# MOGUĆNOST RAZVOJA FINANCIRANJA MALIH OBITELJSKIH HOTELA KROZ EU IZVORE

**Novaković, Marin**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:865390

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-03-29**

*Repository / Repozitorij:*

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

# MOGUĆNOST RAZVOJA FINANCIRANJA MALIH OBITELJSKIH HOTELA KROZ EU IZVORE

**Mentor: izv.prof.dr.sc. Pivčević Smiljana** **Student: Novaković Marin, 1153234**

**Split, rujan, 2018.**

# SADRŽAJ:


**1. UVOD ..... 1**

**1.1. Definicija problema ..... 1**

**1.2. Cilj rada ..... 2**

**1.3. Metode rada ..... 2**

**1.4. Struktura rada ..... 2**

**2. POVIJEST RAZVOJA HOTELIJERSTVA REPUBLIKE HRVATSKE 4**

**2.1. Faze razvoja hotelijerstva u Hrvatskoj ..... 4**

**3. STANJE I PERSPEKTIVE MALIH OBITELJSKIH HOTELA U RH... 7**

**3.1. Karakteristike malih hotela ..... 7**

**3.3. Strukovno povezivanje ..... 10**

3.3.1. Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela (OMH) ..... 12

**3.4 SWOT analiza hrvatskog malog obiteljskog hotelijerstva ..... 15**

**4. IZVORI FINANCIRANJA MALIH OBITELJSKIH HOTELA U HRVATSKOJ ..... 17**

**4.1. Investicije u male obiteljske hotele u svijetu i Hrvatskoj ..... 17**

**4.2. Veličina i struktura investiranih financijskih sredstava ..... 19**

**4.3. Sustav poticanja i potpora malih hotela ..... 20**

4.3.1. Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva ..... 20

4.3.2. Kreditiranje preko Hrvatske banke za obnovu i razvoj ..... 21

4.3.3. Konkurentost turističkog gospodarstva – KTG 2018 ..... 22

**5. MOGUĆNOST RAZVOJA MALIH OBITELJSKIH HOTELA KROZ EU IZVORE ..... 24**

**5.1. EU fondovi ..... 24**

**5.2. Programi financiranja malog i obiteljskog poduzetništva u EU ..... 26**

**5.3. Primjer natječaja Europskih strukturnih i investicijskih fondova ..... 27**

5.3.1. Podrška razvoju MSP u turizmu povećanjem kvalitete i dodatne ponude hotela ... 27

**5.4. Budućnost i perspektive investiranja u hotelijerstvo u Republici Hrvatskoj ..... 29**

**5.5. Primjer dobre prakse – Obiteljski hotel Milan ..... 32**

**6. ZAKLJUČAK ..... 34**

**LITERATURA ..... 37**

**SAŽETAK ..... 39**

**SUMMARY..... 39**

# 1. UVOD

## 1.1. Definicija problema

Mali obiteljski hoteli posljednjih godina predstavljaju novo lice hrvatskog turizma. Za razliku od velikih hotelskih lanaca, mali obiteljski hoteli imaju brojne prednosti među kojima se ističe, gostima sve važniji, individualni pristup. Svoju konkurentsku prednost ova vrsta hotela temelji na bliskom, intimnom i obiteljskom okruženju u kojem se gost osjeća prihvaćeno, poštovano i zadovoljno. Mali obiteljski hoteli su segment turističke ponude koji najbolje zna prepoznati posebnost svakog gosta te njegove želje i sklonosti. Često se opisuju kao mali hoteli s velikom dušom. Svi napori hotela usmjereni su ka isporuci izvornih, autentičnih te lokalnih vrijednosti.

O važnosti malih obiteljskih hotela u Hrvatskoj govori činjenica kako je razvijen Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva za razdoblje od 2014. do 2020. godine. Nadalje, Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine prepoznala je potrebu otvaranja 200-tinjak malih tematiziranih hotelskih objekata i pansiona. Riječ je o objektima skladno ukomponiranima u destinaciju te raširenih ne samo duž obale, već i u njenom zaleđu i na prostoru kontinentalne Hrvatske. U današnje vrijeme razvoja održivog turizma te selektivnih oblika turizma, upravo ovakva vrsta smještajnih kapaciteta može potaknuti razvoj destinacije. Ono što je važno za napomenuti nije samo broj malih obiteljskih hotela koji je posljednjih godina u porastu, već i visoku kvalitetu usluge koju ovakvi hoteli pružaju. Mali i obiteljski hoteli spadaju u jedan od najkvalitetnijih dijela ponude hrvatskog turizma koji znatno doprinosi produženju turističke sezone, zapošljavanju lokalnog stanovništva, generiranju prihoda lokalnoj zajednici i sl. Upravo zato, kao glavni problem ovog rada nameću se daljnje mogućnosti financiranja malih i obiteljskih hotela kroz različite izvore, a posebice kroz izvore Europske Unije, kako bi upravo oni u budućnosti bili strateški temelj razvoja kvalitetne ponude hrvatskog turizma.

### 1.2. Cilj rada

U radu će se pobliže opisati postojeće stanje ponude i potražnje za uslugama, kao i popunjenosti hotela u Hrvatskoj. Poseban fokus rada bit će stavljen na strukturu i važnost malih hotela u cjelokupnoj ponudi. Povezano s tim, istražit će se perspektive razvoja hotelskog sektora s ciljem povećanja iskoristivosti kapaciteta te produženja sezone. Nadalje, cilj rada je, kroz različite izvore, analizirati trenutne izvore financiranja malih obiteljskih hotela te efikasnost i upotrebljivost dosadašnjih investicija. Kao temeljni i konačni cilj rada nameće se sugeriranje daljnjeg efikasnog razvoja financiranja ove vrste turističke ponude s naglaskom na izvore Europske unije.

### 1.3. Metode rada

Rad se temelji na detaljnom proučavanju stručnih časopisa, knjiga i publikacije te literature na Internetu. Metode korištene u radu su sljedeće:

1. metoda analize: proces raščlanjivanja složenih misaonih cjelina na jednostavnije sastavne dijelove;
2. metoda dedukcije: donošenje pojedinačnih zaključaka na temelju općeg suda;
3. metoda sinteze: proces objašnjavanja složenih misaonih cjelina pomoću jednostavnih misaonih tvorevina

4. metoda deskripcije: jednostavno opisivanje činjenica u prirodi i društvu.[1]

### 1.4. Struktura rada

Rad je, zajedno s uvodom i zaključkom, podijeljen na šest međusobno povezanih cjelina.

U uvodnom dijelu definirani su problem istraživanja te ciljevi metode i struktura samog rada. U drugom dijelu je opisan povijesni razvoj hotelijerstva i čimbenici koji su utjecali na razvoj hotelijerstva i hotela kao građevinskog objekta u kojem se pružaju usluge smještaja, prehrane i pića te ostale usluge. U trećem dijelu se kroz različite izvore analizira postojeće stanje ponude i potražnje za hotelskim uslugama u RH, popunjenost istih te perspektive budućeg razvoja.

U četvrtom i petom dijelu sadržaj je fokusiran na trenutno financiranje, kao i mogućnosti budućeg razvoja financiranja posebice kroz EU izvore.

[1] R. Zelenika (2011): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 44.

Posljednje poglavlje donosi sintezu i zaključke cjelokupnog rada. Na koncu, slijedi sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku, uvid u korištenu literaturu te pregled tablica.

# 2. POVIJEST RAZVOJA HOTELIJERSTVA REPUBLIKE HRVATSKE

Hotelijerstvo, kao gospodarska djelatnost koja nudi usluge smještaja i ostale usluge u svrhu zadovoljenja potreba gostiju, poznata je od davnina. Za potrebe cjelovitog sagledavanja značaja i posebnosti hotelijerstva kao gospodarske grane potrebno je uzeti u obzir različite aspekte i čimbenike koji su utjecali na njegov razvoj. Hrvatsko hotelijerstvo i njegov razvoj općenito se može podijeliti u šest faza razvoja, a promatramo ga uzimajući u obzir sljedeće kriterije:

- razvoj turističke potražnje
- oblik i struktura kadrova i menadžmenta
- arhitekturu i urbanizam
- društveno političko uređenje
- sociološki odnosi u društvu
- gospodarsku razvijenost društva.[2]

Povijest hotela povezuje se s ranim biblijskim vremenima. Grčka termalna kupališta gradila su se za odmor i oporavak. Kasnije su Rimljani pak gradili vile u kojima su nudili smještaj putnicima. Ipak, u Hrvatskoj se povijest razvoja hotelijerstva počinje bilježiti tek sredinom 19.-og stoljeća, te od tada bilježi konstantan razvoj u nekoliko faza.

### 2.1. Faze razvoja hotelijerstva u Hrvatskoj

Prva faza, prvobitno hotelijerstvo, (1844.-1884.) je period koji seže u vremena prvih masovnih putovanja na hrvatskom prostoru, a obilježava ga gradnja prvih hotela u gradovima i odmorišnim destinacijama. Vrijeme predindustrijske revolucije obilježeno je pojavim prvihj organiziranih masovnih putovanja, te se kao posljedica ovoga javlja i potreba smještaja većeg broja turista. To su prvi početci izgradnje vila za odmor, pansiona i hotela te prvi pokušaji pružanja kompletnih usluga smještaja i prehrane. Na području današnje Hrvatske prvi objekt takve namjene je Vila Angiolina u Opatiji koju je sagradio riječki veletrgovac i patricij Higin Scarpa 1844. Pomoću ovoga, Opatija kao destinacija je dobila izvanrednu propagandu, zbog koje u grad počinju dolaziti plemići i poslovni ljudi koji žele uložiti svoj kapital. Prvi registrirani hotel na našim prostorima je hotel-svratište A. Tocilja na Hvaru iz 1848. godine., dok prvi hotel sa jednom sobom datira iz 1868. godine, a osniva ga Higijeničarsko društvo Societa Igienica na Hvaru.

[2] Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, str. 75.

Druga faza, elitno hotelijerstvo, (1884.-1914.) započinje gradnjom hotela Kvarner u Opatiji. Ovaj hotel smatra se prvim modernim hotelom na području Republike Hrvatske. Osim hotela Kvarner, ovo je razdoblje otvaranja brojnih drugih hotela diljem Hrvatske (Hotel Europa Rijeka, Hotel Imperial Dubrovnik, Hotel Teraphia Crikvenica itd.). To su hoteli kod kojih se po prvi puta pojavljuje suvremena organizacijska struktira, s jasno definiranim operativnim funkcijama (recepcija, domaćinstvo i restoran). Povezano s tim, prvi put se pojavljuju profesije u hotelijerstvu, koje izvršavaju do tad nedefinirane i nepoznate poslove i zanimanja, kao hotelski kuhari, recepcioneri ili sobarice. Hotel, kao prepoznatljivi turistički objekt, postaje jedno od temeljnih motiva dolaska u destinaciju, primjenjuje se suvremeno tehnologija, prvi telefoni, parno grijanje i sl.

Treća faza, hotelijerstvo između dva svjetska rata, (1918.-1939.) je period ratnim zbivanjima i velikom ekonomskom krizom koja je imala utjecaj i na hotelski sektor. U ovo doba se u pravilu gradi malo hotela, a ako se i grade, onda su po dimenzijama manji od hotela iz prethodne faze. Osim hotela Esplanade u Zagrebu, gospodarska i ekonomska situacija ovog razdoblja nije omogućavala bilokakvu veću ekspanziju hotelijerstva na ovim područjima.

Četvrta faza, hotelijerstvo poslije II. svjetskog rata, (1945.-1966.) je period obnove i masovnijeg dolaska domaćih turista u kojem dolazi do renoviranja već postojećih hotela te masovne izgradnje radničkih odmarališta.[3]

Petu fazu, razvijeno tržišno hotelijerstvo, (1966-1990.) obilježava u kvantitativnom smislu najmasovnija izgradnja duž cijele hrvatske obale, ali i u kontinentalnim gradovima. U ovom periodu otvoren je hotel „Marjan“ u Splitu te hotel „Ambasador“ u Opatiji. Pod utjecajem snažnih političkih promjena i promjena ekonomske politike došlo je do novog investicijskog vala koji je rezultirao izgradnjom velikog broja hotela i hotelskih naselja u svim hrvatskom gradovima i turističkim središtima. U ovom razdoblju prevladavaju hoteli srednje kvalitete te u njima dolazi do razvoja svih razina menadžmenta u hotelijerstvu. Nadalje, petu fazu razvoja hotelijerstva možemo u kvantitativnom smislu smatrati veoma uspješnom. Ipak, u kvalitativnom smislu u ovom razdoblju nije posvećeno dovoljno pažnje samoj kvaliteti usluge te razvijanju koncepta „vrijednost za novac“. [4]

Posljednja, šesta faza, može se opisati faza hrvatskog hotelijerstva u restrukturiranju. To je faza koja je započela devedesetih godina, obilježena procesima osnivanja samostalne države

[3] Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, str. 78.
[4] Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, str. 80.

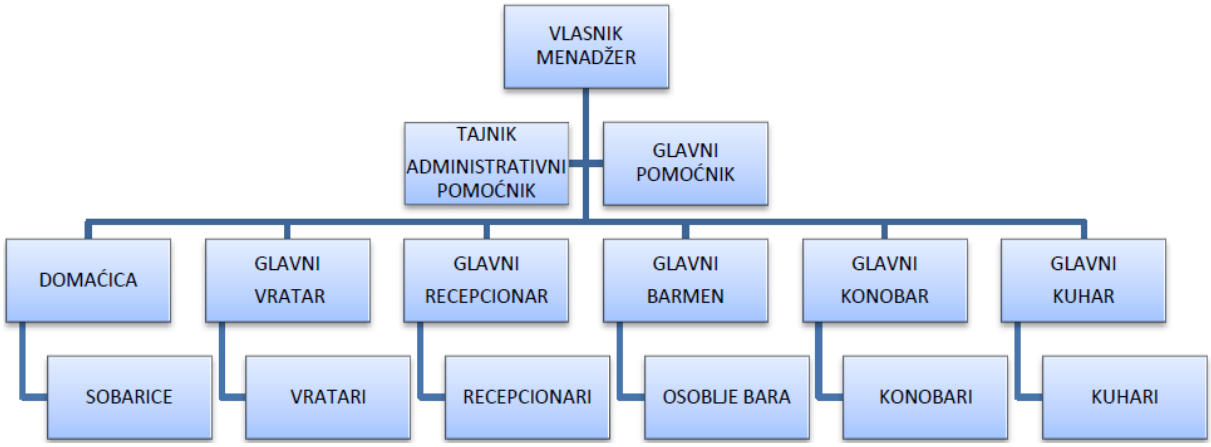
Hrvatske. Izuzevši ratna i poslijeratna vremena konsolidacije, hrvatsko hotelijerstvo posljednjih godina je u procesu ekspanzije. S povećanjem broja novih, tzv. greenfield hotela, povećava se broj internacionalnih brendova na domaćem tržištu. U Hrvatskoj je tako trenutno 12 globalnih i šest europskih hotelskih brendova s 46 hotela i 9.500 soba. Unatoč tomu, Hrvatska je i dalje ispod prosječne razine prisutnosti hotelskih lanaca u Europi. O sadašnjem stanju i perspektivama razvoja hotelskog sektora u budućnosti bit će govora u idućem poglavlju.

# 3. STANJE I PERSPEKTIVE MALIH OBITELJSKIH HOTELA U RH

## 3.1. Karakteristike malih hotela

Obilježja malih obiteljskih hotela čine četiri ključna faktora:

- proizvod – kojeg obično čini hotel do 40 soba s restoranom i barom te mogućnošću pružanja dodatnih usluga u manjim konferencijskim dvoranama, wellnessu i sl. Ako hotel uopće planira organizirati grupe gostiju, uobičajeno je da to budu manje grupe do 15-ak osoba.
- tržište – uglavnom se opredjeljuju za uže i specijalizirane tržišne niše koje čine pretežno individualni gosti s kojima se razvija personalizirani odnos. Mali hoteli su skloniji tržištima pristupiti na manje služben način te se bliskim susretom s gostom oslanjati na podrobno poznavanje onoga što isti i traže. Prema Lowe-u: *„Mali hoteli nisu tek manje inačice velikih hotela. Oni su u osnovnomu različiti te su često najprije „obitelji", a tek onda poslovanja"*
- vlasništvo i financiranje – prema tradiciji je pojedinac ili obitelj, a zakonski oblik vlasništva je nedionička tvrtka.
- organizacija i zaposlenost – organizaciju ove vrste hotela karakterizira nerijetko vlasnik/menadžer u istoj osobi, racionalno zapošljavanje te konstanta briga o ukupnoj isplativosti hotela.[5]




**Slika 1: Organizacijska struktura malog hotela**

Izvor: Obrada autora prema Medlik, S. (2002): Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb

[5] S. Aflić (2012): Entrepreneurship in Small Family - run Hotels - Croatian Tourism Case Study; Odjel za ekonomiju Sveučilišta u Puli, Pula, str. 331.

Temeljna razlika između malih obiteljskih i velikih hotela je u samoj tržišnoj elastičnosti. Veliki hoteli nisu dovoljno ekonomski efikasni, neprilagodljivi su na tržišne promjene, a kao posljedica ovoga pojavljuje se neiskorištenost kapaciteta, zastarjelost opreme i tehnologije, loša organizacija rada i zaposlenika i sl. Rješenje ovakvih problema pronalazi se u ulaganju u male obiteljske hotele. Oni su elastični, brzo se prilagođavaju promjenama na tržištu te tako ostvaruju veću profitabilnost. S druge strane, količina poslova malih obiteljskih hotela premalena je da bi osigurala visok stupanj učinkovitosti poslovanja, a ograničen raspon proizvoda čini ih osjetljivima na pritisak izvana. Drugim riječima, malom su hotelu uskraćene prednosti veličine.[6]

Pružanje usluga u malim obiteljskim hotelima nije uređeno nikakvim posebnim zakonom ili propisom, već se nalazi u sklopu postojećih odredbi Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti, ali i Pravilnika o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli. Iz ovoga zaključujemo kako malo obiteljsko hotelijerstvo ne predstavlja odvojeno područje. Osim toga, ne postoje nikakvi kriteriji i odrednice po kojima bismo određen objekt mogli razvrstati u mali obiteljski hotel i s tim olakšali praćenje poslovanja istog. Nadalje, Državni zavod za statistiku također vodi podatke isključivo za noćenja u hotelima, bez daljnje segmentacije ovog pojma. Stoga se statističko praćenje poslovnih rezultata i noćenja u malim obiteljskim hotelima temelji na neslužbenim podatcima Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela pri čemu se govori o brojci od 2 milijuna ostvarenih noćenja, odnosno približno 15% od ukupnog broja ostvarenih hotelskih noćenja.[7] Kad je riječ o ocjeni pojedinih činitelja uspjeha poslovanja malog obiteljskog hotelijerstva, najbolje ocijenjeni aspekti ponude su hrana i piće te recepcijsko poslovanje. Potom slijede čistoća objekata, mogućnost zabave, obilježja lokacije kao i kvaliteta usluge. Iako su ocjene također relativno visoke, opremljenost i uređenost smještajnih jedinica kao i vrijednost za novac najlošije su ocijenjeni segmenti ponude te predstavljaju područje mogućih unaprjeđenja.[8] Nadalje, istraživanja pokazuju da su u kontekstu tematskih hotela i diferenciranja malog obiteljskog hotelijerstva rezultate najviše razine postigli tzv. hoteli baštine. Iako su i hoteli drugih specijalizacija podjednako i dobro ocijenjeni, važno je za napomenuti kako su objekti specijalizirani za obiteljski odmor najlošije rangirani.[9]

[6] Medlik, S. (2002.): Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb, str. 62.
[7] MINT, Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Zagreb, prosinac 2013., str. 10.
[8] Ibidem, str. 11.
[9] Ibidem, str. 11.

Analiziranjem ponude malih obiteljskih hotela dolazi se do zaključka kako isti asociraju na ugodnost, posebnost te prijateljski ugođaj. Upravo ove karakteristike predstavljaju glavnu prednost obiteljskih hotela, te sve veću želju, s jedne strane, domaćih i stranih gostiju da ostvaruju noćenja u njima, a s druge, lokalnog stanovništva, investitora te zaposlenika za razvojem i proširivanjem ponude ovakve vrste hotela. Ambijent malih obiteljskih hotela uvažava posebnost svakog gosta, poštuje njegove osobne želje i sklonosti, te čini da se osjeća prihvaćeno, poštovano i zadovoljno. Svaki hotel ove kategorije priča svoju priču. To čine arhitekturom, prepoznatljivim uređenjem interijera, lokalnom kuhinjom, izletničkim turama i slično. U svakom obiteljskom hotelu od iznimne važnosti je da se osjeti duh mjesta ili grada u kojem se sami hotel i nalazi.

### 3.2. Struktura i važnost malih obiteljskih hotela

Prema podatcima Državnog zavoda za statistiku mali obiteljski hoteli ne vode se pod posebnu skupinu smještajnih kapaciteta. Ipak, na temelju dokumenta Ministarstva turizma „Popis kategoriziranih turističkih objekata: hoteli, kampovi i marine u RH“ te podataka Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela proizlazi da je u Hrvatskoj 2017. godine bilo nešto više od 350 malih i obiteljskih hotela. Nadalje, još uvijek nisu dostignute brojke koje su se očekivale prije desetak godina, a definirane su i u turističkoj strategiji do 2020. godine o 500 takvih hotela. Za razliku od turistički razvijenih europskih i svjetskih zemalja, u kojima se uz potporu države kontinuirano razvijalo malo obiteljsko poduzetništvo u hotelijerstvu, u Hrvatskoj se značajniji razvoj ove vrste hotela dogodio tek u posljednjih 15-ak godina. Tako je u Hrvatskoj trenutno oko 18.000 kreveta iz ove kategorije hotela koji ostvaruju 25% noćenja ukupnih hotelskih gostiju. Nadalje, njihova veličina im omogućuje da ostvaruju prosječno veću godišnju popunjenost. Manji obiteljski hoteli rade 180 dana, dok oni veći u prosjeku rade 122 dana godišnje.[10]

Treba napomenuti da su veliku ulogu u ograničavanju malog obiteljskog poduzetništva na ovim prostorima odigrale su i povijesne značajke. Većinom se izgradnja smještajnih kapaciteta kao posljedica nepostojanja jasne strategije razvoja događala stihijski, ili pak slijedom provođenja određenih politika. Važnost segmenta malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj očituje se iz više razloga. Imajući u vidu lošu strukturu ukupnih smještajnih kapaciteta, u kojoj je polovica kapaciteta privatnih iznajmljivača apartmana i soba, svaki novi

[10] Poslovni savjetnik; „U glavnu turističku sezonu s pozitivnim rezultatima iz predsezone“, [Internet], raspoloživo na: http://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/ministar-bajs-u-glavnu-turisticku-sezonu-ulazimo-s-pozitivnim-rezulatima-iz-predsezone, [12.7.2018.]

mali i obiteljski hotel koji je usmjeren tržišnim segmentima posebnih interesa predstavlja pozitivan pomak u kvaliteti cjelokupne ponude. Ovome treba nadodati i podatke iz najnovijeg TOMAS istraživanja iz 2017. godine prema kojem gosti koji svoja noćenja ostvaruju u hotelu ujedno ostvaruju i najveću dnevnu prosječnu potrošnju po osobi, dok istodobno u strukturi prosječne dnevne potrošnje pojedinca čak 49% otpada na sam smještaj.[11]

Kada govorimo o prostornom rasporedu hotela, valja naglasiti da su, za razliku od objekata obiteljskog smještaja koji su gotovo u cijelosti orijentirani na primorske županije, mali hoteli u Hrvatskoj dobrim dijelom locirani i na kontinentalnom dijelu zemlje (29% ukupnog smještajnog kapaciteta). Preostalih oko 71% smještajnog potencijala malih hotela locirano je ponajviše na području Splitsko-dalmatinske turističke regije (27% ukupnog broja ležajeva), Kvarnera (12%) i Istre (11%).[12]

**Tablica 1:** Kapaciteti u malim i obiteljskim hotelima u Hrvatskoj, 2013. g.

| *Regija* | *Broj objekata* | *Ukupno smještajnih jedinica* | *Ukupno kreveta* |
|---|---|---|---|
| Splitska regija | 103 | 2.484 | 5.010 |
| Kontinentalna Hrvatska | 66 | 1.391 | 2.627 |
| Kvarner | 44 | 1.105 | 2.214 |
| Istra | 41 | 866 | 1.636 |
| Zagrebačka regija | 37 | 851 | 1.580 |
| Zadarska regija | 30 | 737 | 1.502 |
| Dubrovačka regija | 30 | 606 | 1.173 |
| Šibenska regija | 21 | 521 | 1.018 |
| Gorsko-planinska regija | 7 | 164 | 287 |
| *Ukupno* | *379* | *8.725* | *17.047* |

Izvor: Vlahov, A.: Strateško udruživanje u funkciji podizanja konkurentnosti malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj, Acta Turistica, Zagreb, 2014.

### 3.3. Strukovno povezivanje

Kao i sve, tako se i hotelska industrija diljem svijeta godinama suočavala s raznim promjenama, od inovacija u segmentu ponude i marketinga, do promjena u ljudskim resursima pa sve do dolaska novih tehnologija. Ovi trendovi su rezultirali povećanjem suradnji u ugostiteljskoj industriji, posebno među malim poduzećima. Mnogi nedostaci u poslovanju s kojima se mali obiteljski hoteli susreću mogu se riješiti udruživanjem. Malo i

[11] Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj 2017. godine; TOMAS istraživanje; Institut za turizam, Zagreb, 2018., [15.07.2018.]
[12] MINT; Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Zagreb, 2013., str. 9.

obiteljsko hotelijerstvo karakterizira relativno olakšan ulazak u djelatnost, manji troškovi pokretanja poslovanja i specifična kvalitativna obilježja, kao što je posao u skladu sa životnim stilom i potrebama lokalnog stanovištva.[13]

Ipak, unatoč nešto relativno lakšem ulasku na tržište, u poslovanju ove vrste smještajnih kapaciteta, procesi suradnje i strateška udruženja također postaju nezaobilazan i dominantan globalni ekonomski trend. Upravo se kod malih i obiteljskih hotela u okviru sustava turizma mogu na pravi način uvidjeti prednosti udruživanja u funkciji podizanja njihove konkurentnosti i općenito uspješnosti poslovanja.

U hotelijerstvu, ali i drugim djelatnostima u turizmu, konkurentnost se najčešće definira i istražuje u okviru konkurentnosti destinacije te se nalazi u fokusu istraživanja brojnih autora. Definicije konkurentnosti destinacije naglašavaju sposobnost destinacije da razvija svoju snagu i upravlja njome s dugoročnom perspektivom i suradnjom između međuzavisnim dionicima.[14]

Tako će konkurentnost hotela ovisit o sposobnosti povećanja prihoda hotela, sposobnosti stalnog privlačenja ciljanih (specifičnih) skupina turista, zadovoljstvu pruženom uslugom i posebnim iskustvom boravka u hotelu, profitabilnosti hotela, osiguravanju kvalitete života za vlasnike hotela i lokalnu zajednicu te inicijativama za očuvanje prirodnog okoliša.[15]

Hoteli, posebno mali i obiteljski, ne mogu sami stvoriti snažnu atrakciju već u najvećoj mjeri rade s postojećom destinacijskom ponudom razvijajući proizvode na temelju resursa prisutnih u destinaciji.[16]

Osnovna svrha udruživanja svih poslovnih subjekata je stvaranje dodatnih vrijednosti koje samostalno znatno teže mogu ostvariti ili ih uopće ne mogu ostvariti. Svaki subjekt koji se odluči za suradnju kroz neki oblik strateškog udruženja, pa tako i hotel, ima svoje definirane ciljeve koje želi ostvariti. Temeljem željenih ciljeva pojedinih poslovnih subjekata potrebno je razvijati i ciljeve zajedničke suradnje. Neovisno o kojem se strateškom cilju radi, poduzeće ga može ostvariti razvijajući konkurentske sposobnosti suradnjom s partnerima, korištenjem

[13] Lee-Ross, D.; Lashley, C. (2009): Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry, Butterworth-Heinemann, str. 16.
[14] Brent Ritchie, J.R.; G.I. Crouch (2003): The Competitive Destination; A Sustainable Tourism Perspective, CABI, str. 124.
[15] G.I. Crouch (2007): Journal of Sustainable Tourism; Competitivness and Tourism, str. 57.
[16] Beritelli, P. (2007): Journal of Travel Research; Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management, str. 42.

specijaliziranih resursa partnera u udruženju kao i razvojem novih kompetencija koje su posljedica učenja i stjecanja novih spoznaja.

Kako su hotelska poduzeća suočena sa sličnim izazovima u cilju postizanja uspješnog poslovanja, motivi koji se susreću kod stvaranja novih udruženja u hotelijerstvu, vrlo su slični ili istovjetni onima u većini drugih djelatnosti. Među najvažnijima se ističu financijski motivi koji izravno vode smanjenju troškova i povećanju profitabilnosti. Kod malih hotela to je lakša dostupnost kapitala koji će omogućiti daljnji razvoj i kontinuirano ulaganje u kvalitetu usluge. Svaki oblik suradnje, pa i strateško udruženje, ima svojih prednosti, ali i nedostataka. U turizmu su prednosti udruživanja osobito izražena kod malih i srednjih subjekata te mogu imati iznimno važnu ulogu u olakšanju pristupa znanju, resursima, tržištu i novim tehnologijama.[17]

Prednosti udruživanja mogu se ostvariti kod poduzeća različitih organizacijskih struktura i veličina. Također, članstvo u nekom udruženju ne može dovesti do ispunjenja svih postavljenih ciljeva poduzeća koja se udružuju, ali dobro organizirano udruženje može svojim članovima osigurati mnoge prednosti: usvajanje znanja i vještina, pristup novim tržištima, pristup novim kanalima distribucije, smanjenje troškova, nesigurnosti i rizika, pristup novim tehnologijama, pristup kapitalu, povećanje vjerodostojnosti poduzeća ili pristup novim proizvodima. Uz sve navedene prednosti, postoje i potencijalni nedostaci (manjak kontrole, neuspjeh udruženja, ograničavanje fleksibilnosti članova udruženja, ovisnost o partneru, znatna ulaganja sredstava i vremena i dr.) koji mogu utjecati na uspješnost udruženja, a o kojima se posebno treba voditi računa kod formiranja udruženja.[18] Kao primjer uspješnog udruženja u turizmu gdje prednosti značajno nadilaze eventualne nedostatke procesa, u nastavku se analizira strateško udruženje malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj.

### 3.3.1. Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela (OMH)

Nacionalna udruga malih i obiteljskih hotela osnovana je 2004. godine potaknuta potrebom rastućeg broja malih hotelijera za udruženjem koje će zastupati njihove specifične interese te omogućiti stalno unapređenje kvalitete njihove ponude.

Misija Udruge OMH je okupiti najbolje obiteljske i male hotele u Hrvatskoj, koji se odlukuju posebnošću, prepoznatiljvom kvalitetom i autentičnošću osiguravajući gostima neponovljiv

[17] N. Scott; R. Baggio; C.Cooper (2008): Network Analysis and Tourism; From Theory to Practice, Clavedon, UK, str. 107.
[18] Tipurić D.; Markulin, G. (2002): Strateški savezi; Suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti, Sinergija, str. 88.

doživljaj, članovima utjecajan glas i bolje poslovne mogućnosti, turističkom sektoru naprednu grupaciju, a lokalnim zajednicama i zemlji u cjelini socijalno i ekološki odgovornog partnera. Imajući za svoj vrhunski cilj poboljšanje uvjeta poslovanja obiteljskih i malih hotela, Udruga je kao svoje primarne podciljeve postavila stvaranje međunarodnog konkurentnog proizvoda temeljenog na kvaliteti, posebnosti, individualiziranosti i autentičnosti, zatim podizanje kvalitete smještajnih objekata i njihovih usluga koz programe certifikacije kvalitete te edukacije i savjetovanja. Kako bi bila u mogućnosti ostvariti navedene ciljeve, Udruga je predvidjela aktivnosti u domenama marketinga, kategorizacije, certifikacije i inspekcije, lobiranja, edukacije, savjetodavnih usluga te pružanja relevatnih informacija. Rad Udruge također predviđa ustrojavanje međunarodno tržišno prepoznatljivog brenda hrvatskih obiteljskih i malih hotela.[19]

Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela u svom redovnom i pridruženom članstvu broji 146 hotela i 66 pansiona i agrodomaćinstva s područja cijele Hrvatske, predstavljajući tako financijski neovisnu interesnu grupaciju. U protekle dvije godine udruga je inicirala i realizirali nekoliko vrlo značajnih projekata, pri čemu valja istaknuti programe „Poticaj za uspjeh“, odnosno „Poticaj za obiteljsko hotelijerstvo“ koji osiguravaju povoljnije izvore financiranja za male hotelijere, izradu kataloga „Obiteljski i mali hoteli“ koji se u suradnji s HTZ-om distribuira u 120 000 primjeraka na jedanaest svjetskih jezika, ugovore s 20-ak dobavljača (uključujući Konzum, Podravku, Croatia Osiguranje, SMS, HAK i sl.) osiguravajući tako članovima povoljnije rabate i godišnje bonuse na ostvareni promet.[20]

Osnivanje Udruge OMH nedvojbeno se pokazuje kao pravi projekt u pravo vrijeme. Naime, imajući na umu u današnjem trenutku sve prisutniju svijest o potrebi strateškoh zaokreta hrvatskog turizma ka ponudi koja će, s obzirom na konkurentsko okruženje, nužno morati u što većoj mjeri naglašavati autentične vrijednosti lokalnog miljea, očuvani i uređeni prirodni okoliš, individualizirani pristup gostu te maštovitost i doživljajni aspekt proizvoda, OMH, kao poduzetna i trendovima lako prilagodljiva grupacija, ima izuzetan potencijal ne samo pridonijeti, već i biti nositelj strateškog zaokreta hrvatskog hotelijerstva i turizma.

Polazeći od postavljenih ciljeva, planirane aktivnosti Udruge prema „Nacionalnom programu razvoja malog obiteljskog hotelijerstva“ su sljedeće:[21]

[19] Statut Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela, Članci 6., 7. i 8.
[20] Ibidem
[21] Ibidem

- implementacija operativnog marketing plana Udruge
- razvoj i promocija web portala i on-line rezervacijskog sustava
- unapređenje ostalih marketinških aktivnosti u cilju poboljšanja distribucije, promocije i prodaje
- partnerstvo s agencijama i turoperatorima u stvaranju složenih turističkih proizvoda
- edukacija
- razvoj eno-gastro klastera
- lobiranje i međuinstitucionalna suradnja te strateška partnerstva s dobavljačima
- međunarodna suradnja.




**Slika 2: Logo Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela**

Izvor: Internet, raspoloživo na: http://www.omh.hr/hr [17.07.2018.]

### 3.4 SWOT analiza hrvatskog malog obiteljskog hotelijerstva

Dobra vrijednost za novac, atraktivne lokacije kao i postupno rastuća kvaliteta malih obiteljskih hotela predstavljaju snage na kojima valja graditi daljnji imidž ove vrste hotelske ponude u nas. Osim izražene sezonalnosti poslovanja i bitnog opadanja poslovne aktivnosti izvan ljetnih mjeseci, vjerojatno najizraženiju slabost u poslovanju malih obiteljskih hotela predstavlja visoka zaduženost te, s tim povezana, niska profitabilnost i manjak radnog kapitala. Uz to, u slabosti svakako valja ubrajati i činjenicu da mali obiteljski hoteli nisu prepoznati kao specifična djelatnost, uslijed čega su zakonska rješenja koja reguliraju njihovo poslovanje u velikom broju slučaja neadekvatna. Iako ključnu snagu u posovanju ovakvih hotela predstavlja ljudski potencijal, individualni pristup gostu, 'toplina' i gostoljubivost, slabosti na koje posebno valja ukazati odnose se na manjak stručno osposobljenog i/ili turistički obrazovanog kadra, a što valja povezivati kako s nemogućnošću zadržavanja određenog broja djelatnika u izvansezonskom razdoblju, tako i s nemogućnošću adekvatnog reguliranja statusa tzv. 'stalnih sezonaca'. Osim dugoročno izuzetno povoljnih trendova na strani potražnje, prilike na kojima bi valjalo kapitalizirati odnose se ponajviše na unapređivanje postojeće razine promocije i komercijalizacije ponude kroz direktni marketing, nišni marketing i on-line komunikaciju. Istodobno, potencijalnu prijetnju razvoju malog obiteljskog hotelijerstva može predstavljati kako nemogućnost uspostave cjelovitog destinacijskog lanca vrijednosti, ali i zadržavanje imidža jeftine ljetne 'sunce i more' destinacije.

Glavnina problema poslovanja i održivosti malih obiteljskih hotela leži u činjenici da Pravilnik o kategorizaciji i minimalnim uvjetima ne prepoznaje razliku između velikih i malih hotela. Tako hotel od 10 soba, kao i onaj od 300, moraju ispunjavati iste uvjete protupožarne zaštite, zaštite na radu, kartičnog plaćanja, fiskalizacije i sl. Upravo zbog ovakvih uvjeta poslovanja, neki od postojećih malih hotelijera se odlučuju za prodaju ili preregistraciju u iznajmljivače, uz objašnjenje da će tako lakše poslovati. Osim već spomenute zakonske prenormiranosti, ali i nedovoljne definiranosti, ključni nedostatak odnosi se na nedovoljnu razinu vertikalnog povezivanja ponude malih obiteljskih hotelijera s ponudom drugih malih poduzetnika u destinaciji u tzv. složeni turistički proizvod.

**Tablica 2: SWOT analiza hrvatskog malog obiteljskog hotelijerstva**

| SNAGE: | SLABOSTI: |
|---|---|
| ○ Definiran institucionalan okvir<br>○ Udruživanje ponuđača<br>○ On-line booking sustav članova Udruge<br>○ Rastuća tematiziranost objekata<br>○ Sve veća kvaliteta ponude<br>○ Atraktivne mikrolokacije<br>○ Atraktivno destinacijsko makrookruženje<br>○ Primjeri dobre poslovne prakse<br>○ Dobra vrijednost za novac<br>○ Individualni pristup gostu<br>○ Gostoljubivost i „toplina“ | ○ Visoka zaduženost<br>○ Manjak radnog kapitala<br>○ Kreditne institucije nedovoljno prate razvoj malog obiteljskog hotelijerstva<br>○ Nista profitabilnost<br>○ Zakonska prenormiranost<br>○ Institucionalno neprepoznavanje specifičnosti djelatnosti<br>○ Nedovoljna prepoznatljivost brenda<br>○ Velika sezonalnost poslovanja<br>○ Manjak stručno osposobljenog kadra<br>○ Niska razina poslovnog optimizma/negativna poslovna klima<br>○ Vertikalna integracija i razvijenost destinacijske ponude<br>○ Neujednačena kvaliteta ponude |
| **PRILIKE:** | **PRIJETNJE:** |
| ○ Dugoročno povoljna kretanja potražnje<br>○ Sve izrazitija segmentacija potražnje<br>○ Razvoj turizma u ruralnom okruženju<br>○ Razvoj cikloturizma<br>○ Razvoj „soft adventure“ turizma<br>○ Rastući interes za proizvodima „kulture života i rada“<br>○ Temetizacija ponude<br>○ Raspoloživost EU fondova<br>○ Suvremeni oblici promocije<br>○ Rast potražnje za „lifestyle“ i „zelenim“ smještajem | ○ Neselektivan sustav poticaja malog obiteljskog hotelijerstva<br>○ Netrasparentno poslovno okružje<br>○ Razina fiskalnih i parafiskalnih davanja<br>○ Gubitak interesa za obiteljskim poduzetništvom<br>○ Imidž jeftine ljetne „sunce i more“ turističke destinacije<br>○ Nerazvijanje sustava destinacijskog upravljanja<br>○ Upravljanje turističkim razvojem sukladno interesima krupnog kapitala |

Izvor: Vlastiti prikaz prema podatcima Nacionalnog programa razvoja malog obiteljskog hotelijerstva

# 4. IZVORI FINANCIRANJA MALIH OBITELJSKIH HOTELA U HRVATSKOJ

## 4.1. Investicije u male obiteljske hotele u svijetu i Hrvatskoj

Hrvatska kao turistička destinacija svake godine ostvaruje sve bolje rezultate. Uz sve to, svake godine se sve više kontinuirano radi na inovacijama i poticanju daljnjih investicija. Naime, u 2018. godini u hrvatskom turizmu očekuje se 15% više investicija u turizam u odnosu na godinu prije, a gotovo 40% više u odnosu na 2016. godinu. Prema podatcima Ministarstva turizma, u 2018. godini u hrvatski turizam uložit će se 940 milijuna eura. u ovaj iznos ulazi 628 milijuna euroa koje će donirati tvrtke u svoje turističke projekte, te 311 milijuna eura investicija javnog sektora, odnosno županija, gradova i općina. najavljene investicije u privatnom sekoru uključuju ulaganja u hotele, kampove nautiku i ostale vrste smještajnih objekata, sadržaje i atrakcije, a investicije u javni sektor uključuju ulaganje u centre za posjetitelje, plaže, šetnjice, itd.[22]

Investiranje u turizmu je zapravo vrednovanje prirodnih i kulturnih resursa i ulaganje materijalnih i financijskih vrijednosti te znanja i ljudskih resursa u sadašnjosti s ciljem ostvarivanja pozitivnih učinaka u budućnosti. Turizam je kapitalno intenzivna djelatnost, stoga investicije u turizmu imaju dvojaku ulogu. To znači da investicije u ovom sektoru utječu na proizvodnju i zaposlenost. Investicijska sredstva jednako mogu ostvariti i dobre i loše rezultate. Dosadašnje iskustvo pokazuje da postoje uspješna i neuspješna ulaganja u turizam, stoga je nužno upravljati poduzetničkim projektima u svim fazama od ideje do realizacije kako bi se rizik i neizvjesnost projekta minimalizirali.

Poduzetnički projekti u turizmu predstavljaju dugoročne investicije (tijekom kojih se javljaju razne prepreke) i zahtijevaju visoku vrijednost investicijskih ulaganja. Glavne prepreke za investitore u turizmu su dugo razdoblje za dobivanje građevinske dozvole, osiguranje financijskih sredstava za projekt, problemi zaštite okoliša, vremenska ograničenja za realizaciju projekta, nepostojanje odgovarajućih prostornih planova kojima su regulirani svi odnosi na određenom prostoru te nesuglasice zbog različitih interesa i ulaganja između javnog

[22] Lider media: „Investicije u turistički sektor u 2018. u vrijednosti od 940 milijuna eura“ [Internet], raspoloživo na https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska/investicije-u-turisticki-sektor-u-2018-u-vrijednosti-od-940-milijuna-eura/, [18.07.2018.]

i privatnog sektora.[23] U Republici Hrvatskoj mali obiteljski hoteli čine oko 16% smještajnih kapaciteta.[24]

**Tablica 3: Mali obiteljski hoteli u Republici Hrvatskoj u 2010. godini**

| Hoteli po kategorijama | Broj hotela | Udjel (%) u OMH | Udjel (%) u ukupnom broju hotela | Broj kreveta | Broj dolazaka | Broj noćenja |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Ukupno | 184 | 100 | 30,7 | 6,037 | 218.694 | 467.587 |
| 5* | 2 | 1,1 | 8,0 | 75 | 3.180 | 9.067 |
| 4* | 31 | 16,,8 | 19,4 | 688 | 39.930 | 86.127 |
| 3* | 123 | 66,8 | 39,2 | 4.101 | 152.170 | 326.529 |
| 2* | 28 | 15,2 | 27,7 | 873 | 23.414 | 45.874 |

Izvor: Vlastiti prikaz prema podatcima Bosnić, I (2012./2013.) Turizam u nacionalnom sustavu investicije u turizmu.

Investiranje u male obiteljske hotele je postao trend razvoja u Europskoj uniji (EU). Program Ministarstva turizma sadrži 474 poduzetnička programa u koje je dosad uloženo oko 2 milijarde kuna. U Austriji postoji oko 10 000 objekata zimskog i kontinentalnog turizma što čini 70% smještajnih kapaciteta. U Italiji je brojka više nego dvostruko veća odnosno tamo se bilježi oko 23 000 objekata, što čini oko 50% smještajnih kapaciteta. U Hrvatskoj mali obiteljski hoteli čine oko 7% smještajnih kapaciteta. Vrijednost ulaganja po hotelskoj sobi iznosi od 50 do 200 tisuća eura zahvaljujući niskim stopama povrata te visokom riziku ulaganja. Mali hoteli su često orijentirani na altrenativne kanale distribucije tako da osim klasične prodaje koja se odvija putem posrednika (odnosno turističke agencije i tour-operatora), Internet je taj koji je omogućio malim hotelima da budu lako dostupni potencijalnoj potražnji koja sve više koristi Internet kao izvor informacija i način rezerviranja hotelskog smještaja. Hotelski konzorciji pružaju usluge promocije i priključenja na elektronske rezervacijske sustave omogućavaju hotelima da zadrže svoju nezavisnost i identitet te da uz minimalna ulaganja povećaju efikasnost svoje prodaje odnosno iskorištenost kapaciteta. Za razvitak obiteljskog hotelijerstva u Hrvatskoj je presudna i uspješna suradnja Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela te Ministarstva turizma u okviru programa Poticaj za uspjeh - Pod stoljetnim krovovima što ga je pokrenulo Ministarstvo turizma. Povoljni krediti sa subvencijom kamate za ulaganja u male hotele, potora projektima za zaštitu kulturne baštine te potpora za unaprjeđenje konkurentnosti hrvatskog turizma programi

[23] Bosnić, I. (2012./2013.) Turizam u nacionalnom sustavu investicije u turizmu, (Internet), raspoloživo na: http://vsmti.hr/nastava/nastavni-materijali/doc_download/903-predavanje4investicije-u-turizmu.html, str. 12, [16.07.2018.]

[24] Turistička zajednica Splitsko-dalmatinske županije; Analiza turističke sezone 2017. godine; [Internet], raspoloživo na: file:///C:/Users/dell/Downloads/2.Analiza%20turisti%C4%8Dke%20sezone%202017.%20na%20podru%C4%8Dju%20SD%C5%BD%20i%20osnovne%20smjernice%20za%20pripremu%20turisti%C4%8Dke%20sezone%202018.pdf, [18.07.2018.]

su kojima se vlada uključuje u razvoj turizma. Uz to, domaći i strani turisti u posljednjih nekoliko sezona sve više počinju otkrivati specifične kvalitete obiteljskih hotela posebno u segmentu selektivnih oblika turizma. U odnosu na velike hotelske komplekse i apartmanski smještaj, mali obiteljski hoteli imaju mnoge prednosti, među kojima se prvenstveno ističe prisniji odnos zaposlenika s gostima, domaćinska atmosfera koja prevladava, ali i proširenje sezone uz često cjelogodišnje poslovanje.

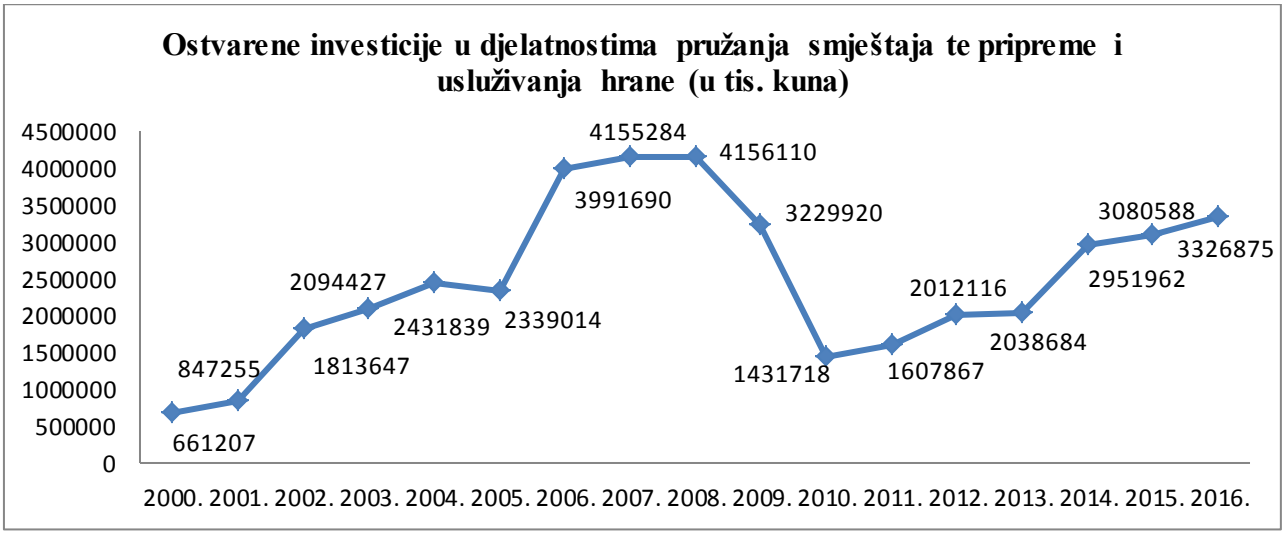
### 4.2. Veličina i struktura investiranih financijskih sredstava

Prema Strategiji razvoja turizma RH do 2020. godine ukupno očekivane investicije u turizam iznose oko 7,0 milijardi eura do 2020. godine. Pritom bi investicije u razdoblju do 2015. godine dostigle 1,4 milijarde eura, a u razdoblju od 2016. do 2020. godine 5,6 milijardi eura. Procjenjuje se da investicijski potencijal većih privatnih ili javno-privatnih poduzetničkih projekta do 2015. godine iznosi 900 milijuna eura, a manjih privatnih projekata oko 250 milijuna eura. Konačno, oko 250 milijuna eura odnosi se na ulaganja u unapređenje javne destinacijske infrastrukture primarno namijenjene turistima. Od 2016. do 2020. godine nastavlja se razdoblje intenzivnih investicija i tržišnog aktiviranja projekata usmjerenih na povećanje obujma, raznolikosti i kvalitete turističke ponude. Riječ je ponajviše o ulaganjima u novu izgradnju hotelskih i drugih smještajnih kapaciteta, vezova, golfskih igrališta, kongresnih centara i tematskih parkova, koja se procjenjuju na oko 3,6 milijarde eura. Ulaganje u manje poduzetničke pothvate (u rasponu od prerastanja kapaciteta u kućanstvima u male hotele/pansione i nove ponude objekata hrane i pića) predviđa se u iznosu od oko 1,1 milijardu eura. Konačno, u izgradnju novih i unapređenje kvalitete postojećih sadržaja zabave, kulture, sporta i rekreacije i/ili objekata maloprodaje očekuje se ulaganje u iznosu od 100 milijuna eura, dok bi ulaganja u različite destinacijske komunalne projekte trebala dostići iznos od dodatnih 0,8 milijardi eura (uređenje i čistoća mjesta, lokalni prijevoz, promet u mirovanju, prometna signalizacija, javni kulturni sadržaji, šetnice i staze, plaže i sl. te unapređenje sustava turističkih informacija).[25] Po većini programa kojima se potiče turizam moguće je kreditirati do 75 posto predračunske vrijednosti investicije bez PDV-a, međutim, mali hotelijeri, koji ne trebaju kreditna sredstva veća od 700 tisuća kuna, često koriste kredite po programima namijenjenim posebnim ciljnim skupinama (početnicima, mladima i

[25] Ministarstvo turizma – Strategija ravoja turizma do 2020. godine (2013), Internet, raspoloživo na http://www.mint.hr/UserDocsImages/arhiva/130426-Strategija-turizam-2020.pdf, [03.08.2018.]

ženama) po kojima se može kreditirati do 100 posto predračunske vrijednosti investicije bez PDV-a na jednako duge rokove otplate.[26]

**Tablica 4. Ostvarene investicije u djelatnostima pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (u tis. kuna)**




Izvor: Vlastiti prikaz prema podatcima Državnog zavoda za statistiku, www.dzs.hr

Podatci (Slika 3) pokazuju kako ulaganja bilježe stabilan rast (uz kraće periode stagnacije 2005. godine) sve do početka globalne financijske koja Hrvatsku pogađa 2008. godine. Tada je zabilježen značajan pad investicijskih aktivnosti koji se bilježi do 2010. godine kada vrijednost poprima najnižu vrijednost od 2001. godine. Uslijedio je rast, po relativno niskim stopama,a još nisu zabilježene vrijednosti iz predrecesijskog razdoblja. U grafičkom prikazu posebno se ističe izraziti rast ostvarenih investicija u periodu između 2005. i 2007. godine kada se iznost ostvarenih investicija gotovo udvostručio, a u 2008. doživio svoj vrhunac od 4,16 milijardi kuna.

### 4.3. Sustav poticanja i potpora malih hotela

4.3.1. Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva

U cilju efikasne operacionalizacije zacrtanog strateškog razvojnog cilja, Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine preporučila je izradu Nacionalnog programa unapređenja ponude malog obiteljskog hotelijerstva kojim bi se trebao trasirati put za:[27]

[26] HBOR; Povoljno kreditiranje turističkih projekata, raspoloživo na: https://www.tportal.hr/biznis/clanak/hbor-lani-turizmu-odobrio-630-milijuna-kuna-kredita-foto-20180216/print, [05.09.2018.]
[27] MINT; Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Zagreb, 2013., str. 4.

• stvaranje primjerenijeg i poticajnijeg institucionalnog okruženja za razvoj malog obiteljskog hotelijerstva ponajviše kroz fleksibilnije radno zakonodavstvo, odnosno kroz manje rigidno propisivanje minimalnih tehničkih uvjeta čime bi se stvorili uvjeti za ravnopravniju tržišnu utakmicu s relevantnim konkurentskim okruženjem;

• podizanje razine znanja i stručnih vještina ne samo za potrebu pripreme projektne dokumentacije, efikasne i ekološki odgovorne izgradnje i opremanja objekta, već i za potrebe uspješnog tržišnog pozicioniranja i učinkovitog vođenja različitih aktivnosti u sferi dnevno-operativnog poslovanja;

• uspostavljanje primjerenog i na objektiviziranim kriterijima zasnovanog sustava financijskih i/ili fiskalnih poticaja temeljem kojih bi se povećao interes za izgradnju malih obiteljskih hotela, uključujući i transformaciju određenog dijela apartmanske ponude u obiteljske hotele i 'bed & breakfast' pansione.

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

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

- institucionalni okvir djelovanja malog obiteljskog hotelijerstva
- usmjeravanje ponude prema kvaliteti
- unapređenje sustava komercijalizacije i promocije
- podizanje razine postojećih znanja i vještina.[28]

### 4.3.2. Kreditiranje preko Hrvatske banke za obnovu i razvoj

Kreditiranje u turizmu omogućeno je putem povoljnog programa Međunarodne banke za obnovu i razvoj („International Bank for Reconstruction and Development“ – IBRD). Njime se krajnji korisnici kredita obvezuju imati maksimalni omjer obveza i kapitala u omjeru od

[28] Ministarstvo turizma; Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine,str. 76, raspoloživo na www.mint.hr, [25.7.2014.]

85:15 (po primitku sredstava kredita i tijekom prve tri godine za pojedinačni kredit veći od 1.000.000€; te po primitku sredstava kredita i tijekom prve tri godine za kredit manji od 1.000.000€). Nakon primitka sredstava kredita, krajnji koristini trebaju generirati dovoljnu količinu gotovine tijekom razdoblja otplate kredita kako bi održali omjer dobiti iz poslovne aktivnosti i financijskih rashoda od najmanje 1:1.[29]

Kredit je namijenjen osnivačkim ulaganjima, ulaganjima u zemljište, nekretnine, te opremu i uređaje

Nadalje, za napomenuti je i program kreditiranje pripreme turističke sezone čiji je cilj kreditiranje radi kvalitetnog pružanja usluga turistima. Ovim programom omogućuje se povezivanje turističkog sektora sa sektorom proizvodnje i usluga u cilju poticanja konkurentnosti kako proizvođača i dobavljača, tako i turističkih subjekata. Ulaganja uključuju nabavu hrane i pića, sitnog inventara, troškove tekućeg održavanja, plaće i sl. Iznos kredita varira od najnižeg iznosa od 80.000 kn, do najvišeg u pravilu od 10 milijuna kuna. Krajnji korisnici kredita mogu biti trgovačka društva, obrtnici i ustanove registrirane u Republici Hrvatskoj.[30] U prošloj godini HBOR je nastavio s provođenjem povoljnih programa kreditiranja ulaganja u turistički sektor, produženo je i trajanje mjere sniženja kamatne stope za jedan postotni bod, među ostalim, i za ulaganja u turizam, što znači da su se kamatne stope za projekte u turizmu kretale od 2 do 3 posto, ovisno o uspješnosti poslovanja i području ulaganja. Rokovi otplate kredita za investicije prilagođeni su turističkom sektoru te iznose do 17 godina, s mogućnošću odobrenja počeka do 4 godine, a svi kojima je kredit HBOR odobrio u 2017. plaćali su i manje naknade za obradu kreditnih zahtjeva, od 0,5 posto, dok je do tada bilo 0,8 posto.[31]

### 4.3.3. Konkurentost turističkog gospodarstva – KTG 2018

Ministarstvo turizma krajem 2017. godine objavilo je Program konkurentosti turističkog gospodarstva kojim se dodjeljuju bespovratnaa sredstva za ulaganja u turističke djelatnosti.

Bespovratna sredstva se dodjeljuju za podizanje konkurentnosti turističkog gospodarstva kroz potporu ulaganjima u povećanje kvalitete i dodatne ponude ugostiteljskih objekata, razvoj

[29] HBOR; Veliki projekti u turizmu; raspoloživo na https://www.hbor.hr/wp-content/uploads/2016/11/Izvoz-IBRDPK-izvoznika-uz-garanciju-IBRD-a.pdf, [25.08.2018.]
[30] HBOR; Veliki projekti u turizmu; Raspoloživo na https://www.hbor.hr/kreditni_program/priprema-turisticke-sezone/, [25.08.2018.]
[31] MINT; HBOR lani u turizmu odobrio 630 milijuna kuna kredita, u 2018. novi projekt; raspoloživo na: https://www.mint.hr/vijesti/hbor-lani-turizmu-odobrio-630-milijuna-kuna-kredita-u-2018-novi-program/11816, [25.08.2018.]

novih i inovativnih turističkih proizvoda u destinaciji, internacionalizaciju poslovanja, održivi razvoj, diversifikaciju ponude, korištenje novih tehnologija i druge aktivnosti u cilju produljenja sezone, očuvanja radnih mjesta, novog zapošljavanja, rasta i razvoja turističkog gospodarstva.[32]

Program je usmjeren na unapređenje ponude malih obiteljskih hotela, unapređenje obiteljskog smještaja, održivi razvoj, razvoj posebnih oblika turizma, te podizanje konkurentosti hrvatskog turizma kroz:

- razvoj ponude složenih/inovativnih turističkih proizvoda,
- povećanje razine zauzetosti smještajnih kapaciteta i produljenje sezone u destinacijama,
- povećanje prosječne potrošnje po danu boravka,
- povećanje razine zaposlenosti i samozapošljavanja,
- umrežavanje s drugim pružateljima turističkih usluga na destinacijskoj razini,
- unapređenje međunarodne prepoznatljivosti.[33]

Iznos potpore u ovom Programu iznosi 60% od prihvatljivih troškova, a najniži i najviši iznos potpore definiran je za svaku mjeru zasebno.

[32] Ministarstvo turizma – Javni pozivi – Konkuretnost turističkog gospodarstva, raspoloživo na: https://www.mint.hr/javni-pozivi-11414/11414, [30.08.2018.]
[33] Bespovratna sredstva Ministarstva turizma za hotele, kampove, ostale objekte za smještaj, OPG-e, bazene i posebne oblike turizma, raspoloživo na: http://www.eurokonzalting.com/index.php/bespovratna-sredstva-i-krediti/item/391-bespovratna-sredstva-ministarstva-turizma-za-hotele-kampove-ostale-objekte-za-smjestaj-opg-e-bazene-i-posebne-oblike-turizma, [30.08.2018.]

# 5. MOGUĆNOST RAZVOJA MALIH OBITELJSKIH HOTELA KROZ EU IZVORE

## 5.1. EU fondovi

Europski fondovi su financijski instrumenti za provedbu pojedine javne politike Europske unije u zemljama članicama.

Navedene javne politike Europske unije, država članica i država kandidatkinja temelj su za određivanje ciljeva čije ostvarenje će se poticati financiranjem kroz EU fondove. EU fondovi su novac europskih građana koji se, sukladno određenim pravilima i procedurama, dodjeljuju raznim korisnicima za provedbu projekata koji trebaju pridonijeti postizanju spomenutih ključnih javnih politika EU.

Europske javne politike donose se za razdoblje od 7 godina te se nazivaju financijskom perspektivom. Trenutno se nalazimo u financijskoj perspektivi 2014.-2020. kojoj je prethodila financijska perspektiva 2007.-2013.[34]

Jedna od najznačajnijih javnih politika Europske unije je Kohezijska politika, za koju je u financijskom razdoblju 2014.-2020. izdvojeno 376 milijardi eura. Osnovna svrha kohezijske politike jest smanjiti značajne gospodarske, socijalne i teritorijalne razlike koje postoje između regija Europske unije, ali i jačati globalnu konkurentnost europskog gospodarstva.

Kohezijska politika Europske unije financira se iz tri glavna fonda, a na raspolaganju su u ovoj financijskoj perspektivi još dva fonda. Europski fond za regionalni razvoj i Europski socijalni fond poznati su i pod nazivom strukturni fondovi, a svih pet fondova ima zajednički naziv Europski strukturni i investicijski fondovi (ESI fondovi).

Središnje koordinacijsko tijelo Republike Hrvatske nadležno za upravljanje ESI fondovima je Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije.[35]

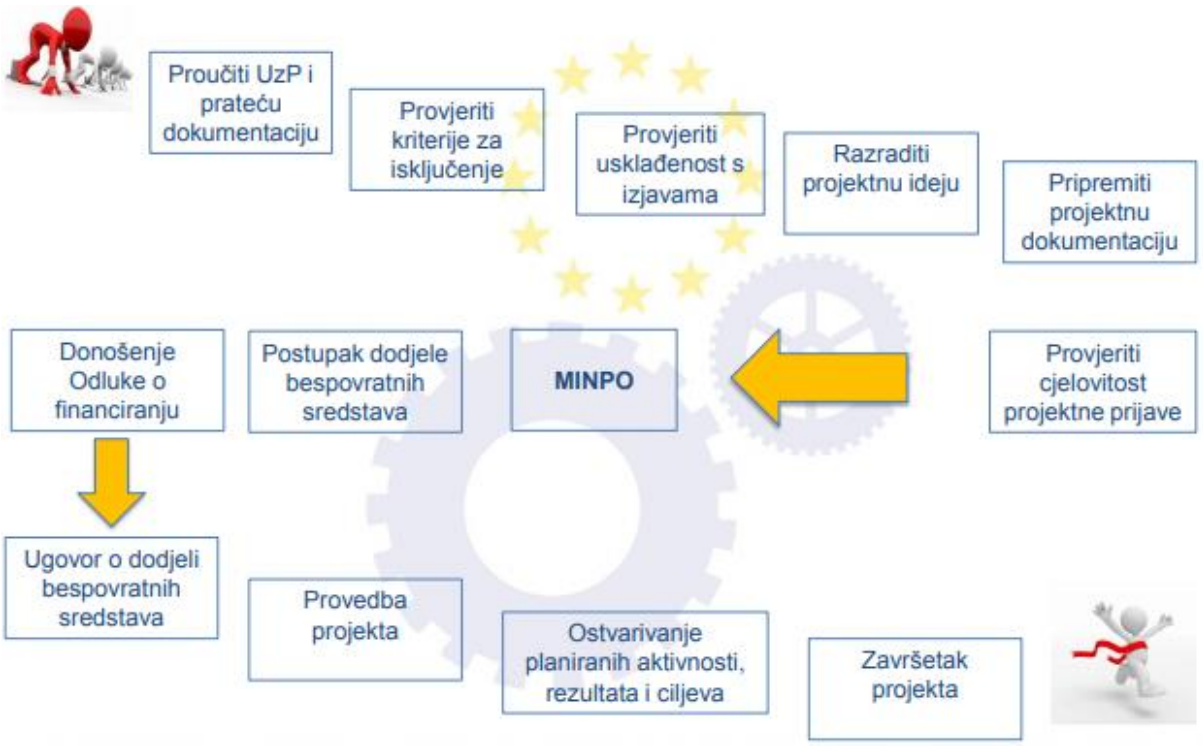
Ulaskom u punopravno članstvo Europske unije, Republika Hrvatska postala je korisnica sredstava iz europskih fondova. U financijskom razdoblju 2014.-2020. RH je iz Europskih strukturnih i investicijskih (ESI) fondova na raspolaganju ukupno 10,676 milijardi eura.

Od tog iznosa 8,397 milijardi eura predviđeno je za ciljeve kohezijske politike, 2,026 milijarde eura za poljoprivredu i ruralni razvoj te 253 milijuna eura za razvoj ribarstva.

[34] EU fondovi; raspoloživo na: https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/, [30.08.2018.]
[35] Isto.

Republika Hrvatska koristila je i još uvijek koristi i sredstva strukturnih instrumenata iz financijske perspektive 2007.-2013., Instrumenta pretpristupne pomoći (IPA) i programa Unije.[36]

Sredstva iz EU fondova zapravo su novac poreznih obveznika Europske unije, stoga se ta sredstva dodjeljuju u svrhu ispunjavanja određenih ciljeva i prema zadanim pravilima. U praksi to znači da se financiraju oni projekti koji doprinose razvojnim ciljevima kako Republike Hrvatske, tako Europske unije u cjelini. Da bi se neki projekt uzeo u obzir za financiranje iz EU fondova mora biti raspisan natječaj koji podržava opće i specifične ciljeve projekta. Na koji način prijaviti projekt i u kojem obliku određeno je natječajnom dokumentacijom koja je objavljena uz svaki natječaj.[37]




**Slika 3: Postupak podnošenja i provedbe projektnih prijava**

Izvor: Internet, raspoloživo na: http://arhiva.strukturnifondovi.hr/AplikacijaRepository/Natjecaji/Dokumenti/1179/P4%20Turizam_prezentacija_03.11.2015_Zagreb.pdf, [30.08.2018.]

[36] EU fondovi; raspoloživo na: https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/, [30.08.2018.]
[37] Kako do EU fondova, raspoloživo na: http://arhiva.strukturnifondovi.hr/kako-do-eu-fondova-korak-1, [31.08.2018]

### 5.2. Programi financiranja malog i obiteljskog poduzetništva u EU

Glavni ciljevi višegodišnjeg programa za kompletno malo i srednje poduzetništvo, pa i ono turističko, su:

- ojačati rast i konkurentnost malih i srednjih poduzeća na visokom znanju temeljenom u gospodarstvu,
- promicati malo i srednje poduzetništvo,
- pojednostavniti i poboljšati administrativne i zakonske odredbe u cilju procvata istraživačkih pothvata, inovativnosti te poslovnog stvaralaštva,
- osigurati pozitivnu financijsku okolinu osobito za mala i srednja poduzeća,
- omogućiti poduzećima lakši pristup programima, mrežama i sredstvima potpore Zajednice i poboljšati suradnju između ovih struktura.[38]

Europska unija, stavljajući malo gospodarstvo u središte svojih nastojanja, definira mjere, poticaje, programe te potiče radionice. Kao i prije, najznačajniji izvori sredstava za malo gospodarstvo ostaju strukturni fondovi, između kojih su Europski fond za regionalni razvoj, Kohezijski fond i Europski socijalni fond.

Novost predstavljaju dva programa: CIP (Competitiveness and Inovation Programme – Program za inovacije i konkurentnost Europske unije) i FP7 (Framework Programme – Sedmi okvirni program za istraživanje i tehnološki razvoj). Oni su zapravo nastavak višegodišnjeg plana za malo i srednje gospodarstvo primjenjivanog u razdoblju između 2001. i 2006. godine te Šestog okvirnog programa za istraživanje i tehnološki razvoj.[39]

Za malo i srednje poduzetništvo u turizmu posebno je važan CIP program koji je usmjeren održivom razvoju inovativnog malog i srednjeg poduzetništva. Program je usklađen s politikom zaštite okoliša, korištenjem obnovljivih izvora energije, uz mogućnost lakšeg pristupa financijskim oblicima pomoći i učenja na primjerima najbolje prakse. Ovaj program Europske unije usvojen je u okviru nove financijske perspektive za razdoblje od 2007. do 2013. godine uz odobreni ukupni proračun od 3,6 milijardi eura. CIP će pomoći razvoju kapaciteta poduzetništva i industrije, s naglaskom na rastu i inovaciji, uz pojačano korištenje

[38] EU; EU and Tourism; raspoloživo na: www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm [02.09.2018.]
[39] Ministarstvo turizma; Turizam i strukturni fondovi; raspoloživo na: https://strukturnifondovi.hr/, [02.09.2018.]

informacijske i komunikacijske tehnologije (ICT), tehnologije za zaštitu okoliša i izvora održive, te obnovljive energije.[40]

### 5.3. Primjer natječaja Europskih strukturnih i investicijskih fondova

5.3.1. Podrška razvoju MSP u turizmu povećanjem kvalitete i dodatne ponude hotela

U cilju produljenja turističke sezone i podizanja konkurentnosti malog i srednjeg poduzetništva u turizmu, kroz povećanje kvalitete i dodatne ponude hotela, Ministarstvo poduzetništva i obrta objavilo je natječaj iz europskih fondova namijenjen turističkom sektoru. Natječaj je vrijedan ukupno 304 milijuna kuna, a pojedinačna potpora iznosila je maksimalno do 10 milijuna kuna.[41]

Natječaj je bio aktivan u okviru operativnog programa konkurentost i kohezija 2014.-2020. do 31.12.2016. godine.




**Slika 4: Prihvatljive aktivnosti financiranjem iz natječaja**

Izvor: Internet , raspoloživo na: http://arhiva.strukturnifondovi.hr/AplikacijaRepository/Natjecaji/Dokumenti/1179/P4%20Turizam_prezentacija_03.11.2015_Zagreb.pdf, [02.09.2018.]

[40] EU; Program za konkurentnost, raspoloživo na: http://www.delhrv.ec.europa.eu/?lang=hr&content=1275, [02.09.2018.]
[41] Novi EU natječaj za hotele, raspoloživo na: http://www.geniusconsulting.hr/novi-eu-natjecaj-za-hotele/, [02.09.2018.]

Natječaj je namijenjen malim i srednjim poduzećima kako bi se potaknule investicije u početna ulaganja povezana s izgradnjom novih, proširenjem kapaciteta i/ili povećanjem kvalitete postojećih hotela koji će po završetku investicije ispuniti minimalne uvjete i uvjete za kategoriju 3, 4 ili 5 zvjezdica jedne od sljedećih vrsta ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli: hotel, aparthotel, turističko naselje, hotel baština ili difuzni hotel, uključujući diversifikaciju ponude hotela na usluge koje hotel prethodno nije nudio, a s ciljem produljenja turističke sezone i podizanja konkurentnosti malog i srednjeg poduzetništva u turizmu.[42] Od ukupno 28 dobitnika u sklopu ovog projekta, oni sa individualno ukupno najvećim dodijeljenim bespovratnim sredstvima (10.000.000,00 HRK) su sljedeći:[43]

„Medora hoteli i ljetovališta d.d.“, Podgora- svrha projekta je modernizacija smještajnougostiteljskih kapaciteta postojećeg hotela Minerva 2* i izgradnja dodatnih sadržaja u sklopu hotela. Analiza razvojnih mogućnosti poduzeća pokazala je rast turističke potražnje na Makarskoj rivijeri za hotelima viših kategorija te rast obiteljskog turizma, što ukazuje na nužnu potrebu za modernizacijom postojećih hotelskih kapaciteta poduzeća, prvenstveno hotela Minerva 2*, te izgradnjom dodatnih sadržaja kako bi se iskoristile povoljne prilike na tržištu. Rezultat projekta bit će rekonstruiran i opremljen hotel te obogaćen dodatnim sadržajima i kategoriziran s 4*, ukupnog kapaciteta 181 smještajna jedinica (425 kreveta), a u konačnici će doprinijeti povećanju konkurentnosti sektora turizma u RH.

„Andro Internacional d.o.o.“, Hotel „Plaža“ Duće - Specifični cilj koji poduzeće želi ostvariti ovim projektom je povećanje tržišnog udjela i konkurentnosti poduzeća. Pokazatelji ostvarenja specifičnog cilja projekta promatrano u periodu od tri godine nakon završetka projekta su očiti; stvoreno je 41 novo radno mjesto temeljem sati rada, postignuta je godišnja popunjenost smještajnih kapaciteta ugostiteljskog objekta izgrađenog u sklopu projekta od 43,6%, turistička sezona novoizgrađenog hotela traje minimalno 9 mjeseci, povećani su prihodi poduzeća od prodaje u turizmu za 125%.

Turističko naselje „Fenomen“ Plitvice - Pokazatelji ostvarenja specifičnog cilja projekta u razdoblju od tri godine nakon završetka projekta su sljedeći: stvoreno 18 novih radnih mjesta temeljem sati rada, postignuta godišnja popunjenost smještajnih kapaciteta ugostiteljskog

[42] Podrška razvoju MSP u turizmu povećanjem kvalitete i dodatne ponude hotela, raspoloživo na: http://arhiva.strukturnifondovi.hr/natjecaji/1179, [03.09.2018.]
[43] Informacija o dodijeljenim bespovratnim sredstvima; raspoloživo na: http://arhiva.strukturnifondovi.hr/AplikacijaRepository/Natjecaji/Dokumenti/1179/Informacija%20o%20potpisanim%20ugovorima_P4_%2010.11.17.pdf, [03.09.2018.]

objekta izgrađenog u sklopu projekta od 60,4%, cjelogodišnje poslovanje, povećani prihodi poduzeća od prodaje u turizmu za 132%.

Izgradnja hotela „Mirjam“ Makarska - Svrha projekta je potaknuti razvoj i povećanje konkurentnosti tvrtke Mirjam ulaganjem u izgradnju i opremanje Hotela Mirjam 4*. Izgradnja i opremanje Hotela Mirjam rezultirat će novim smještajnim jedinicama na razini 4* i dodatnom inovativnom turističkom ponudom. Opravdanost projekta proizlazi iz identificiranih negativnih aspekata postojećeg stanja te istodobno utvrđenih značajnih razvojnih mogućnosti lokacije ulaganja.

Rekonstrukcija, dogradanja i nadogradnja Hotela „Osmine“ Slano - Cilj projekta „Rekonstrukcija, dogradnja i nadogradnja hotela Osmine“ je: a) rekonstrukcija, dogradnja i nadogradnja postojeće dvije građevine hotela Osmine i njihovo povezivanje toplom vezom sa ciljem podizanja kvalitete ugostiteljskih i smještajnih kapaciteta sa trenutne razine 3 zvjezdice na razinu hotela sa 4 zvjezdice u skladu s Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli te; b) izgradnja i realizacija dodatnih sadržaja koji nisu propisani kao obvezni sukladno važećim propisima iz ugostiteljstva i turizma.

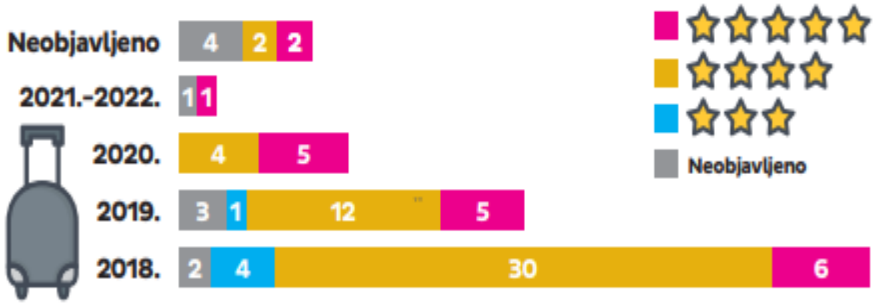
Navedeni primjeri pokazuju mogućnosti korištenja ovog kanala EU financiranja u hotelijerstvu, što je prilika i za male i obiteljske hotele.

### 5.4. Budućnost i perspektive investiranja u hotelijerstvo u Republici Hrvatskoj

Prema najnovijem istraživanju kojeg je provela revizorsko-konzultantska tvrtka EY Hrvatsku u narednih pet godina očekuju rekordna ulaganja u hotelijerstvo. Prema trenutno dostupnim informacijama, očekuju se ulaganja od čak 1,2 milijarde eura u samo ovaj vid turističke ponude. Istraživanjem su obuhvaćena 83 hotelska projekta u podmakloj fazi planiranja, razvoja i gradnje ili stavljanja na tržište u razdoblju od 2018. do 2022. godine. Od ukupnog broja, čak 50 posto projekata odnosi se na novoizgrađenje (greenfield, engl.) investicije, dok će se sve investicije provesti u ukupno 12 hrvatskih županija. Činjenica da Republiku Hrvatsku ove godine očekuje 15 posto investicija u turizam više nego prošle, a čak 40 posto više nego 2016. godine, govori kako je Hrvatska prepoznata ne samo kao atraktivna turistička destinacija, već i kao atraktivna zemlja za ulaganje.[44]

[44] Privredni vjesnik, 4. lipnja 2018., Ulaganja od 1,2 milijarde eura u hotelijerstvo u pet godina, raspoloživo na: https://www.privredni.hr/e-pv/PV-4032.pdf, [03.09.2018.]

U navedenom razdoblju investicijama će biti obuhvaćeno ukupno 9700 hotelskih soba, od kojih se gotovo njih 6000 odnosi na potpuno nove ili proširene kapacitete hotelima visoke kategorizacije, onima sa četiri i pet zvjezdica. Očekuje se da će se hotelijerstvo u Hrvatskoj ubrzano razvijati zahvaljujući milijunskim ulaganjima najvećih igrača na tržištu, no jednako tako i strateškim preuzimanjima i spajanjima. Uz tradicionalne hotelske brendove na hrvatskom tržištu, očekuje nas i dolazak najjačih svjetskih hotelskih kuća. S obzirom na to da će ulaganja biti usmjerena na kapcitete vrhunske usluge, polovinu investicija u ovom ciklusu činit će projekti od 200 soba pri čemu je prosječna vrijednost ulaganja po sobi za hotele od četiri zvjezdice 140.000 eura, a za hotele od pet zvjezdica 370.000 eura.[45]




**Slika 5: Otvaranje hotela u narednim godinama prema kategorizaciji**

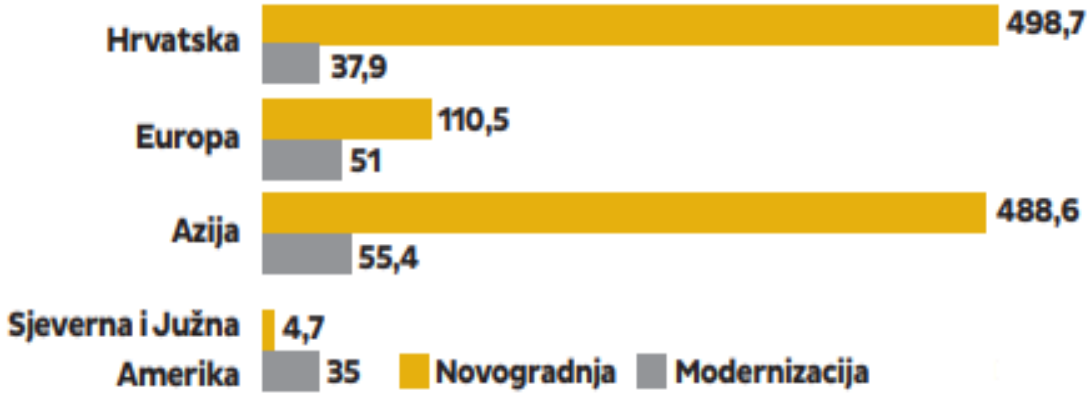
Izvor: Privredni vjesnik, https://www.privredni.hr/e-pv/PV-4032.pdf,[03.09.2018.]

Od ukupnog broja investicija koje su obuhvaćene u istraživanju, čak 90 posto njih otpada na obalu i priobalno područje, a posebno su atraktivne dvije županije – Splitsko-dalmatinska i Istarska.

Osim što je došlo do promjene u vidu smanjenja investiranja u obnovu i rekonstrukciju objekata (brownfield, engl.), istraživanje je pokazalo značajne promjene i po pitanju zemlje podrijetla investitora u hotelske kapacitete u Hrvatskoj. Do sada su tradicionalno prevladavali europski investitori, a do 2022. godine čak 42 posto investicija dolazi od strane azijskih hotelijera i investitora. Ovim pomakom, azijski investitori će biti zastupljeni jednako kao i domaći, dok će tek 13 posto investicija provesti oni iz europskih zemalja. Očekivanje isplate investicija u prosjeku iznosi 10 godina. Što se tiče strukture samih investicija, većina investitora sudjelovat će sa 25 do 40 posto vlastitih sredstava, a za ostatak će tražiti potporu komercijalnih banaka. Oni investitori koji se odluče za povlačenje sredstava iz fondova

[45] Privredni vjesnik, 4. lipnja 2018., Ulaganja od 1,2 milijarde eura u hotelijerstvo u pet godina, raspoloživo na: https://www.privredni.hr/e-pv/PV-4032.pdf, [03.09.2018.]

Europske Unije, bit će primorani sudjelovati sa 70 do 75 posto vlastitog kapitala.[46] Osim akualnog problema nedostatka radne snage, kao najveći problem i mana investiranja u hrvatsko hotelijerstvo, strani investirori ističu sporu i neefikasnu administraciju koja investitorsko ozračje na ovom području čini lošijim.




**Slika 6: Volumeni investicija (mil. €) prema podrijetlu investicija**

Izvor: Poslovni vjesnik, https://www.privredni.hr/e-pv/PV-4032.pdf, [03.09.2018.]

Unatoč svemu, situacija i nije baš tako savršena u segmentu malog obiteljskog hotelijerstva. Smatra se kako je nužno dublje i sustavnije analizirati trendove u turističkom sektoru. Strani investitori su uvijek dobrodošli, no oni investiraju kako bi oplodili kapital i nije im problem prodati hotelski segment ukoliko im se ukaže prilika. S druge strane ostaje pitanje zašto naši poduzetnici više ne investiraju. Najviše od svega zabrinjava činjenica kako naši poduzetnici koju su do sada ulagali u hotelijerstvo i turizam kao obiteljski posao nisu skloni daljnjim investicijama. Osim toga, zabrinjava i činjenica što upravo mali obiteljski hotelijeri imaju najslabiji interes za investicije uz pomoć sredstava Europske Unije.

Država ne prepoznaje male obiteljske hotele kao značajnu kategoriju,veliko je porezno i svako drugo opterećenje na poslovanje malih hotela, a pored toga hrvatski građani su pono lošije platne mogućnosti nego Austrijanci ili stanovništvo s dalekog istoka. Potrebno je da država odgovori na pitanje kakav turizam želi, te odgovorimo sebi na pitanje hoće li ovakvom politikom u budućnosti veće koristi imati lokalno stanovništvo ili veliki investitori koji troše prostor i izvlače dobit, a u narednim godinama zapošljavat će radnu snagu sa svih strana svijeta.

[46] Isto.

### 5.5. Primjer dobre prakse – Obiteljski hotel Milan

Obiteljski hotel Milan nalazi se u gradu Puli. Izgrađen je 1972. godine te uz adaptaciju i proširenje od 1989. godine ima 12 soba i 34 ležaja. Zahvaljujući tradiciji dugoj 50 godina i kvalitetnom upravljanju, ovaj ugostiteljski objekt danas je sinonim za kvalitetu i izvrsnost gastronomske ponude. Unutar hotelskog objekta nalazi se i vinoteka.



**Slika 7: Obiteljski hotel Milan**

Izvor: Internet, raspoloživo na: http://www.eurokonzalting.com/index.php/bespovratna-sredstva-i-krediti/item/515-obiteljski-hotel-milan-bespovratna-sredstva-za-hotele-odluka-o-financiranju, [04.09.2018.]

Ugostiteljskom obrtu Milan za projekt dogradnje, rekonstrukcije i opremanja istoimenog hotela, iz Europskog fonda za regionalni razvoj odobreno je 6,5 milijuna kuna bespovratnih sredstava. Projekt pod nazivom "Obiteljski hotel Milan 4* - 50 godina tradicije" odobren je za sufinanciranje u okviru natječaja Podrška razvoju malog i srednjeg poduzetništva u turizmu financiranog iz Europskog fonda za regionalni razvoj.[47]

Ovakvim ulaganjem nastoji se odgovoriti na sve veći rast turističke potražnje i na potrebu za povećanjem tržipne konkurentnosti. Ukupna vrijednost projekta renovacije i nadogradnje hotela Milan iznosi 19.2 milijuna kuna, a iz Europskih fondova financirat će se 45 posto od prihvatljivih troškova koji iznose 14.3 milijuna kuna.

[47] Hotel Milan dobio 6.5 milijna kuna bespovratnih sredstava, raspoloživo na: https://www.glasistre.hr/810f29c5-79be-4b9f-a4e5-3e39b91cb244, [04.09.2018.]

Projektom će se povećati kategorizacija s 3 na 4 zvjezdice, a predviđeno je i povećanje smještajnih kapaciteta s 12 na 25 smještajnih jedinica, odnosno broj osnovnih ležajeva s 24 na 44 ležaja. Time bi se dani popunjenosti sa 148,67 povećali na 174,9 dana godišnje. Projektom se predviđa i uvođenje dodatnih sadržaja i to jacuzzija, saune, fitnessa, sale za sastanke i sefa za oružje (čime bi se potaknuo razvoj lovnog turizma). Uz postojećih 14, zaposlila bi se još najmanje četiri nova djelatnika, a ugradio bi se i sustav obnovljivih izvora energije čime bi se na hotel nadogradio niskoenergetski objekt s elementima eko hotela koji će biti klasificiran u energetski razred A s potencijalnom prelaska u A+.[48]

Putem natječaja „Podrška razvoju MSP u turizmu povećanjem kvalitete i dodatne ponude hotela“ potpora se dodjeljuje za početna ulaganja u materijalnu i nematerijalnu imovinu kroz:

- izgradnju i opremanje novih ili rekonstrukciju postojećih građevina ugostiteljskih objekata kategoriziranih kao hotel, aparthotel, turističko naselje, hotel baština ili difuzni hotel,
- izgradnju i/ili realizaciju dodatnih sadržaja koji će pridonijeti produljenju turističke sezone i povećanju atraktivnosti ponude u destinaciji.[49]

[48] Obiteljski hotel Milan – bespovratna sredstva za hotele – odluka o financiranju, raspoloživo na: http://www.eurokonzalting.com/index.php/bespovratna-sredstva-i-krediti/item/515-obiteljski-hotel-milan-bespovratna-sredstva-za-hotele-odluka-o-financiranju, [04.09.2018.]
[49] Isto.

# 6. ZAKLJUČAK

Ovaj rad dao je osvrt na definiranje, važnost, strukturu te najčešće moguće načine financiranja malih obiteljskih hotela. Ova vrsta hotela postaje sve važnija u cjelokupnoj turističkoj ponudi Hrvatske kao destinacije. Bitne stavke koje ovu vrstu hotela izdvajaju u odnosu na ostale su posebnost, ugodnost te prijateljski ugođaj koji nude smještajni kapaciteti ove skupine. Upravo taj ugođaj koji nude obiteljski i mali hoteli uvažava posebnost svakog gosta, poštuje njegove želje i potrebe te ujedno čini da se svaki gost osjeća prihvaćeno, važno i zadovoljno. Svojom arhitekturom, interijerom, gastronomskom ponudom, ostalim dodatcima i ponudom ova vrsta hotela postaje jedan od glavnih elemenata turističke ponude Hrvatske u cjelini. S malim obiteljskim hotelima otvara se nova stranica hrvatske turističke ponude jer se gost najbolje osjeća u bliskom, neposrednom i obiteljskom ugođaju.

Unatoč svemu, ova vrsta smještajnih kapaciteta još nije doživjela svoj vrhunac te se očekuje dodatni rast kvalitete i kvantitete malih obiteljskih hotela. Osim toga, kako bi pojačali svoj utjecaj i snagu na tržištu povezani su u strukvonu Udrugu obiteljskih i malih hotela koja svojim radom promiče interese ove skupine. Udruga svake godine broji sve veći broj članova, a svoje poslovanje i aktivnosti uglavnom bazira na razvoju i promociji online rezervacijskih sustava, unaprjeđenju marketinških aktivnosti u cilju poboljšanja distribucije, promocije i prodaje i produljenja turističke sezone.

Hrvatska kao turistička destinacija svake godine ostvaruje sve bolje rezultate. Uz sve to, svake godine se sve više kontinuirano radi na inovacijama i poticanju daljnjih investicija. Investiranje u turizmu je ulaganje materijalnih i financijskih vrijednosti te znanja i ljudskih resursa u sadašnjosti s ciljem ostvarivanja pozitivnih učinaka u budućnosti. Turizam je kapitalno intenzivna djelatnost, stoga investicije u turizmu mogu imati itekako pozitivnu ulogu.

Mali obiteljski hoteli mogu biti okosnica na kojem će država kao destinacija temeljiti svoju prednost nad izravnim i neizravnim konkuretnima. Sve prirodne i kulturne predispozicije koje Hrvatska u cjelini ima mogu biti temelj, no svakako ne i ono glavno na čemu će temeljiti svoju ponudu. Posebno se to ogleda posljednjih godina gdje ono lokalno i autohtono sve više dobija na važnosti. Osim toga, mali obiteljski hoteli pružaju gostima luksuz u smislu priče iza brenda koji pružaju. Važno je da se priča uklopi s lokalnim okruženjem, gastronomijom, doživljajima i prioritetima zajednice u kojoj hotel djeluje.

Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku Uniju otvorio se čitav spektar novih mogućnosti financiranja na svim poljima, pa tako i u segmentu malih i obiteljskih hotela. Javne politike Europske unije, država članica i država kandidatkinja temelj su za određivanje ciljeva čije ostvarenje će se poticati financiranjem kroz EU fondove.

Europska unija, stavljajući malo gospodarstvo u središte svojih nastojanja, definira mjere, poticaje, programe te potiču radionice. Redovitim informiranjem, usavršavanjem i edukacijom vlasnici malih obiteljskih hotela imaju mogućnost i u narednim godinama iskoristiti bespovratna sredstva Europske Unije i na taj način usavršiti i obogatiti svoju ponudu, utjecati na produljenje sezone te unaprjeđenje vlastitog poslovanja u svim segmentima.

Nadalje, financiranje i investiranje u turistički sektor na području Republike Hrvatske povećava se iz godine u godinu. Od 2016. do 2020. godine nastavlja se razdoblje intenzivnih investicija i tržišnog aktiviranja projekata usmjerenih na povećanje obujma, raznolikosti i kvalitete turističke ponude. Riječ je ponajviše o ulaganjima u novu izgradnju hotelskih i drugih smještajnih kapaciteta, vezova, golfskih igrališta, kongresnih centara i tematskih parkova, koja se procjenjuju na oko 3,6 milijarde eura.

Vlasnici malih obiteljskih hotela moraju se svakodnevno informirati, nadograđivati svoja znanja i iskustva kako bi ostali u toku s onim što tržište traži i očekuje. Samim tim, njihova saznanja i mogućnost korištenja izvora financiranja iz Europske Unije postaju sve veća. Postoje brojni primjeri opisani u radu koji su isključivo vlastitim informiranjem i aktivnim sudjelovanjem na tržištu uspjeli sebi obezbjediti nadogradnju, renoviranje ili gradnju novih objekata samo uz pomoć bespovratnih sredstava EU. Gledajući perspektivu i razvoj Hrvatske kao destinacije, strategiju razvoja turizma te budućnost hotelijerstva općenito, nema razloga za ne vjerovati kako će investicije, a posebno izvori financiranja iz EU, biti u sve većoj mjeri na raspolaganju našim hotelijerima. Kao dokaz ovoj tezi stoji ekspanzija upravo ovakve vrste smještaja u posljednje vrijeme u našoj okolini.

Unatoč konstantnoj potrebi razvoja hotelijerstva na ovom području, brojni su problemi s kojima se suočavaju mali obiteljski hotelijeri. Često kao najveći problem ističu prevelika porezna opterećenja i davanja državi. Upravo iz razloga što je poslovanje hotelijera, u odnosu na privatni najam, opterećeno svom silom nameta i poreznih davanja koje privatni iznajmljivači nemaju u posljednje vrijeme postoje primjeri obiteljskih hotela koji su se preregistrirali u privatni najam.

Činjenica je da mali obiteljski hotelijeri posluju u iznimnom lošim uvjetima, dobrim dijelom jer su ekonomski i pravni okviri nedorečeni. Iako sa aspekta prihoda čine okosnicu turističke industrije, predstavljaju nositelja zapošljavanja te su oslonac izgradnje tehnologije i upravljanja u turističkom sektoru, njihova konkurentnost na internacionalnom tržištu nije dosegnula razinu kakvu zaslužuje. Da bi bili konkurentni na međunarodnom tržištu, u hotele je potrebno neprekidno investirati. Država ne daje dovoljno pozornosti i olakšica malim hotelijerima kao i velikim inozemnim lancima koji svaki dan sve više ulaze na hrvatsko turističko tržište. Stoga i ne čudi činjenica kako se hotelijeri sve više pokušavaju okrenuti drugim načinima financiranja, među kojima su i izvori Europske Unije, no ni tu ne nailaze na onakve rezultate kakve imaju potencijala postići.

Konačno, sve predispozicije za razvoj malog obiteljskog hotelijerstva su tu, samo je potrebno da država sama kreira plan i politiku razvoja turizma kakvog želi na ovom području te da upravo tom politikom lokalno stanovništvo i poduzetništvo imaju najveće dobiti i koristi općenito.

# LITERATURA


1. Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija

2. Čizmar, S., Bartoluci, M., Vusić, M. (2010): Planiranje i razvoj investicijskih projekata u hotelijerstvu u Hrvatskoj, Acta turistica, Vol 22

3. Dujmić, T. (2014): Strategija razvoja malih hotela na području Splitsko-dalmatinske županije: diplomski rad, Ekonomski fakultet Split

4. Galičić, V. (2012): Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

5. Geić, S. (2011.): Menadžment selektivnih oblika turizma, Sveučilište u Splitu

6. Granc, P. (2015): Analiza promocije malih obiteljskih hotela: završni rad, Veleučilište u Šibeniku

7. Kutnjak, G. (2010): Europska Unija u funkciji poticanja i razvoja, Poslovna izvrsnost br. 2, Zagreb

8. Lee-Ross, D.; Lashley, C. (2009): Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry, Butterworth-Heinemann

9. Medlik, S. (2002): Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb

10. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske – Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Zagreb, prosinac 2013.

11. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske – Strategija razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine: https://www.mint.hr/UserDocsImages/arhiva/130426-Strategija-turizam-2020.pdf

12. Musulin, Š., M. (2016): Mogućnost razvoja obiteljskih hotela u Zadru: završni rad, Sveučilište u Zadru

13. Statut Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela, članci 6., 7. i 8.

14. Šakić, A. (2014): Istraživanje utjecaja uvjeta financiranja na uspješnost malih obiteljskih hotela: diplomski rad, Ekonomski fakultet Split

15. Vlahov, A. (2014): Strateško udruživanje u funkciji podizanja konkurentnosti malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj, Ekonomski fakultet Sveučulušta u Zagrebu, Zagreb

**E – članci:**

1. http://europski-fondovi.eu/sektor/turizam

2. https://www.hbor.hr/wp-content/uploads/2016/10/Turizam-PK-turisticog-sektora.pdf

3. https://www.privredni.hr/e-pv/PV-4032.pdf

4.https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska/investicije-u-turisticki-sektor-u-2018-u-vrijednosti-od-940-milijuna-eura/

5. www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm

## SAŽETAK

U prvom dijelu opisana je definicija problema koji se razrađuje u ostatku rada, ciljevi koji se nastoje postići ovim radom kao i struktura i metode rada korištene pri izradi. Kao glavni cilj rada nameće se otkriti budućnosti i perspektive razvoja i investiranja u malo obiteljsko hotelijerstvo na području Republike Hrvatske, posebice kroz izvore Europske Unije.

Kako je već poznato, turizam je postao vodeća djelatnost u hrvatskom gospodarstvu posljednjih godina. Kako cvate turizam, tako se i razvijaju sve djelatnosti usko i široko povezane s njim. Jedna od takvih djelatnosti je i hotelijerstvo. U radu je opisan razvoj hrvatskog hotelijerstva kroz povijest, struktura i stanje hrvatskog hotelijerstva danas, kao i glavni modeli i metode financiranja koje koriste današnji hotelijeri.

Istraživanjem i radom je pokazana moguća svijetla budućnost hrvatskog hotelijerstva koja se može ostvariti podizanjem kvalitete smještajnih jedinica. Osim toga, brojni su i problemi na koje nailaze mali i obiteljski hotelijeri koji su prvenstveno vezani uz prevelika državna opterećenja, nedovoljnu educiranost i nedostupnost informacija vezanih uz dodatne investicije i financiranje.



Ključne riječi: mali hoteli, financiranje, EU izvori



## SUMMARY

The first part describes the definition of the research problem, the goals that are being pursued, as well as the structure and methods used in the thesis. The main goal of the thesis is to analyze the current situation, prospects of development and investment in a small family hotel in the Republic of Croatia, especially through the sources of the European Union.

As already known, tourism has become the leading activity in the Croatian economy in recent years. As tourism grows, so are all activities closely and widely associated with it. One of such activities is hotel industry. The paper describes the development of Croatian hotel industry through the history, structure and state of Croatian hotel industry today, as well as the main models and methods of financing used by today's hoteliers.

The analysis conducted in the press showed the possible bright future of Croatian hotel industry, which could be achieved by raising the quality of accommodation units. In addition, there are also many problems faced by small and family hoteliers who are primarily tied by excessive government burdens, insufficient education and the unavailability of information on additional investments and funding.

Key words: small hotels, financing, EU sources