

# PRIMJENA PODUZETNIČKIH PRAKSI U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA U TURIZMU

---

Ćaleta, Tomislav

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:505679>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**PRIMJENA PODUZETNIČKIH PRAKSI U  
MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA U  
TURIZMU**

**Mentor:**

**dr. sc. Ana Juras**

**Student:**

**Tomislav Čaleta**

**Split, rujan, 2020.**

## **SADRŽAJ:**

<b>1. Uvod .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Problem istraživanja .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Cilj i metode istraživanja .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Struktura rada .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Teorijska polazišta poduzetništva i poduzetničkih praksi .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Pojmovno definiranje poduzetništva .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. Karakteristike poduzetništva .....</b>	<b>5</b>
<b>2.3. Poduzetništvo i tipovi poduzeća .....</b>	<b>6</b>
<b>2.4. Obilježja i karakteristike poduzetništva u turizmu .....</b>	<b>8</b>
2.4.1. Obogaćivanje destinacijskog lanca vrijednosti kroz mala i srednja poduzeća.....	11
<b>2.5. Poduzetničke prakse u turizmu .....</b>	<b>14</b>
2.5.1. Strategije i planiranja u upravljanju poduzećem u turizmu.....	14
2.5.2. Tipovi poduzeća i organizacijske strukture u turizmu .....	15
2.5.3. Tipovi vođenja u turizmu .....	15
2.5.4. Upravljanje tehnologijom u turizmu .....	16
2.5.5. Organizacijska kultura u turizmu .....	17
<b>3. Analiza poduzetničkih praksi u turizmu na primjeru malih i srednjih poduzeća .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1. Metodologija provođenja empirijskog istraživanja .....</b>	<b>19</b>
<b>3.2 Stanje poduzetništva u turizmu u Republici Hrvatskoj .....</b>	<b>19</b>
<b>3.3. Statistička analiza malog i srednjeg poduzetništva u turizmu.....</b>	<b>21</b>
<b>3.4. Utjecaj COVID-19 pandemije na poslovanje malih i srednjih poduzeća u turizmu .....</b>	<b>25</b>
<b>3.5. Primjena poduzetničkih praksi u turizmu u Republici Hrvatskoj na primjeru poduzeća Cro-bit d.o.o., Hotel Krilo.....</b>	<b>26</b>
3.4.1. Općenito o Hotelu Krilo .....	26
3.4.2. Strategija i planiranje u hotelu Krilo .....	27
3.4.3. Tipovi vođenja u hotelu Krilo .....	30
3.4.4. Organizacijska struktura u hotelu Krilo .....	30
3.4.5. Tehnologija i kultura u hotelu Krilo.....	31
<b>4. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>33</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>35</b>
<b>POPIS SLIKA I TABLICA.....</b>	<b>37</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>38</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>39</b>

# 1. Uvod

U ovom završnom radu obradit će se tema primjena poduzetničkih praksi u malim i srednjim poduzećima u turizmu. Prvo će se iznijeti općenitosti vezane uz pojam poduzetništva, nakon čega će detaljnije biti opisana mala i srednja poduzeća u turizmu Republike Hrvatske.

Mala i srednja poduzeća su izrazito važna u turizmu. Značajan su izvor stvaranja novih radnih mjesta na način da pružaju priliku za zaposlenje velikom broju ljudi koji možda ne bi bili zaposleni nigdje drugo. Utjecajan su pokretač ekonomije na razini države i konkurentna su na tržištu jer najčešće nude posebne ponude kako bi privukle i zadržale kupce.

Turizam je jedna od najvažnijih gospodarskih grana Republike Hrvatske. Poticanje razvoja malog i srednjeg poduzetništva ima pozitivan utjecaj na stupanj zaposlenosti, povećava kvalitetu i konkurentnost ekonomskog sistema te unaprjeđuje izvoz i prilagođava ekonomski sistem modernom svjetskom tržištu.

Kada je riječ o malom i srednjem poduzetništvu u turizmu, postoji vrlo široka lepeza mogućih poduzetničkih aktivnosti u koje se ubrajaju kako poduzetnički projekti u sferi smještajnog i izvan smještajnog ugostiteljstva, tako i projekti u sferi nautičkog turizma, etno-eko ponude, zabavno-tematskih parkova, kreativnog turizma, sporta i rekreacije, uslužnih obrta, zabave i trgovine.

## 1.1. Problem istraživanja

Problem istraživanja u ovom radu odnosi se na prirodu i adekvatnost poduzetničkih praksi u malim i srednjim poduzećima u turizmu.

Mala i srednja poduzeća u turizmu najviše utječu na gospodarski razvoj na način da utječu na zapošljavanje te proizvodnju.

Jedna od prednosti malih i srednjih poduzeća u odnosu na velika je ta što su prilagodljiva na različite uvjete u gospodarstvu, dok su mane posljedice gospodarskih kriza i sezonalnost.

## **1.2. Cilj i metode istraživanja**

Cilj rada je teorijski elaborirati poduzetništvo i poduzetničke prakse te prikazati njihovu primjenu na primjeru malih i srednjih poduzeća u turizmu u Republici Hrvatskoj.

U izradu rada koristit će se kabinetske metode kao što su izučavanje relevantne literature koje uključuju analizu dokumentacije i statističkih izvještaja. Uz navedene metode, koristit će se metode analize, sinteze, klasifikacije, deskripcije, komparacije (knjige, članci, itd.) te empirijska metoda intervjua.

## **1.3. Struktura rada**

Završni rad podijeljen je na četiri poglavlja. U prvom uvodnom poglavlju opisat će se kratak osvrt na temu rada koja će se elaborirati. Iznijet će se problematika, cilj istraživanja i metode završnog rada te opisati struktura rada. U drugom poglavlju opisat će se najznačajniji teorijski doprinosi vezani uz poduzetništvo i poduzetničke prakse. Treće poglavlje sadržavat će empirijsku analizu primjene poduzetničkih praksi na primjeru hotela Krilo u Krilu Jesenice. Prvo će se iznijeti opća obilježja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu, nakon čega će biti obrađeno konkretno malo poduzeće. Također će biti opisana poželjna područja ulaganja te same mogućnosti za razvoj poduzetničkih projekata u RH. U posljednjem, četvrtom poglavlju iznijet će se zaključak završnog rada u kojem će biti sažeti najznačajniji teorijski i empirijski zaključci do kojih se došlo u radu. Na kraju će se definirati korištena literatura te popis korištenih slika i tablica.

## 2. Teorijska polazišta poduzetništva i poduzetničkih praksi

### 2.1. Pojmovno definiranje poduzetništva

Pojam poduzetništva star je koliko i ljudsko društvo te se koristi svakodnevno u različite svrhe. Ima društveni i gospodarski značaj. Postoji podjela definicija na one koje preferiraju „poduzetništvo“ kao aktivnost koja definira određene ljudske osobine i nije povezana s gospodarskom djelatnošću. Druge vrste definicija, koje su češće, definiraju poduzetništvo kao gospodarsku djelatnost koja daje određeni rezultat kombiniranjem raznih činitelja. No, nužno je funkcionalno prožimanje obiju vrsta definicija. Glavne odrednice poduzetništva su kreativnost i inovativnost bez kojih nema gospodarskog razvoja. Postoje brojne poduzetničke karakteristike.<sup>1</sup>

Ono što svakog poduzetnika čini jedinstvenim je optimalan odnos tih karakteristika. Tako neke poduzetnike odlikuje karakteristika kreativnosti, neke upornosti, neke obrazovanja. Zajedničko im je da im odnos karakteristika rezultira jedinstvenošću koja se u konačnici prepoznaje i realizira na tržištu. Iz brojnih definicija pojma poduzetništva može se definirati uži i širi smisao te definicije. Širi smisao bio bi da je poduzetništvo svaka aktivnost koja uključuje inovativnost, kreativnost, dosljednost, upornost, preuzimanje rizika, samostalnost i odgovornost. U užem smislu ta riječ predstavlja proces stvaranja vrijednosti kombinacijom resursa u svrhu iskorištavanja prilika uz razumno preuzimanje rizika.<sup>2</sup>

### 2.2. Karakteristike poduzetništva

Poduzetništvo je gospodarska djelatnost koja zbog svoje ekonomske prirode ima određene karakteristike.

Glavne karakteristike poduzetništva su:<sup>3</sup>

- inicijativa,
- rizik prihoda,

---

<sup>1</sup> Tkalec, Z. (2011): Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja, Zagreb, str. 41

<sup>2</sup>Tkalec, Z. (2011): Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja, Zagreb, str. 38

<sup>3</sup>Poduzetništvo, njegove vrste i oblici, [Internet], raspoloživo na: <https://hrv.mentorbizlist.com/4175394-entrepreneurship-its-types-and-forms-the-concept-nature-and-attributes-of-entrepreneurship>, [20.6.2020]

- trgovačka odgovornost,
- aktivno pretraživanje i
- kombiniranje faktora proizvodnje.

Inicijativa predstavlja želju za traženjem alternativa za profit kroz zadovoljavanje potreba potrošača. Poduzetnik koji započinje svoj posao vjeruje u svoj uspjeh zbog određenih prednosti. Visoka razina slobode potrebna je za svaku inicijativu. Inače, aktivnost se smanjuje kada su aktivnosti subjekata regulirane.

Promjene na tržištu kao što su cijena, potražnja, reakcije potrošača na predloženu uslugu, mogu uzrokovati nesigurnost u aktivnostima poduzetnika. Rizik stvaraju promjenjivi tržišni uvjeti koji nisu u kontroli poduzetnika. Odlučujući čimbenik u odlukama poduzetnika je njegova želja za povećanjem prihoda. Iznos rizika koji poduzima poduzetnik izravno ovisi o daljnjem financijskom blagostanju poduzeća.

Rizičnost je karakterna crta koja se ne povezuje s komercijalnim rizikom. Obilježje dobrog poduzetnika je da poduzima sve kako bi smanjio rizik. Jedan od načina smanjenja rizika je podjela odgovornosti s drugim poduzetnicima. Ali, u ovom slučaju se također dijeli i dobit, što potkopava inicijativu.

Aktivno traženje znači da poduzetnik u opasnosti pažljivo analizira sve moguće alternative i bira one najprofitabilnije. To dovodi do progresivnih pomaka u proizvodnim snagama te se povećava učinkovitost društvene proizvodnje.

### **2.3. Poduzetništvo i tipovi poduzeća**

Poduzeće i poduzetnik usko su vezani pojmovi. Poduzeće predstavlja pravno sredstvo za postizanje ciljeva, dok poduzetništvo predstavlja sposobnost poduzetnika da upravlja poslovnim sustavom. Svako poduzeće sastoji se od tri sastavnice i to su: objektivne sastavnice koje čine sredstva, subjektivne sastavnice koje čine ideje i znanja te ustrojne sastavnice koje čine način povezivanja sredstava i rada u cjelinu.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Poduzetništvo, poduzetnik – što je to, [Internet], raspoloživo na: <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/%C5%BDelim%20postati%20poduzetnik.pdf> [16.06.2020.]

Od mnogobrojnih podjela poduzeća, navode se sljedeće podjele koje se najčešće koriste u literaturi:<sup>5</sup>

- podjela proizvodnih i uslužnih poduzeća prema gospodarskoj djelatnosti (šumarska, poljoprivredna, ribarska, graditeljska, industrijska, prometna, trgovinska, turistička, komunalna i ugostiteljska poduzeća)
- podjela poduzeća prema vlasništvu (državna poput javnih i društvenih poduzeća i privatna poduzeća)
- podjela poduzeća prema ključnom resursu („U ključne resurse najčešće se ubrajaju: stalna sredstva, obrtna sredstva te radna snaga. Ona poduzeća koja koriste u velikoj mjeri stalna sredstva umjesto radne snage jesu kapitalno intenzivna poduzeća.)
- podjela poduzeća prema pravnom obliku (javna trgovačka društva, komanditna društva, društva s ograničenom odgovornošću, dionička društva, obrti)
- podjela poduzeća prema veličini (mikro, mala, srednja i velika poduzeća)

Kvantitativni kriteriji prema kojima se poduzeća dijele su uloženi kapital, godišnji prihod od prodaje, zbroj bilance nakon odbitka gubitka te godišnji prosjek zaposlenih kao najpouzdaniji kriterij. U dolje prikazanoj tablici prikazati će se kriteriji razvrstavanja poduzeća u Hrvatskoj.

**Tablica 2.1. Kriteriji razvrstavanja poduzeća u Hrvatskoj**

Poduzetnici	Kriteriji
<b>Mikro</b>	- aktiva do 2.600.000,00 kn - prihod do 5.200.000,00 kn - prosječan broj radnika do 10
<b>Mali</b>	- aktiva do 30.000.000,00 kn - prihod do 60.000.000,00 kn - prosječan broj radnika do 50
<b>Srednji</b>	- aktiva do 150.000.000,00 kn - prihod do 300.000.000,00 kn - prosječan broj radnika do 250

<sup>5</sup>Ekonomika poduzeća, [Internet], raspoloživo na:  
<https://www.vup.hr/Data/Files/13021410841720.pdf>  
[16.6.2020.]



<b>Veliki</b>	- ako prelaze dva od tri kriterija srednjih poduzetnika
---------------	---------------------------------------------------------

Izvor: Zakon o računovodstvu, <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu>

Europska definicija SME poduzeća glasi: „Kategorija mikro, malih i srednjih poduzeća je sačinjena od poduzeća koja zapošljavaju manje od 250 osoba, nemaju prihode veće od 50 milijuna eura te aktivu veću od 43 milijuna eura<sup>6</sup>“. Hrvatska je također usvojila navedene kriterije, napisani u kunama u tablici.

## 2.4. Obilježja i karakteristike poduzetništva u turizmu

Turizam spada u uslužne gospodarske djelatnosti. Svrha turizma zadovoljiti je potrebe posjetitelja prodajom različitih turističkih usluga i proizvoda. Poduzetništvo je dio svih gospodarskih djelatnosti u turizmu i upravo zato je proces poduzetništva vrlo specifičan u određenim turističkim aktivnostima. Poduzetništvo u turizmu pojavljuje se u mikro, malim, srednjim i velikim poduzećima, te u privatnom i javnom sektoru.

Temeljna obilježja turizma su:

- turizam ne postoji bez kretanja ljudi te njihova boravka u turističkim odredištima,
- putovanje i boravak trebaju biti izvan uobičajene sredine,
- turizam se temelji na dvosmjernom kružnom putovanju koje ima definiran vremenski interval i
- u turističkoj destinaciji turisti troše, a ne privređuju. Zato se svrha putovanja nikad ne veže uz stalni boravak ili zapošljavanje u destinaciji.<sup>7</sup>

Karakteristike turističke ponude i proizvoda neke destinacije su:<sup>8</sup>

- heterogenost – odnosi se na prilagodbu turističkih usluga i proizvoda manjem broju potrošača koji imaju drugačije želje i interese,
- neelastičnost – odnosi se na nemogućnost reakcije na promjene drugih pojava na turističkom tržištu,

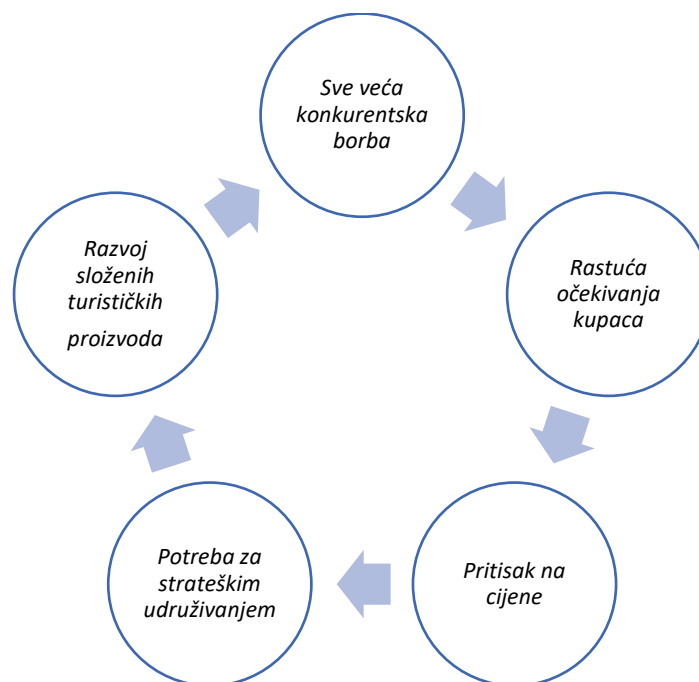
<sup>6</sup>Mikro, mala i srednja poduzeća: definicija i opseg, [Internet], raspoloživo na: [http://publications.europa.eu/resource/cellar/1bd0c013-0ba3-4549-b879-0ed797389fa1.0019.02/DOC\\_2](http://publications.europa.eu/resource/cellar/1bd0c013-0ba3-4549-b879-0ed797389fa1.0019.02/DOC_2), [16.06.2020]

<sup>7</sup>Čavlek, N. (2016): Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 30

<sup>8</sup>Zuvela, I. (1998): Optimizacija strukture ponude turističke destinacije, Rijeka, str. 205-219

- statičnost – odnosi se na nemogućnost konzumacije usluge ili proizvoda izvan turističke destinacije,
- sezonski karakter – odnosi se na oscilacije turističke potražnje te iskorištenosti turističke ponude, a s ciljem smanjenja sezonalnosti turizma neke destinacije i
- diverzificiranost – odnosi se na veliku usitnjenost kapaciteta koji utječu na kvalitetu sveukupne turističke ponude određene destinacije.

Sveprisutni proces globalizacije na različite načine utječe na privređivanje u svim zemljama svijeta pa tako i u Hrvatskoj<sup>9</sup>. „Opća raspoloživost i laka dostupnost svim relevantnim informacijama, novi i sve inovativniji načini tržišne komunikacije, novi kanali prodaje, sve pristupačnije cijene avioprijevoza, kao i pojačan interes sve većeg broja ljudi ne samo za upoznavanjem različitih kultura, već i lokalnih običaja i načina života samo su neki od pojava oblika tog procesa.<sup>10</sup>“ Strateški okvir djelovanja poduzetnika u turizmu prikazan je na slici 2.1.



**Slika 2.1. Strateški okvir djelovanja malih i srednjih poduzetnika u turizmu**

Izvor: Republika Hrvatska, Ministarstvo turizma (2014): Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu, Zagreb, str. 14

<sup>9</sup>Sudarić, Ž. (2013): Poduzetničkim kompetencijama do razvoja malog i srednjeg poduzetništva, Veleučilište Lavoslav Ružička u Vukovaru – Upravni studij, Vukovar, str. 1

<sup>10</sup>Republika Hrvatska, Ministarstvo turizma (2014): Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu, Zagreb, str. 14

S obzirom na sve veću konkurenciju te borbu za turiste između destinacija sve češće se nameće pitanje što čini turistima poželjan i kvalitetan destinacijski proizvod<sup>11</sup>. Na sljedećoj slici prikazan je model destinacijskog proizvoda s elementima koji se smatraju bitni za stvaranje doživljaja.



**Slika 2.2. Model destinacijskog proizvoda**

Izvor: Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z. (2018): Menadžment turističke organizacije i destinacije, Opatija, str. 36

Malo i srednje poduzetništvo u turizmu u RH obilježavaju brojne moguće poduzetničke aktivnosti kao što su obiteljski smještaj i hotelijerstvo, ponuda hrane i pića, uslužni obrti, zabava, rekreacija, nautički turizam, vinski turizam, etno ponuda, itd. Bez malih i srednjih turističkih poduzeća ne postoji cjelovit turistički lanac vrijednosti. Upravo zato konkurentnost neke turističke destinacije ovisi o broju kvalitetnih malih i srednjih poduzeća. Kako bi se udovoljilo različitim preferencijama potencijalnih korisnika, turistički lanac vrijednosti

<sup>11</sup>Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z. (2018): Menadžment turističke organizacije i destinacije, Opatija, str. 34

omogućava međusobno kombiniranje, variranje, grupiranje i doziranje različitih pojedinačnih proizvoda različitih proizvođača.<sup>12</sup>

Poduzetnički potencijal zemlje ne ovisi samo o pojedincu, već i okolini koja mora pridonijeti ostvarenju individualne poduzetničke inicijative. „Uz opće nacionalne uvjete, na poduzetnički proces i ekspanziju novih poduzeća djeluju i posebni uvjeti poduzetničkog djelovanja: <sup>13</sup>“

- dostupnost financijskih resursa,
- vladina politika,
- programi za poticanje poslovnih pothvata,
- obrazovanje i obučenosť kadrova za poduzetništvo i u poduzetništvu,
- pristup uslugama podrške kao što su komercijalna i pravna infrastruktura,
- unutarnja tržišna otvorenost,
- pristup fizičkoj infrastrukturi te
- kulturne i društvene norme.

Dostupnost financijskih resursa podrazumijeva povoljne kredite koje vlada mora osigurati, kao i poticaje za daljnji rast i razvoj malih poduzeća u turizmu. Mala i srednja poduzeća poput hotela, restorana, barova i apartmana svojim djelovanjem stvaraju turistički proizvod i ključan su faktor koji utječe na zadovoljstvo turista. Kohezija između gore navedenih čimbenika temeljni su uvjet za uspješan razvoj turizma, uz nikad veću potrebu za inovativnost i brzu prilagodbu tržišnim promjenama.

#### 2.4.1. Obogaćivanje destinacijskog lanca vrijednosti kroz mala i srednja poduzeća

„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

---

<sup>12</sup>Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu, [Internet], raspoloživo na: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA\\_2018\\_c-dokumenti/akcijski%20planovi/008\\_160128\\_akc\\_p\\_msp.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_c-dokumenti/akcijski%20planovi/008_160128_akc_p_msp.pdf), [16.06.2020.]

<sup>13</sup>Bistričić, A., Agatić, A., Kuzman, Z. (2011): Značaj poslovanja malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu Republike Hrvatske i gospodarstvima zemalja EU, str. 148

potrebnom uspostave sljedećih nekoliko sustava.<sup>14</sup> Ispod svakog sustava navedena su prioritetna područja ulaganja.

- Etno i gastroturizam:
  - Cilj je izgraditi i primjereno opremiti veći broj novih ugostiteljskih objekata, čiji je graditeljski izričaj usklađen s tradicijskim značajkama lokalne arhitekture te s ponudom lokalnih delicija. Takvi ugostiteljski objekti trebali bi se nalaziti u glavnim turističkim područjima, ali i uzduž tematskih cesta kao što su vinske, ceste maslinovog ulja, itd.,
  - Potrebno je uložiti u događanja s temom hrane i pića,
  - Cilj je stvoriti specijalizirane regionalne agencije za razvoj gastroenoloških putovanja koji nude složene programe.
  
- Nautički turizam:
  - Cilj je izgraditi nove vezove u postojećim lukama nautičkog turizma i lukama koje su otvorene za javni promet, u devastiranim prostorima te prostorima gdje je djelomično izgrađena infrastruktura. Izgradnja se odvija primjenom novih tehnologija i ekoloških standarda.
  - U lukama nautičkog turizma kao i lukama koje su otvorene za javni promet cilj je obogatiti i podići kvalitetu cjelokupne ponude namijenjene putnicima, posadi i plovilima,
  - Ostali ciljevi su uređenje sustava sidrišta,
  - Jačanje charter flote i ponude domaćeg kruzinga odnosno plovećih hotela.
  
- Zdravstveni turizam
  - Cilj je osuvremeniti izgraditi suvremene (manje) dijagnostičke i terapijske centre,
  - Podići kvalitetu smještajnih kapaciteta te ih izjednačiti s hotelskim standardima,
  - Stvoriti zdravstveno usmjerene destinacijske lance vrijednosti kao što su smještaj, komunalni standardi, ugostiteljstvo, pojačano zdravstvo),
  - Uvesti wellness ponude u određene kampove.

---

<sup>14</sup>Republika Hrvatska, Ministarstvo turizma (2014): Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu, Zagreb, str. 28

- Ruralni turizam:
  - Cilj je osuvremeniti ponudu postojećih objekata turističke ponude i uspostaviti nove ruralne klastere,
  - Urediti pojedinačna seoska gospodarstva s elementima tradicionalnog lokalnog graditeljstva poštujući pravila uređenja okoliša,
  - Tematizirati ponudu grupiranjem seoskih domaćinstava prema različitim temama (npr. obiteljska, za jahanje, gospodarstva s organskom proizvodnjom),
  - Razviti više 'etno sela' obnavljajući pretežito ili potpuno napuštene ruralne cjeline,
  - Stvoriti specijalizirane regionalne agencije za komercijalizaciju ponude ruralnog turizma.
  
- Pustolovni i sportski turizam
  - Cilj je profilirati nekoliko 'top' ronilačkih i kajak/kanu destinacija s ponudom koja je prilagođena potrebama ovih potrošačkih segmenata,
  - Daljnji razvoj smještajnih kapaciteta,
  - Daljnji razvoj ponude lokalnih proizvoda, uključujući gastronomiju.
  
- Ekoturizam
  - Cilj je diversificirati ponudu smještaja kroz tematiziranje objekata (npr. obiteljski, sport, eko i sl.),
  - Uključiti male obiteljske hotele,
  - Stvoriti kritične mase zaokruženih ekoturističkih kompleksa/resorta u neposrednoj blizini nacionalnih parkova.
  
- Omladinski turizam
  - Cilj je povećati broj multifunkcionalnih omladinskih hostela u Hrvatskoj,
  - Uspostaviti zabavne sadržaje specijalizirane za mlade,
  - Daljnji razvoj događanja međunarodne prepoznatljivosti koji su osmišljeni prema potrebama i očekivanjima mladih.

## 2.5. Poduzetničke prakse u turizmu

### 2.5.1. Strategije i planiranja u upravljanju poduzećem u turizmu

Strategija i planiranje su sredstva kojima će se postići kratkoročni i dugoročni ciljevi. Jedan od čestih pristupa koji se koristi u turizmu je Porterov pristup, koji je utvrdio tri glavna tipa generičkih poslovnih strategija: vođenje troškova, diferencijacija i fokus<sup>15</sup>.

Glavna ideja iza strategije vođenja troškova je sposobnost poduzeća da proizvede ili pruži uslugu s nižim troškovima od njegovih konkurenata, na primjer povoljnije cijene nabave hrane i pića, smanjenje varijabilnih troškova poput troška električne energije i slično.

Strategija diferencijacije podrazumijeva nastojanje poduzetnika u stvaranju razlike između njega i konkurenata kako bi to mogao bolje naplatiti. Tu spadaju odluke o pitanju u čemu točno poduzetnik može biti jedinstven kako bi iskoristio tržišni segment koji je spreman platiti prestižnu cijenu, na primjer otvaranje beach bara na popularnoj gradskoj plaži umjesto u predgrađu, pokretanje putničke agencije koja organizira samo putovanja na egzotične destinacije umjesto običnih izleta i slično.

Za strategiju fokusiranja bitno je odrediti točno definirane tržišne niše na kojima će poduzetnik nastupati i biti bolji od konkurenata, na primjer stvaranje turističkih paket aranžmana za osobe treće dobi uz popratne medicinske sadržaje nakon istraživanja tržišta i uviđanja da trenutni konkurenti ne pružaju dovoljno visoku razinu usluge.

Naravno, glavni zadatak strategije je da osigura dugoročno uspješno poslovanje uz maksimizaciju profita, čemu sve gore navedene strategije teže. Najveći problem domaćeg turističkog tržišta je izražena sezonalnost, koju obavezno treba uzimati u obzir prilikom odabira strategije kojom će se poduzeće voditi.

---

<sup>15</sup>Porter, M., Konkurentna prednost, postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, 2008., str. 29

### 2.5.2. Tipovi poduzeća i organizacijske strukture u turizmu

Najčešći tipovi poduzeća u turizmu su obrti, društva s ograničenom odgovornošću te dionička društva. Obrti su najčešće mala obiteljska poduzeća koja imaju male prihode, takav tip poduzeća najčešće koriste mali iznajmljivači privatnog smještaja.

Društva s ograničenom odgovornošću najčešći su tip organizacije poduzeća kao i u većini uslužnih djelatnosti upravo radi toga što poduzetnici ne odgovaraju vlastitom imovinom. Dionička društva u turizmu čine veliki hotelski lanci te državno posjedovani hoteli.

Pod oblike organizacijskih struktura koje poduzetnik može odabrati spadaju<sup>16</sup>:

- funkcionalna organizacijska struktura (temelji se na određivanju funkcija koje će svaki odjel obavljati, informacije dolaze hijerarhijski od gore prema dolje)
- procesna organizacijska struktura (zahtijeva timski rad te je usredotočena na input, najčešće se koristi za nabavu i razvoj novih proizvoda)
- matrična organizacijska struktura (kombinacija funkcionalne i procesne strukture, najčešće korištena u srednje velikim poduzećima koja imaju veliki broj proizvoda)
- divizionalna organizacijska struktura (karakterizira je stvaranje međusobno neovisnih organizacija koje su podijeljene po vrsti proizvoda ili zemljopisnog područja, najčešće se tako organiziraju velika poduzeća npr. HEP)

### 2.5.3. Tipovi vođenja u turizmu

Postoje mnoge podjele i tipovi vođenja, od kojih će se pojasniti generički stilovi na bazi autoriteta<sup>17</sup>:

- autokratski stil (jednosmjernan kanal komunikacije od nadređenog do podređenih, vođa zapovijeda i očekuje pokoravanje, vodi uz pomoć davanja nagrada ili kažnjavanja, podređeni ne sudjeluju u odlučivanju)
- demokratski stil (dvosmjerni kanal komunikacije, potiče podređene na sudjelovanje u procesu odlučivanja)
- slobodni stil (podređeni imaju visok stupanj neovisnosti, vođe pomažu s informiranjem podređenih)

---

<sup>16</sup>Marin Buble, Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2000. str. 258.

<sup>17</sup>Izvor: Buble, 2006, str. 315



#### 2.5.4. Upravljanje tehnologijom u turizmu

Informacijska tehnologija igra važnu ulogu u uslužnoj i turističkoj industriji u proteklih desetak godina. Razvojem novih tehnologija smanjuju se troškovi (zamjena skupe ljudske radne snage s tehnološkom), podiže operativna učinkovitost i poboljšavaju usluge i korisničko iskustvo.

Najvidljiviji primjer preko kojeg IT nastavlja poboljšavati ugostiteljstvo i turističku industriju je putem interneta i marketinga. Internet ima snažan utjecaj na ugostiteljstvo i turizam. Prvi dojam o poduzeću kupac dobiva putem posjeta web stranici poduzeća. To uključuje gledanje slika i recenzija prethodnih gostiju. Za poduzeće je iznimno važno učinkovito i ciljano koristiti online oglašavanje, društvene medije, blogove i osigurati sigurnu kupovinu putem interneta kako bi olakšali proces potencijalnim kupcima, posebno kada i konkurenti rade istu stvar.

Računalni sustavi omogućuju lakše povezivanje između velikih hotelskih lanaca. Olakšavaju komunikaciju i pristup informacijama između osoblja, čineći uslugu koju dobiva kupac mnogo kvalitetnijom. Zahtjevi gostiju, informacije o domaćinstvu i rezervacije se sve mogu naći na jednom mjestu, poput aplikacije Orderman koja se koristi u restoranskom poslovanju. O njoj će biti nešto malo više rečeno u empirijskom dijelu rada.

Telekomunikacijski uređaji poput tableta i pametnih telefona zamijenili su ogromna stolna računala, što pomaže ugostiteljskim poduzećima da kupce brže informiraju o promjenama ili kašnjenjima u rezervacijama, nude ponude i precizno geografski oglašavaju pomoću GPS praćenja kojeg ima svaki mobilni uređaj.

Korištenje tehnologije u ugostiteljstvu i turizmu pomoglo je ubrzati poslovanje i učiniti putovanje mnogo ugodnijim i sigurnijim. Tehnologija ne pomaže samo velikim hotelskim lancima, već je korisna i svim malim poduzećima u industriji.

### 2.5.5. Organizacijska kultura u turizmu

Gdje god ljudi žive i rade skupa, razvija se kultura. Organizacijska kultura odnosi se na uvjerenja, vrijednosti i stavove koji definiraju poduzeće. Budući da ugostiteljsko osoblje uslužuje ljude, kupci dobiju uvid kakvo je poduzeće zaista svaki put kada međusobno komuniciraju sa zaposlenicima. Baš je zato važno upravljati ugostiteljskom kulturom na način da se zaposlenik svaki put trudi ostaviti pozitivan dojam.

Od mnogobrojnih tipova organizacijske kulture, objasniti će se Edwards-Kleiner i Handy-eva koje su prepoznate kao najprikladnije za turističku djelatnost. Edwards-Kleiner temelji se na dva parametra, briga za ljude i briga za učinak. Uzimajući ta dva parametra u obzir, postoje sljedeći tipovi navedene kulture:<sup>18</sup>

- ravnodušna kultura (ne postoji briga za ljude ni učinak, poduzeće bez vizije i budućnosti)
- brižna kultura (u prvom planu radnik, učinak u drugom planu, naglasak na timski rad i obrazovanje zaposlenika)
- stroga kultura (učinak i uspjeh na prvom mjestu, maksimalna efikasnost i efektivnost zaposlenika motivirani visokom plaćom i bonusima)

Ugostiteljska poduzeća trebala bi se voditi tipom brižne kulture zato što postoji izrazita potreba za timskim radom, bez kojeg se poslovanje ne može odvijati.

U Handyeve tipove spadaju četiri vrste organizacijske kulture:<sup>19</sup>

- poduzetnička ili kultura moći (pogodna za mala poduzeća, jedna osoba ima utjecaj, naglasak na postizanje rezultata)
- birokratska ili kultura uloga (zahtjeva poštivanje pravila i procedura, stabilna, naglasak na količinu proizvodnje)
- timska ili kultura zadataka (kreativnost i rad u timovima, brza prilagodba na promjene u okolini, naglasak na tržište i potrošače)
- kultura pojedinca (u prvom planu pojedinac, naglasak na talent, ne može biti dominantna kultura u organizaciji)

---

<sup>18</sup> Žugaj, M. (2004): Organizacijska kultura, Varaždin, str. 24

<sup>19</sup> Ibidem, str. 27.

Poduzeća u turizmu uvijek zahtijevaju timski rad, brzu reakciju na tržišne promjene te prilagodbu tržištima i potrošačima, upravo zato treba njegovati timsku kulturu.

Kultura se manje odnosi na politiku, a više na ljude, posebno u ugostiteljskom poslu. Za stvaranje ugostiteljske kulture kakvu poduzetnik želi imati u svom poduzeću, važno je definirati misiju i vrijednosti koje će se njegovati. Jedan od ključnih koraka je pronalaženje ljudi predanih željenom konceptu kulture usluge. Na primjer, ako poduzetnik želi pokrenuti boutique hotel koji postavlja ljestvicu po pitanju uslužne kulture, važno je ispitati kandidate o njihovoj sposobnosti da obraćaju pažnju na detalje. Kada se zaposle ljudi koji se dobro uklapaju u željenu kulturu, velika je vjerojatnost da će takvi zaposlenici imati visoku razinu zadovoljstva te biti dugoročno rješenje po pitanju kadroviranja. Ako poduzeće vjeruje u kontinuirano poboljšanje usluga, u zaposlenika treba uložiti te ga kontinuirano usavršavati na svim razinama organizacije kroz sudjelovanje raznim seminarima i konferencijama.

Sve kulture imaju sjajne priče. Pisanje o povijesti odakle dolazi i kamo ide tvrtka može stvoriti osjećaj kao da su zaposlenici dio nečega važnog. Također, može pomoći i kupcima da shvate odakle potječu vrijednosti koje poduzeće njeguje. Poduzetnik treba razmisliti zašto uopće pokreće posao. Na primjer ako je mišljenje poduzetnika da je fino blagovanje u gradu preskupo, on pokreće posao koji nudi ukusnu hranu bez pretencioznosti s cijenama. Takav stav je nešto što osoblje može shvaćati, ali vjerojatnije je da će utjeloviti viziju poduzetnika ako razumiju uzrok zašto restoran prakticira takav način poslovanja. Poduzetnik treba odlučiti koje su mu vrijednosti najvažnije, zatim napraviti plan kako da ga zaposlenici ožive i njeguju.

### **3. Analiza poduzetničkih praksi u turizmu na primjeru malih i srednjih poduzeća**

#### **3.1. Metodologija provođenja empirijskog istraživanja**

Podaci o poduzetničkim praksama na primjeru malih i srednjih poduzeća prikupljani su iz stručne akademske literature, novinskih članaka, službenih državnih dokumenata dostupnih na internetu i projektnih dokumenata o planu gradnje pomorske luke u Krilu Jesenice. Iz osobnog iskustva mladog poduzetnika, koji je pružio detaljan uvid u način odvijanja poslovanja njegovog hotela, putem intervjua prikupljene su mnoge informacije i činjenice o stvarnim problemima i situacijama u kojima se kao ugostitelj svakodnevno nalazi.

Istraživanje na temelju konkretnog poduzeća u turizmu provedeno je kroz mjesec rujan, e-mail komunikacijom i osobnim intervjuom s direktorom i vlasnikom poduzeća Cro-bit d.o.o. gospodinom Marinom Cokarićem u Splitu u čijem je vlasništvu hotel Krilo.

#### **3.2 Stanje poduzetništva u turizmu u Republici Hrvatskoj**

Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj je jedan od bitnijih gospodarskih sektora. Pozitivo utječe na ukupno zapošljavanje i na cjelokupni gospodarski razvoj. Značaj malog i srednjeg poduzetništva u Hrvatskoj prepoznat je kroz zadnje desetljeće<sup>20</sup>. Procjene su da Hrvatska čak 17,1% svog BDP-a ostvaruje od deviznog prihoda, što je mnogo više od prosjeka EU-a<sup>21</sup>. Jedno od obilježja malog i srednjeg poduzetništva u hrvatskom gospodarstvu je dominantna uloga privatnog vlasništva. „Od ukupno oko 169 tisuća aktivnih malih i srednjih trgovačkih društava u RH, 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%).<sup>22</sup>“

---

<sup>20</sup>Udovičić, A. (2011): Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik, str. 1

<sup>21</sup>Hrvatska Gospodarska Komora, [Internet], raspoloživo na: <https://hgk.hr/documents/znacaj-devizog-prihoda-od-turizma-179201557b6f1cfc32d1.pdf>, [24.09.2020.]

<sup>22</sup>Republika Hrvatska, Ministarstvo turizma (2014): Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu, Zagreb, str. 8

Iako Hrvatska ima brojne mogućnosti poduzetničkih aktivnosti u turizmu, turistički lanac vrijednosti na destinacijskoj razini u ljetnim mjesecima prilično je siromašan te se još više smanjiva tijekom ostalih mjeseci u godini. To potvrđuju istraživanja koja su ispitivala stavove turista, odnosno korisnika turističko-ugostiteljskih usluga u priobalnim središtima. „Istraživanje stavova turista koji su tijekom ljeta 2017<sup>23</sup>. godine boravili u nekom od hrvatskih priobalnih turističkih odredišta ukazuje na činjenicu da su turisti u RH, osobito u usporedbi s konkurentskim destinacijama u inozemstvu, najmanje zadovoljni elementima ponude koji se odnose na mogućnost zabave, raznih športskih i rekreativnih aktivnosti, odnosno kupovinu.

Najveće zapreke rastu i razvoju turizma u lokalnoj sredini prema mišljenjima nositelja javne vlasti u jedinicama lokalne samouprave su:

- 51% odgovora ističe kvalitetu i raznolikost ugostiteljske ponude,
- 39,2% odgovora ističe ponudu dodatnih aktivnosti kao što su ronjenje, jahanje, vožnja biciklom i sl.
- 36,2% odgovora ističe ponudu zabavnih sadržaja (36,2% odgovora)
- 17,8% odgovora ističe ponudu kulturnih sadržaja <sup>24</sup>.

Kakvo bi malo i srednje poduzetništvo u turizmu RH trebalo biti?	Koji su ključni preuvjeti razvoja malog i srednjeg poduzetništva?	Čime će mali i srednji poduzetnici u RH privlačiti potražnju?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sadržajno diferencirano</li> <li>• tematizirano</li> <li>• tehnološki napredno</li> <li>• kvalitativno ujednačeno</li> <li>• ekološki orijentirano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• povoljna investicijska klima</li> <li>• informiranost</li> <li>• vertikalna i horizontalna partnerstva</li> <li>• povećanje znanja i vještina</li> <li>• brzina reakcije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvaliteta i izvrsnost</li> <li>• vrijednost za novac</li> <li>• autentičnost</li> <li>• kreativnost</li> <li>• proizvodi "po mjeri"</li> </ul>

### Slika 3.1. Temeljne odrednice razvojne vizije malog i srednjeg poduzetništva RH

Izvor: Republika Hrvatska, Ministarstvo turizma (2013): Prijedlog strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020, Zagreb, str. 30

<sup>23</sup>TOMAS stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, ljeto 2017, raspoloživo na: <https://www.htz.hr/sites/default/files/2019-07/Tomas-Ljeto-2017-Stavovi-i-potrosnja-turista-u-Hrvatskoj.pdf>, [10.09.2020.]

<sup>24</sup>Republika Hrvatska, Ministarstvo turizma (2014): Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu, Zagreb, str. 10

„Vizija razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu RH temelji se na sustavu vrijednosti kojim se odgovara na tri bitna pitanja prikazana također na slici 5.: kakvo bi malo i srednje poduzetništvo u turizmu RH trebalo biti, koji su ključni preduvjeti razvoja malog i srednjeg turističkog poduzetništva te čime će mali i srednji turistički poduzetnici RH privlačiti potražnju.<sup>25</sup>“

### 3.3. Statistička analiza malog i srednjeg poduzetništva u turizmu

Hrvatsko gospodarstvo uvelike se oslanja na turizam i prihode od istoga. Na temelju podataka koji slijede uočiti će se udio SME u pogledu na ukupan broj poduzeća u Hrvatskoj. Također će se prikazati smještajni kapaciteti po vrstama objekata, smještajni kapaciteti po vrstama objekata te dobit svih poduzeća u 2017. i 2018.

**Tablica 3.1.: Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2015. do 2018. godine**

	2015.		2016.		2017.		2018.	
	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%
<b>Sektor malih i srednjih poduzeća</b>	106.221	99,7	114.156	99,7	119.752	99,7	130.757	99,7
<b>Mikro i mala poduzeća</b>	105.029		112.809		118.352		129.259	
<b>Srednja poduzeća</b>	1.192		1.347		1.400		1.498	
<b>Velika poduzeća</b>	348	0,3	327	0,3	329	0,3	360	0,3
<b>Ukupno</b>	106.569	100	114.483	100	120.081	100	131.117	100

Izvor: ‘‘Analiza financijskih rezultata poduzetnika RH u 2014. – 2018. godine’’, FINA, 2019

SME zapošljavaju ukupno 72,2% svih zaposlenih u Hrvatskoj u 2018. godini. Broj zaposlenih u mikro poduzećima u 2018. veći je za 5,3% od prethodne godine, broj zaposlenih u malim

<sup>25</sup>Ibidem., str. 30

poduzećima veći je za 3,8%, u srednjim poduzećima veći je za 6,1% a najveći rast je u velikim poduzećima od 10,5%. Ukupan rast broja poduzeća u 2018. iznosi 9,2% u odnosu na 2017. godinu, za što su zaslužni povoljni uvjeti u globalnoj ekonomiji.

<b>Smještajni kapaciteti po vrstama objekata (stanje 31. kolovoza)</b>					
	BROJ POSTELJA			STRUKTURA (u %)	
	2017.	2018.	INDEKS 2018./17.	2017.	2018.
Hoteli i aparthoteli	132.576	130.026	98,1	11,0	10,3
Turistička naselja	26.289	26.032	99,0	2,2	2,1
Turistički apartmani	11.854	11.503	97,0	1,0	0,9
Kampovi i kampirališta	241.819	235.745	97,5	20,0	18,6
Privatne sobe	741.509	800.108	107,9	61,4	63,2
Lječilišta	2.011	1.796	89,3	0,2	0,1
Odmarališta	1.968	1.978	100,5	0,2	0,2
Hosteli	16.398	17.420	106,2	1,4	1,4
Ostalo	28.566	40.098	140,4	2,4	3,2
Nekategorizirani objekti	4.437	1.561	35,2	0,4	0,1
<b>UKUPNO</b>	<b>1.207.427</b>	<b>1.266.785</b>	<b>104,9</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

**Slika 3.2. Smještajni kapaciteti po vrstama objekata na dan 31. kolovoza 2018.**

Izvor: [https://www.htz.hr/sites/default/files/2019-06/HTZ%20TUB%20HR\\_%202018\\_0.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2019-06/HTZ%20TUB%20HR_%202018_0.pdf), Državni zavod za statistiku

Iz podataka Državnog zavoda za statistiku može se uočiti da najveći udio u ukupnom broju kreveta drže privatne sobe u iznosu od 63,2% u 2018. godini, koji također bilježe najveći rast broja kapaciteta u odnosu na prethodnu godinu. U njih spadaju privatni iznajmljivači koji su većinom mikro i mali poduzetnici.

<b>Prihodi od turizma</b>			
	2017.	2018. (procjena)	INDEKS 2018./2017.
BDP (u mil. EUR)	48.462	51.527	106,3
PRIHODI OD TURIZMA (u mil. EUR)*	9.493	10.096,5	106,4
UDJEL TURIZMA U BDP-u (u %)	19,6	19,6	100,0

\*IZVOR: Hrvatska Narodna Banka

**Slika 3.3. Prihodi od turizma u 2017. i 2018.**

Izvor: [https://www.htz.hr/sites/default/files/2019-06/HTZ%20TUB%20HR\\_%202018\\_0.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2019-06/HTZ%20TUB%20HR_%202018_0.pdf), Hrvatska Narodna Banka i Državni zavod za statistiku

Prema podacima HNB-a za 2018. godinu, dosegnut je rekordan udio turizma u ukupnom BDP-u u Hrvatskoj u iznosu 19,6% što je čak preko deset milijardi eura. Konkurentske zemlje poput Italije, Španjolske, Francuske, Austrije i Njemačke imaju vrlo nisku razinu udjela turizma u BDP-u u iznosu od 1% do 6% iako ostvaruju mnogo veće prihode od turizma.<sup>26</sup>

<sup>26</sup>Izvjješće svjetske turističke agencije za 2018., [Internet], raspoloživo na: <https://www.telegram.hr/politika-kriminal/objavljeno-je-izvjescje-svjetske-turisticke-organizacije-donosi-par-zanimljivih-podataka-o-hrvatskoj-i-ostalim-destinacijama/>, [25.09.2020.]

Glavni razlog je jačina industrije u tim zemljama, dok je Hrvatska ovisna o uspješnosti turizma za uspješno funkcioniranje države.

Broj hotela po kategorijama (stanje 31. kolovoza)					
	2017.	2018.	2017. u %	2018. u %	INDEKS 2018./17.
Hoteli ukupno	700	731	100	100	104,4
*****	39	41	6	6	105,1
****	290	314	41	43	108,3
***	306	320	44	44	104,6
**	65	56	9	8	86,2

**Slika 3.4. Broj hotela po kategorijama na 31. kolovoza 2018.**

Izvor: [https://www.htz.hr/sites/default/files/2019-06/HTZ%20TUB%20HR\\_%202018\\_0.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2019-06/HTZ%20TUB%20HR_%202018_0.pdf), Državni zavod za statistiku

U 2018. godini povećan je broj hotela s kategorizacijom pet zvjezdica za 5,1% te hotela s četiri zvjezdice za 8,3%, dok je broj hotela s tri zvjezdice porastao za 4,6% a broj hotela s dvije zvjezdice se čak smanjio za 13,8%. Iz tih podataka primjetna su ulaganja u kvalitetnije oblike smještaja, a smanjenje manje kvalitetnih smještajnih kapaciteta. Rast broja hotela s pet i četiri zvjezdice podosta utječe na privlačenje gostiju veće platežne moći, što je svakako poželjno.

Poduzeća	2017.		2018.	
	Milijun kuna	%	Milijun kuna	%
<b>Mikro</b>				
Dobit	8.580	20,7	9.436	20,1
Gubitak	7.457	38,2	7.393	39,6
Konsolidirani rezultat	1.122	5,1	2.043	7,2
<b>Mala</b>				
Dobit	9.725	23,5	10.586	22,6
Gubitak	4.488	23	3.964	21,2
Konsolidirani rezultat	5.237	23,9	6.622	23,4
<b>Srednja</b>				
Dobit	7.715	18,6	9.768	20,8
Gubitak	2.184	11,2	2.018	10,8
Konsolidirani rezultat	5.532	25,3	7.750	27,4
<b>Velika</b>				
Dobit	15.377	37,1	17.115	36,5
Gubitak	5.383	27,6	5.280	28,3
Konsolidirani rezultat	9.994	45,7	11.835	41,9
<b>Ukupno</b>				
Dobit	41.397		46.905	
Gubitak	19.512		18.655	
Konsolidirani rezultat	21.885		28.250	

**Slika 3.5. Financijska efikasnost mikro, malih, srednjih i velikih poduzeća u 2017. i 2018.**

Izvor: „Analiza financijskih rezultata poduzetnika RH u 2017. godini”, FINA, 2018.

„Analiza financijskih rezultata poduzetnika RH u 2018. godini”, FINA, 2019.



Iz gore navedenih podataka možemo primijetiti rast dobiti svih vrsta poduzeća. Mikro poduzeća ostvarila su oko 10% veću dobit u odnosu na prethodnu godinu, mala poduzeća su ostvarila 8,9% višu dobit. Srednja poduzeća ostvarila su čak 26,6% veću dobit od prethodne godine. Mikro poduzeća imaju najveći udio u gubicima od 39,6%. Srednja poduzeća imaju najmanji gubitak od 10,8%.<sup>27</sup>

Izabrani stručnjaci Instituta za turizam s dobrim poznavanjem predmetne politike, ocijenili su konkurentnost malog i srednjeg poduzetništva u turizmu RH na vodeći se prethodno iznesenim metodološkim postupkom. Svaki od navedenih ključnih činitelja uspjeha ocjenjivan je od 1 (loše) do 6 (odlično). Prosječna ocjena po pojedinim područjima dobivena je zbrajanjem i dijeljenjem s brojem ključnih činitelja uspjeha. Prosječna ocjena konkurentnosti malog i srednjeg poduzetništva u užem smislu iznosi 3,35 te ukazuje na potrebu značajnih unapređenja. Stanje je najbolje u segmentu usluge hrane i pića. Tu prosječna ocjena iznosi 3,92. U segmentu usluga smještaja ocjena je nešto lošija te iznosi 3,55, a najnepovoljnija ocjena je u sferi uslužne ponude dodatnih destinacijskih usluga gdje iznosi 2,86. Ocjene potvrđuju hipoteze prethodno provedenih istraživanja te pružaju uvid u stupanj zadovoljstva odnosno nezadovoljstva turističke ponude u destinaciji.

U širem smislu ekspertna ocjena konkurentnosti malog i srednjeg turističkog poduzetništva uključuje i ocjenu:

- resursno-atraksijske osnove,
- komunalne infrastrukture,
- marketinga, promidžbe i sustava informiranja turista,
- ljudskih potencijala i
- poslovnog i društvenog okruženja.<sup>28</sup>

Prosječna ocjena konkurentnosti u širem smislu iznosi 3,39 i također se ne može ocijeniti kao zadovoljavajuća. „Neovisno o tome, indikativno je da je ocjena konkurentnosti svekolikog okruženja od interesa za tržišni uspjeh malih i srednjih turističkih poduzetnika

---

<sup>27</sup>Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj za 2018., [Internet], raspoloživo na: <http://www.cepor.hr/publikacijepolicy-dokumentiprezentacije/izvjesce-o-malim-i-srednjim-poduzecima/>, [25.09.2020]

<sup>28</sup>Republika Hrvatska, Ministarstvo turizma (2014): Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu, Zagreb, str. 25

(prosječna ocjena 3,51) viša od same zbirne ocjene konkurentnosti ponude svih malih i srednjih turističkih poduzetnika (3,35).<sup>29</sup>

### **3.4. Utjecaj COVID-19 pandemije na poslovanje malih i srednjih poduzeća u turizmu**

Svjetska pandemija bolesti uzrokovane koronavirusom ima katastrofalan učinak na cjelokupno globalno gospodarstvo, no osobito utječe na turizam. Zabrane putovanja u određene države i obavezna izolacija od 14 dana onemogućuju djelovanje turističke djelatnosti, što je izrazit problem za Hrvatsku kojoj je udio turizma u BDP-u velikih 20%. Prilagodba posebnim uvjetima stožera civilne zaštite poput obaveznog dezinficiranja pri ulasku u objekt te smanjenje samih kapaciteta objekta radi održavanja razmaka utječe na povećanje troškova uz smanjenje prihoda.

Poslovanje je ugroženo i velikim i manjim poduzećima, no u najvećoj opasnosti od propasti su ipak mala poduzeća koja nemaju veliku količinu kapitala u rezervama. Državnom intervencijom u početku pandemije privremeno su spašena mala poduzeća na način da je Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO) udvostručila iznos sredstava za kreditiranje malih i mikro poduzeća uz minimalne kamate, te sufinancirala plaću radnika s četiri tisuće kuna<sup>30</sup>. Naravno, nijedna mjera neće zauvijek trajati, te zato poduzetnici odmah moraju planirati na koji način održati poduzeće likvidnim.

U periodu od ponovnog otvaranja tržišta ugostiteljstva nakon dvomjesečne zabrane rada, primijećeno je da je većina smještajnih ugostiteljskih objekata snizila cijenu usluge u određenom postotku radi velikog pada potražnje, dok su objekti poput caffè barova i restorana dodali više vrijednosti za istu cijenu, poput akcija kava + sok i besplatna dostava hrane na kućnu adresu. Uzimajući u obzir da ovogodišnja ljetna sezona ipak nije bila toliko loša kao što se predviđalo, prilika je za planiranje održavanja poslovanja kroz inovaciju i kreativnost. Također, ugostiteljska poduzeća trebala bi ostati prisutna i vidljiva postojećim gostima, pružiti im posebnu ponudu te ih na taj način zadržati. Ugostiteljski objekti koji su se fokusirali na strane turiste morati će se okrenuti domaćem tržištu, čiju smo važnost vidjeli tijekom mjera zabrane putovanja, inače će biti dovedeni do propasti ukoliko se situacija s pandemijom ponovno

---

<sup>29</sup>Ibidem, str. 25

<sup>30</sup><http://www.privredni.hr/mala-poduzeca-najvise-pogodena-koronavirusom>, [Internet], [28.09.2020.]

pogorša, dok su takozvani kvartovski kafići relativno brzo doveli svoje poslovanje na razinu sličnoj onoj prije pandemije, upravo radi prilagođenosti usluge domaćim potrošačima

Planirati poslovanje u okolnostima pandemije zaista je teško. Poduzetnici bi trebali pratiti sve izmjene te donositi ili mijenjati odluke na dnevnoj razini, održavati jasnu i direktnu komunikaciju sa zaposlenicima te orijentirati svoje poslovanje prema domaćem tržištu.

### **3.5. Primjena poduzetničkih praksi u turizmu u Republici Hrvatskoj na primjeru poduzeća Cro-bit d.o.o., Hotel Krilo**

Za empirijski dio rada o primjeni poduzetničkih praksi odabrano je poduzeće Cro-bit d.o.o. u čijem je vlasništvu obiteljski hotel Krilo u Krilu Jesenice. Metoda istraživanja koja se koristila za prikupljanje informacija je intervju i e-mail komunikacija s vlasnikom i direktorom Marinom Cokarićem.

#### 3.4.1. Općenito o Hotelu Krilo



**Slika 3.6. Logo hotela Krilo**

Hotel Krilo je kategoriziran s tri zvjezdice, nalazi se u prirodnoj uvali odmah uz pomorsku luku Krilo. Hotel je 2017. godine imao 17 soba za prodaju te jednu sobu za smještaj radnika na recepciji, ali je zbog primijećenih potreba tržišta i odlukom uprave smještajni kapacitet smanjen

na 14 soba za prodaju od početnih 17 radi ulaganja u podizanje kvalitete smještaja i proširenja dostupnih usluga unutar hotela.

Vlasnik je tijekom jeseni i zime 2019. godine uložio 50 tisuća eura kako bi dvije srušene sobe pretvorio u wellness te jednu sobu koju je makao s prodaje pretvorio u Superior sobu s kategorizacijom za hotel s četiri zvjezdice.

Dodatno je uloženo od 2018. do danas oko milijun kuna kako bi se podigla razina usluge te su u svim sobama promijenjeni tapeti, TV-ovi, klima uređaji, poboljšana je internet signal u svim kutovima hotela, preuređen je restoran, preuređena je kuhinja s novom opremom i novim rashladnim sustavima.

U hotel je također uloženo za digitalizaciju poslovanja s novim sustavima za rezervacije (rentl.io), povezani su booking portali s channel managerom (omogućuje da se sa svih booking portala automatski sinkronizira raspoloživost pojedinih soba te automatski usklađuju cijene na svim booking portalima: booking.com, airbnb.com, expedia.com, hotelbeds.com, hrs, itd. Sveukupno oko 30-40 booking portala). Hotel je također kroz 2020. godinu radio na novim oblicima promocije i direktne prodaje putem Facebooka, Instagrama, Digitalnog web – shopa te redizajnirane web stranice i partnerskih ugovora s turističkim agencijama.

#### 3.4.2. Strategija i planiranje u hotelu Krilo

Hotel se trenutno vodi strategijom rasta na način da novo otvorenim wellness sadržajima želi privući više gostiju koji su spremni platiti višu cijenu za višu razinu usluge<sup>31</sup>. Krajem 2019. godine te početkom 2020. poduzeće je također uložilo u novi oblik marketinga za osvajanje novih tržišta u suradnji s influencerima s područja Republike Hrvatske i zemalja poput Poljske, Njemačke, Australije i Španjolske u suradnji sa svojim novo osnovanim timom za prodaju i marketing te je planirani prihod u 2020. trebao višestruko nadmašiti prihod iz prethodnih godina.

Ciljni tržišni segment za koji se poduzeće odlučilo nakon istraživanja su bračni parovi s djecom radi činjenice da ostvaruju više noćenja od drugih gostiju. Njih se nastoji privući posebnom ponudom gdje popust iznosi 50% za polupansion za djecu od 7 do 12 godina, popust

---

<sup>31</sup><https://www.jutarnji.hr/naslovnica/otvoren-suvremeni-wellness-studio-u-srcu-dalmacije-9288293>

za djecu od 3 do 7 godina je 70% a polupansion je besplatan za djecu mlađu od 3 godine. Također, ukoliko obitelj bukira minimalno 6 dana, sedmi je gratis.

Jedan od ciljeva strategije je i poticanje gostiju na lojalnost na način da se vrši komunikacija sa svim gostima na odlasku preko recepcije i voditeljice hotela o posebnim pogodnostima koje mogu ostvariti ponovnim dolaskom. 20% popusta je osigurano ukoliko gost koji je već bio direktno preko hotelske web stranice rezervira smještaj, popust se dobiva na recepciji prilikom odlaska. Dodatan popust je za goste koji su bukirali više od 7 noći, određeni popust za goste koji su bukirali više soba 15,30 ili 45 dana unaprijed dok je povećanje cijene za goste koji su bukirali manje od 3 noći. Direktor je također napomenuo kako se tijekom godine cijena mijenja 8 puta, ovisno o dobu godine i dnevnoj potražnji tijekom ljetne sezone. Postoji i poseban cjenik za agencije za ciljni tržišni segment.

Za potrebe planiranja uvijek se vrši komunikacija sa svim gostima na odlasku preko recepcije ili voditeljice na način da se gosta direktno upita o zadovoljstvu boravka u hotelu. Komentari koji se učestalo ponavljaju, a smatraju se bitnima za buduće poslovanje, uvažavaju se te se na taj način pokušava poboljšati i približiti uslugu budućim gostima. Također, svakom gostu se prije dolaska u hotel šalje kratak e-mail sa svim pogodnostima i uslugama unutar hotela, te ih se nakon odlaska potiče da ostave komentare na službenim stranicama i portalima s kojih su došli. Svake godine se uspoređuju cijene okolnih villa i apartmana te hotela u blizini, provodi se analiza tržišta na način da direktor i voditeljica provjeravaju usluge i razine usluga koje nude hoteli u blizini. Često se bukiraju sobe i usluge u tim hotelima kako bi se iz prve ruke istražilo tržište i način na koji konkurencija rješava probleme s kojima se i hotel Krilo susreće.

Organizira se i odlazak na seminare za menadžment i upravljanje hotelom, osoblje se unaprjeđuje dodatnim edukacijama, radi se na digitalizaciji cijelih procesa te su svi procesi unutar hotela strukturirani unutar jednog dokumenta koji je dostupan cjelokupnom osoblju kako bi se problemi u kojima se osoblje zatekne po prvi puta strukturirale, riješile i ostavile budućim zaposlenicima i budućim situacijama sličnih ili istih problema. Svi postojeći gosti upisuju se putem hotelskog digitalnog sustava na mailing liste te ih se obavještava svakih nekoliko mjeseci o pogodnostima i uslugama koje su dostupne samo njima i nigdje drugdje javno.

Dugoročno planiranje hotela Krilo podrazumijeva i dodatno moderniziranje svih smještajnih usluga svake godine jer je plan kroz nekoliko godina hotel dovesti na razinu četiri

zvjezdice. U planu općine je izgradnja nove moderne pomorske luke čiji bi radovi po urbanističkom planu uređenja trebali krenuti ove godine.

Činjenica da će se tik uz hotel graditi moderna luka, čiji će korisnici biti visoke platežne moći, zahtijeva podizanje razine kvalitete smještaja i usluge kako bi takav tip gosta bio zadovoljen. U nastavku prilažem projektne slike pomorske luke koje mi je direktor hotela Marin Cokarić ustupio za korištenje u završnom radu.



**Slika 3.7. Izgled pomorske luke Krilo nakon završetka projekta**

Izvor: Urbanistički plan uređenja luke Krilo

**URBANISTIČKI PLAN UREĐENJA  
LUKE KRILLO**



**Nositelj izrade plana:** Općina Dugi Rat  
Poljička cesta 133  
21315 DUGI RAT

**Načelnik:** Jerko Roglić

**Stručni izrađivač:** Arhitektonski Atelier Deset  
d.o.o. za arhitekturu i urbanizam  
Hebrangova 18 10000 Zagreb tel 01.48.12.302

**Broj plana:** 1217

**Slika 3.8. Urbanistički plan uređenja luke Krilo**

Izvor: Urbanistički plan uređenja luke Krilo

### 3.4.3. Tipovi vođenja u hotelu Krilo

Direktor hotela je demokratski vođa, potiče podređene na komunikaciju i sudjelovanje u procesu donošenja odluka, uvažava se njihovo mišljenje te ih se potiče na inovativnost i kreativnost. Većina odluka donosi se nakon savjetovanja s osobljem što zasigurno poboljšava moral i zadovoljstvo kod zaposlenika. Budući da se članove grupe potiče da podijele svoja razmišljanja, demokratsko vodstvo u hotelu Krilo često dovodi do dobrih ideja i kreativnih rješenja problema. Članovi grupe se također osjećaju uključeni i više su posvećeni projektu, što znači da im je stalo do krajnjih rezultata, a to je podizanje imidža i uspješnosti hotela.

Iako je demokratsko vodstvo opisano kao najučinkovitiji tip vođenja, ono ima i nedostataka. U situacijama kada su uloge nejasne ili kad je situacija vremenski ograničena, demokratsko vodstvo zna dovesti do neuspjeha u komunikaciji jer svi članovi grupe nemaju potrebno znanje ili stručnost da bi kvalitetno doprinijeli procesu donošenja odluka. Direktor navodi da je taj problem riješio na način da je tijekom povećanog obujma posla što više moguće fizički u hotelu, a ako nije prisutan fizički uvijek je dostupan na mobitel. Komuniciranje i sporazumijevanje sa zaposlenicima je na vrlo visokom nivou zato što dugi niz godina ima iste zaposlenike, što svakako doprinosi poboljšanoj komunikaciji i skraćuje proces od nastajanja problema do rješavanja problema.

### 3.4.4. Organizacijska struktura u hotelu Krilo

Kroz razgovor o pitanju organizacije rada zaposlenika, primijećena je procesna organizacija poslovanja na temelju načina odlučivanja i timskog rada potrebnog za uspješno poslovanje. Za razliku od strogo funkcionalne strukture, struktura temeljena na procesu ne uzima u obzir samo aktivnosti koje zaposlenici obavljaju, već i kako te različite aktivnosti međusobno djeluju. Poslovni rezultat hotela ovisan je o uspješnosti svakog od timova, finalni proizvod ne može biti isporučen dok god svaki tim ne odradi posao do kraja.

Procesna organizacijska struktura idealna je za poboljšanje brzine i učinkovitosti poslovanja, a najprikladnija je za zaposlenike koji se brzo mijenjaju jer je lako prilagodljiva. Uzimajući u obzir da hotel svake godine ulaže u tehnološka poboljšanja, zaposlenici su naučeni na promjene. Mana procesne organizacijske strukture je to što može podići prepreke između

različitih procesnih skupina, što dovodi do problema u komunikaciji i predaji posla drugim timovima i zaposlenicima.

Hotelsko poslovanje je podijeljeno na pet timova:

- tim za oglašavanje i društvene mreže (četiri člana)
- tim za slaganje službenih ponuda i regulaciju naplate (četiri člana)
- tim za komunikaciju s gostima tijekom boravka u hotelu (tri člana)
- tim za knjigovodstvo, inventure i financijske projekcije (tri člana)
- tim za razvoj i implementaciju novih digitalnih rješenja (tri člana)

Direktor i voditeljica su članovi svakog tima, ostali članovi hotelskog osoblja su kuharica, maserka, sobarice, domar, pomoćna kuharica.

Od zaposlenika se traži da sami donesu odluku kada provode određenu akciju, ukoliko radnik nije upoznat kako riješiti problem pitanje upućuje voditeljici. Ukoliko voditeljica nije u mogućnosti donijeti zaključak/rješenje, pitanje se prosljeđuje direktoru. Direktor je odlučio na ovaj način organizirati poslovanje hotela upravo radi dobre komunikacije između svih zaposlenika te povećane efikasnosti koju mu procesno organiziranje poslovanja donosi.

#### 3.4.5. Tehnologija i kultura u hotelu Krilo

Prema prethodno obrađenim tipovima organizacijske kulture, u hotelu Krilo primijećeno je njegovanje brižne kulture te kulture zadataka. Prisutnost brižne kulture vidljivo je u načinu odnošenja direktora i voditeljice prema zaposlenicima, uvažavajući njihove sposobnosti i probleme te sukladno tome postavljanje ciljeva, te kroz redovno obrazovanje zaposlenika čineći ih sposobnijim radnicima uz osobni rast. Prisutnost njegovanja timske kulture vidljiva je u organizaciji zaposlenika po specifičnim timovima gdje svaki tim ima različite zadatke i ciljeve, gdje je svakom timu ipak temelj orijentiranost prema tržištu i potrošaču.

Svi zaposlenici su svake godine upućeni na edukacije radi poboljšanja njihovih sposobnosti, svi zaposlenici imaju pravo na božićnice, uskrsnice, plaćene prekovremene sate



koji su 100% povećano plaćeni, mjesečni sastanci, sastanci prije i nakon sezone, teambuildingi nakon sezone te otvorena komunikacija s voditeljicom i direktorom u vezi bilo kojeg problema.

Svi zaposlenici raspoređeni u timove imaju vlastite grupe za digitalnu i trenutnu komunikaciju te su svi raspoređeni zaposlenika digitalno dostupni svakom od radnika. Svi zaposlenici imaju službene telefone sa službenim brojevima i instaliranim aplikacijama za instant komunikaciju, pregled rasporeda poslovanja pojedinih zaposlenika te zajednički e-mail i kalendar raspoloživosti pojedinih soba, kontakt informacije svakog gosta, digitalne arhive računa, sinkronizacije sa svim portalima, pregled dolazaka i odlazaka, pregled naručenih jela za polupansion za današnji i sutrašnji dan, digitalna izvješća za kuhinju te spojena recepcija, šank i kuhinja sa digitalnim narudžbama jela s „a la carte“ i polupansionskih cjenika putem Orderman sustava.

Orderman<sup>32</sup> je prvi sustav naručivanja posebno razvijen za ugostiteljstvo – revolucionirao je tržište. Od 1994. sustav je predvodnik trendova i inovacija u ručnim rješenjima za stadione, barove i noćne klubove, restorane, kafiće i objekte brze usluge. Izvrstan je po pitanju lakoće dodavanja novih proizvoda u cjenik, kao i mijenjanje bitnih dijelova računa, na primjer smanjenje PDV-a s 25% na 13% na hranu koje je na snazi od prvog siječnja 2020. godine vrlo jednostavno i brzo se promijeni u sustavu.

Sve gore navedene prakse te njegovanje kulture koju je uspostavio direktor povećavaju osobnu motivaciju radnika na uspješan rad i lojalnost poduzeću, što se najbolje ogleda u činjenici da hotel ima iste zadovoljne zaposlenike već duže od četiri godine.

---

<sup>32</sup>Orderman, [Internet], raspoloživo na: <https://www.orderman.com/en/homepage/>, [26.09.2020.]

## 4. ZAKLJUČAK

U ovom završnom radu obradila se tema pod naslovom primjena poduzetničkih praksi u malim i srednjim poduzećima u turizmu. Prvo su iznesene općenitosti vezane uz pojam poduzetništva, a zatim su detaljnije prikazani statistički podaci o poduzećima u turizmu, kao i poduzetničke prakse u konkretnom poduzeću Cro-bit d.o.o. u čijem je vlasništvu hotel Krilo u Krilu Jesenice.

Hrvatska postaje popularnija destinacija iz godine u godinu, upravo radi svoje kulturne, povijesne i umjetničke baštine, kao i prirodnih ljepota poput nacionalnih parkova i šest tisuća kilometara dugačke obale. Turizam je jedan od najvažnijih dijelova Hrvatskog gospodarstva te se svake godine sve više ulaže u industriju turizma. Jedan od najvažnijih čimbenika turizma je poduzetništvo, primarno mikro i malih poduzeća koja čine turistički proizvod i turističko iskustvo jedinstvenim.

U modernom turizmu sve je više pažnje posvećeno održivosti i očuvanju prirode i okoliša, te se smatra da bi država trebala aktivnije podupirati upravo radi strukture smještajnih kapaciteta. Uzimajući u obzir da preko 60% smještajnih kapaciteta Hrvatske čini privatni smještaj koji najčešće vode obitelji, to može biti sjajna prilika za reklamiranje destinacije na način da se sami turisti osjećaju kao građani Hrvatske i članovi jedne velike obitelji. U medijima i raznim istraživanjima veliki udio privatnog smještaja u ukupnim kapacitetima uvijek nosi nekakve negativne zaključke. To se može i mora mnogo bolje iskoristiti, pogotovo sada u vrijeme svjetske pandemije zarazne bolesti kada je naglasak na socijalnoj distanci.

Za empirijski dio rada, posjećen je hotel Krilo u Krilu Jesenice te je odrađen intervju s vlasnikom i direktorom hotela, inače mladim poduzetnikom koji ima 28 godina, s naglaskom na poduzetničke prakse koje provodi u poduzeću. Pružio je izuzetno detaljan uvid u način organizacije poslovanja na način na koji je osobno želio. Njegujući principe dugoročne održivosti te zadržavanja postojećih kvalitetnih radnika, objasnio je način na koji to uspješno provodi. Temelj uspjeha je konstantno ulaganje u same sadržaje hotela, na način da se trudi svake godine proširiti uslugu te poboljšati samu kvalitetu hotelskih soba. Zdrava komunikacija s osobljem te uvažavanje njihovih mišljenja i ideja pridonosi njihovoj motivaciji i zadovoljstvu, a sve gore navedeno zaokružuje upravo njegov izrazito demokratski stil vodstva, koji vrlo pozitivno utječe na ukupnu atmosferu rada.

Naravno, činjenica koja će pridonijeti dugoročnoj održivosti hotela je i izgradnja moderne nautičke luke koja će se nalaziti točno ispred hotela. Poduzetnikove investicije u poboljšanje smještaja i usluge, do dana izgradnje i otvorenja navedene luke, zasigurno će ispuniti potrebnu razinu kvalitete koju gosti visoke platežne moći očekuju. Velike zasluge koje će osigurati dugoročni prosperitet poduzeća pripadaju poduzetnikovom planiranju, koji se prije odluke o kupovini hotela duži vremenski period informirao o snagama i prilikama tog geografskog područja, te došao do jako vrijedne informacije koja će oblikovati cjelokupno poslovanje poduzeća.

Kroz komunikaciju e-mailovima i intervjuom s gospodinom Cokarićem, te sada nakon pisanja cjelokupnog završnog rada, prepoznato je da su ključ uspjeha malih i srednjih poduzeća u turizmu dugoročno planiranje prije odluke na pothvat, temeljita analiza tržišnih prilika, kontinuirano ulaganje u podizanje kvalitete samog turističkog objekta i redovno obogaćivanje znanja i sposobnosti zaposlenika.

## LITERATURA

1. Tkalec, Z. (2011): Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja, Zagreb
2. Poduzetništvo, njegove vrste i oblici, [Internet], raspoloživo na: <https://hrv.mentorbizlist.com/4175394-entrepreneurship-its-types-and-forms-the-concept-nature-and-attributes-of-entrepreneurship>, [20.6.2020]
3. Poduzetništvo, poduzetnik – što je to, [Internet], raspoloživo na: <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/%C5%BDelim%20postati%20poduzetnik.pdf> [16.06.2020.]
4. Zakon o računovodstvu, <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu>, [16.06.2020.]
5. Mikro, mala i srednja poduzeća: definicija i opseg, [Internet], raspoloživo na: [http://publications.europa.eu/resource/ellar/1bd0c013-0ba3-4549-b879-0ed797389fa1.0019.02/DOC\\_2](http://publications.europa.eu/resource/ellar/1bd0c013-0ba3-4549-b879-0ed797389fa1.0019.02/DOC_2), [16.06.2020]
6. Čavlek, N. (2016): Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
7. Žuvela, I. (1998): Optimizacija strukture ponude turističke destinacije, Rijeka
8. Sudarić, Ž. (2013): Poduzetničkim kompetencijama do razvoja malog i srednjeg poduzetništva, Veleučilište Lavoslav Ružička u Vukovaru – Upravni studij, Vukovar
9. Republika Hrvatska, Ministarstvo turizma (2014): Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu, Zagreb
10. Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z. (2018): Menadžment turističke organizacije i destinacije, Opatija
11. Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu, [Internet], raspoloživo na: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA\\_2018\\_c-dokumenti/akcijski%20planovi/008\\_160128\\_akc\\_p\\_msp.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_c-dokumenti/akcijski%20planovi/008_160128_akc_p_msp.pdf), [16.06.2020.]
12. Bistričić, A., Agatić, A., Kuzman, Z. (2011): Značaj poslovanja malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu Republike Hrvatske i gospodarstvima zemalja EU
13. Porter, M., Konkurentska prednost, postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, 2008.
14. Marin Buble, Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2000.
15. Buble, 2006, str. 315

16. Udovičić, A. (2011): Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik
17. Žugaj, M. (2004): Organizacijska kultura, Varaždin
18. Hrvatska Gospodarska Komora, [Internet], raspoloživo na: <https://hgk.hr/documents/znacaj-devizog-prihoda-od-turizma-179201557b6f1cfc32d1.pdf>, [24.09.2020.]
19. TOMAS stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, ljeta 2017, raspoloživo na: <https://www.htz.hr/sites/default/files/2019-07/Tomas-Ljeta-2017-Stavovi-i-potrosnja-turista-u-Hrvatskoj.pdf>, [10.09.2020.]
20. Analiza financijskih rezultata poduzetnika RH u 2014. – 2018. godine'', FINA, 2019
21. [https://www.htz.hr/sites/default/files/2019-06/HTZ%20TUB%20HR\\_%202018\\_0.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2019-06/HTZ%20TUB%20HR_%202018_0.pdf), Hrvatska Narodna Banka i Državni zavod za statistiku
22. Izvješće svjetske turističke agencije za 2018., [Internet], raspoloživo na: <https://www.telegram.hr/politika-kriminal/objavljeno-je-izvjesce-svjetske-turisticke-organizacije-donosi-par-zanimljivih-podataka-o-hrvatskoj-i-ostalim-destinacijama/>, [25.09.2020.]
23. Analiza financijskih rezultata poduzetnika RH u 2017. godini'', FINA, 2018.
24. Analiza financijskih rezultata poduzetnika RH u 2018. godini'', FINA, 2019.
25. Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj za 2018., [Internet], raspoloživo na: <http://www.cepor.hr/publikacijepolicy-dokumentiprezentacije/izvjesce-o-malim-i-srednjim-poduzecima/>, [25.09.2020]
26. Urbanistički plan uređenja luke Krilo
27. Orderman, [Internet], raspoloživo na: <https://www.orderman.com/en/homepage/>, [26.09.2020.]

## POPIS SLIKA I TABLICA

### Popis slika:

Slika 2.1. Strateški okvir djelovanja malih i srednjih poduzetnika u turizmu .....	9
Slika 2.2. Model destinacijskog proizvoda .....	10
Slika 3.1. Temeljne odrednice razvojne vizije malog i srednjeg poduzetništva RH.....	20
Slika 3.2. Smještajni kapaciteti po vrstama objekata na dan 31. kolovoza 2018.....	22
Slika 3.3. Prihodi od turizma u 2017. i 2018.....	22
Slika 3.4. Broj hotela po kategorijama na 31. kolovoza 2018. ....	23
Slika 3.5. Financijska efikasnost mikro, malih, srednjih i velikih poduzeća u 2017. i 2018...	23
Slika 3.6. Logo hotela Krilo .....	26
Slika 3.7. Izgled pomorske luke Krilo nakon završetka projekta.....	29
Slika 3.8. Urbanistički plan uređenja luke Krilo .....	29

### Popis tablica:

Tablica 2.1. Kriteriji razvrstavanja poduzeća u Hrvatskoj.....	7
Tablica 3.1. Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2015. do 2018. godine.....	21

## SAŽETAK

Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj jedan je od vodećih gospodarskih sektora koji pozitivno djeluje na gospodarski razvoj. Mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj pokretač su i nositelj konkurentnosti ekonomskog sistema, inovacija i značajan su izvor radnih mjesta, te su upravo zato iznimno važne za državu. Cilj ovog završnog rada je objasniti poduzetničke prakse u malim i srednjim poduzećima u turizmu. Prvo će se iznijeti općenitosti vezane uz pojam poduzetništva, nakon čega će detaljnije biti objašnjeno malo i srednje poduzeće u turizmu Republike Hrvatske. Cilj je prikazati stanje malog i srednjeg poduzetništva u turizmu kroz njihova osnovna obilježja, statističke analize te intervju s poduzetnikom. Također će biti navedena poželjna područja ulaganja kao i same mogućnosti razvoja poduzetničkih projekata u RH. Istaknut će se i poduzetničke prakse u turizmu na primjeru jednog konkretnog malog poduzeća u turizmu.

**Ključne riječi:** *poduzetništvo, mala i srednja poduzeća, turizam, analiza*

## SUMMARY

Small and medium-sized enterprises in Croatia are one of the leading economic sectors that have a positive effect on economic development. Small and medium enterprises in Croatia are the initiator and carrier of the competitiveness of the economic system, innovation and important source of jobs, and that is why they are extremely important for the state. The aim of this final paper is to explain entrepreneurial practices in small and medium enterprises in tourism. The generality of the connections with the concept of entrepreneurship will be presented first, after which the small and medium enterprise in tourism of the Republic of Croatia will be explained in more detail. The aim is to present the state of small and medium enterprises in tourism through their basic characteristics, statistical analysis and interviews with the entrepreneur. The listed desirable areas of investment will also be listed, as well as the same opportunities for the development of entrepreneurial projects in the Republic of Croatia. Entrepreneurial practices in tourism will also be highlighted on the example of one specific small business in tourism.

**Key words:** *entrepreneurship, small and medium enterprises, tourism, analysis, investors*