



Republika Hrvatska  
Ministarstvo turizma

***NACIONALNI  
PROGRAM RAZVOJA  
MALOG I SREDNJEG  
PODUZETNIŠTVA U  
TURIZMU***

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

## Sadržaj

1. Uvod .....	4
2. Stanje turističke ponude malog i srednjeg poduzetništva u turizmu – status quo analiza .....	8
2.1. Veličina, sastav i teritorijalna zastupljenost malog i srednjeg poduzetništva u RH .....	8
2.2. Kvalitativne značajke malog i srednjeg poduzetništva u turizmu RH.....	9
2.3. Strukovno povezivanje i umrežavanje.....	11
3. Institucionalni okvir djelovanja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu.....	12
4. Međunarodno relevantni trendovi od interesa za razvoj malog i srednjeg poduzetništva u turizmu .....	14
5. Malo poduzetništvo u turizmu u kontekstu europske razvojne strategije .....	17
6. SWOT analiza i ekspertna ocjena konkurentnosti malog i srednjeg poduzetništva u turizmu RH ...	23
6.1 SWOT analiza .....	23
7.2. Ekspertna ocjena konkurentnosti malog i srednjeg poduzetništva RH.....	24
7. Poželjna područja uključivanja malog i srednjeg poduzetništva u funkciji obogaćivanja destinacijskog lanca vrijednosti .....	28
8. Smjernice i ciljevi razvoja.....	34
8.1. Smjernice razvoja .....	34
8.2. Vizija razvoja malog i srednjeg turističkog poduzetništva RH .....	35
8.3. Strateški ciljevi razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu RH.....	36
9. Aktivnosti, mjere i/ili projekti u cilju razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu .....	37
10. Zaključci i preporuke .....	46

## 1. Uvod

Hrvatska je tipičan primjer zrele turističke destinacije s dominacijom jednog proizvoda ('sunce i more') s visokom razinom sezonalnosti poslovanja. Usprkos znatnog poboljšanja turističke ponude i rastućeg interesa za Hrvatskom kao turističkom destinacijom u posljednjih petnaestak godina, integralni hrvatski turistički proizvod još uvijek nudi premalo razloga (proizvoda i usluga) za putovanja i boravak izvan ljetne sezone, a što je najvećim dijelom rezultat nedovoljno dubokog i nedovoljno širokog tzv. turističkog lanca vrijednosti. Nedostatak dubine i širine destinacijskog lanca vrijednosti velikim je dijelom odraz razvojno-poslovnih barijera i nedovoljne aktivnosti kreatora destinacijske turističke politike uslijed čega je izostao i veći poduzetnički interes za ulaganje u projekte obogaćivanja i/ili proširivanja ponude u funkciji povećanja destinacijske turističke potrošnje, ali i privlačenja novih turističkih segmenata. To se posebno odnosi na projekte u domeni malog i srednjeg poduzetništva. U tom smislu, povećanje zadovoljstva turista boravkom u Hrvatskoj kao pretpostavke smanjenja sezonalnosti i povećanja tržišne penetracije hrvatskog turizma pretpostavlja ne samo intenziviranje investicijske aktivnosti malih i srednjih poduzetnika, već i povećanje njihove kreativnosti i inovativnosti u obogaćivanju i tematiziranju destinacijske ponude.

Kad je riječ o malom i srednjem poduzetništvu u turizmu, valja imati na umu da je riječ o vrlo širokoj lepezi moguće poduzetničke aktivnosti u koja valja ubrajati kako poduzetničke projekte u sferi smještajnog i izvansmještajnog ugostiteljstva, tako i projekte u sferi nautičkog turizma (čarter, cruising/tzv. 'ploveći hoteli', luke nautičkog turizma), zabavno-tematskih parkova, etno-eko ponude, kreativnog turizma, uslužnih obrta, sporta i rekreacije, zabave te trgovine. Drugim riječima, osim ulaganja u različite oblike smještajne ponude (u rasponu od boutique, tematiziranih i plovećih hotela, difuznih hotela i smještaja u ruralnom prostoru do eko resorta i kampova), poduzetničku aktivnost malih i srednjih gospodarskih subjekata trebalo bi, tržišno orijentiranim sustavom poticanja, usmjeravati i u različite oblike izvan-smještajnih usluga, kao što su vinski podrumi i kušaonice, tematski i adrenalinski parkovi, sportsko-rekreativne usluge, specijalizirani servisi, organizacija izleta i vođenja, različiti oblici etno-eko ponude, proizvodnja i plasman tradicijskih suvenira, autohtonih proizvoda i proizvoda kućne radinosti bilo u specijaliziranim trgovinama bilo na kućnom pragu i sl. Pritom valja naglasiti da ulaganje u malo i srednje poduzetništvo podrazumijeva ne samo ulaganje u nove objekte ponude, već i u podizanje kvalitete i unapređivanje konkurentne sposobnosti već postojeće ponude.

U cilju povećanja zadovoljstva turističkim boravkom, veće turističke potrošnje i povećanja konkurentnosti hrvatskog turističkog proizvoda na destinacijskoj razini, Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine naglasila je potrebu intenziviranja malog i srednjeg poduzetništva na destinacijskoj razini. Sukladno tome, dokument 'Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu' ima za cilj uspostaviti jedinstvenu platformu te definirati operativne smjernice za usuglašeno djelovanje glavnih dionika nadležnih za poticanje razvoja malog i srednjeg poduzetništva, pri čemu posebno Ministarstva turizma, Ministarstva poduzetništva i obrta, Ministarstva gospodarstva i Ministarstva financija, ali i Hrvatske gospodarske komore (HGK) odnosno Hrvatske obrtničke komore (HOK).

Polazeći od aktualnog razvojnog trenutka hrvatskog turizma, dubine i širine destinacijske ponude, kao i potrebe jačanja poduzetničkog interesa u sferi malog i srednjeg poduzetništva, 'Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu' treba, dakle, traserati put za:

- stvaranje primjerenijeg i poticajnijeg institucionalnog okruženja za razvoj malog i srednjeg poduzetništva u turizmu, a što se ponajviše odnosi na problematiku: (i) pristupa kapitalu, (ii) osnivanja i prodaje trgovačkih društava te (iii) zapošljavanja;
- dugoročno održivo tržišno poslovanje već postojećih malih i srednjih poduzetnika, ali i ubrzano otvaranje novih, s turizmom povezanih, malih i srednje velikih poduzetničkih poduhvata
- unapređenje potrebnih znanja i stručnih vještina postojećih i potencijalnih malih i srednjih poduzetnika, osobito u sferi: (i) pripreme projekta, uključujući i sagledavanje potencijalnih rizika, (ii) realizacije poduhvata, (iii) tržišnog pozicioniranja, ali i (iii) dnevno-operativnog menadžmenta.

U želji da se stvore preduvjeti za dugoročno održiv razvoj malog i srednjeg turističkog poduzetništva, a što predstavlja prvi i najvažniji korak za postupno unapređenje današnje (nezadovoljavajuće) širine i dubine turističke ponude na destinacijskoj razini, ovim se dokumentom uspostavljaju jasna vizija i strateški ciljevi razvoja malog i srednjeg poduzetništva u hrvatskom turizmu te se, sukladno tome, definiraju aktivnosti, mjere, i/ili projekti unapređenja konkurentnosti na područjima kao što su:

#### **Institucionalni okvir djelovanja**

Prijedlog mjera/aktivnosti u sferi institucionalnog okvira odnosi se ponajviše na odredbe: (i) radnog zakonodavstva, (ii) fiskalnog i parafiskalnog opterećenja, (iii) destinacijskog menadžmenta, te (iv) sustava poticanja.

#### **Usmjeravanje ponude prema kvaliteti**

U cilju povećanja dodane vrijednosti usluga malog i srednjeg poduzetništva u turizmu posebna je pozornost posvećena mjerama/aktivnostima u funkciji: (i) produbljivanja dubine i širine ponude, (ii) rasta kvalitete ponude, (iii) ekološki odgovornog poslovanja, (iv) uspostave tematskih (proizvodnih) i/ili regionalnih klastera, kao i (v) uspostave sustava informiranja/poslovnog savjetovanja pružatelja usluga malog i srednjeg poduzetništva u turizmu.

#### **Unapređenje sustava komercijalizacije i promocije**

Unapređenje sustava komercijalizacije i promocije podrazumijeva mjere/aktivnosti u funkciji: (i) unapređenja kvalitete i/ili efikasnosti tržišne komunikacije, kao i (ii) mjerama organizacijske podrške u 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 različitih pružatelja usluga malog i srednjeg poduzetništva u turizmu.

### **Klastersko organiziranje**

U cilju jačanja integralnog turističkog proizvoda na destinacijskoj razini, potrebno je provesti određen broj mjera/aktivnosti u cilju unapređenja vertikalne i horizontalne suradnje i/ili organiziranja različitih pružatelja usluga u sferi malog i srednjeg poduzetništva u turizmu i to kako na nacionalnoj, tako i na regionalnoj i lokalnoj razini. Drugim riječima, riječ je o mjerama u funkciji uspostavljanja različitih tematskih i/ili proizvodnih klastera.

Konačno, a s obzirom da je malo i srednje poduzetništvo u fokusu interesa Europske komisije, za razvoj ovog oblika poduzetničke aktivnosti na raspolaganju su različiti EU programi/fondovi. U tom smislu, mjere i programi 'Nacionalnog programa razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu' usklađeni su i s dokumentom 'Europe 2020' kao temeljnim strateškim okvirom razvoja Europske unije u razdoblju do 2020. godine te s različitim programima i fondovima EU raspoloživim za razdoblje od 2014. do 2020. godine.

S druge strane, a što se tiče metodološkog pristupa, izrada 'Nacionalnog programa razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu' zasnivala se na sljedećim načelima:

- **Otvorenost**

Izradu dokumenta u svim su fazama rada pratili i nadgledali djelatnici Ministarstva turizma koji su, po potrebi, osiguravali i pomoć izrađivačima u rješavanju pojedinih razvojnih dilema kako kroz davanje primjedbi i/ili prijedloga na radne izvještaje, kao i tijekom finog podešavanja dokumenta prije njegovog konačno usvajanja;

- **Multidisciplinarnost**

Analiza turizma kao multidisciplinarne pojave i davanje odgovarajućih rješenja za njegov razvoj zahtijeva rad multidisciplinarnog tima stručnjaka. Na izradi 'Nacionalnog programa razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu' stoga su, osim stručnjaka iz područja turizma, radili i stručnjaci iz područja ekonomije, zaštite okoliša, projektnog planiranja, destinacijskog menadžmenta, razvoja proizvoda te turističkog marketinga. Posebna pozornost posvetila se usklađivanju programskih aktivnosti s mogućnostima povlačenja sredstava iz EU fondova;

- **Uključivanje razvojnih dionika/interesnih partnera**

Osmišljavanje aktivnosti poticanja razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu, a posebice učinkovito operativno upravljanje tim razvojem kao i njegov monitoring pretpostavlja suradnju većeg broja razvojnih dionika kako lokalnoj tako i na nacionalnoj razini, a posebno predstavnika Ministarstva turizma, Ministarstva poduzetništva i obrta, Ministarstva regionalnog razvoja i fondova Europske unije, ali i predstavnika Hrvatske gospodarske komore i Hrvatske obrtničke komore.

U izradi 'Nacionalnog programa razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu' predstavnici ovih institucija i udruga, sudjelovali su putem dubinskih intervjua. Načelo suradnje i uključivanja dionika podrazumijevalo je intenzivnu komunikaciju, diskusiju i/ili razmjenu mišljenja u cilju postizanja konsenzusa svih relevantnih dionika oko ključnih razvojnih usmjerenja.

- **Utemeljenost na provjerenim podacima**

Izrada 'Nacionalnog programa razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu' zasnivala 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.

Nadalje, a sukladno uobičajenom metodološkom okviru Instituta za turizma u izradi sličnih strateško-razvojnih i provedbenih dokumenata, izrada 'Nacionalnog programa razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu' temeljila se na:

1. Kabinetskom (desk) istraživanju, a što podrazumijeva analizu međunarodno relevantnih trendova u razvoju malog i srednjeg poduzetništva. Analiza nadalje uključuje kako značajke institucionalnog okvira tako i odrednice ponude i potražnje za uslugama malih i srednjih poduzetnika u turizmu temeljene na istraživanju TOMAS Ljeto 2010;
2. Dubinskim intervjuima s predstavnicima pojedinih vrsta malih i srednjih poduzetnika u turizmu;
3. Održavanju jedne strateške radionice s relevantnim dionicima na kojoj se, između ostaloga: (i) prezentirala i verificirala vizija, smjernice i ciljevi razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu do 2020. godine, (ii) utvrdio način poticanja te definirali modeli financiranja razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu, te (iii) raspravljalo o ključnim aktivnostima u razvoju ponude malog i srednjeg poduzetništva kao i o njihovim nositeljima i prioritetima;
4. Faznom prihvaćanju projekta, a što je podrazumijevalo četiri karakteristične faze u izvođenju i to: (i) izradu metodološkog pristupa i analize stanja (detektiranje ograničavajućih činitelja), (ii) prijedlog aktivnosti, mjera i/ili projekata te njihova rasprava s razvojnim dionicima (strateška radionica), (iii) fino podešavanje predloženih aktivnosti, mjera i/ili projekata, te (iv) usvajanje finalne inačice dokumenta od Naručitelja te njegova prezentacija zainteresiranoj javnosti.

## 2. Stanje turističke ponude malog i srednjeg poduzetništva u turizmu – status quo analiza

### 2.1. Veličina, sastav i teritorijalna zastupljenost malog i srednjeg poduzetništva u RH

Od ukupnog oko 169 tisuća aktivnih malih i srednjih trgovačkih društava u RH<sup>1</sup>, pri čemu ih čak oko 92% potpada pod kategoriju mikro pravnih osoba, a dodatnih oko 6-7% u kategoriju malih pravnih osoba, najviše ih djeluje u uslužnim djelatnostima (52%), pri čemu se oko 24% odnosi na trgovinu na veliko i malo, odnosno na usluge pružanja smještaja i posluživanja hrane (11%).

Što se tiče broja zaposlenih, na temelju podataka iz 2010. godine, proizlazi da pravne osobe malog i srednjeg poduzetništva u nas zapošljavaju preko 700 tisuća osoba (71,5% ukupne zaposlenosti na razini zemlje, od čega se oko 30% odnosi na mikro pravne osobe, 25% na male pravne osobe, a 16,5% na srednje velike pravne osobe).

Neovisno o velikom broju kako malih i srednjih trgovačkih društava, tako i uposlenih u njima, valja istaknuti i podatak da je u razdoblju od 2002. do 2010. godine broj ovih pravnih osoba u RH povećan za samo 23%, a što se ni u kojem slučaju ne može ocijeniti zadovoljavajućim rastom. Ovako spora dinamika rasta broja malih i srednjih trgovačkih društava u nas, dobrim je dijelom povezana i s prilično nepovoljnim poslovnim okruženjem za njihov razvoj. Naime, prema podacima Svjetske banke za 2012. godinu<sup>2</sup>, Hrvatska je rangirana tek na 84 mjesto u svijetu. Na takvu zbirnu ocjenu ponajviše su utjecali, primjerice, sljedeći činitelji: (i) prema proceduri za osnivanje poduzeća, RH je rangirana na 80 mjesto, (ii) prema brzini ishođenja građevinskih dozvola, RH je rangirana na 143 mjesto, (iii) prema brzini registriranja imovine, RH je rangirana na 104 mjesto, (iv) prema zaštiti investitora, RH je rangirana na 139 mjesto, (v) prema rješavanju insolventnosti, RH je rangirana na 97 mjesto, dok je (vi) prema kriteriju raspoloživosti kreditiranja, RH rangirana na 40 mjesto<sup>3</sup>. Neovisno o tome, međutim, financiranje makro i malih poduzeća danas je u Hrvatskoj izrazito ograničeno. Iako većina dostupnog financiranja ovih pravnih osoba dolazi iz bankovnog sektora (82%), krediti se uglavnom daju srednje velikim poduzećima, dok udio mikro i malih poduzeća u ukupnom kreditnom portfelju iznosi oko 8% (manje od tri milijarde €)<sup>4</sup>.

Za razliku od, primjerice, kapaciteta obiteljskog smještaja koji su, gotovo u cijelosti (99%) locirani u hrvatskom priobalju, prostorni raspored malih i srednjih trgovačkih društava ukazuje na dominaciju kontinentalnog dijela zemlje. Naime, čak 61,4% registriranih poslovnih subjekata djeluje na području kontinentalnih županija (pri čemu prednjači grad Zagreb, Zagrebačka i Osječko-baranjska županija), dok se samo 38,6% odnosi na tzv. Jadransku Hrvatsku (pri čemu prednjače Splitsko-dalmatinska, Primorsko-goranska i Istarska županija). Vrlo je slična i situacija prema broju uposlenih. Naime, od ukupnog broja zaposlenih u malim i srednje velikim trgovačkim društvima u

<sup>1</sup> Strategija razvoja poduzetništva u RH 2013. – 2020. Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2013.

<sup>2</sup> Doing business 2013, World Bank, 2012.

<sup>3</sup> Neovisno o tome, prema izvještaju WEF-a 'Global Competitiveness Report' za 2011. godinu, Hrvatska je svrstana na 105 mjesto od 144 ocjenjene zemlje prema mogućnostima financiranja projekata putem lokalnog tržišta kapitala, odnosno na 112 mjesto prema dostupnosti rizičnoga ('venture') kapitala.

<sup>4</sup> Strategija razvoja poduzetništva u RH, 2013. – 2020. Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2012.



nas, čak njih 66,8% radi u pravnim osobama na kontinentu, dok se preostalih 33,1% odnosi na zaposlene u priobalnim županijama.

Iako službena statistika ne omogućava egzaktno razlučivanje prema vrsti poslovne djelatnosti, prostorna disperzija malih i srednjih pravnih osoba, a pod pretpostavkom da se najveći broj malih i srednjih poduzetnika u priobalju može povezati s turističkim privređivanjem, dok se oko 20% malih i srednjih trgovačkih društava na kontinentu može izravno ili neizravno povezivati s turističkim privređivanjem, sugerira na zaključak da se između 45-50% svih malih i srednjih pravnih osoba kao i oko 40-45% svih uposlenih u njima može povezati s turizmom i turističkim privređivanjem.

Detaljan prikaz prostorne disperzije broja malih i srednje velikih trgovačkih društava te broja uposlenih u njima daje tablica 2.1.1.

**Tablica 2.1.1. Prostorna disperzija malih i srednje velikih pravnih osoba**

	<b>BROJ PRAVNIH OSOBA (%)</b>	<b>ZAPOSLENI (%)</b>
Bjelovarsko-bilogorska županija	2,17	2,22
Brodsko-posavska županija	2,49	2,42
Grad Zagreb	23,60	28,16
Karlovačka županija	2,27	2,25
Koprivničko-križevačka županija	2,19	1,91
Krapinsko-zagorska županija	2,27	2,65
Međimurska županija	2,40	3,48
Osječko-baranjska županija	5,37	5,49
Požeško-slavonska županija	1,24	1,22
Sisačko-moslavačka županija	2,54	2,60
Varaždinska županija	3,25	4,06
Virovitičko-podravska županija	1,82	1,27
Vukovarsko-srijemska županija	3,20	2,80
Zagrebačka županija	6,59	6,33
<b>KONTINENTALNA HRVATSKA</b>	<b>61,42</b>	<b>66,87</b>
Dubrovačko-neretvanska županija	3,18	2,99
Istarska županija	8,60	6,21
Ličko-senjska županija	0,96	0,84
Primorsko-goranska županija	8,93	8,14
Šibensko-kninska županija	2,53	1,96
Splitsko-dalmatinska županija	10,41	9,66
Zadarska županija	3,96	3,32
<b>JADRANSKA HRVATSKA</b>	<b>38,58</b>	<b>33,13</b>
<b>UKUPNO HRVATSKA</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Izvor: Strategija razvoja poduzetništva u RH 2013.-2020., MINPO, 2013

## 2.2. Kvalitativne značajke malog i srednjeg poduzetništva u turizmu RH

Kad je riječ o malom i srednjem poduzetništvu u turizmu, odmah valja naglasiti da se najveći broj pravnih osoba u sferi turističkog privređivanja u nas može ubrojiti upravo u tu kategoriju. Naime,

malo i srednje poduzetništvo u turizmu sačinjavaju tri kategorije poslovnih subjekata i to: (i) mikro trgovačka društva, s godišnjim prihodima do 2 milijuna eura, vrijednosti bilance do 2 milijuna eura te maksimalno 10 uposlenih, (ii) mala trgovačka društva, godišnjeg prihoda do 10 milijuna eura, vrijednosti bilance do 10 milijuna eura te maksimalno 50 uposlenih, kao i (iii) srednje velika trgovačka društva s godišnjim prihodima na razini do 50 milijuna eura, vrijednosti bilance do 43 milijuna eura te maksimalno 250 uposlenih.

Malo i srednje poduzetništvo u turizmu u nas obilježava ponajviše činjenica da je riječ o vrlo širokoj lepezi moguće poduzetničke aktivnosti. Riječ je ne samo o poduzetnicima u sferi malog obiteljskog smještaja i hotelijerstva, već i o cijelom nizu poduzetnika u sferi ponude hrane i pića, uslužnih obrta, trgovačke djelatnosti, zabave, rekreacije, turističkog posredovanja, ali i nautičkog turizma (luke nautičkog turizma, čarter, 'ploveći hoteli'), vinskog turizma (vinarije/kušaonice), etno ponude i tematsko-zabavnih parkova. Pritom valja imati na umu da je konkurentnost neke turističke destinacije na međunarodnom tržištu to viša, što je u njoj veći broj kvalitetnih malih i srednjih turističkih poduzetnika bez kojih nije moguće govoriti o cjelovitom tzv. turističkom lancu vrijednosti. Naime, cjelovit (dubok i širok) turistički lanac vrijednosti omogućava međusobno kombiniranje, variranje, grupiranje i/ili doziranje različitih pojedinačnih (uslužnih) proizvoda različitih proizvođača (ponuđača), s ciljem i na način koji će udovoljavati različitim (posve individualiziranim) osobnim preferencijama potencijalnih korisnika.

Neovisno o različitim mogućnostima i modalitetima poduzetničke aktivnosti u turizmu, turistički lanac vrijednosti u nas, na destinacijskoj je razini još uvijek prilično siromašan i to kako po širini (malo ponuđača istovrsnih/sličnih usluga), tako i po dubini (malo ponuđača različitih usluga). Uz to, dodatno valja naglasiti i činjenicu da se relativno siromašan turistički lanac vrijednosti u ljetnim mjesecima, još više reducira tijekom ostalih mjeseci u godini (siječanj – svibanj, odnosno listopad – prosinac).

Na manjkav destinacijski proizvod, odnosno izrazito 'plitak' turistički lanac vrijednosti u nas, upućuju kako recentna istraživanja stavova turista - neposrednih korisnika turističko-ugostiteljskih usluga u brojnim hrvatskim priobalnim odredištima<sup>5</sup>, tako i stavovi nositelja javne vlasti na razini svih hrvatskih jedinica lokalne samouprave (gradovi/općine)<sup>6</sup>.

Istraživanje stavova turista koji su tijekom ljeta 2010. godine boravili u nekom od hrvatskih priobalnih turističkih odredišta, naime, ukazuje na činjenicu da su turisti u nas, osobito u usporedbi s konkurentskim destinacijama u inozemstvu, najmanje zadovoljni elementima ponude koji se odnose na mogućnost zabave, bavljenje/prakticiranje raznih športskih i/ili rekreativnih aktivnosti, odnosno kupovinu.

S druge strane, prema mišljenju nositelja javne vlasti u svim jedinicama lokalne samouprave (gradovi/općine) Hrvatske, uz nedostatak i/ili strukturu smještaja, najveće 'zapreke' rastu i razvoju turizma u lokalnoj sredini su: a) kvaliteta i raznolikost ugostiteljske ponude (51% odgovora), b) ponuda dodatnih aktivnosti kao što su ronjenje, jahanje, vožnja biciklom i sl. (39,2% odgovora), c) ponuda zabavnih sadržaja (36,2% odgovora), kao i d) ponuda kulturnih sadržaja (17,8% odgovora).

U uvjetima, dakle, nedovoljne širine i dubine turističkog lanca vrijednosti bitno je smanjena mogućnost privlačenja brojnih, sve više tematski profiliranih i sve brže rastućih tržišnih niša

<sup>5</sup> TOMAS ljeta 2010, Institut za turizam, Zagreb, 2010.

<sup>6</sup> Stavovi lokalne samouprave o turističkom razvoju, Institut za turizam, Zagreb, 2011.

turizma specijalnih interesa, a time i produljenje turističke sezone na veći dio godine. Sve to, u konačnici, negativno utječe na razinu tržišne konkurentnosti integralnog turističkog proizvoda kako Hrvatske, tako i velikog broja turističkih destinacija u nas.

### **2.3. Strukovno povezivanje i umrežavanje**

Osim Udruge malih i srednjih poduzetnika pri Hrvatskoj udruzi poslodavaca, u čijem sastavu je oko 50% članstva iz sektora usluga, a koja je osnovana s ciljem 'promicanja prava i interesa članova na području uređivanja uvjeta poslovanja, odnosa s tijelima državne vlasti, sindikatima, radnog i socijalnog te gospodarskog zakonodavstva, kolektivnog pregovaranja, raznih sporova i sl.', dobar primjer strukovnog udruživanja predstavljaju različita udruženja i zajednice pri HGK, pri čemu su za turizam i turističko privređivanje posebno interesantna sljedeća:

- Udruženje ugostiteljskih djelatnosti
- Udruženje putničkih agencija
- Zajednica kulturnog turizma
- Zajednica zdravstvenog turizma
- Zajednica obiteljskog smještaja i turizma
- Zajednica ruralnog turizma
- Udruženje nautičkog turizma (marina)
- Udruženje pružatelja usluga smještaja na plovilima - charter
- Udruženje turističkih brodara
- Zajednica ronjenja u gospodarstvu
- Zajednica pustolovnog turizma
- Udruženje vinarstva
- Zajednica za lov i lovni turizam
- Udruženje trgovine

Svrha djelovanja ovih udruženja i/ili zajednica praktički je identična onoj Udruge malih i srednjih poduzetnika pri Hrvatskoj udruzi poslodavaca, pri čemu valja primijetiti za broj strukovnih udruga postupno raste kao odraz sve veće segmentacije turističkog tržišta, ali i brojnih specifičnosti svake pojedine 'turističke specijalizacije'.

### 3. Institucionalni okvir djelovanja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu

Ministarstvo poduzetništva i obrta odgovorno je za uspostavu odgovarajućeg zakonodavnog okvira koji će poticati rast i razvoj malog i srednjeg poduzetništva te oblikovati politike u funkciji njegove tržišne održivosti. U nadležnosti navedenog ministarstva djeluje i HAMAG INVEST, agencija odgovorna za provedbu politika te investicije u malo gospodarstvo.

Uz Ministarstvo poduzetništva i obrta, mnogo je zakona i pravilnika u ingerenciji drugih ministarstava i/ili potpornih institucija čije aktivnosti izravno i/ili neizravno utječu na poslovanje subjekata maloga gospodarstva<sup>7</sup>. Uz Ministarstvo poduzetništva i obrta, mnogo je zakona i pravilnika u ingerenciji drugih ministarstava i/ili potpornih institucija čije aktivnosti izravno i/ili neizravno utječu na poslovanje subjekata maloga gospodarstva. Posebno, pritom, valja izdvojiti Ministarstvo gospodarstva (industrijska politika i sektorska potpora), Ministarstvo turizma (mali i srednji poduzetnici u turizmu) i BICRO (potpora inovacijama).

Ipak, procjenjuje se da su za razvoj malog i srednjeg poduzetništva u turizmu ključne odredbe Zakona o pružanju usluga u turizmu i povezanih pravilnika, Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti s provedbenom regulativnom (pravilnici) kao i Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva s provedbenim dokumentima. Nadalje, iako nemaju karakter zakonskih propisa, za razvoj malog i srednjeg poduzetništva u turizmu u sljedećih će nekoliko godina od osobitog su interesa i tri strateška dokumenta. To su:

- Strategija razvoja poduzetništva u RH 2013.-2020.
- Strategija razvoja klastera u RH
- Strategija razvoja turizma RH do 2020.

Tijela i pravne osobe s javnim ovlastima, kao što su Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska obrtnička komora te druge institucije, poput Hrvatske udruge poslodavaca, Hrvatskog saveza zadruga te Hrvatske banke za obnovu i razvitak, također pružaju potporu razvoju malog i srednjeg poduzetništva. Njima valja dodati i regionalne potporne institucije kao što su, primjerice, regionalne razvojne agencije, poduzetnički centri, poduzetnički inkubatori i/ili tehnološki parkovi.

Na temelju zadnjih raspoloživih podataka<sup>8</sup>, u Hrvatskoj je tijekom 2010. godine djelovalo čak 88 poduzetničkih potpornih institucija i to: (i) 21 regionalna razvojna agencija, (ii) 10 lokalnih razvojnih agencija, (iii) 16 poduzetničkih inkubatora, (iv) šest tehnoloških parkova, kao i (v) 35 poduzetničkih centara. U tim je institucijama bilo zaposleno oko 700 ljudi (35% u razvojnim agencijama, 31% u poduzetničkim centrima, 22% u poduzetničkim inkubatorima i 12% u tehnološkim parkovima).

Iako su poduzetničke potporne institucije zadužene za pružanje potpore poduzetnicima na različitim područjima, objektivna analiza njihovog djelovanja ukazuje na sljedeće:

- postoji potreba za razvijanjem te osiguravanjem odgovarajućih proizvoda i usluga poduzećima ovisno o njihovu položaju u fazi rasta;

<sup>7</sup> Tako primjerice Ministarstvo turizma procjenjuje da je za turističko privređivanje relevantno više od osamdeset propisa u ingerenciji desetak ministarstava. Sam njihov broj, ali i činjenica da ih donose različita tijela državne uprave ukazuju na potencijalni "pravno-legislativni rašomon" u kojem se nikome nije lako snaći.

<sup>8</sup> Strategija razvoja poduzetništva u RH, 2013.- 2020., MINPO, 2012.

- institucijama je teško zadovoljiti potražnju poduzetnika za određenim uslugama kao što su upravljanje kvalitetom, marketinški planovi, procjena investicija i projekata, prava na intelektualno vlasništvo, potpora razvoju klastera i proizvoda.

U skladu s gornjim zaključcima, potpornim bi institucijama diljem Hrvatske valjalo osigurati dodatna proračunska sredstva kojima bi se unaprijedila kvaliteta njihovih usluga, a time i postupno podizala konkurentnost malih i srednjih poduzetničkih projekata. U tom smislu, poseban problem predstavlja i činjenica da se još uvijek ne raspolaže ni adekvatnim statističkim podacima o poduzetničkoj aktivnosti malih i srednjih pravnih osoba, niti o učinkovitosti poduzetih mjera i politika potpore.

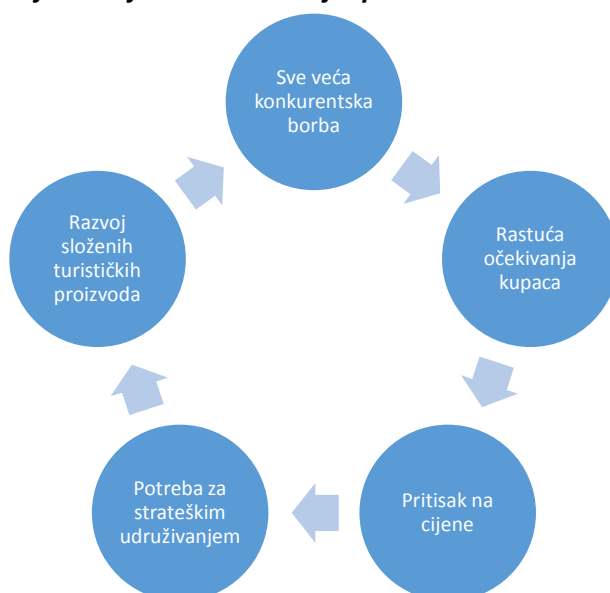
## 4. Međunarodno relevantni trendovi od interesa za razvoj malog i srednjeg poduzetništva u turizmu

Sveprisutni proces globalizacije na različite se načine, posredno i neposredno, odražava na turističko privređivanje u svim zemljama svijeta, uključujući i Hrvatsku. Opća raspoloživost i laka dostupnost svim relevantnim informacijama, novi (i sve inovativniji) načini tržišne komunikacije, novi (i sve brojniji) kanali prodaje, sve pristupačnije cijene avioprijevoza, kao i pojačan interes sve većeg broja ljudi ne samo za upoznavanjem različitih zemalja/kultura, već i lokalnih običaja i načina života samo su neki od pojavnih oblika tog procesa. U takvom makro-okruženju, poslovanje malih i srednjih trgovačkih društava u turizmu obilježava stalno zaoštavanje konkurentske utakmice i to ne samo na nacionalnoj razini, već i na razini svake pojedine, šire ili uže shvaćene, turističke destinacije.

Naime, u svakodnevnoj borbi za tržišno preživljavanje, mali i srednji turistički poduzetnici prisiljeni su na kontinuirano osmišljavanje novih i/ili inoviranje postojećih strategija tržišnog nastupanja kako bi naglasili vlastite konkurentske prednosti u odnosu na stalno rastući broj potencijalnih takmaca. Osmišljavanje novih i/ili inoviranje postojećih strategija tržišnog nastupanja podrazumijeva sve veću kako marketinšku, tako i sadržajnu, tematsku i/ili proizvodnu diferencijaciju i to ne samo u cilju osiguranja tržišne prepoznatljivosti i/ili poželjnosti, već i radi uspješnog zadovoljavanja različitih preferencija sve brojnijih potrošačkih segmenata.

S druge strane, sve izraženija konkurentska borba na tržištu turističkih destinacija te s tim povezana rastuća očekivanja kupaca kontinuirano smanjuju manevarski prostor u cjenovnom pozicioniranju osobito malih i srednjih turističkih poduzetnika, uslijed čega raste potreba za strateškim partnerstvima i klasterskim udruživanjem u cilju razvoja složenih turističkih proizvoda, krojenih po mjeri različitih ciljnih skupina (slika 5.1.)

**Slika 5.1. Strateški okvir djelovanja malih i srednjih poduzetnika u turizmu**



Proces globalizacije, s druge strane, karakterizira i njegova iznimna dinamika, a što uzrokuje potrebu za stalnim promjenama i/ili brzim prilagodbama u gotovo svim sferama operativnog poslovanja (izgradnja i opremanje, marketing i prodaja, financije, usluživanje, ICT i sl.). U uvjetima

izrazito dinamičnih i sve teže predvidivih globalnih promjena, za očekivati je da će ključni činitelji uspjeha kako u gospodarsko-političkom, tako i u resursno-okolišnom, pravno-regulatornom, sociokulturnom i/ili tehničko-tehnološkom okružju u budućnosti biti bitno drugačiji ne samo od onih u prošlosti, već i od onih koji obilježavaju postojeće stanje. Tako se može zaključiti da ono što je bilo dovoljno za uspjeh danas, sasvim sigurno, neće biti dovoljno za uspjeh sutra. U uvjetima sve 'nestabilnije' i neizvjesnije budućnosti, od izuzetne je važnosti prepoznati relevantne tržišne trendove od interesa za osnivanje, rast i/ili razvoj malog i srednjeg poduzetništva u turizmu. U tom smislu, posebno valja istaknuti sljedeće:

- Sve veći naglasak na osiguranje maksimalne kvalitete ponuđene usluge. Uz primjenu visokih standarda u zaštiti potrošača i korištenje suvremenih tehnoloških rješenja, to će biti moguće jedino pod uvjetom dobrog poznavanja potreba/očekivanja ciljnih potrošačkih segmenata, ali i stalnog propitivanja zadovoljstva korisnika usluge u cilju otklanjanja uočenih nedostataka.
- Maksimalna posvećenost ekološki i društveno odgovornom poslovanju a povezano s činjenicom da raste broj ekološki osviještenih osoba koje, neovisno o vrijednosti za novac, sve veću pažnju posvećuju ekološkoj osviještenosti turističkog poduzetnika, ali i ekološkoj održivosti destinacije.
- Kreiranje doživljaja, a povezano s pojavom i brzim rastom broja tzv. 'novih' turista koji tijekom odmora žele steći nova životna iskustva, doživjeti nešto drugačije, koji žele biti sudionicima, koji su fizički i intelektualno aktivni, koji kontinuirano i sustavno teže vlastitom unapređenju bilo da je riječ o zdravlju, stjecanju novih vještina ili edukaciji.
- Sve veća potreba za 'krojenjem usluge po mjeri' ne samo različitih specijaliziranih potrošačkih segmenata, već i različitih dobnih skupina, a što je neposredna posljedica sve veće individualizacije i rastućih očekivanja korisnika turističkih usluga. U tom smislu, posebno je važno istaknuti potrebu kvalitativnog diferenciranja malog i srednjeg poduzetništva od prevladavajuće poslovne prakse velikih poduzeća.
- Potreba za stalnim podizanjem razine znanja i vještina, a što je posljedica ne samo sve bržih promjena u uvjetima poslovanja, primjeni novih tehničko-tehnoloških rješenja u raznim područjima poslovnog procesa, ali i sve zahtjevnijih potrošača. U takvim uvjetima, mali i srednji poduzetnici morat će izdvajati znatno veća sredstva nego je to danas slučaj ne samo za vlastitu dodatnu izobrazbu, već i za dodatno podizanje razine znanja i/ili vještina većine svojih zaposlenika.
- Pojačano korištenje 'on-line' poslovnog komuniciranja na svim razinama poslovanja i to kako u sferi komuniciranja s tržištem (nabava i prodaja), tako i u sferi financijskog poslovanja, poslovnog planiranja, vođenja/praćenja dnevno-operativnog poslovanja (managerial accounting), kontrole kvalitete, upravljanja troškovima i/ili procesima i sl.
- Pojačano poslovno povezivanje/udruživanje različitih i/ili raznorodnih ponuđača turističkih usluga u cilju bolje, fleksibilnije i potrošačkim potrebama prilagođenije ponude sve većeg broja 'po mjeri krojenih' sustava doživljaja. Naime, budući da je 'turistički proizvod' agregatna kategorija, odnosno, amalgam velikog broja različitih individualno kreiranih i ponuđenih (uslužnih) proizvoda, međusobno kombiniranje, variranje, grupiranje i/ili doziranje različitih pojedinačnih (uslužnih) proizvoda različitih proizvođača (ponuđača), s ciljem i na način koji će udovoljavati različitim (posve individualiziranim) osobnim preferencijama potencijalnih korisnika, rezultira uspostavom mnoštva različitih tzv.

turističkih lanaca vrijednosti. Upravo mogućnost simultane uspostave mnoštva različitih, personaliziranih, turističkih lanaca vrijednosti uvjetuje jedinstvenost i neponovljivost svakog pojedinačnog turističkog doživljaja.

- Sve bolja dostupnost primjera 'dobre poslovne prakse' i njihova efikasna diseminacija. Riječ je o pojavi koja je rezultat sve veće globalne integriranosti i rastuće informacijske protočnosti, a što omogućuje malim i srednjim poduzetnicima u turizmu da manje eksperimentiraju u različitim aspektima poslovanja (metoda pokušaja i pogreške), a više primjenjuju provjerenu poslovnu praksu ne samo u visoko gospodarski razvijenim zemljama, već i u zemljama relevantnog konkurentskog kruga.



## 5. 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 prioriteta 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, revolucionarizirati 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 energetska 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 suprastrukture<sup>9</sup>.

#### **European Social Fund**

- Područje djelovanja: socijalna politika
- 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

<sup>9</sup> A Guide to EU Funding Programmes for Tourism Stakeholders  
September 2012 prepared for DG Enterprise & Industry by Risk & Policy Analysts Limited

- 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.

## 6. SWOT analiza i ekspertna ocjena konkurentnosti malog i srednjeg poduzetništva u turizmu RH

### 6.1 SWOT analiza

Poslovanje malog i srednjeg poduzetništva u turizmu, ponajviše zbog broja registriranih pravnih osoba kao i u njima zaposlenih osoba, ali i zbog novih mogućnosti samozapošljavanja (osobito u priobalju), predstavlja izuzetno važan, a još uvijek nedovoljno razvijen segment integralne turističke ponude Hrvatske. Nadalje, riječ je o poduzetničkoj aktivnosti koja ne mora biti povezana s velikim kapitalnim ulaganjima, a koja omogućava individualizirani pristup gostu u kojem on/ona ne predstavlja samo broj, već ima svoje ime i osobnost, svoje navike i potrebe koje valja zadovoljiti. Konačno, riječ je o poduzetničkoj aktivnosti bez koje nije moguće zamisliti uspostavu cjelovitog destinacijskog lanca vrijednosti, kao ni značajniju turističku aktivnost u izvan-sezonskom razdoblju, a što sve negativno utječe na konkurentsku sposobnost hrvatskog turizma i njegovu percepciju na međunarodnom planu.

Neovisno o važnosti malog i srednjeg poduzetništva za hrvatski turizam, nema sumnje da je ono u nas još uvijek suočeno s relativno velikim brojem izazova koje valja ukloniti ili barem umanjiti kako bi se njegov razvojni potencijal maksimalno iskoristio ne samo u cilju podizanja kvalitete života i standarda lokalne populacije, već i u kontekstu podizanja tržišne prepoznatljivosti i jačanja zadovoljstva turističkim boravkom u šire ili uže shvaćenoj turističkoj destinaciji.

Polazeći od prethodnih konstatacija, a u cilju da se postojeće stanje u sferi malog i srednjeg poduzetništva u turizmu do 2020. godine značajnije unaprijedi mjerama proaktivne turističke i/ili gospodarske politike, provedena je analiza njegovih jakosti, slabosti, prilika i opasnosti (SWOT).

**Tablica 6.1. SWOT analiza malog i srednjeg poduzetništva u turizmu RH**

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rast obujma ponude pratećih uslužnih djelatnosti u turizmu</li> <li>• Rast kvalitete ponude pratećih uslužnih djelatnosti u turizmu</li> <li>• Povećana raznolikost ponude pratećih uslužnih djelatnosti u turizmu</li> <li>• Udruživanje ponuđača usluga kroz sustav HGK</li> <li>• Dobra vrijednost za novac</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatak koncepta razvoja SME u turizmu</li> <li>• Nedostatak vertikalne i horizontalne suradnje pružatelja usluga</li> <li>• Izražena sezonalnost poslovanja</li> <li>• Zakonska (pre/ne)normiranost /institucionalni okvir</li> <li>• Međuresorna suradnja i koordinacija</li> <li>• Nedostatan sustav financijskog poticanja</li> <li>• Kreditne institucije nedovoljno prate razvoj SME u turizmu</li> <li>• Nepovoljno investicijsko ozračje</li> <li>• Manjak stručno osposobljenog kadra</li> <li>• Neadekvatna promocija</li> <li>• Nedostatak prepoznatljivih brendova/ proizvoda</li> </ul>

Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dugoročno povoljna kretanja potražnje</li> <li>• Sve izrazitija segmentacija potražnje</li> <li>• Razvoj turizma u ruralnom okružju             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvoj cikloturizma</li> <li>• Razvoj 'soft adventure' turizma</li> <li>• Rastući interes za proizvodima 'kulture života i rada'</li> <li>• Razvoj eko-turizma</li> </ul> </li> <li>• Raspoloživost EU fondova/programa za razvoj SME</li> <li>• E-marketing</li> <li>• Privatno-privatna i javno-privatna suradnja</li> <li>• Razvijena svijest o ekonomskom potencijalu SME u turizmu</li> <li>• Rastući interes lokalnog stanovništva za samozapošljavanjem</li> <li>• Paketiranje složenih turističkih proizvoda kroz DMK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netransparentno poslovno okružje</li> <li>• Izostanak zakonske deregulacije i/ili liberalizacije</li> <li>• Nedostatak poduzetničkog optimizma</li> <li>• Imidž jeftine ljetne 'sunce i more' turističke destinacije</li> </ul>

Izvor: Institut za turizam, Zagreb

## 6.2. Ekspertna ocjena konkurentnosti malog i srednjeg poduzetništva RH

Konkurentnost malog i srednjeg poduzetništva u turizmu RH može se promatrati u užem i širem (destinacijskom) smislu. U prvom slučaju, riječ je isključivo o procjeni kvalitativnih značajki raznorodne uslužne ponude, dok je u drugom slučaju riječ o sagledavanju različitih elemenata destinacijske turističke ponude koji bitno utječu na ukupni doživljaj i kvalitetu odmora. U tom smislu, posebno valja voditi računa, primjerice, o (i) kvaliteti resursno-atraksijske osnove, (ii) stanju komunalne infrastrukture, (iii) sustavu promidžbe, (iv) raspoloživosti i kvaliteti ljudskog činitelja, (v) poslovnom ozračju i sl.

U skladu s prethodnim naznakama, a s namjerom da se što je moguće objektivnije utvrdi današnja konkurentna pozicija malog i srednjeg poduzetništva u turizmu Hrvatske, a imajući na umu brojnost pojava oblika i njihove specifičnosti, u prvom su koraku definirani kako ključne činitelji uspjeha konkurentnosti relevantni za malo i srednje poduzetništvo i to kako u užem, tako i u širem smislu da bi se, potom, u drugom koraku, moglo pristupiti ocjeni njegove konkurentne sposobnosti na temelju kvalitativnog vrednovanja dostignutog stupnja razvijenosti svakog od prethodno definiranih ključnih činitelja uspjeha.

U metodološkom smislu, gore izneseni pristup implicira da se konkurentnost malog i srednjeg poduzetništva u turizmu RH ne ocjenjuje u odnosu na druge (potencijalno konkurentne) turističke destinacije, već u odnosu na idealno stanje ponude kojem valja težiti. Naime, pod pretpostavkom da su svi ključni činitelji uspjeha o kojima ovisi konkurentnost malog i srednjeg poduzetništva u turizmu ocijenjeni s najvišom ocjenom, tada bi se moglo zaključiti da je malo i srednje poduzetništvo u turizmu u nas maksimalno konkurentno, uslijed čega bi Hrvatska bila superiorna



svim onim turističkim destinacijama kod kojih pojedini činitelji uspjeha ovog oblika poduzetništva još uvijek nisu dostigli najvišu razinu.

Kao relevantna područja koja direktno i/ili indirektno doprinose kvaliteti, a time i konkurentnosti malog i srednjeg poduzetništva u turizmu RH posebno su razmatrane sljedeće kategorije:

- Smještajni kapaciteti
- Usluge hrane i pića
- Ostale usluge malog i srednjeg poduzetništva u turizmu
- Resursno-atraksijska osnova
- Komunalna infrastruktura
- Marketing, promidžba i sustav informiranja turista
- Ljudski potencijali
- Društveno i poslovno okruženje

Na temelju gore iznesenog metodološkog postupka, ocjena konkurentnosti malog i srednjeg poduzetništva u turizmu RH izvedena je od strane izabranih stručnjaka Instituta za turizam s dobrim poznavanjem predmetne problematike. Pritom je svaki od navedenih ključnih činitelja uspjeha ocjenjivan od 1 (loše) do 6 (odlično), nakon čega su ocjene po pojedinim područjima zbrojene i podijeljene s brojem ključnih činitelja uspjeha kako bi se dobila srednja ocjena.

Ekspertna ocjena konkurentnosti malog i srednjeg turističkog poduzetništva u užem smislu (prosječna ocjena 3,35) ukazuje na potrebu značajnih unapređenja. Pritom je stanje relativno najpovoljnije u segmentu usluga hrane i pića (prosječna ocjena 3,92), nešto lošija u segmentu usluga smještaja (prosječna ocjena 3,55), a najnepovoljnija u sferi uslužne ponude dodatnih destinacijskih usluga (prosječna ocjena 2,86). Takva ocjena, zapravo, dodatno potvrđuje zaključke kontinuirano provedenih primarnih istraživanja Instituta za turizam, Zagreb (TOMAS – ljetno – Stavovi potrošnja inozemnih turista), a koja, između ostalog, pružaju uvid u stupanj zadovoljstva/nezadovoljstva pojedinim elementima turističke ponude u destinaciji.

S druge strane, a kad je riječ o ekspertnoj ocjeni konkurentnosti malog i srednjeg turističkog poduzetništva u širem smislu, a što, osim konkretnih usluga malih i srednjih turističkih poduzetnika, uključuje i ocjenu (i) resursno-atraksijske osnove, (ii) komunalne infrastrukture, (iii) marketinga, promidžbe i sustava informiranja turista, (iv) ljudskih potencijala kao i (v) društvenog i poslovnog okruženja, ni ovdje se postojeće stanje nikako ne može ocijeniti zadovoljavajućim (prosječna ocjena 3,39). Neovisno o tome, međutim, indikativno je da je ocjena konkurentnosti svekolikog okruženja od interesa za tržišni uspjeh malih i srednjih turističkih poduzetnika (prosječna ocjena 3,51) viša od same zbirne ocjene konkurentnosti ponude svih malih i srednjih turističkih poduzetnika (3,35).

Tablica 6.2.1. pruža detaljniji uvid u ocjenu konkurentnosti malog i srednjeg turističkog poduzetništva u RH.

**Tablica 6.2.1. Ocjena konkurentnosti malog i srednjeg poduzetništva u turizmu RH**

Elementi konkurentnosti		Jako loše=1, izvrsno=6					
<b>A</b>	<b>Smještajni kapaciteti</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1	Izgled, urednost i opći dojam kuća za odmor						
2	Izgled, urednost i opći dojam apartmanskih objekata						
3	Izgled, urednost i opći dojam obiteljskih objekata s apartmanima/sobama						
4	Izgled, urednost i opći dojam kampova						
5	Izgled, urednost i opći dojam malih obiteljskih hotela						
6	Unutarnje uređenje smještajnih objekata						
7	Raspoloživost etno-eko smještajne ponude						
8	Ponuda dodatnih usluga u smještajnim objektima						
9	Kvaliteta usluživanja u smještajnim objektima						
10	Pružanje informacija i pomoć u organizaciji boravka						
11	Gostoljubivost osoblja u smještajnim objektima						
<b>B</b>	<b>Usluge hrane i pića</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
12	Raspoloživost objekata hrane i pića u destinaciji						
13	Izgled, urednost i opći dojam objekata hrane i pića						
14	Raznolikost i originalnost ponude						
15	Kvaliteta hrane						
17	Korištenje lokalno proizvedene hrane						
18	Kvaliteta i raznolikost pića						
<b>C</b>	<b>Ostale usluge malog i srednjeg poduzetništva</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
19	Prisustvo turističkih posrednika u destinaciji						
20	Prisustvo organizatora specijalnih aktivnosti (ronjenje, slobodno penjanje, sea kayaking...)						
21	Prisustvo poduzetnika u sferi vinskog turizma						
22	Prisustvo organizatora kulturnih manifestacija i događanja						
23	Mogućnosti najma/servisiranja bicikla						
24	Raspoloživost poduzetnika u sferi kreativnog turizma (ribarstvo, maslinarstvo...)						
25	Raspoloživost poduzetnika u sferi ekoturizma						
26	Raspoloživost poduzetnika u sferi 'plovećih hotela'						
27	Raspoloživost poduzetnika u sferi nautičkog čartera						
28	Raspoloživost poduzetnika u sferi zabave						
29	Raspoloživost poduzetnika u sferi prodaje suvenira/memorabilijae						
<b>D</b>	<b>Resursno-atraksijska osnova</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
30	Kvaliteta mora i plaža						
31	Opremljenost plaža						
32	Ljepota krajolika						
33	Brojnost i kvaliteta područja pod posebnim režimom zaštite						
34	Kvaliteta spomeničke baštine						
35	Raspoloživost biciklističkih staza						
36	Raspoloživost pješačkih staza						
37	Raspoloživost i brojnost sportsko-rekreacijskih sadržaja						
38	Postojanje vinskih i gastro cesta						
39	Raspoloživost zabavno-tematskih parkova						
40	Stacionarna kulturna ponuda (muzeji, kazališta, galerije)						
41	Kvaliteta okoliša (očuvanost, čistoća...)						
42	Mir i tišina						
43	Urbana opremljenost						
<b>E</b>	<b>Komunalna infrastruktura</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
44	Broj zračnih luka						
45	Kvaliteta prometnica						
46	Kanalizacija i sustav odvodnje						
47	Pokrivenost PTT mrežom						
48	Vodoopskrba						
49	Elektroenergetski sustav						
50	Sustav zaštite od požara						

**Tablica 6.2.1. Ocjena konkurentnosti malog i srednjeg poduzetništva u turizmu RH - nastavak**

<b>F</b>	<b>Marketing, promidžba i sustav informiranja turista</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
51	Kvaliteta promocije			■			
52	Raspoloživost 'on-line' booking platformi			■			
53	Raspoloživost informacija o uslužnoj ponudi malih i srednjih poduzetnika u sustavu TZ		■	■			
54	Kvaliteta informacija o malim i srednjim poduzetnicima na internetu		■	■			
<b>G</b>	<b>Ljudski potencijali</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
55	Odnos prema gostu				■		
56	Raspoloživost radne snage			■			
57	Raspoloživost osoba s upravljačkim vještinama (menadžment)		■				
58	Razina tolerancija domicilnog stanovništva prema turistima			■	■		
59	Tolerancija domicilnog stanovništva prema promjenama u načinu života		■				
<b>H</b>	<b>Poslovno okruženje</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
60	Usklađenost ponude malih i srednjih poduzetnika s međunarodnim standardima kvalitete				■		
61	Kooperacija javnog i privatnog sektora (JPP)		■				
62	Umreženost s drugim sektorima gospodarstva		■				
63	Posvećenost izvršne vlasti razvoju malog i srednjeg poduzetništva u turizmu		■				
64	Interes i raspoloživost lokalnih poduzetnika				■	■	
65	Vrijednost za novac				■		
66	Osobna sigurnost					■	■

## 7. Poželjna područja uključivanja malog i srednjeg poduzetništva u funkciji obogaćivanja destinacijskog lanca vrijednosti

Polazeći od potrebe unapređenja destinacijskih lanaca vrijednosti u turizmu, a uvažavajući odrednice Strategije razvoja turizma RH do 2020. godine, poželjna područja intenziviranja gospodarske aktivnosti malih i srednjih turističkih poduzetnika povezani su sa potrebnom uspostave sljedećih nekoliko sustava doživljaja/proizvoda:

### Eno i gastroturizam

<b>Željena pozicija 2020.</b>	Hrvatska uspješno gradi poziciju jedne od najbrže rastućih mediteranskih <i>gourmet</i> destinacija. Rast i razvoj ovog proizvoda temelji se na bogatoj gastro-enološkoj tradiciji, rastućoj ponudi ugostiteljskih objekata s vrhunskom ponudom lokalne gastronomije i enologije.
<b>Prioritetna područja ulaganja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Izgradnja i primjereno opremanje većeg broja novih (većih i manjih) ugostiteljskih objekata, graditeljskog izričaja usklađenog s tradicijskim značajkama lokalne arhitekture te s vrhunskom ponudom lokalnih delicija. Nova izgradnja događa se osobito u glavnim turističkim područjima i područjima oko velikih gradova, ali i duž gastro-enoloških tematskih cesta i putova (npr. vinske ceste, ceste maslinovog ulja, ceste sira i sl.);</li> <li>▪ Potreba za ulaganjima u događanja na temu hrane i pića;</li> <li>▪ Stvaranje specijaliziranih regionalnih agencija za razvoj gastro-enoloških putovanja s ponudom složenih programa.</li> </ul>

### Nautički turizam

<b>Željena pozicija 2020.</b>	Hrvatska je najpoželjnija jahting destinacija na Sredozemlju, a poziciju temelji na kvaliteti resursa, kvaliteti nautičke infrastrukture, sigurnosti boravka te tematskim itinererima. Domaći kruzing u Hrvatskoj jedan je od najpoželjnijih turističkih proizvoda u Europi. Kvaliteta proizvoda je unaprijeđena, a u ponudi su i novi brodovi predviđeni za cjelogodišnje poslovanje.
<b>Prioritetna područja ulaganja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Izgradnja novih vezova primarno se usmjerava u postojeće luke nautičkog turizma i luke otvorene za javni promet kao i u devastirane prostore te prostore gdje već postoji djelomično izgrađena infrastruktura. Nova izgradnja podrazumijeva primjenu novih tehnologija i ekoloških standarda u zaštiti okoliša;</li> <li>▪ U postojećim i novim lukama nautičkog turizma kao i lukama otvorenim za javni promet obogaćuje se i podiže kvaliteta cjelokupne ponude namijenjene putnicima, posadi i plovilima;</li> <li>▪ Uređenje sustava sidrišta (naplata, usluge, cijene);</li> <li>▪ Jačanje čarter flote</li> <li>▪ Jačanje ponude domaćeg kruzinga (ploveći hoteli).</li> </ul>

### Zdravstveni turizam

<b>Željena pozicija 2020.</b>	Hrvatska je prepoznata kao renomirana destinacija zdravstvenog turizma. Za razliku od velikih zdravstveno-lječilišnih kompleksa, u sferi malog i srednjeg poduzetništva naglasak se stavlja na tematiziranje i specijalizaciju
-------------------------------	--

	<p>hotelskih objekata kao i kvalitativni iskorak u domeni zdravstvenih usluga namijenjenih turistima (stomatologija, plastična kirurgija, ortopedija i fizioterapija. Poseban segment predstavljaju i tzv. usluge u lokalnu zajednicu integriranog 'dugog boravka ' namijenjene osobama treće životne dobi.</p>
<p><b>Prioritetna područja ulaganja</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Osvremenjivanje i/ili izgradnja suvremenih (manjih) dijagnostičkih i terapijskih centara;</li> <li>▪ Podizanje kvalitete smještajnih kapaciteta (izjednačavanje s hotelskim standardima više kategorije);</li> <li>▪ Stvaranje zdravstveno usmjerenih destinacijskih lanaca vrijednosti (npr. smještaj, ugostiteljstvo, komunalni standardi, pojačano zdravstvo);</li> <li>▪ Uvođenje wellness ponude u odabrane kampove.</li> </ul>

### Ruralni turizam

<p><b>Željena pozicija 2020.</b></p>	<p>Hrvatska je pozicionirana kao nova destinacija ruralnog. Uz isticanje pejzažnih raznolikosti te kvalitete i autentičnosti sadržaja turističko-ugostiteljske i druge uslužne ponude, sustav doživljaja temelji se na ponudi međunarodno prepoznatljivih ruralno-turističkih klastera s većim brojem očuvanih tradicijskih ruralnih zajednica. Uspostavljajući sustave podrške, uključujući informacije, edukaciju i udruživanje malih i srednjih poduzetnika, djeluje se na stvaranje uređenije, tematizirane i sadržajne ponude na pojedinačnim seoskim gospodarstvima, ali i na razini klastera i destinacija.</p>
<p><b>Prioritetna područja ulaganja</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uz izgradnju i/ili modernizaciju postojećih planinskih centara i osiguranje primjerenog vertikalnog transporta (žičare), riječ je ponajviše o sadržajnom obogaćivanju ponude obiteljskih seoskih gospodarstava, ponajviše kroz uspostavu lokalnih/regionalnih ljudskom rukom stvorenih atrakcija kao što su vinski podrumi, rekreacijski sadržaji, vidikovci, tematski parkovi i slično. Sustavnim mjerama poticati obnovu napuštenih sela stavljajući ih u funkciju turističke ponude. Izrada Plana turističkog razvoja centara planinskog turizma;</li> <li>▪ Osvremenjivanje ponude postojećih 'umornih' objekata turističke ponude i uspostava novih ruralnih klastera (Bjelolasica, Platak, Begovo Razdolje, Papuk i sl.);</li> <li>▪ Uređenje pojedinačnih seoskih gospodarstava poštujući i/ili interpretirajući elemente tradicionalnog lokalnog graditeljstva i uređenja okoliša;</li> <li>▪ Tematiziranje ponude grupiranjem seoskih domaćinstava (udruživanje po principu klastera) prema različitim temama (npr. obiteljska, gospodarstva s organskom proizvodnjom, za jahanje, za cikloturiste); za svaku temu razrađuju se zasebni standardi;</li> <li>▪ Razvoj više 'etno sela', posebice revitalizacijom pretežito ili potpuno napuštenih ruralnih cjelina, pri čemu je nužno osigurati 'životnost', za razliku od 'muzealizacije' lokaliteta;</li> <li>▪ Stvaranje specijaliziranih regionalnih agencija za komercijalizaciju ponude ruralnog turizma.</li> </ul>

### Pustolovni i sportski turizam

<p><b>Željena pozicija 2020.</b></p>	<p>Zahvaljujući prije svega svojim iznimno raznolikim, očuvanim i nadasve lijepim prirodnim vrijednostima, Hrvatska uspješno gradi poziciju pustolovne i sportske destinacije. Ovoj poziciji, uz atraktivnost prirodnih resursa, pridonosi i kvalitetna proizvodna infrastruktura poput markiranih ruta i staza, smještaja i ugostiteljstva, mjera sigurnosti, niza natjecanja, ponuda 'škola', ali i ponuda drugih komplementarnih iskustava, poput zdravstvenog turizma, ekoturizma ili kulture. Štoviše, Hrvatska zauzima poziciju jedne od vodećih ronilačkih destinacija na Mediteranu te se ubraja među pet vodećih europskih destinacija kajaka na moru.</p>
<p><b>Prioritetna područja ulaganja</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profiliranje nekoliko 'top' ronilačkih destinacija s ponudom prilagođenom potrebama ovih potrošačkih segmenata.</li> <li>▪ Profiliranje nekoliko 'top' kajak/kanu destinacija s ponudom prilagođenom potrebama ovih potrošačkih segmenata.</li> <li>▪ Daljnji razvoj smještajnih kapaciteta s visokom razinom 'osjećaja za lokalno mjesto', 'atmosfera', ugone i okolišne odgovornosti;</li> <li>▪ Daljnji razvoj ponude lokalnih proizvoda, uključujući gastronomiju.</li> </ul>

### Cikloturizam

<p><b>Željena pozicija 2020.</b></p>	<p>Hrvatska uspješno gradi poziciju jedne od vodećih mediteranskih cikloturističkih destinacija. Ovoj poziciji, uz atraktivnost prirodnih resursa, pridonosi i kvalitetna proizvodna infrastruktura poput tematskih bike parkova/područja, markiranih ruta i staza, smještaja i ugostiteljstva, mjera sigurnosti, niza natjecanja, ali i ponuda drugih komplementarnih iskustava, poput zdravstvenog turizma, ekoturizma ili kulture.</p>
<p><b>Prioritetna područja ulaganja</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nove i postojeće staze/rute opremaju se uobičajenim pratećim sadržajima (npr. odmorišta, servisi za popravak opreme);</li> <li>▪ Daljnji razvoj smještajnih kapaciteta prema 'bed &amp; bike' standardima (npr. mali hoteli, pansioni, kampovi, seoska gospodarstva, planinarski domovi) s visokom razinom 'osjećaja za lokalno mjesto', 'atmosfera', ugone i okolišne odgovornosti;</li> <li>▪ Stvaranje specijaliziranih regionalnih agencija za razvoj i promociju destinacijske ponude cikloturizma.</li> </ul>

### Ekoturizam

<p><b>Željena pozicija 2020.</b></p>	<p>Sukladno programu NATURA 2000, a ponajviše zbog velikog broja nacionalnih parkova, parkova prirode i drugih zaštićenih područja, Hrvatska je u mogućnosti zadovoljiti potrebe i očekivanja gostiju u rasponu od manje zahtjevnih ljubitelja prirode do vrlo fokusiranih ekoturističkih 'eksperata' pridonoseći stvaranju dodatne dimenzije imidža Hrvatske među novim segmentima posjetitelja.</p>
<p><b>Prioritetna područja ulaganja</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversifikacija ponude smještaja kroz tematiziranje objekata (npr. obiteljski, sport, adventure, eko i sl.)</li> <li>▪ Pojačano uključivanje malih obiteljskih hotela, obiteljskih pansiona, 'bed &amp; breakfast' objekata, kampova i sl.</li> <li>▪ Stvaranje kritične mase zaokruženih ekoturističkih kompleksa/resorta (eko turistička naselja, eko kampovi, pojedinačni objekti) na području i/ili u neposrednoj blizini nacionalnih parkova,</li> </ul>

parkova prirode i drugih za to prikladnih lokacija u ruralnom okruženju, otocima i/ili zaštićenim prirodnim područjima (osobito planinska područja, područja vodotokova i močvarna područja odnosno lovišta, pod uvjetom da ih obilježavaju prihvatljivi mikroklimatski uvjeti).

- Povećanje kvalitete smještajne ponude u kućanstvima, uključujući podizanje kategorija, uvođenje dodatnih standarda kvalitete usluge, interesno udruživanje
- Podizanje razine kvalitete postojeće smještajne i druge uslužne ponude u nacionalnim parkovima, parkovima prirode i drugim zaštićenim područjima;
- Uspostava suvremenih centara za posjetitelje uz ključne atrakcije s informativno-edukacijskim funkcijama;
- Stvaranje specijaliziranih regionalnih agencija za komercijalizaciju ponude ekoturizma.

### Omladinski turizam

#### **Željena pozicija 2020.**

Hrvatska je aktivno orijentirana prema omladinskim putovanjima te je prepoznata na ovom tržištu kao poželjno i sadržajno odredište kako u odnosu na potrebe odgojno-obrazovnih aktivnosti, tako i u odnosu na zahtjeve za jeftinijim smještajem (hosteli), javnim prijevozom, zabavom i sigurnosti.

#### **Prioritetna područja ulaganja**

- Povećanje broja multifunkcionalnih omladinskih hostela u Hrvatskoj;
- Adaptiranje postojećih omladinskih hostela i njihovo uključivanje u globalne omladinske turističke mreže;
- Daljnji razvoj smještajnih kapaciteta s visokom razinom 'osjećaja za lokalno mjesto', 'atmosfera', ugone i okolišne odgovornosti;
- Uspostava zabavnih sadržaja specijaliziranih za mlade;
- Daljnji razvoj ponude lokalnih proizvoda, uključujući gastronomiju;
- Daljnji razvoj događanja međunarodne prepoznatljivosti posebno osmišljenih prema potrebama i očekivanjima mladih.

S druge strane, a što se tiče konkretnih ulaganja u objekte smještajne i druge uslužne ponude od osobitog interesa za male i srednje poduzetnike u turizmu, Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine posebno je prepoznala sljedeće:

### **Mali i obiteljski hoteli i pansioni / Ploveći mali hoteli**

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 posebnih interesa. U tom smislu, riječ je o smještajnim objektima koji sadržajno diferenciraju i tematiziraju turističku ponudu Hrvatske, ali i predstavljaju vrlo interesantan prostor privatne inicijative za male i srednje domaće poduzetnike.

#### **Željeni pomak**

Otvaranje 200-tinjak malih tematiziranih obiteljskih hotela i pansiona tradicijskog graditeljskog izričaja duž jadranske obale i u njezinu zaleđu, ali i na kontinentu (predviđeno oko 7.500 ključeva).

	<p>Uspostava prepoznatljive hrvatske flote 'plovećih hotela' – izgradnja 100 manjih brodova namijenjenih cruisingu unutar hrvatskih teritorijalnih voda, potencijalno jedan od najatraktivnijih hrvatskih turističkih brendova.</p>
<b>Racionalno korištenje prostora</b>	<p>Izgradnja nove ponude malih obiteljskih hotela i pansiona usmjerava se ponajviše u već urbanizirane prostore i prostore velike turističke koncentracije u kojima za to postoje adekvatne prostorne mogućnosti kako bi se smanjio trošak infrastrukturnog opremanja i dugoročno čuvao ukupno raspoloživ razvojni prostor od opasnosti prekomjerne izgradnje.</p>
<b>Kvaliteta, brendiranje i autentičnost</b>	<p>Izgradnja nove i poboljšanje postojeće ponude malih obiteljskih hotela i pansiona oslanja se pretežito na objekte s 3* i 4*. Gradnjom je poželjno podržavati autohtonost destinacijskih proizvoda te osigurati vizualni sklad s okruženjem.</p> <p>Nova flota 'plovećih malih hotela' podrazumijeva izgradnju funkcionalno opremljenih brodova, pogodnih za prihvat manjeg broja putnika te primjerenih za plovidbu tijekom cijele godine.</p>
<b>Eko orijentacija</b>	<p>U cilju osiguranja održivog i međunarodno konkurentnog razvoja, ali i energetski učinkovitog poslovanja, izgradnja malih obiteljskih hotela i pansiona, ali i 'plovećih malih hotela' u Hrvatskoj podrazumijeva implementaciju sustava okolišno odgovorne prakse na svim razinama, kako tijekom gradnje, tako i tijekom operativnog poslovanja.</p>

### **Kamp ponuda**

Kvaliteta lokacija i prirodnih resursa te blizina emitivnim područjima osnovne su komparativne prednosti kamping turizma Hrvatske i temelj njegova visokog rentnog prihoda.

<b>Željeni pomak</b>	<p>Povećanje kapaciteta za oko 7 tisuća kamp mjesta (20-ak tisuća ležaja), odnosno do 15% u odnosu na 2012. Riječ je o povećanju kapaciteta postojećih kampova za 5 do 7%, izgradnji 5-7 novih kampova srednje veličine te izgradnji oko 50 malih/obiteljskih kampova.</p>
<b>Nova izgradnja</b>	<p>Izgradnja nove kamping ponude odnosi se ponajviše na razvoj tematiziranih malih kampova (boutique kampovi, obiteljski kampovi i kampovi na seoskim gospodarstvima), eko kampovi, kampovi na kontinentu (pokraj atrakcija i na/uz glavne prometne pravce, u gradovima) i uz/na područjima posebne zaštite (nacionalni parkovi, parkovi prirode, otoci i sl.). Nadalje, novu izgradnju valja usmjeravati i na kampove sa specifičnim vrstama usluga (kamping odmorišta i kamping naselja).</p> <p>Nove kampove valja usmjeravati u već urbanizirane prostore i u već 'načete' turističke razvojne zone kako bi se smanjio trošak infrastrukturnog opremanja i dugoročno čuvao ukupno raspoloživ razvojni prostor.</p>



**Usmjeravanje ponude  
prema kvaliteti**

Povećanje konkurentske sposobnosti kamping ponude kroz povećanje kvalitete podrazumijeva proizvodnu diferencijaciju, obogaćivanje ponude izvansmještajnih usluga (wellness ponuda, bazeni, sadržaji za djecu i sl.), povećanje kvalitete usluga i raznolikosti smještaja (parceliranje i opremanje jedinica) te podizanje kategorije i povećanje kapaciteta, a odnosi se ponajviše na sve postojeće kampove na atraktivnim lokalitetima u priobalju s manje od 4\*.

**Obiteljski smještaj (kućanstva)**

Obiteljski smještaj u kućanstvima velik je i nezaobilazan, a neadekvatno iskorišten potencijal hrvatskog turizma.

**Željeni  
pomak**

Usporavanje širenja obiteljskog smještaja (kućanstva), podizanje ukupne razine kvalitete i pretvaranje dijela kapaciteta u obiteljske male hotele, pansionere i difuzne hotele. U kvantitativnom iskazu, smještajni kapacitet trebao bi ostati približno na razini iz 2012. godine.

**Usmjeravanje ponude  
prema kvaliteti**

Nadopunom i izmjenama postojećih minimalnih tehničkih standarda opremljenosti te uvođenjem dodatnih kriterija izvrsnosti (kvaliteta usluživanja) prema pojedinim pojavnim oblicima smještaja u kućanstvima teži se uspostavi primjerene kvalitete usluživanja. Kvaliteta usluga i konkurentniji tržišni nastup dodatno se podižu i interesnim udruživanjem u zajednice obiteljskog smještaja na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini.

**Ostali sadržaji destinacijske turističke ponude (sport i rekreacija, shopping ponude, zabava i sl.)**

Unatoč bitnim poboljšanjima, ponuda usluga zabave, kulture i rekreacije u hrvatskim turističkim destinacijama kontinuirano zaostaje za glavnim konkurentima na Mediteranu.

**Željeni  
pomak**

Smanjivanje zaostatka hrvatske konkurentnosti u ostalim (novostvorenim) sadržajima destinacijske turističke ponude obogaćivanjem ponude usluga zabave, kulture, rekreacije i trgovačkih sadržaja sukladno veličini, prostornim mogućnostima i željenom tržišnom pozicioniranju pojedinih turističkih destinacija.

**Nova  
izgradnja**

Nova izgradnja odnosi se ponajviše na nedostajuće sportsko-rekreacijske sadržaje, tematsko-zabavne parkove, odnosno uspostavu većeg broja specijaliziranih trgovina u zonama najveće koncentracije turističke aktivnosti. Svi novoizgrađeni sadržaji moraju veličinom, sadržajima i graditeljskim izričajem biti prilagođeni karakteru pojedinih destinacija i potrebama/zahtjevima turista.

## 8. Smjernice i ciljevi razvoja

Smjernice i ciljevi razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu 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.

### 8.1. Smjernice razvoja

Poželjan razvoj malog i srednjeg turističkog poduzetništva RH podrazumijeva sustavnu primjenu sljedećih osam razvojnih načela:

- **Partnerstvo** – s obzirom na to da su pojedinačni projekti malog i srednjeg poduzetništva u turizmu sastavni dio integralnog turističkog proizvoda RH, njegov razvoj podrazumijeva horizontalnu i vertikalnu suradnju s drugim turističkim poduzetnicima na destinacijskoj razini, osobito u kontekstu stvaranja složenih turističkih proizvoda, ali i formiranja tematskih i/ili regionalnih klastera.
- **Institucionalno dereguliranje** – potrebno je znatno liberalizirati i pojednostavniti postojeći pravno-legislativni okvir te tako stvoriti stimulativan i transparentan institucionalni okvir krojen po mjeri malih i srednjih poduzetnika.
- **Ekološka odgovornost** – uz strogo poštivanje poštivanju prostorno-planskih odrednica, kao i kapaciteta vitalnih infrastrukturnih sustava na razini destinacije, radi se, prije svega, o primjeni suvremenih tehničko-tehnoloških rješenja u gradnji i opremanju objekata turističke ponude (npr. smanjenje toplinskih gubitaka, energetske učinkoviti sustavi grijanja/hlađenja, korištenje obnovljivih izvora energije).
- **Ne samo 'sunce i more'** – u cilju produbljivanja i proširivanja relativno siromašnog destinacijskog lanca vrijednosti, uslužna ponuda malih i srednjih turističkih poduzetnika mora 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.
- **Ne samo duž priobalja** – uz unapređenje kvalitete turističke ponude u priobalju, znatnu pažnju valja usmjeriti i razvoju sadržaja turističke ponude u jadranskom zaleđu, ali i na kontinentalnom prostoru, pri čemu prioritete valja davati područjima koja, zbog značajki resursno-atrakcijske osnove i/ili tradicije u turističkom privređivanju, imaju najveće šanse za uspjeh već u kratkom roku.
- **Autentičnost i kreativnost** – uspješno tržišno pozicioniranje turističkih projekata malih i srednjih poduzetnika, osobito na međunarodnom tržištu, podrazumijeva proizvodnu/uslužnu diferencijaciju, a što podrazumijeva samo isticanje vlastite posebnosti kroz kreativnost u svim fazama razvoja projekta i komercijalizacije proizvoda.
- **Inovirani tržišni nastup** – u komercijalizaciji ponude malih i srednjih turističkih poduzetnika ključnu ulogu moraju preuzeti elektronski mediji, pri čemu je potrebno i pojačano oslanjanje na tehnike direktnog i nišnog marketinga.

- **Kultura kvalitete** – uspješno i dugoročno održivo pozicioniranje malog i srednje turističkog poduzetništva na međunarodnom tržištu podrazumijeva uvođenje visokih standarda kvalitete kako na razini pojedinačnih projekata, tako i na razini specijaliziranih uslužnih klastera (istovrsni objekti hrane pića, nautički čarter, turistički posrednici, 'ploveći hoteli' kampovi, mali obiteljski hoteli i sl.), pri čemu naglasak valja staviti na uvođenje obaveznog licenciranja, uvođenje certifikacijskih shema i znakova kvalitete, objavljivanje liste najboljih ponuđača i slično.

## 8.2. Vizija razvoja malog i srednjeg turističkog poduzetništva RH

Vizija razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu RH temelji se na sustavu vrijednosti kojim se odgovara na tri bitna pitanja: (i) kakvo bi malo i srednje poduzetništvo u turizmu RH trebalo biti, (ii) koji su ključni preduvjeti razvoja malog i srednjeg turističkog poduzetništva u nas, te (iii) čime će mali i srednji turistički poduzetnici RH privlačiti potražnju.

**Slika 8.2.1. Temeljne odrednice razvojne vizije obiteljskog smještaja RH**



U skladu s gornjim odrednicama, razvojna vizija malog i srednjeg turističkog poduzetništva u RH do 2020. godine glasi:

**Malo i srednje turističko poduzetništvo u RH predstavljat će u 2020. godini neizostavnu sastavnicu brojnih, po mjeri krojenih i međunarodno traženih sustava turističkih iskustava na destinacijskoj razini.**

**Kvaliteta usluživanja, usuglašenost s načelima 'zelenog' turizma te maksimalna posvećenost svim željama/potrebama gostiju ključni su preduvjeti dugoročno održivog tržišnog uspjeha.**

### 8.3. Strateški ciljevi razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu RH

U skladu s odrednicama Strategije razvoja turizma RH do 2020. godine, a vodeći računa o potrebi unapređenja turističkog lanca vrijednosti na destinacijskoj razini u cilju ne samo produljenja sezone, već i povećanja prosječne potrošnje po danu turističkog boravka, ključni ciljevi razvoja malog i srednjeg poduzetništva do 2020. godine su:

- (i) obogaćivanje turističko-ugostiteljske ponude na destinacijskoj razini kroz usmjeravanje sustava poticaja/poduzetničke aktivnosti na razvoj slabo zastupljenih i/ili nedostajućih turističkih proizvoda pogodnih za privlačenje turističke potražnje tijekom većeg dijela godine. U tom smislu, posebno pažnju zavređuju poduzetnički projekti u domeni kreativnog turizma, turizma aktivnosti (ronilački turizam, cikloturizam, sea kayaking, wind/kite surfing i sl.), turizma u ruralnom okružju, eko-etno turizma, edukativno-zabavnog turizma (tematski parkovi) i sl.;
- (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) unapređivanje međunarodne prepoznatljivosti i poželjnosti smještajne ponude kroz tematiziranje, certificiranje i/ili licenciranje, njegovanje kulture kvalitete, kao i unaprijeđenu komunikaciju s ciljnim tržišnim nišama;
- (v) unapređivanje međunarodne percepcije o kvaliteti ponude objekata hrane i pića kroz tematiziranje, certificiranje i/ili licenciranje;
- (vi) poticanje regionalnog udruživanja ponuditelja istovrsnih vrsta turističkih usluga (regionalni tematski klasteri i/ili udruge) ponajviše u cilju međusobno usuglašenog tržišnog nastupa i efikasnog sustava komercijalizacije;
- (vii) umrežavanje s drugim pružateljima turističkih usluga na destinacijskoj razini u cilju kreiranja cijelog niza 'po mjeri krojenih' složenih turističkih proizvoda; kao i
- (viii) povećanje razine stručne osposobljenosti kako vlasnika malih i srednjih trgovačkih društava, tako i njihovih uposlenih i to kako na području planiranja/tržišne provjere validnosti poduzetničke ideje, tako i na planu različitih aspekata dnevno-operativnog poslovanja.

## 9. Aktivnosti, mjere i/ili projekti u cilju razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu

Polazeći od prethodno definiranih razvojnih načela i vizije razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu RH do 2020. godine, a u želji da se njegov budući razvoj u što je većoj mogućoj mjeri osloni na raspoloživa sredstva različitih EU fondova/programa, prijedlog ključnih mjera/aktivnosti unapređivanja raznovrsnosti i podizanja kvalitete ponude na razini turističkih destinacija usklađen je s ključnim inicijativama (tzv. 'flagship initiatives') te 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; kao i
- Maksimiranje učinaka korištenja EU programa/fondova u turizmu.

U skladu s prethodnim naznakama, prijedlog mjera/aktivnosti u cilju produblivanja i proširivanja destinacijskog lanca vrijednosti 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:

<b>Program 1. NAGLASI POSEBNOSTI</b>	
<b>Područje djelovanja</b>	Institucionalni okvir
<b>Cilj programa</b>	Deregulacija zakonskog okvira / Stvaranje poticajne poduzetničke klime
<b>Aktivnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza najbolje prakse (Austrija, Italija, Velika Britanija, Španjolska)</li> <li>• Deregulacija zakonodavstva u cilju olakšavanja pokretanja i poslovanja te prijenosa imovine malih i srednjih poduzeća u turizmu (npr. nautički čarter, ploveći hoteli, uslužni obrti, etno-eko ponuda, kamping, ugostiteljstvo, ruralni turizam i sl.)</li> <li>• Smanjivanje parafiskalnih davanja</li> <li>• Rješavanje različitih otvorenih pitanja kao što je, primjerice, ažuriranje zemljišnih knjiga/katastra, poslovanje na pomorskom dobru, zaštita ulagača, učinkovitost pravosuđa i sl.</li> <li>• Public i stake holder awareness programi</li> <li>• Informiranje javnosti</li> </ul>
<b>Nositelj aktivnosti</b>	Ministarstvo turizma
<b>Ostali dionici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije</li> <li>• Ministarstvo poduzetništva i obrta</li> <li>• Ministarstvo zaštite okoliše i prirode</li> <li>• Ministarstvo poljoprivrede</li> <li>• Ministarstvo financija</li> </ul>
<b>Očekivani učinci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jačanje poduzetničkog interesa</li> <li>• Povećanje samozapošljavanja i socijalne uključenosti</li> <li>• Povećanje kvalitete usluge</li> <li>• Obogaćivanje destinacijskog lanca vrijednosti</li> <li>• Produljenje sezone</li> <li>• Povećanje korištenja postojećih objekata</li> <li>• Povećanje zadovoljstva boravkom</li> <li>• Povećanje prosječne potrošnje posjetitelja</li> </ul>
<b>Potrebna sredstva</b>	10.000.000 kuna (uključujući i sredstva ovog programa za obiteljski smještaj te malo obiteljsko hotelijerstvo)
<b>Izvor financiranja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Državni proračun - sufinanciranje</li> <li>• Sredstva strukturnih fondova EU: European Social Fund/European Regional Development Fund</li> <li>• Programme for Social Change and Innovation</li> </ul>
<b>Provedbeni koraci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uspostava ekspertne grupe za deregulaciju i međuresorno usklađivanje zakonodavstva i imenovanje njegovih članova/članica</li> <li>• Analiza dobre poslovne prakse (Austrija, Italija, Velika Britanija, Španjolska)</li> <li>• Prijedlog zakonske deregulacije/usklađivanja</li> <li>• Fino podešavanje prijedloga</li> <li>• Usvajanje novih zakonskih rješenja</li> <li>• Uklanjanje administrativnih ograničenja razvoju poduzetništva (turističko zemljište, pomorsko dobro, zemljišne knjige, parafiskalna davanja i sl.)</li> <li>• Public i stake holder awareness programi</li> </ul>
<b>Vremenska dinamika</b>	2014. nadalje, kontinuirano

<b>Program 2. KRENIMO ZAJEDNO</b>	
<b>Područje djelovanja</b>	Institucionalni okvir
<b>Cilj programa</b>	Proširenje sadržaja i povećanje kvalitete ponude
<b>Aktivnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potpore za pripremu dokumentacije za EU fondove za pojedinačne projekte i/ili udruge (jedinice)/klasterne</li> <li>• Osigurati sredstva za financiranje projekata proširenja sadržaja i povećanja kvalitete ponude iz EU strukturnih fondova</li> <li>• Uspostaviti programe kreditiranja HBOR-a malog i srednjeg poduzetništva, osobito u funkciji proširivanja/produbljanje destinacijskog lanca vrijednosti i/ili podizanja kvalitativne razine ponude</li> <li>• Uspostaviti jamstvene programe HAMAG-a za razvoj SME u turizmu (cilj: praćenje programa kreditiranja HBOR-a i drugih financijskih institucija)</li> <li>• Uspostaviti bespovratne potpore MINT za tradicijski motivirane projekte</li> <li>• Uspostaviti središnju instituciju (venture capital fond) za start-up projekte, projekte podizanja kvalitete te promjenu vlasništva</li> <li>• Public i stake holder awareness programi</li> </ul>
<b>Nositelj aktivnosti</b>	Ministarstvo turizma
<b>Ostali dionici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije</li> <li>• Ministarstvo poduzetništva i obrta</li> <li>• HBOR / HAMAG</li> <li>• udruge</li> </ul>
<b>Očekivani učinci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jačanje poduzetničkog interesa</li> <li>• Povećanje samozapošljavanja i socijalne uključenosti</li> <li>• Povećanje kvalitete usluge i obogaćivanje destinacijskog lanca vrijednosti</li> <li>• Produljenje sezone</li> <li>• Povećanje korištenja postojećih objekata</li> <li>• Povećanje zadovoljstva boravkom i povećanje prosječne potrošnje posjetitelja</li> </ul>
<b>Potrebna sredstva</b>	2.000.000.000 kuna (uključujući i sredstva ovog programa za obiteljski smještaj te malo obiteljsko hotelijerstvo)
<b>Izvori financiranja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Državni proračun - sufinanciranje</li> <li>• Sredstva strukturnih fondova EU: European Social Fund/European Regional Development Fund</li> <li>• Programme for Social Change and Innovation</li> <li>• COSME</li> <li>• European Agriculture and Rural Development Fund</li> </ul>
<b>Provedbeni koraci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uspostava organizacijskih preduvjeta</li> <li>• Programiranje (izrada programskih dokumenata s prioritnim područjima ulaganja usklađenim s programom te financijskim alokacijama)</li> <li>• Definiranje kriterija i uspostava programa poticanja/potpore/kreditiranja projekata (uvjeti, dokumentacija, objektivna provjera kvalitete projekta, način odobravanja potpore/poticaja/kreditiranja/jamstva)</li> <li>• Osiguranje financijskih sredstava</li> <li>• Izbor savjetnika, priprema projektne dokumentacije i provjera kompatibilnosti, kandidiranje projekta</li> <li>• Kontrola i monitoring</li> </ul>
<b>Vremenska dinamika</b>	2014. nadalje, kontinuirano

<b>Program 3. INFORMACIJE ZA SVE</b>	
<b>Područje djelovanja</b>	Institucionalni okvir
<b>Cilj programa</b>	Inovativno korištenje informacijsko komunikacijske tehnologije (ICT)
<b>Aktivnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informiranje i/ili izravno savjetovanje malih i srednjih poduzetnika u turizmu ('one stop shop' na regionalnoj razini)</li> <li>• Uspostava zajedničkih standarda podataka i ustroj središnje baze podataka o poslovanju različitih vrsta mikro/malih i srednjih poduzeća u turizmu u zemljama EU/Mediterrana</li> <li>• Kontinuirano praćenje zadovoljstva korisnika usluga različitih vrsta malih i srednjih poduzetničkih projekata u turizmu</li> <li>• Informiranje potencijalnih korisnika</li> </ul>
<b>Nositelj aktivnosti</b>	Ministarstvo turizma
<b>Ostali dionici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije</li> <li>• Ministarstvo poduzetništva i obrta</li> <li>• Državni zavod za statistiku</li> <li>• HGK</li> <li>• struka</li> </ul>
<b>Očekivani učinci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jačanje poduzetničkog interesa</li> <li>• Povećanje samozapošljavanja i socijalne uključenosti</li> <li>• Povećanje kvalitete usluge</li> <li>• Obogaćivanje destinacijskog lanca vrijednosti</li> <li>• Produljenje sezone</li> <li>• Povećanje korištenja postojećih objekata</li> <li>• Povećanje zadovoljstva boravkom</li> <li>• Povećanje prosječne potrošnje posjetitelja</li> </ul>
<b>Potrebna sredstva</b>	76.000.000 kuna (uključujući i sredstva ovog programa za obiteljski smještaj te malo obiteljsko hotelijerstvo)
<b>Izvori financiranja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Državni proračun - sufinanciranje</li> <li>• Sredstva strukturnih fondova EU: European Social Fund/European Regional Development Fund</li> <li>• European Statistical Programme</li> <li>• Programme for Social Change and Innovation</li> </ul>
<b>Provedbeni koraci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uspostava organizacijskih preduvjeta</li> <li>• Programiranje (izrada programskih dokumenata s prioritnim područjima ulaganja usklađenim s programom te financijskim alokacijama)</li> <li>• Definiranje kriterija i uspostava programa poticanja/potpore/kreditiranja projekata (uvjeti, dokumentacija, objektivna provjera kvalitete projekta, način odobravanja potpore/poticaja/kreditiranja/jamstva)</li> <li>• Osiguranje financijskih sredstava</li> <li>• Izbor savjetnika, priprema projektne dokumentacije i provjera kompatibilnosti, kandidiranje projekta</li> <li>• Kontrola i monitoring</li> </ul>
<b>Vremenska dinamika</b>	2015. -2017.



<b>Program 4. ALL YEAR ROUND</b>	
<b>Područje djelovanja</b>	Proizvodna diferencijacija i unapređenje kvalitete malog i srednjeg poduzetništva u turizmu
<b>Cilj programa</b>	Produljenje sezone i povećanje zadovoljstva turista
<b>Aktivnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poticanje proizvodnih klastera na regionalnoj/tematskoj razini</li> <li>• Stvaranje/komercijalizacija složenih turističkih proizvoda</li> <li>• Aktivni on line prodajni sustav za pojedinačne/paketne usluge SME</li> <li>• Public i stake holder awareness programi</li> </ul>
<b>Nositelj aktivnosti</b>	Ministarstvo turizma
<b>Ostali dionici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije</li> <li>• Ministarstvo poduzetništva i obrta</li> <li>• HGK</li> <li>• udruge</li> <li>• struka</li> </ul>
<b>Očekivani učinci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jačanje poduzetničkog interesa</li> <li>• Povećanje samozapošljavanja i socijalne uključenosti</li> <li>• Povećanje kvalitete usluge</li> <li>• Obogaćivanje destinacijskog lanca vrijednosti</li> <li>• Produljenje sezone</li> <li>• Povećanje korištenja postojećih objekata</li> <li>• Povećanje zadovoljstva boravkom</li> <li>• Povećanje prosječne potrošnje posjetitelja</li> </ul>
<b>Potrebna sredstva</b>	76.000.000 kuna (uključujući i sredstva ovog programa za obiteljski smještaj te malo obiteljsko hotelijerstvo)
<b>Izvori financiranja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Državni proračun - sufinanciranje</li> <li>• Sredstva strukturnih fondova EU: European Regional Development Fund</li> <li>• COSME</li> <li>• European Agriculture and Rural Development Fund</li> </ul>
<b>Provedbeni koraci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uspostava organizacijskih preduvjeta</li> <li>• Interesno udruživanje (formiranje klastera)</li> <li>• Programiranje (izrada programskih dokumenata s prioritetnim područjima ulaganja usklađenim s programom te financijskim alokacijama)</li> <li>• Definiranje kriterija i uspostava programa poticanja/potpore/kreditiranja projekata (uvjeti, dokumentacija, objektivna provjera kvalitete projekta, način odobravanja potpore/poticaaja/kreditiranja/jamstva)</li> <li>• Osiguranje financijskih sredstava</li> <li>• Izbor savjetnika, priprema projektne dokumentacije i provjera kompatibilnosti, kandidiranje projekta</li> <li>• Kontrola i monitoring</li> </ul>
<b>Vremenska dinamika</b>	2014. -2016.

<b>Program 5. NEŠTO POSEBNO</b>	
<b>Područje djelovanja</b>	Proizvodna diferencijacija i unapređenje kvalitete malog i srednjeg poduzetništva u turizmu
<b>Cilj programa</b>	Proširenje destinacijskog sustava doživljaja
<b>Aktivnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poticanje razvoja destinacijske infra i suprastrukture u sferi 'activity based' turističkih doživljaja (cikloturizam, ronjenje, kayaking, trekking, windsurfing ...)</li> <li>• Poticanje razvoja destinacijske infra i suprastrukture u sferi eko turizma</li> <li>• Poticanje razvoja destinacijske infra i suprastrukture u sferi turizma u ruralnom okruženju</li> <li>• Poticanje razvoja destinacijske infra i suprastrukture u sferi eno-gastro turizma</li> <li>• Poticanje razvoja destinacijske infra i suprastrukture u sferi kreativnog turizma</li> <li>• Informiranje korisnika i zajedničke promotivne aktivnosti (vodeći inozemni blogeri, studijska putovanja novinara...)</li> <li>• Public i stake holder awareness programi</li> </ul>
<b>Nositelj aktivnosti</b>	Ministarstvo turizma
<b>Ostali dionici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije</li> <li>• Sustav TZ</li> <li>• HGK</li> <li>• udruge</li> <li>• struka</li> </ul>
<b>Očekivani učinci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jačanje poduzetničkog interesa</li> <li>• Povećanje samozapošljavanja i socijalne uključenosti</li> <li>• Povećanje kvalitete usluge</li> <li>• Obogaćivanje destinacijskog lanca vrijednosti</li> <li>• Produljenje sezone</li> <li>• Povećanje korištenja postojećih objekata</li> <li>• Povećanje zadovoljstva boravkom</li> <li>• Povećanje prosječne potrošnje posjetitelja</li> </ul>
<b>Potrebna sredstva</b>	760.000.000 kuna (uključujući i sredstva ovog programa za obiteljski smještaj te malo obiteljsko hotelijerstvo)
<b>Izvori financiranja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Državni proračun - sufinanciranje</li> <li>• Sredstva strukturnih fondova EU: European Regional Development Fund</li> <li>• European Maritime and Fisheries Fund</li> <li>• LIFE+</li> <li>• COSME</li> <li>• European Agriculture and Rural Development Fund</li> </ul>
<b>Provedbeni koraci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uspostava organizacijskih preduvjeta</li> <li>• Interesno udruživanje (formiranje klastera)</li> <li>• Programiranje (izrada programskih dokumenata s prioritnim područjima ulaganja usklađenim s programom te financijskim alokacijama)</li> <li>• Definiranje kriterija i uspostava programa poticanja/potpore/kreditiranja projekata (uvjeti, dokumentacija, objektivna provjera kvalitete projekta, način odobravanja potpore/poticaaja/kreditiranja/jamstva)</li> <li>• Osiguranje financijskih sredstava</li> <li>• Izbor savjetnika, priprema projektne dokumentacije i provjera kompatibilnosti, kandidiranje projekta</li> <li>• Kontrola i monitoring</li> </ul>
<b>Vremenska dinamika</b>	2014. nadalje, kontinuirano

<b>Program 6. KVALITETA SVUDA OKO NAS</b>	
<b>Područje djelovanja</b>	Proizvodna diferencijacija i unapređenje kvalitete malog i srednjeg poduzetništva u turizmu
<b>Cilj programa</b>	Integrirani sustav kvalitete u destinaciji
<b>Aktivnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tematiziranje i specijalizacija kroz certificiranje</li> <li>• Kriteriji izvrsnosti i kvalitete ponude SME u turizmu i poticanje inovativnih sadržaja</li> <li>• Strukovne kategorizacije prilagođene potrebama tržišta kao i oznake kvalitete/posebnih standarda</li> <li>• Godišnji sustav ocjenjivanja i nagrađivanja SME u turizmu Destinacijski public i stake holder awareness programi</li> </ul>
<b>Nositelj aktivnosti</b>	Ministarstvo turizma
<b>Ostali dionici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije</li> <li>• Sustav TZ</li> <li>• HGK i HOK</li> <li>• udruge</li> <li>• struka</li> </ul>
<b>Očekivani učinci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jačanje poduzetničkog interesa</li> <li>• Povećanje samozapošljavanja i socijalne uključenosti</li> <li>• Povećanje kvalitete usluge</li> <li>• Obogaćivanje destinacijskog lanca vrijednosti</li> <li>• Produljenje sezone</li> <li>• Povećanje korištenja postojećih objekata</li> <li>• Povećanje zadovoljstva boravkom</li> <li>• Povećanje prosječne potrošnje posjetitelja</li> </ul>
<b>Potrebna sredstva</b>	100.000.000 kuna (uključujući i sredstva ovog programa za obiteljski smještaj te malo obiteljsko hotelijerstvo)
<b>Izvori financiranja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Državni proračun - sufinanciranje</li> <li>• Sredstva strukturnih fondova EU: European Regional Development Fund</li> <li>• COSME</li> </ul>
<b>Provedbeni koraci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uspostava organizacijskih preuvjeta</li> <li>• Programiranje (izrada programskih dokumenata s prioritetnim područjima ulaganja usklađenim s programom te financijskim alokacijama)</li> <li>• Definiranje kriterija i uspostava programa poticanja/potpore/kreditiranja projekata (uvjeti, dokumentacija, objektivna provjera kvalitete projekta, način odobravanja potpore/poticaja/kreditiranja/jamstva)</li> <li>• Osiguranje financijskih sredstava</li> <li>• Izbor savjetnika, priprema projektne dokumentacije i provjera kompatibilnosti, kandidiranje projekta</li> <li>• Kontrola i monitoring</li> </ul>
<b>Vremenska dinamika</b>	2014. – 2016.

<b>Program 7. JOŠ UVIJEK UČIMO/MOŽEMO BOLJE</b>	
<b>Područje djelovanja</b>	Podizanje vještina/ 'Capacity building'
<b>Cilj programa</b>	Unapređenje poduzetničkih vještina i kvalitete usluga
<b>Aktivnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osposobljavanje trenera i tematska edukacija SME poduzetnika (razvoj projekta, energetska učinkovitost, operativno poslovanje, organizacija, EU fondovi, brendiranje, klustersko udruživanje i sl.)</li> <li>Edukacija zaposlenika na područjima operativnog poslovanja (operacije, marketing i prodaja, brendiranje, financije)</li> <li>Public i stake holder awareness programi</li> </ul>
<b>Nositelj aktivnosti</b>	Ministarstvo turizma
<b>Ostali dionici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije</li> <li>Ministarstvo poduzetništva i obrta</li> <li>Ministarstvo poljoprivrede</li> <li>Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta</li> <li>HGK i HOK</li> <li>udruge</li> <li>struka</li> </ul>
<b>Očekivani učinci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jačanje poduzetničkog interesa</li> <li>Povećanje samozapošljavanja i socijalne uključenosti</li> <li>Povećanje kvalitete usluge</li> <li>Obogaćivanje destinacijskog lanca vrijednosti</li> <li>Produljenje sezone</li> <li>Povećanje korištenja postojećih objekata</li> <li>Povećanje zadovoljstva boravkom</li> <li>Povećanje prosječne potrošnje posjetitelja</li> </ul>
<b>Potrebna sredstva</b>	150.000.000 kuna (uključujući i sredstva ovog programa za obiteljski smještaj te malo obiteljsko hotelijerstvo)
<b>Izvori financiranja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Državni proračun - sufinanciranje</li> <li>Sredstva strukturalnih fondova EU: European Social Fund/European Regional Development Fund</li> <li>HORIZON 2020</li> <li>Programme for Social Change and Innovation</li> </ul>
<b>Provedbeni koraci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uspostava organizacijskih preduvjeta</li> <li>Programiranje (izrada programskih dokumenata s prioritnim područjima ulaganja usklađenim s programom te financijskim alokacijama)</li> <li>Definiranje kriterija i uspostava programa poticanja/potpore/kreditiranja projekata (uvjeti, dokumentacija, objektivna provjera kvalitete projekta, način odobravanja potpore/poticaaja/kreditiranja/jamstva)</li> <li>Osiguranje financijskih sredstava</li> <li>Izbor savjetnika, priprema projektne dokumentacije i provjera kompatibilnosti, kandidiranje projekta</li> <li>Kontrola i monitoring</li> </ul>
<b>Vremenska dinamika</b>	2014. nadalje, kontinuirano

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

## 10. Zaključci i preporuke

Neovisno o očekivanoj deregulaciji i međuresornim usklađenjima zakonskih rješenja u funkciji ne samo olakšavanja poslovanja malih i srednjih poduzetnika u turizmu RH, već i jačanja poslovnog optimizma i stvaranja povoljnije investicijske klime, nije za očekivati da će se razvoj malog i srednjeg poduzetništva u turizmu do 2020. godine u većoj mjeri moći poticati na teret proračunskih prihoda. Logično je, stoga, usmjeravati male i srednje turističke poduzetnike prema raspoloživim sredstvima iz različitih EU programa/fondova pri čemu posebno valja imati na umu činjenicu da je Europska komisija izuzetno svjesna rastuće važnosti malog i srednjeg poduzetništva za rast i razvoj gospodarstva Unije. U tom kontekstu, međutim, posebno valja ukazati na nekoliko mogućih rizika povezanih s korištenjem EU izvora 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 malog i srednjeg poduzetništva implicira i sufinanciranje od strane podnositelja zahtjeva. Drugim riječima, bilo da konkretni program/projekt kandidira privatni poduzetnik, bilo neka od udruženja/zajednica malog i srednjeg poduzetništva pri HGK, bilo predstavnici lokalne/regionalne izvršne vlasti, valjat će osigurati njegovo sufinanciranje. Ne računajući vlastita sredstva pojedinačnih malih i srednjih poduzetnika, mogući izvor sredstava za sufinanciranje takvih programa/projekata mogla bi predstavljati namjenska 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.