije uređeno posebnim zakonom već se definira u sklopu odredbi Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti, ali i Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli te Pravilnikom za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste Hotel. Može se, stoga, zaključiti da malo obiteljsko hotelijerstvo ne predstavlja specifično uređeno područje i/ili specifičnu smještajnu ponudu.

Što se tiče Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti, njime se utvrđuje tko se može baviti ugostiteljskom djelatnosti te se definiraju vrste ugostiteljskih objekata. Hotel, kao jedna od vrsta ugostiteljskih objekata, kategorizira se ovisno o uređenju, opremi, uređajima, uslugama, održavanju i ostalim elementima, a koji se propisuju Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli. Navedeni pravilnik propisuje ne samo minimalne ugostiteljske usluge kao i uvjete za pojedine vrste i kategorije objekata koji čine skupinu hoteli, već i način kategorizacije objekata kao i vrste posebnih standarda.

Sukladno Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, hotel se definira kao funkcionalna cjelina koja mora imati prijemni hol u kojem je recepcija, najmanje pet smještajnih jedinica, ugostiteljske sadržaje za pripremu i usluživanje hrane, pića i napitaka (kuhinju i blagovaonicu) te zajednički sanitarni čvor za goste. Nadalje, hotel, u pravilu, čini jedna građevina ili dio građevine sa zasebnim ulazom te horizontalnim i vertikalnim komunikacijama, a može imati najviše tri dependanse kao zasebne građevine unutar jedinstvene funkcionalne cjeline. Objekti iz skupine hotela razvrstani su na šest skupina (hotel baština - heritage, hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartmani, pansion) te su kategorizirani prema kvaliteti u četiri razreda (2 od 5 zvjezdica), a mogu dobiti i posebnu oznaku kvalitete. Valja naglasiti da se kriteriji za pojedine kategorije razlikuju ovisno o tome radi li se o postojećem ili novom objektu.

S druge strane, Pravilnik za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste hotel propisuje uvjete i način dodjele oznake kvalitete za hotelske objekte s 3, 4 i 5 zvjezdica. Uvjeti za dobivanje oznake kvalitete propisuju: (i) uvjete zaštite okoliša, (ii) uvjete sigurnosti, (iii) uvjete veće od propisanih uvjeta za kategorizaciju hotela, (iv) uvjete kvalitete uređenja i opreme, (v) propisani kodeks ponašanja, (vi) kriterije zadovoljstva osoblja (utvrđuje se anketom), (vii) kriterije zadovoljstva gostiju (utvrđuje se anketom), kao i (viii) uvjete dobre suradnje s lokalnom zajednicom.

Kad je riječ o fiskalnom opterećenju malog obiteljskog hotelijerstva, posebno valja izdvojiti sljedeće obveze:

- Porez na dobit – obračunava se po stopi od 20% na poreznu osnovicu. Ako je riječ o objektu koji je registriran kao obrt, primjenjuje se porez na dohodak, pri čemu poreznu osnovicu predstavlja dohodak od obrta umanjen za preneseni gubitak i osobni odbitak. Porez na dohodak plaća se na poreznu osnovicu po stopama od 12%, 25% i 40%.
- Porez na dodanu vrijednost: obveza nastaje kada poduzetnik isporučuje dobra i obavlja usluge čija je vrijednost u prethodnoj kalendarskoj godini (nakon odbitka vrijednosti isporuka koje su oslobođene plaćanja PDV-a) veća od 230.000 kuna. Mali obiteljski hoteli, kao i svi ostali hoteli, na pružene usluge smještaja, doručka, polupansion/puni pansion kao i ostalih usluga pružanja hrane i pića obračunavaju PDV po stopi od 10%. Očekuje se povećanje stope na 13%.
- Boravišna pristojba: obračunava se ovisno o razredu turističkog mjesta (A, B, C, D) i razdoblju boravka (glavna sezona, predsezona i posezona te izvan sezone) u rasponu od 2 kn do 7 kuna po osobi po noćenju, a obveznik plaćanja je gost/turist.
- Turistička članarina: obvezu plaćanja imaju pravne i fizičke osobe koje pružaju uslugu smještaja u rasponu od 0,18% do 0,25% ukupnog prihoda ovisno o razredu turističkog mjesta
- Parafiskalne obveze: baš kao i velika hotelska poduzeća, mali obiteljski hoteli obveznici su plaćanja i brojnih parafiskalnih obveza u rasponu od raznih naknada kao što su naknada/prihod za troškove utvrđivanja minimalnih tehničkih uvjeta, naknada za kategorizaciju objekata i druge pristojbe na naknade iz područja ugostiteljstva, troškova postupka kategorizacije, naknada za zdravstvene preglede do spomeničke rente te naknada ZAMP-u i HRT-u.

2.2. Kvantitativne odrednice ponude

Iako službena statistika ne prati male obiteljske hotele kao posebnu skupinu smještajnih kapaciteta te iako ne postoji službena definicija malih hotela, na temelju dokumenta Ministarstva turizma 'Popis kategoriziranih turističkih objekata: hoteli, kampovi i marine u RH' iz kolovoza 2013. godine, proizlazi da u Hrvatskoj danas djeluje oko 340 hotelskih objekata s manje od 50 smještajnih jedinica. Iako su ti hoteli registrirani kao društva s ograničenom odgovornošću, teško je reći je li riječ o hotelima u obiteljskom vlasništvu, odnosno objektima kojima upravljaju obitelji, a što bi ih, u pravom smislu riječi, svrstavalo u male obiteljske hotele. Neovisno o tome, riječ je o objektima koji raspolažu s oko 7,8 tisuća smještajnih jedinica i 15,6 tisuća kreveta, pri čemu prevladavaju objekti s 3* (57%) i 4* (22%). Istodobno, vrlo malen broj malih hotela kategoriziran je s 5* (2%), dok ih je znatno više s 2* (12%). Konačno, 7% malih hotela kategorizirano je kao aparthotel.

Kad je riječ o prostornom rasporedu, valja naglasiti da su, za razliku od objekata obiteljskog smještaja koji su gotovo u cijelosti orijentirani na primorske županije (oko 99%), mali hoteli u Hrvatskoj dobrim dijelom locirani i na kontinentalnom dijelu zemlje (29% ukupnog smještajnog kapaciteta). Preostalih oko 71% smještajnog potencijala malih hotela locirano je ponajviše na području Splitsko-dalmatinske turističke regije (19% ukupnog broja ležajeva), Istre (14%) i

Kvarnera i gorja (13%). Istodobno, smještajni kapacitet malih hotela na području Dubrovačke (8%), Zadarske (7%) i Šibenske (6%) regije kao i na području regije Lika-Senj (4%) znatno je manji.

2.3. Kvantitativne odrednice potražnje

Iako nema dostupnih statističkih podataka o ostvarenim (registriranim) noćenjima u malim hotelima na području RH, na temelju neslužbenih podataka Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela stupnju korištenja kapaciteta njihovih članica na razini od oko 45% prosječno godišnje, može se govoriti o ostvarenom broju noćenja na razini od oko 2 milijuna. Drugim riječima, udio malih hotela u ukupno ostvarenim hotelskim noćenjima kreće se na razini od oko 15%.

2.4. Kvalitativna obilježja potražnje

Iako ima naznaka da je način usluživanja gostiju u malim obiteljskim hotelima u RH u odnosu na hotelske kapacitete u sklopu velikih hotelskih kompanija, neovisno o standardima kvalitete hotela, prilagođeniji potrebama/očekivanjima različitih potrošačkih skupina, jedini pouzdani izvor za prosudbu (i/ili aproksimaciju) kvalitativnih obilježja potražnje za malim obiteljskim hotelima predstavlja istraživanje TOMAS Ljeto – Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, provedeno od strane Instituta za turizam tijekom 2010. godine na jedinstvenom uzorku hotelskih gostiju.

Sukladno nalazima navedenog istraživanja, turisti koji borave u hotelskom smještaju u prosjeku su stari 43 godine, pri čemu dvije trećine žive u domaćinstvu koja ostvaruju mjesečna primanja veća od 2.000 eura. Većina ovih gostiju je više ili visoko obrazovana (70%), dolazi s obitelji (47%) ili s partnerom (39%). Korisnici hotelskog smještaja, nadalje, u Hrvatskoj ostvaruju u prosjeku 9 noćenja, dok se u turističkom mjestu zadržavaju oko 8 dana/noći.

Preko tri četvrtine gostiju koji u nas borave u hotelskom smještaju privučeno je ponajviše pasivnim odmorom i opuštanjem (74%). Ostali važni motivi dolaska su zabava (39%), nova iskustva (27%), uživanje u prirodnim ljepotama (25%), kao i gastronomska ponuda (20%). Valja naglasiti da je preko jedne trećine inozemnih gostiju koji borave u hotelskom smještaju u prvoj ili drugoj posjeti Hrvatskoj. Pritom valja naglasiti da se u razdoblju od 2007. do 2010. godine povećava lojalnost korisnika hotelskog smještaja. Naime, udio gostiju s više od šest posjeta porastao je s 18% u 2007. na 33% u 2010. godini.

Osim rekreativnih aktivnosti u moru, primarne aktivnosti korisnika hotelskog smještaja su odlazak u restorane (88%), shopping (82%), šetnja u prirodi (72%), razgledavanje znamenitosti (66%) te posjet lokalnim zabavama/događanjima (65%). Važna aktivnost su i obilasci nacionalnih parkova (51%).

Što se tiče zadovoljstva boravkom u destinaciji, korisnici hotelskog smještaja vrlo su zadovoljni kvalitetom ukupne usluge, pri čemu je u 2010. godini primjetan značajan rast zadovoljstva u odnosu na 2007. godinu. Neovisno o tome, relativno nizak stupanj zadovoljstva boravkom u destinaciji, hotelski gosti izražavaju prema mogućnostima za kupnju, uređenosti i/ili opremljenosti plaža, raznolikosti kulturnih manifestacija te mogućnostima zabave.

Glavni izvori informacija korisnicima hotelskog smještaja su: Internet (31%) preporuke rodbine i prijatelja (29%) te prijašnji boravak (21%). U dolasku u Hrvatsku, najveći broj korisnika hotelskog smještaja koristi cestovni prijevoz (75%). Pritom je dominantan dolazak automobilom (65%). Autobusom dolazi 8% posjetitelja, a motociklom 2%. Avion koristi dodatnih oko 25% gostiju hotelskog smještaja.

Konačno, turisti koji su boravili u hotelskim objektima ostvarili su u 2010. godini prosječnu dnevnu potrošnju od 100 eura ili oko 72% više od hrvatskog prosjeka. U strukturi prosječne dnevne potrošnje, 48% se odnosi na usluge smještaja, 33% na konzumaciju hrane i pića u ugostiteljskim objektima, 9% na potrošnju u trgovini (uključujući i nabavke prehrambenih proizvoda), a preostalih 10 na ostale usluge.

2.5. Ocjena reputacije malog obiteljskog hotelijerstva¹

Analiza reputacije brenda malog obiteljskog hotelijerstva koja je tijekom 2013. godine provedena na obiteljskim hotelima u sklopu Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela, a koja se temelji na oko 10 tisuća recenzija neposrednih gostiju objekata korištenjem alata ReviewPro, pokazala je da je 72,3% recenzija bilo pozitivno intonirano (ugodno iskustvo), dok ih je 22% bilo neutralno, a samo 6% negativno.

Kad je riječ o ocjeni pojedinih činitelja uspjeha poslovanja malog obiteljskog hotelijerstva, najbolje ocijenjeni aspekti ponude su hrana i piće te recepcijsko poslovanje. Potom slijede čistoća objekata, mogućnost zabave, obilježja lokacije kao i kvaliteta usluge. Iako su ocjene također relativno visoke, opremljenost i uređenost smještajnih jedinica kao i vrijednost za novac najlošije su ocijenjeni segmenti ponude te predstavljaju područje mogućih unapređenja.

Istraživanje je također ukazalo na snažnu pozitivnu korelaciju između kategorije objekta i ocjene reputacije. Hoteli s 5*, naime, imaju najbolje ocjene, a reputacija se relativno smanjuje sa smanjenjem kategorije. To potvrđuje da je najviša kvaliteta usluživanja prisutna upravo u smještajnim objektima najviše kategorije.

S druge strane, a u kontekstu proizvodnog diferenciranja malog obiteljskog hotelijerstva, najvišu razinu kvalitete (reputacije) ostvaruju hoteli iz segmenta 'heritage' specijalizacije. Iako su i hoteli u drugim proizvodnim/tematskim specijalizacijama prilično ujednačeno i dobro ocijenjeni, valja istaknuti da su objekti specijalizirani za obiteljski odmor najlošije rangirani.

2.6. Poslovni učinci²

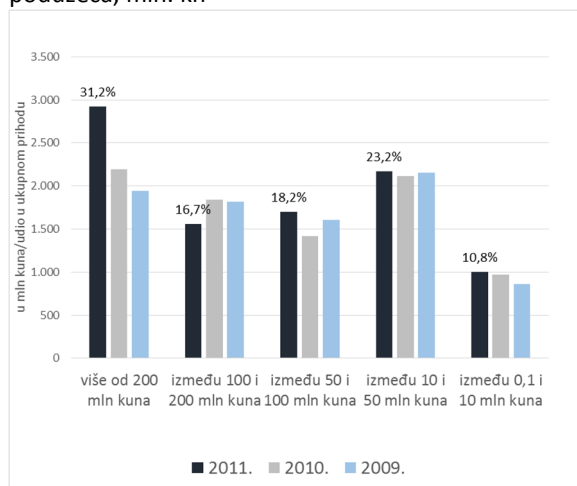
Poslovni učinci malih obiteljskih hotela također, kao i u slučaju praćenja njihovog fizičkog prometa, nisu predmet detaljnog statističkog praćenja. Neovisno o tome, dobar indikator tržišne strukture

¹ Prema rezultatima istraživanja On-line reputacija hotela u sklopu Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela koju su proveli stručnjaci Trentino School of Management tijekom 2013.

² Analiza provedena na temelju podataka iz završnih računa poduzeća u sklopu Registra godišnjih financijskih izvještaja pruža FINA.

i poslovanja malih obiteljskih hotela predstavljaju podaci sadržani u Registru godišnjih financijskih izvještaja poduzeća u hotelskom sektoru, a koji vodi FINA.

Slika 2.6.1. Ukupan prihod, prema veličini hotelskih poduzeća, mln. kn



Izvor: FINA, obrada Institut za turizam

2011. godine.

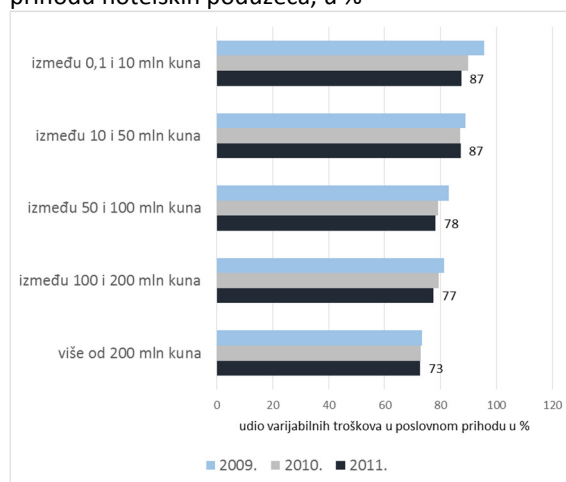
S druge strane, a kad je riječ o poslovnoj uspješnosti malih obiteljskih hotela u nas, indikativno je da u strukturi njihovih poslovnih prihoda, usprkos poboljšavanju operativne efikasnosti u razdoblju od 2009. do 2011. godine, varijabilni troškovi sudjeluju s čak 87%. Drugim riječima, njihova bruto operativna dobit (tzv. Gross Operating Profit ili GOP) dostiže svega 13%, što je dvostruko manji udio GOP-a od onog koji se ostvaruje u hrvatskom hotelijerstvu. Takva niska razina operativne dobiti ukazuje i na ograničenu mogućnost servisiranja obveza po kreditima kao i na nedostatak obrtnog kapitala potrebnog za pripremu sezone i održavanje likvidnosti. Na takvu ocjenu upućuje i saznanja/podaci Ministarstva turizma o servisiranju kreditnih obveza vezanih uz program 'Poticaj za uspjeh'.

2.7. Strukovno povezivanje

U 2014. godini osnovana je Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela s ciljem da se stvori novi prepoznatljiv segment hotelske ponude koji se odlikuju prepoznatljivom kvalitetom i autentičnošću doživljaja. Imajući za svoj osnovni cilj poboljšanje uvjeta poslovanja obiteljskih i malih hotela, Udruga želi: (i) stvoriti međunarodno konkurentan proizvod, (ii) osigurati bolje uvjete

Sukladno raspoloživim podacima, u 2011. godini mala hotelska poduzeća koja su ostvarila prihod između 0,1 i 10 milijuna kuna sudjeluju u ukupnim prihodima djelatnosti hotelijerstva s 11%, pri čemu je indikativan stalan rast udjela u razdoblju nakon 2009. godine. S obzirom da neki od malih obiteljskih hotela ostvaruju očekivano na godišnjoj razini prihode veće od 10 milijuna kuna, valja naglasiti i činjenicu da skupina poduzeća koja ostvaruju prihod između 10 i 50 milijuna kuna sačinjavaju dodatnih 23% prihoda djelatnosti hotelijerstva. Udio ovih poduzeća uglavnom je stabilan u promatranom razdoblju od 2009.-

Slika 2.6.2. Udio varijabilnih troškova u poslovnom prihodu hotelskih poduzeća, u %



Izvor: FINA, obrada Institut za turizam

pristupa kapitalu, (iii) osigurati bolje uvjete nabave sirovina/materijala i/ili proizvodnih usluga za potrebe operativnog poslovanja, (iv) povećati svoj utjecaj na nositelje turističke politike, kao i (v) poticati stalno podizanje kvalitete smještajnih objekata članova udruge kroz programe certifikacije te sustavnu edukaciju zaposlenih.

Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela u svom redovnom i pridruženom članstvu danas ima 146 hotela te 66 pansiona i agro-domaćinstva s područja cijele Hrvatske. U protekle dvije godine Udruga je inicirala i realizirala nekoliko vrlo značajnih projekata, pri čemu svakako valja istaknuti programe Ministarstva turizma 'Poticaj za uspjeh' odnosno 'Poticaj za obiteljsko hotelijerstvo' koji osiguravaju povoljnije izvore financiranja za male hotelijere. Osim toga, Udruga je financirala izradu kataloga 'Obiteljski i mali hoteli' koji je u suradnji s HTZ-om tiskan u 120.000 primjeraka na jedanaest svjetskih jezika. Konačno, Udruga je uspjela ugovoriti posebne uvjete nabave s 20-tak dobavljača, uključujući Konzum, Podravku, Croatia osiguranje, SMS, HAK i sl., osiguravajući članovima povoljnije rabate i godišnje bonuse na ostvareni promet.

Polazeći od postavljenih ciljeva, planirane aktivnosti Udruge za 2013. godinu, između ostalog, uključuju:

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

3. Međunarodno relevantni trendovi od interesa za poslovanje malih obiteljskih hotela RH

Gospodarski razvoj, rastuća razina obrazovanja i, općenito, rast blagostanja, posebice u razvijenim zemljama, pridonose tranziciji ka post-materijalističkim društvenim vrijednostima ekonomije doživljaja. Uz ovu temeljnu vrijednosnu promjenu od koncepta 'imati' ka konceptu 'činiti i doživjeti', paralelni procesi, uključujući urbanizaciju, labavljenje tradicionalnih odnosa prema obitelji i poslu te značajne demografske promjene, a prije svega starenje populacije i stasanje mlade, 'tehnološke' generacije, generiraju nove obrasce ponašanja te pojavu tzv. 'novog kupca'. Riječ je o osobi s izrazitom potrebom za samo-diferencijacijom koja cijeni autentičnost, izvornost i identitet te je sklona aktivnostima i iskustvima koja pridonose učenju i osobnom razvoju. Nadalje, novi kupac voljan je eksperimentirati, prisiljen je 'ekonomizirati' vlastitim vremenom, izrazito je ekološki osviješten i sve više i društveno odgovoran. Konačno, novi je kupac informiran, izbirljiv, kritičan, pridaje važnost kvaliteti i mogućnosti izbora, nije vjeran gost, cijeni vrijednost za novac, a ne nužno niske cijene.

Polazeći od gornjih naznaka, a posebice od obilježja 'novog kupca', za razvoj/poslovanje malih obiteljskih hotela u nas posebno su relevantne sljedeće odrednice:

- Pojava 'novog kupca', ili, u kontekstu turističkog privređivanja 'novog turista' koji je kupac životnih iskustava, doživljaja i priča, koji želi biti sudionikom, koji je fizički i intelektualno aktivan, koji kontinuirano i sustavno teži vlastitom unapređenju bilo da je riječ o zdravlju, stjecanju novih vještina ili edukaciji.
- Putovanje postaje emotivna potreba i sastavni dio života koji se više ne smatra luksuzom. Odluke o putovanju sve se više donose temeljem emotivne vrijednosti putovanja, odnosno procjene koliko će putovanje biti u skladu sa odabranim životnim stilom te hoće li omogućiti neku vrstu kreativnog, fizičkog ili duhovnog razvoja.
- Marketinške poruke usmjerene su na osjećaje i doživljaje koje će izazvati potrebu za dolaskom i boravkom u smještajnom objektu/destinaciji, a ne toliko na prikaz fizičkih obilježja smještajnog objekta/destinacije.
- Izrazita segmentacija tržišta, odnosno pojava sve većeg broja brzo rastućih specifičnih tržišnih segmenata baziranih na životnim stilovima, interesima i hobijima uključujući, primjerice, 'mlade urbane profesionalce', 'samce', 'srebrene pantere', 'LOHAS' ('Lifestyles of Health and Sustainability'), ali i nautičare, ronioce, poklonike zdravlja i zdravog života, avanturiste i sl.
- Glavna konkurentska prednost u ponudi postat će sposobnost razumijevanja psihološkog profila gostiju, njihovih navika, interesa i hobija kako bi se uspješnije definirali psihografski segmenti kojima se destinacijski 'lanac vrijednosti' valja prilagođavati.
- Rast putovanja 50+ dobnih skupina, uključujući 'zrelu' (50-65) i 'treću dob' (65+). Riječ je o brojčano i ekonomski vrlo potentnim segmentima, sklonima putovati u više navrata tijekom cijele godine, s izrazitom preferencijom za sadržajima kulture, gastronomije i

zdravlja. 'Zrela dob', pritom, danas i u narednih petnaestak godina koincidira s 'baby boom' generacijom koja je brojčano ne samo najveći demografski segment današnjice, već je i aktivna, 'vječno mlada', liberalna i hedonistička.

- Rast interesa za putovanjima koja 'maksimiziraju' raspoloživo vrijeme, a koja krojena po mjeri suvremenih 'vremenom siromašnih' kupaca. Sukladno tome, povećava se udio 'all-inclusive' putovanja, odnosno kupnje cjelovitog paketa usluga što kupcu omogućava uštedu vremena koje bi mu inače bilo potrebno za planiranje i organizaciju različitih dijelova putovanja. Jednako tako, kontinuirano se povećava udio 'mikro' putovanja, u trajanju od jednog do tri ili četiri dana (uobičajeno produženi vikend) koja, višestruko se koristeći tijekom godine, zamjenjuju tradicionalan duži, glavni godišnji odmor te koja su, u cilju maksimalnog korištenja vremena, obično 'nabijena' sadržajima.
- Diversifikacija turističkih proizvoda, odnosno razvoj široke palete različitih doživljaja, kao trenda prilagođavanja ponude visoko segmentiranom tržištu. Uz, i u budućnosti dominantan proizvod 'sunca i mora' u kojem će, međutim, prevladavati koncept 'više od plaže', predviđa se rast tržišno 'vrućih' proizvoda uključujući, između ostaloga, ekoturizam, kulturni, zdravstveni, sportski, ruralni turizam i kruzinge. Prognozira se da će najveći potencijal za rast imati upravo sve vrste specijalizirane, tematske ponude 'krojene' prema potrebama specifičnih tržišnih segmenata.
- Razvoj novih koncepata smještajne ponude koji svojom fleksibilnošću bitno šire i mijenjaju uvriježene standarde izgradnje, opremanja i upravljanja smještajnim objektima. Smještajni objekti 'nove generacije', bilo da je riječ o hotelskim, kamping ili mješovitim kompleksima, veliku će pažnju posvećivati uklopljenosti u okoliš, izvornosti ambijenta, atmosferi i dizajnu koji počivaju na 'osjećaju za mjesto' ili nekoj temi, osjećaju privatnosti, ponudi niza sadržaja od bazena, ugostiteljstva i sporta do zabavne i/ili edukativne animacije ('edutainment').
- Evidentan je trend razvoja 'lifestyle' smještajnih objekata koji su svojim vanjskim i unutrašnjim uređenjem te posebice uslugom maksimalno posvećeni odabranim ciljnim potrošačkim segmentima. Sukladno postavkama ekonomije doživljaja, riječ je o kreiranju doživljaja koji 'teče' od ulaska u smještajni objekt do njegovog napuštanja uključujući spavanje, prehranu, relaksaciju i aktivnosti. Sve se veća pažnja ponovno posvećuje dizajnu velike, ugodne, inovativno uređene hotelske sobe.
- Visoka razina konkurencije na turističkom tržištu, vrlo različiti i sve zahtjevniji segmenti kupaca te sama priroda turističkog proizvoda kao složenog skupa usluga koji stvara veliki broj različitih, nerijetko interesno suprotstavljenih, entiteta iz javnog i privatnog sektora, ali jednako tako i potreba dugoročno održivog načina korištenja destinacijskih resursa, nalažu potrebu sustavnog planiranja i koordiniranog upravljanja turizmom.

U skladu s prethodno navedenim trendovima o kojima sve više ovisi tržišna održivost i poslovna uspješnost svakog pojedinog turističkog poduzetnika, može se zaključiti da ključni razlikovni elementi kojima ponuda malih obiteljskih hotela u nas može dugoročno i uspješno privlačiti potencijalnu klijentelu podrazumijevaju: (i) privatnost, (ii) personaliziranu uslugu podređenu

individualiziranim potrebama svakog potencijalnog korisnika, (iii) maksimalno ugađanje, (iv) atraktivnu lokaciju, (v) visoku kvalitetu smještajne jedinice, (vi) tematiziranje interijera (vii) visoku kvalitetu hrane i obroke spravljene korištenjem lokalno proizvedenih namirnica (viii) mogućnost za socijalizaciju, druženje i komunikaciju kao i (viii) mogućnost sudjelovanja/uključivanja u lokalne fešte, događanja i/ili tradicijske aktivnosti.

4. Ključni činitelji uspjeha poslovanja malih obiteljskih hotela u RH

Mala (obiteljska) poduzeća čine najrasprostranjeniji oblik turističke ponude ne samo u nas, već i na globalnoj razini. Samim tim, riječ je o ugostiteljskoj (smještajnoj) ponudi koja je od osobite važnosti za destinacijski identitet, međunarodnu prepoznatljivost/poželjnost, ali i destinacijsku konkurentnost RH. Kad je riječ o malim obiteljski vođenim hotelima u Hrvatskoj, radi se o pojaviše o objektima smještajne ponude koji vjerno odražavaju životni stil i uvjerenja samih vlasnika te koji, tek jednim dijelom, slijede uobičajena ('mainstream') pravila profitno orijentiranog poslovanja. Kao rezultat takve orijentacije i svjetonazora vlasnika, cijeli je niz prednosti, ali i nedostataka koji se mogu povezati s malim obiteljskim hotelijerstvom. Među najvažnije prednosti valja ubrojiti:

- uspostavu čvrstih osobnih veza s kupcima/klijentima, a što često predstavlja glavni izvor konkurentske diferencijacije zbog mogućnosti individualizacije usluge, lojalnosti i osobnog pristupa gostu;
- uspostavu čvrstih veza sa zaposlenicima, a što je najčešće rezultat višegodišnje suradnje, stečenog međusobnog povjerenja i lojalnosti između vlasnika/menadžera i osoblja;
- specijalizaciju i tržišno fokusiranje, a što omogućava usmjerenost na pomno definirane potrošačke segmente zbog činjenice da su određene tržišne niše, osobito u segmentu turizma posebnih interesa, još uvijek vrlo često ignorirane od strane velikih globalnih kompanija. U takvom okruženju mali obiteljski hoteli mogu relativno lako prepoznati glavne želje i zahtjeve potrošača te sukladno tome krojiti nove nišne proizvode 'po mjeri' glavnih ciljnih skupina;
- fleksibilnost i brzinu reakcije, a kao rezultat malog broja zaposlenih, plitke organizacijske strukture i mogućnosti pravovremenog donošenja odluka u uvjetima sve učestalijih promjena na globalnom tržištu;
- fleksibilno radno vrijeme, a što je odraz činjenice da su članovi obitelji znatno prilagodljiviji u načinu korištenja radnog vremena i lakše prilagođavaju svoj dnevni ritam i/ili osobne preferencije potrebama poslovanja;
- dugogodišnju prisutnost na tržištu i generacijski kontinuitet poslovanja, a što omogućava da se mali obiteljski hoteli često, u očima potrošača predstavljaju kao objekti ne samo visokog kredibiliteta i dobre usluge, već i kao objekti s dobrim odnosom vrijednosti za novac.

Istodobno, poslovanje malih obiteljskih hotela u nas često je opterećeno i nizom nedostataka koji predstavljaju potencijalna ograničenja njihovog daljnjeg rasta i razvoja. U tom smislu, posebno valja ukazati na:

- neformalne poslovne procedure i nedostatak planiranja poslovnog procesa, a što se često odražava na različitu kvalitetu usluge i improvizaciju u poslovanju uslijed čega nije uvijek moguće isporučiti uslugu standardne/potrebne kvalitete;

- nedovoljno poznavanje tržišnih trendova i/ili neadekvatne marketinške aktivnosti zbog ograničenog marketinškog budžeta, ali i nedostatka profesionalaca u sferi tržišne komunikacije;
- ograničen pristup tržištu kapitala kao posljedice nesklonosti razvodnjavanju vlasničke strukture, nepoznavanja suvremenih mogućnosti financiranja vlastitog razvoja putem cijelog niza novih financijskih instrumenata, ali i uslijed nedovoljne kreditne sposobnosti i nevoljkosti hrvatskog bankarskog sustava za ulazak u tzv. projektno financiranje;
- neadekvatnu kompoziciju radne snage, kvalifikacijsku strukturu i/ili nedostatak profesionalnih vještina dijela zaposlenih, a što je posljedica zapošljavanja članova uže obitelji kao i nevoljkosti njihovog otpuštanja ukoliko im radni učinci nisu dovoljno kvalitetni.

Pri tome je moguće ustvrditi da umrežavanje i klasteri predstavljaju ključan element uspjeha malih i srednjih poduzeća, a time i malih obiteljskih hotela, u turizmu³. Istraživanja prepoznaju ključnu ulogu različitih oblika povezivanja poduzeća. U uvjetima kad kupci tragaju za doživljajem koji uključuje različite proizvode i usluge (prijevoz, smještaj, hrana, zabava i slično), takav doživljaj ne mogu pružati pojedinačna mala poduzeća. Posljednjih je godina stoga značajna pozornost dana razvoju klastera i mreža između destinacija i malih i srednjih poduzeća u turizmu kako bi se pojačale njihove komparativne prednosti. Klasteri/mreže mogu, naime, povećavati produktivnost i inovativnost, mogu pomoći u prevladavanju ograničenja vezanih uz veličinu poduzeća kroz poduzimanje zajedničkih aktivnosti (npr. na području marketinga), mogu povezati resurse u cilju unapređivanja ljudskog kapitala te mogu povećati konkurentnost poduzeća. Mala i srednja poduzeća pri tome mogu sudjelovati u više 'preklapajućih' mreža ovisno o očekivanim koristima kao što je smanjenje transakcijskih troškova i korištenje ekonomije obujma. Uspješno povezivanje pri tome zahtijeva visoki stupanj povezanosti, profesionalizma i poznavanja djelatnosti. Stoga uspjeh destinacijskih mreža u generiranju rasta i specijalizaciji ovise o komunikaciji, razmjeni znanja i razvoju zajednice⁴.

Kada je pak riječ o faktorima koji će određivati uspješnost poslovanja u ugostiteljstvu, a time i u malom obiteljskom hotelijerstvu, u sljedećih nekoliko godina, valja izdvojiti⁵ kvalitetu usluga na razini koja iznenađuje, brzinu i preciznost usluživanja, sposobnost prepoznavanja potreba novih segmenata kupaca, sinergiju društvenih mreža i mobilnih tehnologija, redefiniranje fokusa na websiteove hotela, menadžment reputacije, marketing sadržaja.

³ OECD Global Conference (2007). Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains, OECD background report; Tokyo.

⁴ Braun, P. (2005). Creating value to tourism products through tourism networks and clusters: uncovering destination value chains. In Conference on Global Tourism Growth: A Challenge for SMEs, Gwangju, Korea.

⁵ Prema Rauch (2013). Top 10 Hospitality Trends for 2014. <http://www.4hoteliers.com/features/article/8054>.

5. Komunikacija s tržištem – primjeri dobre prakse

Osim što vlastitim standardima kvalitete osiguravaju primjerenu/visoku kvalitetu usluge, marketinške alijanse i/ili udruge međunarodnog karaktera važan su činitelj uspješne tržišne penetracije, povećanja efikasnosti korištenja marketinških budžeta, ali i povećanja poslovnih performansi (cijena, korištenje kapaciteta i sl.). Kad je riječ o specijaliziranim udrugama, strukovnim asocijacijama i/ili marketinškim alijansama malih obiteljskih hotela, u nizu relevantnih primjera dobre poslovne prakse ovdje se, kao primjer, ukazuje na sljedećih nekoliko asocijacija:

Relais & Chateaux

Riječ je o jednoj od najpoznatijih međunarodnih asocijacija malih hotela kategoriziranih s 4 ili 5 zvjezdica i prosječne veličine oko 30 smještajnih jedinica, a koja objedinjava 515 objekata s ukupno 12.796 ključeva u 60 zemalja te koji zapošljavaju oko 22.000 djelatnika. Sve objekte karakterizira jedinstveni šarm koji proizlazi iz personaliziranog kontakta osoblja objekta s gostima i njihove vrhunske uslužnosti, prepoznatljivog ugođaja i dizajna objekata, vrhunskog kulinarskog doživljaja, ali i osiguranja mira, 'topline' i osjećaja pripadnosti.

Kvaliteta usluge kontrolira se temeljem anonimnih kontrola minimalno svake tri godine. Osim središnjeg rezervacijskog sustava, asocijacija komunicira s tržištem i preko 14 specijaliziranih ureda u svijetu, izdaje brošuru u 600 tisuća primjeraka na 6 jezika, specijalizirani 'lifestyle' magazin te informativne auto karte. 'On-line site' je dostupan na 6 jezika, a za komunikaciju s potencijalnim korisnicima/klijentima koriste se i društvene mreže (Facebook i Twitter). Posebno valja naglasiti i činjenicu da, usprkos značajnim razlikama u 'karakteru' svakog od objekata, svi njihovi vlasnici dijele zajedničke vrijednosti i poštuju zajedničke, strogo postavljene, kriterije kvalitete. Ekskluzivnost asocijacije potvrđuje i činjenica da članstvo podrazumijeva plaćanje obvezne pristojbe koja se sastoji od fiksnog i varijabilnog dijela (veličina objekta, korištene usluge i sl.).

Historic Hotels of Europe

Riječ je o asocijaciji formiranoj 1997. godine koja okuplja 17 nacionalnih udruga povijesnih hotela, dvoraca, palača/kurija u 21 zemlji Europe. Cilj asocijacije je učinkovita promocija različitih nacionalnih kulturnih vrijednosti, povijesnog naslijeđa i prepoznatljive arhitekture (graditeljske tradicije), sve u okviru zajedničkog tržišnog nastupa.

U okviru asocijacije danas djeluje više od 500 pojedinačnih objekata pri čemu svaki od njih odražava različitost graditeljskog stila, teme i/ili ugođaja, čime se gostu pruža jedinstveno iskustvo i doživljaj specifičnog kulturnog naslijeđa pojedine zemlje. Sve je to, nadalje, popraćene profinjenim smještajem, vrhunskom gastronomijom i primjerenom uslužnošću osoblja.

Kvaliteta usluge osigurava se posredno, temeljem anonimnog glasovanja korisnika usluge. Naime, svake godine, temeljem on-line glasovanja gostiju, biraju se najbolji predstavnici u 10 kategorija (gradski hotel, hotel u ruralnom okružju, hotel uz vodu, hotel s posebnom pričom, hotel u

planinama, hotel dvorac, najbolji restoran u hotelu, hotel s najboljom brigom o gostu, najromantičniji hotel, spa hotel).

Wine Hotels Collection

Riječ je marketinškoj asocijaciji koja okuplja 68 izrazito tematiziranih/trendseterskih 'vinskih' hotela širom svijeta (Argentina, Portugal, Španjolska, Francuska, Čile, Italija, Južna Afrika, Hrvatska, Urugvaj, Mađarska). Asocijacija je kreirana ponajviše s ciljem udovoljavanja sve izraženijoj globalno rastućoj potražnji u domeni samonagrađivanja, odnosno u cilju privlačenja ljubitelja vina, poklonika turizma vina i hedonista iz cijelog svijeta. U tom smislu članove asocijacije čine najbolji vinski hoteli, hoteli u okruženju vinograda kao i hoteli u vinskim regijama. Svi smještajni objekti vrhunski su opremljeni, smješteni u izuzetno atraktivnom okruženju i nude maksimalno individualiziranu uslugu. Isto tako, svi smještajni objekti su u mogućnosti udovoljiti očekivanjima/zahtjevima gostiju u svakom mogućem detalju.

Wine Collection hoteli pokrivaju cjelokupni lanac vrijednosti u sferi turizma vina, uključujući i mogućnost kupovine vina proizvedenog u drugim članicama asocijacije. Isto tako, asocijacija organizira različite tematizirane vinske ture/aranžmane i najpoznatije vinske regije svijeta. Posebno obilježje ove asocijacije je i mogućnost davanja različitih konzultantskih usluga svim potencijalnim investitorima/poduzetnicima zainteresiranim za ulaganje u 'vinske hotele', pri čemu osobito u segmentu managementa, marketinga i tržišne komunikacije. Osim središnjeg rezervacijskog sustava, asocijacija izdaje izuzetno atraktivnu on-line brošuru.

6. Malo poduzetništvo u turizmu u kontekstu europske razvojne strategije

Odrednice europske razvojne strategije do 2020. godine integralno su prezentirane u dokumentu 'Europe 2020'. Riječ je o dokumentu koji Europu u 2020. godini vidi kao pametan, održiv i integriran gospodarski prostor koji će zemljama članicama osiguravati visok stupanj zaposlenosti, produktivnosti i socijalne kohezije. Da bi to bilo moguće, program definira 5 ključnih ciljeva/područja djelovanja: (i) zaposlenost, (ii) inovacije, (iii) obrazovanje, (iv) socijalna uključenosti i (v) klima/energija, pri čemu svaka zemlja članica mora definirati vlastite nacionalne ciljeve prema svakom od ovih područja. Ostvarivanje zacrtanih ciljeva na nacionalnoj razini, a time i na razini cijele EU, podrazumijeva provođenje različitih aktivnosti u okviru 7 ključnih inicijativa:

- **Digitalizacija Europe** - riječ je o inicijativi koja kroz 101 aktivnost raspoređenih u 7 prioritetnih područja (širokopojasni internet, javna digitalna infrastruktura, razvoj vještina i poslova vezanih uz digitalizaciju, sigurnost korištenja interneta, zaštita autorskih prava, ubrzano korištenje tehnologije vanjskih poslužitelja - 'cloud computing', kao i nova industrijska strategija za područje elektronike) treba do 2020. godine osigurati rast GDP-a Europske unije za 5%, odnosno 1.500 eura per capita te novo zapošljavanje 3,8 milijuna osoba.
- **Inovativna Unija** - riječ je o inicijativi koja bi kroz 30 aktivnosti trebala europsku znanost podići na svjetsku razinu, revolucionalizirati suradnju privatnog i javnog sektora te ukloniti razvojna uska grla kako bi se inovativna tehnološka rješenja brzo komercijalizirala na tržištu.
- **Mladi na potezu** - riječ je o inicijativi koja ima za cilj povećati obrazovnu razinu mladih te im omogućiti lakše zapošljavanje, sve u cilju osiguranja 75%-tne stope zaposlenosti radno sposobne populacije (osobe 24-64 godine starosti). Ključna područja djelovanja su: (i) prilagođavanje obrazovanja i usavršavanja potrebama mladih, (ii) poticanje mladih za korištenje EU grantova za studiranje/usavršavanje u drugim zemljama te (iii) poticanje zemalja EU da poduzmu mjere kojima bi olakšale prijelaz iz škola na posao.
- **Resursno efikasna Europa** - riječ je o inicijativi koja uspostavlja načela efikasnog korištenja resursa na području energetike, prometa, klimatskih promjena, industrije, roba, poljoprivrede, ribarstva, bioraznolikosti i regionalnog razvoja. Kroz sinergije na tim područjima djelovanja, inicijativa ima za cilj smanjenje emisije stakleničkih plinova za 80%-95% do 2050. godine, ali i unapređenja poljoprivrede i ribarstva kako bi se Europska unija učinila otpornijom na buduće oscilacije cijena kako energije, tako i roba široke potrošnje.
- **Industrijska politika za eru globalizacije** - radi se o inicijativi koja bi europskoj industriji trebala osigurati poziciju globalnog tržišnog lidera. Ostvarenje takvog cilja podrazumijeva provedbu deset aktivnosti: (i) provjeru učinka svakog prijedloga mjera na podizanje konkurentnosti, (ii) pojednostavljivanje legislative u cilju smanjivanja troškova, (iii) olakšavanje pristupa kreditima malim i srednjim poduzećima, (iv) standardizaciju, (v) efikasniju prometnu, energetska i komunikacijsku infrastrukturu, (vi) bolje korištenje

domaćih sirovina, (vii) sektorske aktivnosti poticanja inovativnosti, (viii) unapređivanje uvjeta za rast inovativnosti u energetski intenzivnim industrijama, (ix) razvoj svemirske industrije, te (x) redovito praćenje konkurentnosti, industrije politike i poslovnih rezultata zemalja članica.

- **Program novih vještina i poslova** – riječ je inicijativi koja je usmjerena na: (i) ubrzanje reformi u funkciji unapređenja fleksibilnosti i sigurnosti na tržištu rada, (ii) osposobljavanje ljudi s potrebnim vještinama za danas i sutra, (iii) osiguranje boljih radnih uvjeta, te (iv) unapređivanje uvjeta za stvaranje novih radnih mjesta.
- **Europska platforma protiv siromaštva** – riječ je o inicijativi kojom se želi smanjiti broj siromašnih i/ili društveno isključenih osoba za 20 milijuna. To će se, između ostaloga, postići kroz bolje korištenje EU fondova za ciljeve socijalnog uključivanja, provođenja raznih programa s udrugama civilnog društva te pojačanom koordinacijom u donošenju i provedbi mjera u svim zemljama članicama.

Iako se u sedam inicijativa Europske unije turizam eksplicitno ne spominje, turistička politika i turistički razvoj itekako su važni za EU. Na takvu konstataciju upućuje posebno Lisabonski sporazum iz 2009. godine kojim je utvrđeno da će EU provoditi aktivnosti kojima će podržavati, koordinirati ili nadopunjavati aktivnosti zemalja članica na području turizma i to prije svega u sferi poduzetničke aktivnosti, kohezijske politike te politika usmjerenih na korištenje suvremenih informatičko-komunikacijskih tehnologija. U tom kontekstu, u lipnju 2010. godine Europska komisija usvojila je i novi strateški okvir za djelovanje na području turizma ('Europe, the world's No 1 tourist destination – a new political framework for tourism in Europe'). Tim dokumentom uspostavljen je plan aktivnosti koji ima za cilj osigurati konkurentnost, suvremenost, održivost i odgovornost europskog turizma kroz sljedeće četiri ključne poluge:

- Poticanje konkurentnosti turističkog sektora kroz (i) diversifikaciju ponude, (ii) inventivno korištenje ICT, (iii) unapređenje znanja i vještina zaposlenih, (iv) produljenje sezone kao i kroz (v) povećanje razumijevanja važnosti turizma za gospodarski i društveni razvoj;
- Promoviranje razvoja održivog, odgovornog i visoko kvalitetnog turizma;
- Učvršćivanje imidža Europe kao održive i visoko kvalitetne turističke destinacije; te
- Maksimiranje potencijala EU politika/financijskih instrumenata.

Kad je riječ o financiranju turističkog razvoja u razdoblju od 2014-2020, Europska unija pruža mogućnost korištenja brojnih programa i fondova u okviru nove financijske perspektive. U tom kontekstu u nastavku se daje pregled najvažnijih programa i fondova koji zemlje članice mogu koristiti za financiranje razvoja turističke infra i/ili suprastrukture⁶.

European Social Fund

- Područje djelovanja: socijalna politika

⁶ A Guide to EU Funding Programmes for Tourism Stakeholders
September 2012 prepared for DG Enterprise & Industry by Risk & Policy Analysts Limited

- Svrha: poboljšanje mogućnosti zapošljavanja, obrazovanja i cjeloživotnog učenja, unapređenje društvene uključenosti te smanjivanje siromaštva, ali i razvoj/jačanje tzv. institucionalnog kapaciteta u sferi javne administracije
- Mogući korisnici: pružatelji usluga smještaja, pružatelji prometnih usluga, pružatelji usluga hrane i pića, institucije koje upravljaju turističkim atrakcijama te nositelji javne vlasti.

European Regional Development Fund

- Područje djelovanja: politika regionalnog razvoja
- Svrha: jačanje ekonomske, društvene i teritorijalne povezanosti članica EU kroz smanjivanje razlika između europskih regija. Prioritetna područja potpore uključuju: (i) istraživanje, razvoj i inovativnost, (ii) dostupnost informacijama i komunikacijskim tehnologijama, (iii) prijelaz prema gospodarstvu niske emisije ugljika/ugljičnog dioksida, (iv) razvoj malih i srednjih poduzeća, (v) usluge od opće koristi za gospodarstvo, (vi) telekomunikacije, energetika, prometna infrastruktura, (vii) jačanje institucionalnog kapaciteta za učinkovitu javnu administraciju, (viii) zdravlje, obrazovanje i društvena infrastruktura, te (ix) održivi urbani razvoj.
- Mogući korisnici: pružatelji usluga smještaja, pružatelji prometnih usluga, pružatelji usluga hrane i pića, institucije koje upravljaju turističkim atrakcijama te nositelji javne vlasti.

European Agriculture and Rural Development Fund

- Područje djelovanja: politika ruralnog razvoja
- Svrha: financijska potpora: (i) unapređenju transferu znanja i inovacijama, (ii) jačanju konkurentnosti, (iii), unapređenju lanca opskrbe hranom i upravljanja s povezanim rizicima, (iv) obnavljanju, zaštiti i unapređenju ekosustava, (v) jačanju efikasnosti korištenja resursa i prijelazu prema gospodarstvu niske emisije ugljika/ugljičnog dioksida, (vi) jačanju društvene uključenosti, smanjivanju siromaštva i ekonomskom razvoju ruralnih područja.
- Mogući korisnici: pružatelji usluga smještaja, pružatelji prometnih usluga, pružatelji usluga hrane i pića, institucije koje upravljaju turističkim atrakcijama te nositelji javne vlasti.

LIFE+

- Područje djelovanja: politika zaštite okoliša
- Svrha: financijska potpora projektima s područja: (i) zaštite okoliša i efikasne upotrebe resursa, (ii) biološke raznolikosti, te (iii) upravljanja okolišem.
- Mogući korisnici: pružatelji usluga smještaja, pružatelji prometnih usluga te nositelji javne vlasti.

HORIZON 2020 – Framework Programme for Research and Innovation

- Područje djelovanja: politika poticanje znanstvenih istraživanja, inventivnosti i konkurentnosti
- Svrha: financijska potpora projektima koji osiguravaju: (i) izvrsnost u znanosti, (ii) industrijsko vodstvo kroz investicije u ključne tehnologije, jednostavniji pristup kapitalu te

potporu malim i srednjim poduzećima, te (iii) pozitivne društvene promjene na području: (a) zdravlja, demografske strukture i blagostanja, (b) sigurnosti hrane, održive poljoprivrede i marikulture, (c) sigurne, čiste i efikasne energetike, (d) 'pametnog', ekološki čistog i integriranog prometa, (e) efikasne upotrebe resursa i sirovina, te (f) inovativnog i sigurnog društva koja koje osigurava uključenost.

- Mogući korisnici: pružatelji usluga smještaja, pružatelji prometnih usluga, pružatelji usluga hrane i pića, institucije koje upravljaju turističkim atrakcijama te nositelji javne vlasti.

COSME - Programme for the Competitiveness of Enterprises and SMEs

- Područje djelovanja: politika razvoja malog i srednjeg poduzetništva
- Svrha: dinamiziranje razvoja malih i srednjih poduzeća kroz: (i) jačanje pristupa financiranju na osnovi kreditiranja i/ili povećanja temeljnog kapitala, (ii) unapređivanje pristupa globalnom tržištu i EU tržištu kroz tzv. Enterprise Europe Network, te (iii) jačanje poduzetništva kroz unapređenje poduzetničkih vještina i svjetonazora.
- Mogući korisnici: pružatelji usluga smještaja, pružatelji prometnih usluga, pružatelji usluga hrane i pića, institucije koje upravljaju turističkim atrakcijama te nositelji javne vlasti.

Connecting Europe Facility

- Područje djelovanja: politika razvoja prometne infrastrukture
- Svrha: unapređenje europske povezanosti kroz projekte: (i) unapređenja prometne infrastrukture (uklanjanje prometnih 'uskih grla', dogradnja nedostajućih prometnih poveznica i sl.), (ii) unapređenja energetske povezanosti (energetska efikasnost i prilagođavanje klimatskim promjenama), te (iii) unapređenja telekomunikacijskih sustava (brz i širokopojasni Internet i paneuropske digitalne usluge).
- Mogući korisnici: pružatelji prometnih usluga i nositelji javne vlasti.

Creative Europe Programme

- Područje djelovanja: kulturna i obrazovna politika
- Svrha: očuvanje i unapređenje europske kulturne i jezične različitosti te jačanje konkurentnosti kulturnog i kreativnog sektora kroz projekte u sferi: (i) kulture), (ii) medija, osobito audiovizualnih, te (iii) međusektorske kulturne suradnje
- Mogući korisnici: institucije koje upravljaju turističkim atrakcijama i nositelji javne vlasti.

Erasmus for All Programme

- Područje djelovanja: obrazovna politika
- Svrha: financiranje projekata u sferi obrazovanja, stjecanja stručnih vještina, edukacije mladih te razvoju sporta. Programom se podržavaju aktivnosti na području: (i) pojedinačnog stjecanja znanja kroz studiranje, stručno osposobljavanje, stručne prakse, podučavanje i profesionalni razvoj, ali i kroz volontiranje, (ii) institucionalnu suradnju između obrazovnih ustanova, udruga za mlade, poduzetničkog sektora, nositelja izvršne vlasti na lokalnoj i/ili regionalnoj razini te ne-vladinih udruga, kao i (iii) podrške u

reformiranju obrazovnih sustava zemalja članica i suradnje s zemljama koje nisu članice EU.

- Mogući korisnici: obrazovne institucije i udruge mladih.

Programme for Social Change and Innovation

- Područje djelovanja: politika zapošljavanja
- Svrha: financiranje projekata u sferi: (i) koordiniranja nacionalnih politika, (ii) razmjene iskustava u sferi najbolje prakse, (iii) jačanja institucionalnog kapaciteta i jačanje razvoja društvenog poduzetništva, te (iv) testiranja inovativnih politika, pri čemu će se najuspješnije mjere dodatno poticati sredstvima iz Europskog socijalnog fonda. Posebno valja naglasiti da će se u sklopu ovog programa (nekadašnji EURES - European Employment Services) uspostaviti on-line servis fokusiran isključivo na ugostiteljske djelatnosti. Taj će servis omogućiti poslodavcima lakšu provjeru stručnih kvalifikacija i osposobljenosti potencijalnih posloprimaca iz svojih vlastitih, ali i drugih zemlja EU. Time će se unaprijediti efikasnost zapošljavanja te pojačati radna mobilnost.
- Mogući korisnici: pružatelji usluga smještaja, pružatelji prometnih usluga, pružatelji usluga hrane i pića, pružatelji usluga u turističkom posredovanju, institucije koje upravljaju turističkim atrakcijama te nositelji javne vlasti.

European Maritime and Fisheries Fund

- Područje djelovanja: politika razvoja priobalja i ribarstva
- Svrha: financiranje projekata u sferi: (i) ekološki održivog ribarstva, (ii) 'pametnog' i ekološki čistog uzgoja akvakultura, (iii) održivog prostornog razvoja, te (iv) integriranog upravljanja morem i priobaljem. Iz ovog će se fonda također poticati i investicije u proizvodnu diversifikaciju poduzeća orijentiranih na ribarstvo i/ili akvakulturu kroz razvoj komplementarnih djelatnosti kao što je, primjerice, turizam.
- Mogući korisnici: pružatelji usluga smještaja, pružatelji usluga hrane i pića, institucije koje upravljaju turističkim atrakcijama te nositelji javne vlasti.

European Statistical Programme 2013 - 2017

- Područje djelovanja: statističko praćenje i harmonizacija
- Svrha: raspolaganje i diseminacija kvalitetnih i harmoniziranih statističkih podataka koji mogu biti korišteni za potrebe razvoja EU operativnih politika, uključujući i područje turizma. Programom će se posebno poticati projekti u funkciji: (i) uspostavljanja kvalitetnih i pouzdanih statističkih podataka, (ii) uvođenje efikasnijih metoda statističkih istraživanja, te (iii) jačanje uloge europskog statističkog sustava u svjetskim razmjerima.
- Mogući korisnici: nositelji javne vlasti.

Neovisno o potencijalu svakog od navedenih programa, za potrebe razvoja obiteljskog smještaja posebno važan program je COSME - Program za konkurentnost malih i srednjih poduzeća. Riječ je o novom programu uspostavljenom za razdoblje od 2014. - 2020. godine, a usmjerenom na povećanje konkurentnosti europskih tvrtki, smanjivanje nezaposlenosti,

stvaranje poticajne poduzetničke klime te razvoj poduzetništva. U skladu sa strategijom 'Europa 2020', program je osmišljen kako bi se stvorili povoljni uvjeti za procvat europskih poduzeća, te kako bi se osigurala mogućnost da mala i srednja poduzeća mogu u potpunosti iskoristiti prednost jedinstvenog europskog tržišta, ali se i proširiti na prostor izvan njegovih granica.

Ukupni proračun programa je 2,3 milijarde eura, a koji će se, između ostaloga, koristiti kako za davanje garancija malim i srednjim poduzećima za potrebe dobivanja bankarskih kredita u iznosu do 150 tisuća eura, tako i za financiranje specijaliziranih fondova/programa za pružanje usluga 'venture' kapitala te mostnog kreditiranja. Očekuje se da će svake godine program pridonijeti povećanju BDP-a EU u iznosu od 1,1 milijardu eura te pomoći u stvaranju i/ili spašavanju 30.000 radnih mjesta.

Potencijalni korisnici ovog programa bit će: (i) postojeći poduzetnici za potrebe financiranja vlastitog razvoja, konsolidaciju i/ili rast poslovanja (uključujući i sektor turizma); (ii) budući poduzetnici (uključujući mlade) za pomoć pri osnivanju/uspostavljanju tvrtki, te (iii) nacionalna, regionalna i lokalna tijela vlasti, poglavito u cilju učinkovitog reformiranja politika u kontekstu poboljšanja destinacijske konkurentske sposobnosti.

Očekivani rezultati provođenja ovog programa su: (i) lakši pristup financijskim sredstvima za mala i srednja poduzeća, (ii) samozapošljavanje i razvoj poduzetništva, te (iii) konkurentnije gospodarstvo, više poduzetnika i veće stope zapošljavanja.

Konačno, valja naglasiti da će program COSME pružiti alat koji može poslužiti i za ostvarenje drugih ciljeva. Primjerice, pomoću Europske poduzetničke mreže osigurat će se veza s drugim programima i inicijativama, u smislu 'top-down' širenja informacija i njihovog promicanja, te 'bottom-up' povratnih informacija od zainteresiranih strana.

7. SWOT analiza malih obiteljskih hotela u RH

Ponuda malih obiteljskih hotela predstavlja sve važniji segment hrvatske turističke ponude, sve važniji izvor zapošljavanja i samozapošljavanja, ali i sve međunarodno prepoznatljiviji oblik hotelskog smještaja. Riječ je o objektima smještajne ponude relativno malog kapaciteta i sve veće tematiziranosti (heritage, eno-gastro, activity, luxury i sl.) koji omogućavaju sadržajan i doživljajno ispunjen odmor, pri čemu je, zbog poznavanja navika pojedinih gostiju, moguće kvalitetno udovoljavati različitim očekivanjima i/ili potrebama gotovo svakog posjetitelja. Nadalje, riječ je o objektima smještajne ponude u kojoj arhitektonsko uređenje i struktura sadržaja, kvaliteta i raznovrsnost gastronomske ponude te korištenje lokalno proizvedenih namirnica predstavlja sve značajniji motivacijski faktor koji privlači sve veći broj tzv. 'lifestyle' turista koji, uz aktivan odmor, žele upoznati kulturu života i rada lokalne zajednice, ali i aktivno sudjelovati u različitim tradicijskim aktivnostima.

S druge strane, ponuda malih obiteljskih hotela suočena je i s relativno velikim brojem izazova koje valja ukloniti ili barem umanjiti kako bi se razvojni potencijal ove vrste hotelske ponude maksimalno iskoristio ne samo u cilju jačanja njihove tržišne pozicije, već i u kontekstu podizanja tržišne prepoznatljivosti i jačanja konkurentnosti hrvatskog turizma u cjelini.

Polazeći od prethodnih konstatacija, a u cilju da se postojeće stanje u sferi malog obiteljskog hotelijerstva u dolazećem razdoblju promijeni nabolje, provedena je analiza jakosti, slabosti, prilika i opasnosti (SWOT). Pritom valja posebno ukazati na sljedeće:

Ponuda malih obiteljskih hotela u užem smislu

Dobra vrijednost za novac, atraktivne lokacije kao i postupno rastuća kvaliteta malih obiteljskih hotela predstavljaju snage na kojima valja graditi daljnji imidž ove vrste hotelske ponude u nas. U tom smislu, a imajući na umu i značajke resursno-atraksijske osnove kako hrvatskog priobalja, tako i njegovog zaleđa, odnosno kontinenta, riječ je o smještaju prirodno predestiniranom za prihvat različitih poklonika 'activity based' turizma, osoba sklonih pasivnom odmoru i 'samonagrađivanju', ali i poslovnih gostiju (business klinike, radionice i sl.) bez obzira na organizaciju dolaska, duljinu boravke, odnosno prevladavajući motiv.

Osim izražene sezonalnosti poslovanja i bitnog opadanja poslovne aktivnosti izvan ljetnih mjeseci, vjerojatno najizraženiju slabost u poslovanju malih obiteljskih hotela predstavlja visoka zaduženost te, s tim povezana, niska profitabilnost i manjak radnog kapitala. Uz to, u slabosti svakako valja ubrajati i činjenicu da mali obiteljski hoteli nisu prepoznati kao specifična djelatnost, uslijed čega su zakonska rješenja koja reguliraju njihovo poslovanje u velikom broju slučajeva neadekvatna, bilo da se radi o zakonskoj neusklađenosti i/ili prenormiranosti, bilo da se radi o nedovoljnoj normiranosti, s druge strane. U tom smislu, eklatantan primjer predstavlja uobičajena praksa naplata različitih parafiskalnih i/ili

komunalnih davanja koja nisu usklađena s niskom aktivnosti poslovne aktivnosti izvan sezone.

Neovisno o današnjim nedostacima, tržište nudi cijeli niz prilika na kojima valja kapitalizirati, bilo da se radi o jasno iskazanim 'lifestyle' preferencijama različitih poklonika turizma posebnih interesa, bilo da se radi o rastućoj potražnji prema 'zelenim' smještajnim objektima. U tom smislu, posebnu pozornost zavređuje problematika energetske učinkovitosti. S druge strane, najizraženije prijetnje poslovanju malog obiteljskog hotelijerstva predstavlja nedovoljno brz proces specijalizacije malih obiteljskih objekata.

Ekonomsko i poslovno okruženje

Ponajviše zbog činjenice da je turizam vodeći izvozni proizvod RH, uz dobru vrijednost za novac i primjere dobre poslovne prakse u zemljama okruženja (Austrija, Italija), najizraženiju snagu vjerojatno predstavlja činjenica da su uspostavljeni osnovni obrisi institucionalnog okvira za poslovanje ove vrste hotelskog smještaja. Tome svakako valja pridodati i rastući interes za udruživanje malih obiteljskih hotela na nacionalnoj razini, kao i izuzetno povoljne trendove na strani potražnje ne samo za turističkim putovanjima, već i za uslugama tematiziranog lifestyle smještaja.

Osim neprilagođenosti financijskog tržišta poslovanju i daljnjem razvoju malih obiteljskih hotela, vjerojatno najveći nedostatak u postojećem ekonomskom i poslovnom okruženju predstavljaju nedefiniran sustav upravljanja kvalitetom i niska razina poslovnog optimizma uvjetovana višegodišnjom recesijom. U takvim se uvjetima opravdano govori o nepovoljnoj investicijskoj klimi.

Prilike na kojima bi u nastupajućem razdoblju valjalo kapitalizirati odnose se ponajviše na dugoročno povoljna kretanja na strani potražnje, uključujući i sve izrazitiju segmentaciju potražnje, kao i raspoloživost različitih EU programa/fondova, bilo da se radi o raspoloživosti EU financiranja različitih razvojnih programa vezanih kako uz destinacijsko profiliranje, tako i uz tematiziranje i/ili specijalizaciju pojedinih objekata. S druge strane, osim nedovoljno transparentnog poslovnog okruženja, zadržavanja i/ili povećavanja postojeće razine parafiskalnih obveza, ali i nerazvijanja efikasnog sustava destinacijskog upravljanja, ključnu prijetnju poslovanju i razvoju malih obiteljskih hotela, osobito u uvjetima produljene recesije, predstavljaju niska razina poslovnog optimizma te rast nepovjerenja privatnih poduzetnika prema ulaganjima u turizam.

Ljudski potencijali i tržište rada

Iako ključnu snagu u ovoj sferi predstavlja individualni pristup gostu, 'toplina' i gostoljubivost, slabosti na koje posebno valja ukazati odnose se na manjak stručno osposobljenog i/ili turistički obrazovanog kadra, a što valja povezivati kako s nemogućnošću zadržavanja određenog broja djelatnika u izvansezonskom razdoblju, tako i s nemogućnošću adekvatnog reguliranja statusa tzv. 'stalnih sezonaca'.

Prilike na kojima bi valjalo kapitalizirati odnose se na ponajviše na mogućnost uspostavljanja cijelog niza vertikalnih javno-privatnih i privatno-privatnih partnerstva na destinacijskoj razini, odnosno raspoloživost EU fondova u kontekstu podizanja razine stručne osposobljenosti kako vlasnika i poslovođstva, tako i zaposlenika malih obiteljskih hotela. S druge strane, posebno valja ukazati na činjenicu da unapređenje kvalitete obiteljskog smještaja može biti ozbiljno ugroženo ako bi se upravljanje turističkim razvojem Hrvatske u nastupajućem razdoblju dominantno prilagođavalo interesima krupnog kapitala.

Komunikacija s tržištem

Kad je riječ o komunikaciji s tržištem, u uvjetima rastuće uloge on-line bookinga, snagu nedvojbeno predstavlja vlastita on-line rezervacijska platforma na razini nacionalne udruge. S druge strane, neovisno o djelovanju nacionalne udruge, temeljna slabost u komunikaciji s tržištem odnosi se još uvijek na nedostatak međunarodne prepoznatljivosti, a što je djelomično povezano i s nedostatkom brzine u provedbi aktivnosti na tematiziranju ponude, a time i nemogućnosti uspostave cjelovitog sustava brendiranja ponude.

Osim dugoročno izuzetno povoljnih trendova na strani potražnje, prilike na kojima bi valjalo kapitalizirati odnose se ponajviše na unapređivanje postojeće razine promocije i komercijalizacije ponude kroz direktni marketing, nišni marketing i on-line komunikaciju. Istodobno, potencijalnu prijetnju razvoju malog obiteljskog hotelijerstva može predstavljati kako nemogućnost uspostave cjelovitog destinacijskog lanca vrijednosti, ali i zadržavanje imidža jeftine ljetne 'sunce i more' destinacije.

Organizacija, upravljanje i poticanje razvoja obiteljskog smještaja

Kad je riječ o institucionalnoj podršci razvoju malih obiteljskih hotela u nas, osim grubo postavljenog zakonodavnog okvira i organiziranje malih poduzetnika kroz vlastitu udruhu, dobru okolnost zasigurno predstavlja i proaktivan odnos i selektivno poticanje razvoja malog obiteljskog hotelijerstva kroz preferencijalno kreditiranje, pri čemu je potrebno postrožiti kriterije za dodjelu takvih kredita. Osim već spomenute zakonske prenormiranosti, ali i nedovoljne definiranosti, ključni nedostatak odnosi se na nedovoljnu razinu vertikalnog povezivanja ponude malih obiteljskih hotelijera s ponudom drugih malih poduzetnika u destinaciji u tzv. složeni turistički proizvod.

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

Detaljniji uvid u pojedina područja SWOT analize pruža tablica 7.1.

Tablica 7.1. SWOT analiza malog obiteljskog hotelijerstva RH

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Definiran institucionalni okvir • Udruživanje ponuđača (vlastita udruga) • On-line booking sustav članova Udruge • Rastuća tematiziranost objekata • Sve veća kvaliteta ponude • Atraktivne mikrolokacije • Atraktivno destinacijsko makrookruženje • Primjeri dobre poslovne prakse u različitim kvalitativnim skupinama • Dobra vrijednost za novac • Individualni pristup gostu • Gostoljubivost i 'toplina' 	<ul style="list-style-type: none"> • Visoka zaduženost • Manjak radnog kapitala • Kreditne institucije nedovoljno prate razvoj malog obiteljskog hotelijerstva • Niska profitabilnost • Zakonska prenormiranost • Institucionalno neprepoznavanje specifičnosti djelatnosti • Nejasan sustav upravljanja kvalitetom • Nedovoljna prepoznatljivost brenda • Velika sezonalnost poslovanja • Manjak stručno osposobljenog kadra • Niska razina poslovnog optimizma/negativna poslovna klima • Vertikalna integracija i razvijenost destinacijske ponude • Neujednačena kvaliteta ponude
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> • Dugoročno povoljna kretanja potražnje • Sve izrazitija segmentacija potražnje • Razvoj turizma u ruralnom okruženju • Razvoj cikloturizma • Razvoj 'soft adventure' turizma • Rastući interes za proizvodima "kulture života i rada" • Tematizacija ponude • Rast potražnje za 'lifestyle' smještajem • Rast potražnje za 'zelenim' smještajem • Raspoloživost EU fondova/programa • Suvremeni oblici promocije: • 'Niche marketing' • Direktni marketing • Destinacijska suradnja (PPP i JPP) • Paketiranje složenih proizvoda kroz DMK 	<ul style="list-style-type: none"> • Neselektivan sustav poticaja malog obiteljskog hotelijerstva • Netransparentno poslovno okruženje • Razina fiskalnih i parafiskalnih davanja • Gubitak interesa za obiteljskim poduzetništvom • Imidž jeftine ljetne 'sunce i more' turističke destinacije • Nerazvijanje sustava destinacijskog upravljanja • Upravljanje turističkim razvojem Hrvatske sukladno interesima krupnog kapitala

8. Ekspertna ocjena konkurentnosti malih obiteljskih hotela RH

Konkurentnost malog obiteljskog hotelijerstva RH može se promatrati u užem i širem (destinacijskom) smislu. U prvom slučaju, riječ je isključivo o procjeni kvalitativnih značajki hotelske ponude, dok je u drugom slučaju riječ o sagledavanju različitih elemenata destinacijske ponude namijenjene turistima koji bitno utječu na ukupni doživljaj i kvalitetu boravka. U tom smislu, posebno valja voditi računa, primjerice, o (i) kvaliteti resursno-atraksijske osnove, (ii) stanju komunalne infrastrukture, (iii) kvaliteti ponude hrane i pića, (iv) kvaliteti turističke suprastrukture i sl.

U skladu s prethodnim naznakama, a s namjerom da se što je moguće objektivnije utvrdi današnja konkurentna pozicija malog obiteljskog hotelijerstva u nas, potrebno je, u prvom koraku, definirati kako ključne činitelje uspjeha konkurentnosti ove vrste hotelske ponude u užem i širem smislu da bi se, potom, u drugom koraku, moglo pristupiti ocjeni njihove agregatne konkurentne sposobnosti u nas na temelju kvalitativnog vrednovanja dostignutog stupnja razvijenosti svakog od prethodno definiranih ključnih činitelja uspjeha.

U metodološkom smislu, gore izneseni pristup implicira da se konkurentnost malih obiteljskih hotela RH ne ocjenjuje u odnosu na ponudu sličnih objekata u drugim - potencijalno konkurentskim - turističkim destinacijama, već u odnosu na idealno stanje ponude kojem valja težiti. Naime, pod pretpostavkom da su svi ključni činitelji uspjeha o kojima ovisi konkurentnost malih obiteljskih hotela dostigli najvišu razinu, tada bi se moglo zaključiti da je ovaj vid smještajne ponude u nas dostigao maksimalnu konkurentnost, uslijed čega bi bio superioran svim onim turističkim destinacijama kod kojih pojedini činitelji uspjeha još uvijek nisu dostigli najvišu razinu.

Kao relevantna područja koja direktno i/ili indirektno doprinose kvaliteti, a time i konkurentnosti malih obiteljskih hotela RH posebno su razmatrana sljedeća:

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

Ocjena konkurentnosti malih obiteljskih hotela RH na temelju gore iznesenih pretpostavki izvedena je od strane izabranih stručnjaka Instituta za turizam s dobrim poznavanjem problematike. Pritom je svaki od navedenih ključnih činitelja uspjeha ocjenjivan od 1 (loše) do 6 (izvrsno), nakon čega su ocjene po pojedinim područjima zbrojene i podijeljene s brojem ključnih činitelja uspjeha kako bi se dobila srednja ocjena (obična aritmetička sredina).

Ekspertna ocjena konkurentnosti malih obiteljskih hotela u užem smislu (prosječna ocjena 3.90), kao i ocjena njegove konkurentnosti u širem smislu (prosječna ocjena 3,85) ukazuju na potrebna unapređenja ponude kako u okviru objekata tako i na razini destinacije/okruženja. Ohrabruje pri tome činjenica da je kvaliteta ponude malih obiteljskih hotela nešto više od kvalitete okruženja. Neovisno o tome analiza pokazuje da najveći kvalitativni iskorak u ponudi malih obiteljskih hotela potrebno učiniti u sferi tematiziranja objekta i inoviranja ponude (wellness sadržaji, sadržaji za sastanke), ali i opremljenosti soba.

Tablica 6.1. Ocjena konkurentnosti malog obiteljskog hotelijerstva RH

Elementi konkurentnosti		Jako loše=1, izvrsno=6					
A	Smještajni kapaciteti	1	2	3	4	5	6
1	Izgled, urednost i opći dojam				■		
2	Kvaliteta smještaja			■			
3	Kvaliteta hrane i pića					■	
4	Raznolikost hrane i pića				■		
5	Raspoloživost wellness sadržaja		■				
6	Raspoloživost sadržaja za sastanke			■			
7	Kvaliteta usluživanja u smještajnim objektima				■		
8	Gostoljubivost osoblja u smještajnim objektima				■	■	
9	Vrijednost za novac					■	
10	Pružanje informacija i organizacija boravka gosta (usluge 'conciierge-a')				■		
B	Usluge hrane i pića u destinaciji	1	2	3	4	5	6
11	Raspoloživost objekata hrane i pića u destinaciji				■		
12	Raznolikost i originalnost ponude			■			
13	Kvaliteta hrane				■		
14	Autentičnost ponude			■	■		
15	Korištenje lokalno proizvedene hrane				■	■	
16	Kvaliteta i raznolikost pića			■			
C	Resursno-atraktivna osnova						
17	Kvaliteta mora i plaža					■	
18	Ljepota krajolika					■	■
19	Brojnost i kvaliteta područja pod posebnim režimom zaštite				■	■	
20	Čistoća				■		
21	Kvaliteta okoliša					■	
22	Mir i tišina				■	■	
23	Urbana opremljenost				■		
24	Kvaliteta spomeničke baštine				■		
D	Komunalna infrastruktura	1	2	3	4	5	6
25	Broj zračnih luka			■	■		
26	Kvaliteta prometnica			■	■	■	
27	Kanalizacija i sustav odvodnje			■			
28	Pokrivenost PTT mrežom					■	■
29	Vodoopskrba				■	■	
30	Elektroenergetski sustav				■	■	
31	Sustav zaštite od požara			■			

Tablica 6.1. Ocjena konkurentnosti malog obiteljskog hotelijerstva RH - nastavak

E	Turistička suprastruktura	1	2	3	4	5	6
32	Prisustvo turističkih posrednika u destinaciji			■			
33	Prisustvo organizatora specijalnih aktivnosti		■	■			
34	Postojanje vinskih i gastro cesta		■	■			
35	Kulturna ponuda (muzeji, kazališta, galerije)		■				
36	Postojanje i raznolikost kulturnih manifestacija i događanja			■	■		
37	Raspoloživost i brojnost sportsko-rekreacijskih sadržaja			■	■		
38	Raspoloživost biciklističkih staza			■	■		
39	Raspoloživost pješačkih staza			■	■		
40	Opremljenost plaža			■	■		
41	Trgovine (suveniri/memorabilije, roba široke potrošnje)			■	■		
F	Marketing, promidžba i sustav informiranja turista	1	2	3	4	5	6
42	Kvaliteta promocije malog hotelijerstva				■		
43	Raspoloživost 'on-lin'e booking platforme				■	■	
44	Raspoloživost informacija o malom obiteljskom hotelijerstvu u sustavu TZ				■	■	
45	Kvaliteta informacija o malom obiteljskom hotelijerstvu na internetu				■	■	
G	Ljudski potencijali	1	2	3	4	5	6
46	Prijateljski odnos prema gostu					■	
47	Raspoloživost radne snage			■			
48	Raspoloživost osoba s upravljačkim vještinama (menadžment)			■			
49	Razina tolerancija domicilnog stanovništva prema turistima				■	■	
50	Tolerancija domicilnog stanovništva prema promjenama u načinu života			■			
H	Poslovno okruženje	1	2	3	4	5	6
51	Usklađenost ponude s međunarodnim standardima kvalitete			■	■		
52	Kooperacija javnog i privatnog sektora (JPP)		■	■			
53	Umreženost s drugim sektorima gospodarstva			■			
54	Posvećenost izvršne vlasti razvoju malog obiteljskog hotelijerstva		■				
55	Interes poduzetnika za ulaganje u male obiteljske hotele		■				
56	Osobna sigurnost					■	■

9. Smjernice i ciljevi razvoja malih obiteljskih hotela u RH do 2020. godine

Smjernice i ciljevi razvoja malog obiteljskog hotelijerstva u nas moraju biti usklađeni s temeljnim načelima razvoja hrvatskog turizma definiranim Strategijom razvoja turizma RH do 2020. godine, ali i odražavati specifičnu razvojnu viziju ovog specifičnog segmenta hrvatske turističke ponude.

7.1. Razvojne smjernice malog obiteljskog hotelijerstva

Poželjan razvoj malog obiteljskog hotelijerstva RH podrazumijeva sustavnu primjenu sljedećih osam razvojnih načela:

- **Partnerstvo** – s obzirom na to da malo obiteljsko hotelijerstvo samo dio integralnog turističkog proizvoda RH, njegov razvoj podrazumijeva horizontalnu i vertikalnu suradnju s drugim turističkim poduzetnicima na destinacijskoj razini, osobito u kontekstu stvaranja složenih proizvoda kroz tematske i/ili proizvodne klustere.
- **Institucionalno dereguliranje** – potrebno je znatno liberalizirati i pojednostavniti postojeći pravno-legislativni okvir te tako stvoriti stimulativan i transparentan institucionalni okvir krojen po mjeri malih poduzetnika.
- **Ekološka odgovornost** – radi se prije svega o primjeni suvremenih tehničko-tehnoloških rješenja u gradnji i opremanju objekata obiteljskog smještaja (npr. smanjenje toplinskih gubitaka, energetske učinkoviti sustavi grijanja/hlađenja, korištenje obnovljivih izvora energije), poštivanju prostorno-planskih odrednica, kao i kapacitetu vitalnih infrastrukturnih sustava.
- **Ne samo sunce i more** – objekti malog obiteljskog hotelijerstva moraju se pojačano usmjeravati prema nizu novih, međunarodno konkurentnih sustava turističkih doživljaja kao što su turizam aktivnosti (cikloturizam, ronilački turizam, pustolovni i sportski turizam) ekoturizam, kreativni turizam, turizam u ruralnom okruženju i sl.
- **Malo obiteljsko hotelijerstvo na području cijele Hrvatske** – uz unapređenje kvalitete malog obiteljskog hotelijerstva u priobalju, znatnu pažnju valja usmjeriti i razvoju ponude u jadranskom zaleđu, ali i u kontinentalnom prostoru, pri čemu prioritete valja davati područjima koja, zbog značajki resursno-atraktivne osnove i/ili tradicije u turističkom privređivanju, imaju najveće šanse za uspjeh već u kratkom roku.
- **Autentičnost i kreativnost** – uspješno tržišno pozicioniranje malog obiteljskog hotelijerstva na međunarodnom tržištu podrazumijeva isticanje graditeljske, sociokulturne i/ili doživljajne autentičnosti te kreativnosti u razvoju proizvoda.
- **Inovirani tržišni nastup** – u komercijalizaciji malog obiteljskog hotelijerstva potrebno je isticati da je riječ o ponudi/proizvodu koji nudi 'više od ljeta' i 'više od sunca i mora'. Maksimalno valja koristiti elektronske medije te tehnike direktnog i nišnog marketinga.
- **Kultura kvalitete** – uspješno i dugoročno održivo pozicioniranje malog obiteljskog hotelijerstva na međunarodnom tržištu podrazumijeva uvođenje jednoobraznih

kvalitativnih standarda, pri čemu naglasak valja staviti na uvođenje certifikacijskih shema i znakova kvalitete kao i objavljivanje liste najboljih ponuđača te slično.

7.2. Vizija razvoja malog obiteljskog hotelijerstva RH

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

Slika 7.2.1. Temeljne odrednice razvojne vizije malog obiteljskog hotelijerstva RH



U skladu s gornjim odrednicama definirana je i razvojna vizija malog obiteljskog hotelijerstva a RH do 2020. godine:

Malo obiteljsko hotelijerstvo je brendiran, autentičan, tematiziran i ciljanoj 'lifestyle' klijenteli prilagođen oblik ponude koji posebno ističe svoju ekološku orijentaciju i izvrsnost usluživanja.

Uz maksimalnu usmjerenost na raznovrsnost i kvalitetu doživlja malo obiteljsko hotelijerstvo posebno obilježava gostoljubivost, prilagodljivost očekivanjima gostiju te privatnost.

7.3. Strateški ciljevi razvoja malog obiteljskog hotelijerstva RH

U skladu s odrednicama Strategije razvoja turizma RH do 2020. godine, a vodeći računa ne samo o njegovoj današnjoj zastupljenosti u strukturi smještajne ponude i potrebi njegovog daljnjeg

kvalitativnog unapređivanja, ali i kvantitativnog rasta, ključni cilj razvoja malog obiteljskog hotelijerstva do 2020. je dostizanje razine profitabilnosti koja se ostvaruje u turistički razvijenim mediteranskim zemljama EU.

Taj će se temeljni razvojni cilj ostvariti kroz sustavno:

- (i) unapređivanje međunarodne prepoznatljivosti i poželjnosti ponude malog obiteljskog hotelijerstva. To podrazumijeva provedbu procesa tematiziranja (proizvodne specijalizacije), razvoj brenda/ova, certificiranje, orijentaciju prema izvrsnosti kao i unaprijeđenu komunikaciju s ciljnim tržišnim nišama;
- (ii) prilagođavanje parafiskalnih obveza obilježjima poslovanja i sezonalnosti potražnje;
- (iii) uvođenju posebnih krojenih kreditnih linija (HBOR uz poslovne banke) u cilju smanjivanja obveza servisiranja postojećih kredita, ali i povećanja kreditnog potencijala za diversifikaciju usluge i produljenje sezone;
- (iv) poticanje proizvodnog udruživanja (tematski klasteri i/ili udruge) u cilju međusobno usuglašenog tržišnog nastupa i efikasnog sustava komercijalizacije;
- (v) umrežavanje s drugim pružateljima turističkih usluga na destinacijskoj razini u cilju kreiranja složenih turističkih proizvoda prilagođenih individualiziranim potrebama pojedinih tržišnih segmenata;
- (vi) unapređivanje sustava za tržište spremnih turističkih proizvoda/sustava doživljaja pogodnih za 'konzumiranje' i izvan glavne ljetne sezone;
- (vii) povećanje razine stručne osposobljenosti pružatelja usluga obiteljskog smještaja, kako na području planiranja/tržišne provjere validnosti poduzetničke aktivnosti, tako i na planu različitih aspekata dnevno-operativnog poslovanja.

10. Ključne mjere/aktivnosti za razvoj malog obiteljskog hotelijerstva

Polazeći od prethodno definiranih razvojnih načela i vizije razvoja malog obiteljskog hotelijerstva do 2020. godine, a u želji da se budući razvoj ovog oblika smještajne ponude u nas u znatnoj mjeri osloni na raspoloživa financijska sredstva različitih EU fondova/programa, prijedlog ključnih mjera/aktivnosti u cilju ne samo unapređivanja i ujednačavanja kvalitete, već i sadržajnog profiliranja, tematizacije/specijalizacije smještajnih objekata maksimalno korespondira s ključnim inicijativama (tzv. 'flagship initiatives'), odnosno razvojnim prioritetima i ključnim polugama EU politike u sferi turizma. U tom smislu, predložene mjere/aktivnosti usmjerene su na:

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

U skladu s prethodnim naznakama, prijedlog mjera/aktivnosti u cilju unapređenja kvalitete malog obiteljskog hotelijerstva u nas organiziran je u osam programa agregiranih u tri veća tematska područja i to:

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

Detaljniji opis svakog od programa prikazan je u nastavku:

Program 1. NAGLASI POSEBNOSTI	
Područje djelovanja	Institucionalni okvir
Cilj programa	Deregulacija zakonskog okvira / Stvaranje poticajne poduzetničke klime
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza najbolje prakse (Austrija, Italija, Velika Britanija, Španjolska) • Izmjene i dopune Pravilnika o razvrstavanju i kategorizaciji hotela u cilju isticanja posebnosti malih obiteljskih hotela - izmjene i dopune (minimalni uvjeti, kriteriji kategorizacije) • Izmjene i dopune Zakona o radu – zapošljavanja članova obitelji, radno vrijeme i sl. • Izmjene i dopune Zakona o zaštiti okoliša i Zakon o fondu za zaštitu okoliša i energetske učinkovitosti - poticati okolišno odgovornu praksu ("zeleni turizam") • Smanjivanje parafiskalnih davanja • Rješavanje različitih otvorenih pitanja kao što je, primjerice, ažuriranje zemljišnih knjiga/katastra, poslovanje na pomorskom dobru, zaštita poduzetnika, učinkovitost pravosuđa i sl. • Informiranje javnosti
Nositelj aktivnosti	Ministarstvo turizma
Ostali dionici	<ul style="list-style-type: none"> • Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije • Ministarstvo poduzetništva i obrta • Ministarstvo zaštite okoliše i prirode • Ministarstvo poljoprivrede • Ministarstvo financija
Očekivani učinci	<ul style="list-style-type: none"> • Jačanje poduzetničkog interesa u sferi malog obiteljskog hotelijerstva • Uvažavanje posebnosti malog obiteljskog hotelijerstva kao posebnog oblika turističke aktivnosti • Tržišno profiliranje i tematizacija ponude • Povećanje samozapošljavanja i socijalne uključenosti • Povećanje kvalitete usluge • Povećanje iskorištenosti kapaciteta i profitabilnosti
Potrebna sredstva	4.000.000 kuna
Izvori financiranja	<ul style="list-style-type: none"> • Državni proračun - sufinanciranje • Sredstva strukturnih fondova EU: European Social Fund/European Regional Development Fund • Programme for Social Change and Innovation
Provedbeni koraci	<ul style="list-style-type: none"> • Uspostava ekspertne grupe za deregulaciju i međuresorno usklađivanje zakonodavstva i imenovanje njegovih članova/članica • Analiza dobre poslovne prakse (Austrija, Italija, Velika Britanija, Španjolska) • Prijedlog zakonske deregulacije/usklađivanja • Fino podešavanje prijedloga • Usvajanje novih zakonskih rješenja
Vremenska dinamika	2014. nadalje, kontinuirano

Program 2. KRENIMO ZAJEDNO	
Područje djelovanja	Institucionalni okvir
Cilj programa	Proširenje sadržaja i povećanje kvalitete ponude
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Uspostaviti sustav bespovratnih potpora klasterima za pripremu dokumentacije i/ili sufinanciranje projekata za EU fondove • Osigurati sredstva za financiranje projekata proširenja sadržaja i povećanja kvalitete ponude iz EU strukturnih fondova • Uspostaviti programe kreditiranja HBOR-a za malo obiteljsko hotelijerstvo (za tržišnu specijalizaciju, podizanje kvalitete i širenje ponude dodatnih sadržaja te novu izgradnju) • Uspostaviti jamstvene programe HAMAG-a za razvoj malog obiteljskog hotelijerstva (cilj: praćenje programa kreditiranja HBOR-a i drugih financijskih institucija) • Uspostaviti bespovratne potpore MINT za tradicijski motivirane projekte • Uspostaviti središnju instituciju (venture capital fond) za start-up projekte, projekte podizanja kvalitete te promjenu vlasništva • Public i stake holder awareness programi
Nositelj aktivnosti	Ministarstvo turizma
Ostali dionici	<ul style="list-style-type: none"> • Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije • Ministarstvo poduzetništva i obrta • HBOR / HAMAG • udruge
Očekivani učinci	<ul style="list-style-type: none"> • Jačanje poduzetničkog interesa u sferi malog obiteljskog hotelijerstva • Tržišno profiliranje, tematiziranje i povećanje kvalitete usluga malih obiteljskih hotela • Povećanje samozapošljavanja i socijalne uključenosti • Obogaćivanje destinacijskog lanca vrijednosti • Povećanje iskorištenosti kapaciteta i profitabilnosti
Potrebna sredstva	760.000.000 kuna
Izvori financiranja	<ul style="list-style-type: none"> • Državni proračun - sufinanciranje • Sredstva strukturnih fondova EU: European Social Fund/European Regional Development Fund • Programme for Social Change and Innovation • COSME • European Agriculture and Rural Development Fund
Provedbeni koraci	<ul style="list-style-type: none"> • Uspostava organizacijskih preduvjeta • Programiranje (izrada programskih dokumenata s prioritnim područjima ulaganja usklađenim s programom te financijskim alokacijama) • Definiranje kriterija i uspostava programa poticanja/potpore/kreditiranja projekata (uvjeti, dokumentacija, objektivna provjera kvalitete projekta, način odobravanja potpore/poticaja/kreditiranja/jamstva) te provedba natječajne procedure, diseminacija informacija o natječaju/ima (uključujući natječaje vezane uz pojedine EU programe) • Osiguranje financijskih sredstava (sufinanciranje) • Izbor savjetnika, priprema projektne dokumentacije i provjera kompatibilnosti, kandidiranje projekta • Kontrola i monitoring
Vremenska dinamika	2014. nadalje, kontinuirano

Program 3. INFORMACIJE ZA SVE	
Područje djelovanja	Institucionalni okvir
Cilj programa	Inovativno korištenje informacijsko komunikacijske tehnologije (ICT)
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Informiranje i/ili izravno savjetovanje poduzetnika u malom obiteljskom hotelijerstvu ('one stop shop' na regionalnoj razini) • Uspostava zajedničkih standarda podataka i ustroj središnje baze podataka o poslovanju i obilježjima potražnje objekata malog obiteljskog hotelijerstva u zemljama EU/Mediterana (npr. periodično istraživanje stavova i zadovoljstva gostiju) • Međunarodni - regionalni centar za konkurentnost • Informiranje potencijalnih korisnika
Nositelj aktivnosti	Ministarstvo turizma
Ostali dionici	<ul style="list-style-type: none"> • Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije • Ministarstvo poduzetništva i obrta • Državni zavod za statistiku • HGK • struka
Očekivani učinci	<ul style="list-style-type: none"> • Jačanje poduzetničkog interesa u sferi malog obiteljskog hotelijerstva • Smanjenje rizika pogrešnih poslovnih odluka • Tržišno profiliranje, tematiziranje i povećanje kvalitete usluga malog obiteljskog hotelijerstva • Povećanje samozapošljavanja i socijalne uključenosti • Povećanje iskorištenosti kapaciteta i profitabilnosti
Potrebna sredstva	50.000.000 kuna (uključujući i sredstva ovog programa za obiteljski smještaj te malo i srednje poduzetništvo u turizmu)
Izvori financiranja	<ul style="list-style-type: none"> • Državni proračun - sufinanciranje • Sredstva strukturnih fondova EU: European Social Fund/European Regional Development Fund • European Statistical Programme • Programme for Social Change and Innovation
Provedbeni koraci	<ul style="list-style-type: none"> • Uspostava organizacijskih preduvjeta za realizaciju programa • Programiranje (izrada programskih dokumenata s prioriternim područjima ulaganja usklađenim s programom te financijskim alokacijama) • Osiguranje financijskih sredstava (sufinanciranje) • Provedba natječajne procedure, diseminacija informacija o natječaju/ima (uključujući natječaje vezane uz pojedine EU programe) • Izbor savjetnika, priprema projektne dokumentacije, provjera kompatibilnosti, kandidiranje projekta • Kontrola i monitoring
Vremenska dinamika	2015. -2017.

Program 4. ALL YEAR ROUND	
Područje djelovanja	Proizvodna diferencijacija i unapređenje kvalitete malog obiteljskog hotelijerstva
Cilj programa	Produljenje sezone i povećanje zadovoljstva turista
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Poticanje klsterskog udruživanja (financijsko, organizacijsko, kadrovsko) pružatelja usluga malog obiteljskog hotelijerstva na regionalnoj i/ili tematskoj razini (obiteljski odmor, vino, gastronomija, aktivnosti, kultura života i rada...) te razvoj primjerenih poslovno-upravljačkih modela i kontrolnih mehanizama • Poticanje javno-privatnih i privatno-privatnih partnerstva (suradnji) u funkciji stvaranja i komercijalizacije većeg broja složenih turističkih proizvoda u destinaciji • On line marketing i jedinstveni on line aktivni rezervacijski sustav (uključujući i vertikalno povezivanje destinacijske ponude) • Public i stake holder awareness programi
Nositelj aktivnosti	Ministarstvo turizma
Ostali dionici	<ul style="list-style-type: none"> • Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije • Ministarstvo poduzetništva i obrta • HGK • udruge • struka
Očekivani učinci	<ul style="list-style-type: none"> • Jačanje poduzetničkog interesa u sferi malog obiteljskog hotelijerstva • Tržišno profiliranje, tematiziranje i povećanje kvalitete usluga malog obiteljskog hotelijerstva • Povećanje samozapošljavanja i socijalne uključenosti • Povećanje zadovoljstva boravkom • Povećanje iskorištenosti kapaciteta i profitabilnosti
Potrebna sredstva	10.000.000 kuna
Izvori financiranja	<ul style="list-style-type: none"> • Državni proračun - sufinanciranje • Sredstva strukturnih fondova EU: European Regional Development Fund • COSME • European Agriculture and Rural Development Fund
Provedbeni koraci	<ul style="list-style-type: none"> • Uspostava organizacijskih preduvjeta za realizaciju programa • Programiranje (izrada programskih dokumenata s prioritnim područjima ulaganja usklađenim s programom te financijskim alokacijama) • Osiguranje financijskih sredstava (sufinanciranje) • Provedba natječajne procedure, diseminacija informacija o natječajima (uključujući natječaje vezane uz pojedine EU programe) • Izbor savjetnika, priprema projektne dokumentacije, provjera kompatibilnosti, kandidiranje projekta • Kontrola i monitoring
Vremenska dinamika	2014. -2016.

Program 5. NEŠTO POSEBNO	
Područje djelovanja	Proizvodna diferencijacija i unapređenje kvalitete malog obiteljskog hotelijerstva
Cilj programa	Proširenje destinacijskog sustava doživljaja
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Poticanje razvoja destinacijske infra i suprastrukture u sferi 'activity based' turističkih doživljaja (cikloturizam, ronjenje, kayaking, trekking, windsurfing ...) • Poticanje razvoja destinacijske infra i suprastrukture u sferi eko turizma • Poticanje razvoja destinacijske infra i suprastrukture u sferi turizma u ruralnom okruženju • Poticanje razvoja destinacijske infra i suprastrukture u sferi eno-gastro turizma • Poticanje razvoja destinacijske infra i suprastrukture u sferi kreativnog turizma • Informiranje korisnika i zajedničke promotivne aktivnosti (vodeći inozemni blogeri, studentska putovanja novinara...) • Public i stake holder awareness programi
Nositelj aktivnosti	Ministarstvo turizma
Ostali dionici	<ul style="list-style-type: none"> • Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije • Sustav TZ • HGK • udruge • struka
Očekivani učinci	<ul style="list-style-type: none"> • Unapređenje destinacijskog lanca vrijednosti • Produljenje sezone • Povećanje prosječne potrošnje turista • Povećanje zadovoljstva boravkom
Potrebna sredstva	200.000.000 kuna
Izvori financiranja	<ul style="list-style-type: none"> • Državni proračun - sufinanciranje • Sredstva strukturnih fondova EU: European Regional Development Fund • European Maritime and Fisheries Fund • LIFE+ • COSME • European Agriculture and Rural Development Fund
Provedbeni koraci	<ul style="list-style-type: none"> • Uspostava organizacijskih preduvjeta za realizaciju programa • Programiranje (izrada programskih dokumenata s prioritnim područjima ulaganja usklađenim s programom te financijskim alokacijama) • Osiguranje financijskih sredstava (sufinanciranje) • Provedba natječajne procedure, diseminacija informacija o natječajima (uključujući natječaje vezane uz pojedine EU programe) • Izbor savjetnika, priprema projektne dokumentacije, provjera kompatibilnosti, kandidiranje projekta • Kontrola i monitoring
Vremenska dinamika	2014. nadalje, kontinuirano

Program 6. KVALITETA SVUDA OKO NAS	
Područje djelovanja	Proizvodna diferencijacija i unapređenje kvalitete malog obiteljskog hotelijerstva
Cilj programa	Integrirani sustav kvalitete u destinaciji
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Unaprijediti/uspоставiti kriterije izvrsnosti te poticati inovativne sadržaje • Uvesti strukovnu kategorizaciju sukladno potrebama tržišta kao i oznaku kvalitete i posebnih standarda • Tematiziranje i specijalizacija kroz certificiranje • Uspostaviti godišnji sustav ocjenjivanja i nagrađivanja (tajni posjetitelj) • Destinacijski public i stake holder awareness programi
Nositelj aktivnosti	Ministarstvo turizma
Ostali dionici	<ul style="list-style-type: none"> • Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije • Sustav TZ • HGK i HOK • udruge • struka
Očekivani učinci	<ul style="list-style-type: none"> • Jačanje poduzetničkog interesa • Povećanje samozapošljavanja i socijalne uključenosti • Povećanje kvalitete usluge • Obogaćivanje destinacijskog lanca vrijednosti • Produljenje sezone • Povećanje korištenja postojećih objekata • Povećanje zadovoljstva boravkom • Povećanje prosječne potrošnje posjetitelja
Potrebna sredstva	38.000.000 kuna
Izvori financiranja	<ul style="list-style-type: none"> • Državni proračun - sufinanciranje • Sredstva strukturnih fondova EU: European Regional Development Fund • COSME
Provedbeni koraci	<ul style="list-style-type: none"> • Uspostava organizacijskih preuvjeta za realizaciju programa • Programiranje (izrada programskih dokumenata s prioriternim područjima ulaganja usklađenim s programom te financijskim alokacijama) • Osiguranje financijskih sredstava (sufinanciranje) • Provedba natječajne procedure, diseminacija informacija o natječajima (uključujući natječaje vezane uz pojedine EU programe) • Izbor savjetnika, priprema projektne dokumentacije, provjera kompatibilnosti, kandidiranje projekta • Kontrola i monitoring
Vremenska dinamika	2014. – 2016.

Program 7. JOŠ UVIJEK UČIMO/MOŽEMO BOLJE	
Područje djelovanja	Podizanje vještina/ 'Capacity building'
Cilj programa	Unapređenje poduzetničkih vještina i kvalitete usluga
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Osposobljavanje trenera i tematska edukacija poduzetnika za pripremu projekata (razvoj projekta i rizici, energetska učinkovitost, organizacija, EU fondovi, brendiranje, klstersko udruživanje i sl.) te operativno poslovanje (primjeri EU najbolje prakse na području tržišnog pozicioniranja, brendiranja, prodaje, financijskog poslovanja, usluživanja gostiju – hrana i piće, recepcija, domaćinstvo, održavanje i sl.) • Edukacija zaposlenika na područjima operativnog poslovanja (operacije, marketing i prodaja, financije) • Destinacijski public i stake holder awareness programi
Nositelj aktivnosti	Ministarstvo turizma
Ostali dionici	<ul style="list-style-type: none"> • Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije • Ministarstvo poduzetništva i obrta • Ministarstvo poljoprivrede • Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta • HGK i HOK • Udruge • struka
Očekivani učinci	<ul style="list-style-type: none"> • Jačanje poduzetničkog interesa • Smanjivanje rizika neučinkovitog ulaganja • Povećanje korištenja postojećih objekata • Povećanje kvalitete usluge • Povećanje profitabilnosti
Potrebna sredstva	38.000.000 kuna
Izvori financiranja	<ul style="list-style-type: none"> • Državni proračun - sufinanciranje • Sredstva strukturnih fondova EU: European Social Fund/European Regional Development Fund • HORIZON 2020 • Programme for Social Change and Innovation
Provedbeni koraci	<ul style="list-style-type: none"> • Uspostava organizacijskih preduvjeta za realizaciju programa • Programiranje (izrada programskih dokumenata s prioritnim područjima ulaganja usklađenim s programom te financijskim alokacijama) • Osiguranje financijskih sredstava (sufinanciranje) • Provedba natječajne procedure, diseminacija informacija o natječajima (uključujući natječaje vezane uz pojedine EU programe) • Izbor savjetnika, priprema projektne dokumentacije, provjera kompatibilnosti, kandidiranje projekta • Kontrola i monitoring
Vremenska dinamika	2014. nadalje, kontinuirano

Program 8. I MI SE MIJENJAMO	
Područje djelovanja	Podizanje vještina/ 'Capacity building'
Cilj programa	Jačanje institucionalnog kapaciteta javnog sektora
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Podizanje razine znanja i vještina zaposlenih u institucijama (ministarstva) nadležnim za vođenje turističke politike • Podizanje razine znanja i vještina zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave u turistički aktivnim područjima • Podizanje razine znanja i vještina zaposlenih u HTZ te sustavu TZ • Unapređenje sustava/procesa upravljanja turizmom (horizontalno usklađivanje politika svih relevantnih ministarstava) • Unapređenje sustava upravljanja turizmom u destinaciji (DMO) • Destinacijski public i stake holder awareness programi
Nositelj aktivnosti	Ministarstvo turizma
Ostali dionici	<ul style="list-style-type: none"> • Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture • Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije • Ministarstvo poduzetništva i obrta • Ministarstvo poljoprivrede • Ministarstvo kulture • Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta • Ministarstvo zaštite okoliša i prirode • HTZ i sustav TZ • HGK i HOK, udruge, struka
Očekivani učinci	<ul style="list-style-type: none"> • Povećana efikasnost javnog sektora • Poboljšanje poduzetničke klime • Unapređenje provođenja turističke politike • Unapređenje upravljanja razvojem turizma na destinacijskoj razini • Rast investicijske aktivnosti
Potrebna sredstva	29.000.000 kuna (uključujući i sredstva ovog programa za obiteljski smještaj i malo i srednje poduzetništvo u turizmu)
Izvori financiranja	<ul style="list-style-type: none"> • Državni proračun - sufinanciranje • Sredstva strukturnih fondova EU: European Social Fund/European Regional Development Fund • HORIZON 2020 • Programme for Social Change and Innovation
Provedbeni koraci	<ul style="list-style-type: none"> • Uspostava organizacijskih preduvjeta za realizaciju programa • Programiranje (izrada programskih dokumenata s prioritetnim područjima ulaganja usklađenim s programom te financijskim alokacijama) • Osiguranje financijskih sredstava (sufinanciranje) • Provedba natječajne procedure, diseminacija informacija o natječajima (uključujući natječaje vezane uz pojedine EU programe) • Izbor savjetnika, priprema projektne dokumentacije, provjera kompatibilnosti, kandidiranje projekta • Kontrola i monitoring
Vremenska dinamika	2014. nadalje, kontinuirano

10. Zaključci i preporuke

Uz korištenje povoljnih kredita HBOR-a i 'po mjeri' krojenih programa Ministarstva turizma, razvoj i unapređenje ponude malog obiteljskog hotelijerstva u razdoblju do 2020. godine trebalo bi velikim dijelom temeljiti na raspoloživosti različitih EU programa/fondova. U tom kontekstu, a s obzirom da korištenje sredstava EU programa/fondova zahtijeva poštovanje striktno propisane procedure, u želji da se izbjegnu moguće neželjene posljedice za potencijalne korisnike, bez obzira je li riječ o individualnim poduzetnicima ili je riječ o udrugama, tematskim i/ili regionalnim klasterima malog obiteljskog hotelijerstva, posebno valja ukazati na nekoliko mogućih rizika povezanih s povlačenjem ovih sredstava, a koji su povezani osobito sa: (i) strogom kontrolom trošenja odobrenih sredstava, (ii) pripremljenosti potrebne dokumentacije i 'čistom' imovinsko-vlasničkom situacijom, odnosno (iii) potrebom osiguranja vlastitog sufinanciranja dijela programa na teret podnositelja zahtjeva.

Pod uvjetom da se konkretan program kvalificira za EU financiranje, nominirana sredstva valja trošiti isključivo prema unaprijed definiranoj specifikaciji i u skladu s predviđenim rokovima. U tom smislu, ukoliko se tijekom bilo koje od redovitih kontrola koje Europska komisija provodi tijekom provođenja programa primijeti odstupanje od predviđene namjene, Europska komisija može zatražiti povrat sredstava, odnosno obustaviti financiranje daljnjih aktivnosti na programu.

Nadalje, programi/projekti koji se kandidiraju za EU financiranje moraju imati neprijeporan vlasnički status (usklađenost zemljišnih knjiga i katastra), te udovoljavati strogim zahtjevima u pripremi projektne i druge dokumentacije, pri čemu se valja maksimalno pridržavati svih propisanih procedura i metodologije. Pod uvjetom da bilo koji od ovih uvjeta nije zadovoljen, nominacija projekta bit će odbačena već u začetku uslijed formalnih manjkavosti.

Konačno, valja imati na umu i činjenicu da svako korištenje sredstava EU programa/fondova u funkciji razvoja malih obiteljskih hotela implicira i sufinanciranje od strane podnositelja zahtjeva. Pod pretpostavkom da je riječ o projektu individualnog poduzetnika, troškove sufinanciranja morat će pokriti sam. S druge strane, a pod pretpostavkom da konkretni program/projekt kandidira Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela ili neka druga udruga, tematski i/ili regionalni klaster malih obiteljskih hotela, mogući izvor sufinanciranja takvih programa/projekata predstavlja državni proračun, odnosno sredstva nekog od relevantnih ministarstava (npr. Ministarstvo turizma, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Ministarstvo poljoprivrede ili Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije), ali i proračunska sredstva jedinica lokalne samouprave. Pritom valja maksimalno usklađivati projektne inicijative kako se ne bi dogodilo da iste premaše raspoloživost proračunskih prihoda, osobito u uvjetima njihovog kroničnog nedostatka na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini.