

# MOGUĆNOSTI I OGRANIČENJA FINANCIRANJA MALIH OBITELJSKIH HOTELA

---

**Balajić, Renata**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*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:124:421126>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-08**

*Repository / Repozitorij:*

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



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**MOGUĆNOSTI I OGRANIČENJA  
FINANCIRANJA MALIH OBITELJSKIH  
HOTELA**

**Mentorica:**

**doc.dr.sc. Marija Šimić Šarić**

**Studentica:**

**Renata Balajić**

**Split, rujan, 2019.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Definicija problema .....	1
1.2. Cilj rada .....	1
1.3. Metode rada.....	1
1.4. Struktura rada .....	1
<b>2. POJMOVNO ODREĐENJE PODUZEĆA .....</b>	<b>3</b>
2.1. Podjela poduzeća.....	3
2.2. Definicija hotela .....	5
2.3. Mali obiteljski hoteli .....	8
2.3.1. Upravljanje i poslovanje malog obiteljskog hotela .....	10
2.3.2. Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela .....	13
2.3.3. Tipovi obiteljskih hotela.....	14
2.3.4. Analiza malih obiteljskih hotela.....	14
2.3.5. SWOT analiza malih obiteljskih poduzeća .....	16
<b>3. IZVORI FINANCIRANJA MALIH OBITELJSKIH HOTELA .....</b>	<b>18</b>
3.1. Financiranje bankarskim kreditom .....	19
3.2. Podrške specijaliziranih institucija i vlade .....	21
<b>4. STUDIJA SLUČAJA NA OBITELJSKOM HOTELU VILLA BACCHUS .....</b>	<b>26</b>
4.1. Osnovni podaci .....	26
4.2. Studija slučaja .....	26
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>29</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>30</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>33</b>

**SUMMARY ..... 33**

## **1. UVOD**

Renko i Brečić (2016) govore kako obiteljska poduzeća predstavljaju važan dio svakog gospodarstva, naročito u razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Također napominju kako se značaj obiteljskih poduzeća prepoznaje kroz njihov udio u ukupnom broju zaposlenih i udio u ukupnom broju poduzeća.

Gostima pruža osjećaj doma daleko od svog doma, što bih svakoga moglo privući da barem razmisli o mogućnosti odabira obiteljskog hotela kao smještaja na svome putovanju. Prema Kružiću (2015) obiteljsko poslovanje predstavlja sigurnost za obitelj, ali je i izvor nesuglasica, kako u obitelji tako i na radnom mjestu. Kako ovaj sektor postaje sve veći i moćniji potrebno je riješiti neka od gorućih problema što se financiranja tiče.

### **1.1. Definicija problema istraživanja**

Prilikom osnivanja, ali i nadalje u poslovanju malih poduzeća pa tako i malih obiteljskih hotela, kao najveći problem ističu se izvori financiranja i ulaganja u poduzeće.

### **1.2. Cilj rada**

Cilj ovog rada je upoznati se sa pojmom obiteljskog poduzeća, njegovim prednostima i nedostacima, načinima financiranja te analizom obiteljskog hotela Villa Bacchus.

### **1.3. Metode rada**

U radu koristiti će se deskriptivna metoda, metoda indukcije i dedukcije, analize te studije slučaja.

### **1.4. Struktura rada**

Rad je koncipiran u 4 poglavlja. U **Uvodu** je opisan značaj obiteljskog hotelijerstva, definiran je problem, cilj samog istraživanja, metode korištene u radu te struktura rada. Drugo poglavlje **Pojmovno određenje poduzeća** upućuje u sam pojam poduzeća kako bi dalje u nastavku došli do definicije hotela i malog obiteljskog hotela. Također je prikazano upravljanje i

poslovanje obiteljskog hotela, ali i izvedena SWOT analiza te prednosti i mane obiteljskih poduzeća. Sljedeće je poglavlje **Izvori financiranja malih obiteljskih poduzeća** koje opisuje problematiku ovog sektora, ali i dostupne izvore financiranja malog poduzetnika. Četvrto poglavlje sastoji se od **Studije slučaja na obiteljskom hotelu Villa Bacchus** koje uz osnovne podatke nudi informacije o načinu financiranja obiteljskog hotela sa dugom tradicijom postojanja. Ujedno iznosi par činjenica od strane samih vlasnika.

## **2. POJMOVNO ODREĐENJE PODUZEĆA**

### **2.1. Podjela poduzeća**

Pod pojmom poduzeća podrazumijevamo samostalnu gospodarsku, tehničku i društvenu cjelinu koja je u vlasništvu subjekata, pravnih ili fizičkih osoba te proizvodi dobra i usluge za potrebe tržišta. „Poduzetništvo predstavlja sposobnost pokretanja neke nove jedinstvene ideje“ (Kružić, 2015:3). Prva stvar koja čeka poduzetnika je odabir pravnog oblika poduzeća. Kružić (2015) navodi kako u Hrvatskoj poduzetnik može poslovati kao:

- javno trgovačko društvo,
- komandno trgovačko društvo,
- društvo s ograničenom odgovornošću,
- dioničko društvo.

Prema vrsti djelatnosti dalje razlikujemo poljoprivredna, šumarska, ribarska, rudarska, industrijska, graditeljska, trgovinska, prometna, turistička, ugostiteljska i komunalna poduzeća.

Poduzeća također možemo podijeliti i prema njegovoj veličini što je ujedno i najpoznatija podjela. Sukladno Zakonu o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18), koji je na snazi od 01.01.2019., razlikujemo:

- mikro poduzeća: poduzeća koja ne prelaze sljedeća dva od tri kriterija; ukupna aktiva 2.600.000,00 kn, prihod 5.200.000,00 kn, prosječan broj radnika tijekom poslovne godine iznosi 10.
- mala poduzeća: poduzeća koja ne spadaju u mikro poduzeća i koja ne prelaze sljedeća dva od tri kriterija; ukupna aktiva 30.000.000,00 kn, prihod 60.000.000,00 kn, prosječan broj radnika tijekom poslovne godine iznosi 50.
- srednja poduzeća: poduzeća koja ne spadaju ni u mikro ni u mala poduzeća i koja ne prelaze sljedeća dva od tri kriterija; ukupna aktiva 150.000.000,00 kn, prihod 300.000.000,00 kn, prosječan broj radnika tijekom poslovne godine iznosi 250.

- velika poduzeća: poduzeća koja premašuju dva od tri kriterija za srednje velika poduzeća.

Mala i srednja poduzeća su svugdje u svijetu ranjivija od velikih poduzeća, međutim njihov udio u ukupnom broju poduzeća, proizvodnji, zaposlenosti i mnogim drugim pokazateljima je ogroman. Takvo je stanje i u Hrvatskoj, gdje mala i srednja poduzeća imaju visok potencijal rasta. Uzrok tome je visok omjer poduzetnika koji u poslovni poduhvat ulaze iz nužde ili pak zbog uočene dobre prilike. Ipak postoji mnogo prepreke ovakvom poduzetništvu. Prva prepreka razvoju su administrativne prirode, ali i obrazovni sustav koji ne promiče dovoljno poduzetništvo. Tu je i neravnomjeran raspored poduzetničke djelatnosti po regijama te niske vrijednosti društvenih normi. Ipak, poduzetničko okruženje i aktivnost se u zadnje vrijeme sigurno poboljšavaju (Cvijanović, Marović, Struk, 2008).

**Tablica 1. Broj poduzeća u RH prema veličini kroz godine**

	2013.	2014.	2016.	2017.
Mikro i mala poduzeća	99.573	102.895	112.809	118.352
Srednja poduzeća	1.268	1.221	1.347	1.400
Velika poduzeća	350	354	327	329
Ukupno	101.191	104.470	114.483	120.081

Izvor: CEPOR (Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva), Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018.)

Iz godišnjeg izvješća CEPOR-a (2018), može se vidjeti kako je prisutan porast ukupnog broja poduzeća iz godine u godinu, ali se najveći trend vidi upravo u mikro i malim poduzećima. Tu se vidi da se u samo par godina broj mikro i malih poduzeća znatno povećao. Što se broja zaposlenih tiče za 2017. godinu, u mikro poduzećima ima 242.867 zaposlenih, u malim poduzećima iznosi 229.752 zaposlenika. Broj zaposlenih u srednjim poduzećima u 2017. godini iznosi 173.713, dok u velikim poduzećima ima sveukupno 236.552 zaposlenih. Prema tome mikro, mala i srednja poduzeća zapošljavaju gotovo tri četvrtine (73,2%) svih zaposlenih u poslovnim subjektima u Hrvatskoj u 2017. godini. Sve ove brojke mogu se shvatiti kao povećanje produktivnosti i konkurentnosti malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj.



Bitna podjela poduzeća je ona prema vlasništvu upravo zbog utvrđivanja načina upravljanja poduzećem. Zastupljenost pojedinih vlasničkih oblika ovisi o gospodarskom i društvenom sustavu zemlje. Kuvačić (2005) podijelio je poduzeća prema vlasništvu na:

- privatna (ona poduzeća koja su u privatnom vlasništvu pojedinih ili individualnih vlasnika ili većeg broja vlasnika),
- javna (u monopolskom položaju koja nude bitna dobra i usluge, a podložna su javnoj upravi koja treba osigurati da posluju u javnom interesu kao npr. gradska čistoća, javni prijevoz, željeznički promet, elektroprivreda),
- zadružna (osnivaju se radi obavljanja gospodarske djelatnosti koje su u interesu zadrugara. Tim poduzećima upravljaju radnici i zadrugari koji su međusobno osnovali radni odnos. Cilj im nije ostvarivanje dobiti, već je njihov cilj unaprijediti poslovanje i djelatnost svojih članova),
- mješovita poduzeća (su ona poduzeća koje se nalaze u mješovitom vlasništvu, tj. koja su u vlasništvu države i u vlasništvu privatnih osoba, ili u nekoj od drugih mogućih kombinacija vlasništva).

## **2.2. Definicija hotela**

„Hotel je okolina čiji je smisao osigurati svojim gostima korisne i efikasne usluge, te ugodan boravak“ (Levy, 2001: 1). „Gosti hotela očekuju ugodne uvjete boravka u svim prostorima: u predvorju, ugostiteljskim dijelovima hotela, trgovačkim prostorima, prostorima za rekreaciju i posebno u smještajnim jedinicama (hotelskim sobama i apartmanima) gdje se ugodnost mora prilagoditi zahtjevima pojedinog gosta. Osoblje hotela, arhitektonska i tehnička oprema, razni servisi, kuhinja i ambijent sobe imaju svoju ulogu u ispunjavanju očekivanja hotelskih gostiju“ (Galičić, 2012: 19). Uz sve tehničke ugodnosti veliku ulogu igra i gostoljubivost samog osoblja i njihovog odnosa prema gostu.

Sukladno Zakonu o ugostiteljskoj djelatnosti (»Narodne novine«, broj 85/2015) odnosno Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, hotel je poslovni objekt u kojem ugostitelj obavlja ugostiteljsku djelatnost

odnosno pruža ugostiteljske usluge (smještaja, prehrane, pića i napitaka) u ugostiteljskim sadržajima (recepција, sanitarni čvorovi, smještajne jedinice, sadržaji za prehranu i drugo). Što se tiče vrsta hotela, Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata, objekte iz skupine hoteli razvrstava sukladno obveznim ugostiteljskim uslugama u sljedeće vrste:

1. Hotel baština (heritage),
2. Difuzni hotel,
3. Hotel,
4. Aparthotel,
5. Turističko naselje,
6. Turistički apartmani,
7. Pansion,
8. Integralni hotel (udruženi),
9. Lječilišne vrste; kao npr. Lječilišni hotel, Lječilišni aparthotel, Lječilišno turističko naselje i brojni drugi,
10. Hoteli posebnog standarda; kao npr. Hotel business, Hotel meetings, Hotel congress, Hotel holidayresort, Hotel wellness, Family, Small&friendly...

S druge strane, Pravilnik za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste hotel propisuje uvjete i način dodjele oznake kvalitete za hotelske objekte s 3, 4 i 5 zvjezdica. Uvjeti za dobivanje oznake kvalitete propisuju: uvjete zaštite okoliša, uvjete sigurnosti, uvjete veće od propisanih uvjeta za kategorizaciju hotela, uvjete kvalitete uređenja i opreme, propisani kodeks ponašanja, kriterije zadovoljstva osoblja (utvrđuje se anketom), kriterije zadovoljstva gostiju (utvrđuje se anketom), kao i uvjete dobre suradnje s lokalnom zajednicom. Ti uvjeti napreduju kako se broj zvjezdica povećava, ali ipak neke osnovne uvjete hotel treba zadovoljiti bio on sa dvije ili sa pet zvjezdica (ujedno i najviši broj u

Hrvatskoj) kao npr. izgled recepcije te njena udobnost i čistoća, čistoća i opće stanje sanitarnih čvorova, čistoća svih prostorija u hotelu, čistoća svih vrsta soba, čistoća kuhinje... Najveća se razlika u broju zvjezdica vidi upravo u veličini soba, broju dodatnih sadržaja u hotelu (trgovina, bazeni, wellness, sauna, jacuzzi), usluživanju hrane i pića, određenoj opremi u sobama, vertikalnim i horizontalnim komunikacijama u hotelu i dodatnim uslugama što ih pruža recepcija i njihovi zaposlenici (vratar, portir, nosač prtljage). Prema podacima Ministarstva turizma u 2018. godini ukupan broj objekata iz skupine hotel u Hrvatskoj iznosio je 704, od toga je 57 hotela sa 2 zvjezdice, 311 hotela sa 3 zvjezdice, 299 hotela sa 4 zvjezdice i 37 hotela sa najvišim brojem zvjezdica (5).

Hotele je bitno podijeliti prema njihovoj veličini i načinu vlasništva pa tako u Hrvatskoj imamo sljedeće tri skupine:

1. mali hotel (sa kapacitetom od 5 do 50 soba),
2. srednje veliki hotel (sa kapacitetom od 51 do 200 soba),
3. veliki hotel (sa kapacitetom preko 200 soba).

Galičić (2012) ističe dvije podjela prema vlasništvu, pa prema tome imamo:

1. neovisni hoteli,
2. hoteli udruženi u hotelske lance na nacionalnoj ili internacionalnoj razini.

Neovisni hoteli su oni koji na tržištu posluju samostalno, ali se može dogoditi da se ti neovisni hoteli udruže u formalne skupine. Glavni razlog tome je poboljšanje poslovanja kroz međusobnu suradnju, najčešće međusobnim preporukama posjetitelja., Vlasnici hotela mogu imati ugovorni odnos s hotelskim lancem (na primjer, samo za upravljanje hotelom, tj. samo menadžment). U tom slučaju, hotelski lanac ugovara s neovisnim hotelom samo poslove menadžmenta. Vlasnici tih hotela plaćaju ugovorni iznos menadžmentu, odnosno hotelskom lancu. Drugi neovisni hoteli pak ugovaraju s hotelskim lancem samo poslove u svezi sa oglašavanjem, marketingom ili prodajom. Ipak, najčešći slučaj partnerstva neovisnih hotela s hotelskim lancima je ugovorni odnos poznat kao «franšiza». U tom slučaju ugovorom se utvrđuju strogi standardi o dizajnu, dekoru, opremi, proceduri rada, te iznos godišnje naknade za pripadnost lancu. Upravo prema tim standardima, hotelski se lanci razlikuju jedni od drugih

kao različiti «brandovi» na tržištu. Ugovoreni standardi moraju se strogo uvažavati. Interne skupine stručnjaka provjeravaju pridržavanje tih standarda. U slučaju nepridržavanja slijede ugovorne sankcije, a to je najčešće isključenje iz lanca“ (Galičić, 2012: 28).

Bitno je naglasiti kako sve ove kategorizacije i podjele hotela ovise od države do države te se može dogoditi da postoje bitne razlike u kriterijima razvrstavanja bilo po veličinama hotela ili pak po dodjeli zvjezdica.

### **2.3. Mali obiteljski hoteli**

Institut za turizam (2013) ističe kako pružanje usluga u objektima malog obiteljskog hotelijerstva nije uređeno posebnim zakonom već se definira u sklopu odredbi Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti, ali i Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli te Pravilnikom za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste Hotel. Može se, stoga, zaključiti da malo obiteljsko hotelijerstvo ne predstavlja specifično uređeno područje i/ili specifičnu smještajnu ponudu. Riječ je o objektima smještajne ponude relativno maloga kapaciteta i sve veće tematiziranosti koja omogućava sadržajan i ispunjen odmor pri čemu, zbog poznavanja navika pojedinih gostiju, moguće kvalitetno udovoljavati različitim očekivanjima gotovo svakog gosta. Osim toga idealan je za turiste koji uz aktivan odmor žele upoznati kulturu života i rada lokalne zajednice, ali i sudjelovati u tradicijskim događajima. Fleksibilno poslovanje omogućuje ponudu turističkoj destinaciji tijekom cijele godine.

Medlik i Ingram (2002) navode da za sve one koji žele uložiti novac, vrijeme i trud u izgradnju poslovanja, posjedovanje hotela ima mnoge draži. Nudi ekonomsku neovisnost putem poslovanja koje osigurava sredstva za život u djelatnosti prepunoj zanimljivih susreta s ljudima te nudi prostor za osobno nadahnuće. Kako mnogi pojedinci u hotelskoj industriji ulaze sa skromnim sredstvima te se u najvećoj mjeri koriste vlastitim financijskim resursima, skloni su to činiti u manjem opsegu, pa i njihovi hoteli ostaju mali. Kao što sam naziv govori, njihova je veličina ograničena veličinom tržišta te razmjerima konkurencije. Mnoga su tržišta hotelskih usluga malena, a ta malena tržišta opslužuje više od jednog hotela. K tome, veličina nije nužna za isplativo hotelsko poslovanje, kao što je to slučaj sa nekim drugim industrijama.

Na mali se hotel gleda kao na poduzeće kojim upravlja vlasnik osobno te ga vodi na dnevnoj osnovi. To opet nije slučaj za sve male hotele, no koncepcija ima izvjesne smislene značajke vezane za vlasništvo, menadžment uopće te osobito financiranje, organiziranje, upravljanje osobljem i kontrola.

Isti prethodno navedeni autori govore kako je proizvod malog hotela isključivo vezan za okruženje odnosno tržište u kojem se nalazi. Pa će tako proizvod u velikom gradu s raznovrsnijim hotelima biti više specijaliziran nego u gradiću gdje imamo samo nekoliko hotela ili pak samo jedan. Osim usluga smještaja mnogi mali hoteli imaju i barove i restoracije koji su također izvori prihoda. Uobičajeno ne poslužuju samo goste hotela nego i lokalno stanovništvo. Znatna je razlika u načinu na koji veliki i mali hoteli nastoje združiti svoja tržišta i proizvode. Menadžment većih hotela sve više procjenjuje svoja tržišta, uobličuje poslovanje kako bi odgovorio na očite potrebe tržišta te svoje hotelske usluge i proizvode prodaje izdvojenim segmentima tržišta tako što ih naveliko promiču. Mali obiteljski hoteli su skloni tržišnim pristupima na manje služben način te se više intuitivno oslanjaju na podrobno poznavanje onoga što gost traži, a što je utemeljeno na bliskom susretu s njim. Mali hoteli nisu tek male inačice velikih hotela. Oni su u osnovnom različiti te su često najprije „obitelj“, a tek onda poslovanje.

Obiteljski hoteli nova su stranica turističke ponude te se na tržištu ističu jer se trude da se gosti osjećaju kao kod kuće iako su daleko od kuće. Rečeno je kako su to mali hoteli s velikom dušom.<sup>1</sup> Obiteljski i mali hoteli su često opisani kao posebni i prepoznatljivi, s osobnim pristupom svakom gostu i cjelodnevnom uslugom. Također se na ovu vrstu hotela kaže da su nositelji novog trenda u hrvatskom turizmu. Svaki obiteljski hotel priča zasebnu priču u kojoj se vlasnici trude prenijeti duh mjesta, ali isto tako vjerno odražavaju životni stil i uvjerenja sebe i svoje obitelji.<sup>2</sup>

„Bilo da se mjeri opsegom ulaganja, prometom, brojem soba ili kreveta, brojem zaposlenih ili drugim kriterijima, u većini zemalja najveći broj hotela čine mali hoteli“ (Medlik, Ingram, 2002: 53). Struktura ekonomije razvijenih europskih i ostalih zemalja bitno se razlikuje od strukture hrvatske ekonomije gledajući udjel malih hotela. U prilog tome stoje brojke koje govore kako primjerice u Austriji, Grčkoj i Italiji čine oko 80 posto u ukupnim hotelskim

---

<sup>1</sup><http://www.omh.hr/hr/hoteli/o-hotelima/12>

<sup>2</sup><https://hrturizam.hr/sime-klaricomh-investicija-u-male-obiteljske-hotele-cini-temelj-odrzivog-razvoja-hrvatskog-turizma/>

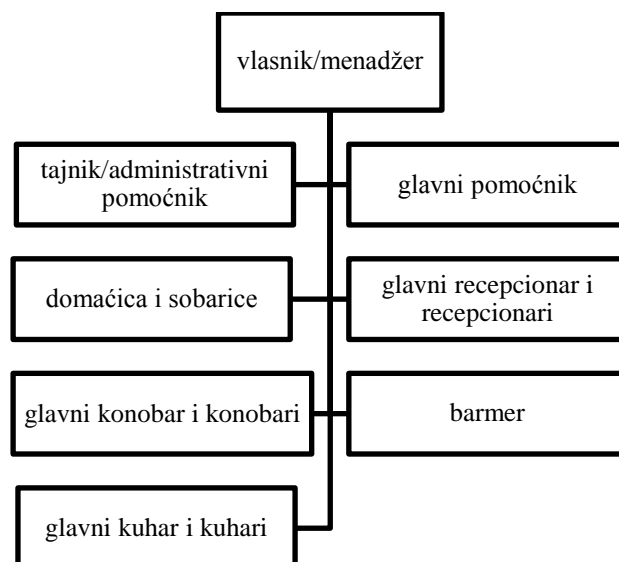
kapacitetima, dok u Hrvatskoj čine svega 10 posto. Bez obzira na tako malu brojku, ponudom, sadržajima i kvalitetom mogu ponosno stati uz bok sa konkurentima.<sup>3</sup>

### **2.3.1. Upravljanje i poslovanje malog obiteljskog hotela**

Obiteljski hoteli su specifični upravo zbog toga što su u vlasništvu obitelji (privatno vlasništvo) i jer je kroz cijelo poslovanje uključena obitelj. Vlasnik/ica nastoje ostvariti zacrtane ciljeve i ekonomsku korist kako poduzeća tako i cijele svoje obitelji. U velikim hotelima vlasništvo i menadžment obično su dvije odvojene funkcije, i u koncepciji i u praksi. Najviša uprava tako se povjerava top menadžmentu koji dalje delegira svakodnevno vođenje poslova operativnom menadžmentu. S obzirom na veličinu poslovanja može postojati nekoliko razina operativnog menadžmenta. Poslovanje se dijeli na odjele te tako na čelu svakog odjela mogu biti odjelni menadžeri. U malom hotelu vlasnik-ica obično u jednoj osobi objedinjuju ne samo vlasništvo i upravljanje već često i funkcije top i operativnog menadžera. Ta osoba ulaže u hotel, financira ga, odlučuje ciljeve i politike, odgovorna je za planiranje, menadžment, organizaciju, zapošljavanje i nadzor. Što se tiče financiranja, arhitekture, promidžbe, zakona, održavanja i brojnih drugih pitanja, uvijek se može obratiti službama izvan hotela (što često i čini) no on/ona je sebi marketinški stručnjak, nabava, kadrovska služba, organizator i koordinator hotelskog sadržaja i usluga te za vanjski svijet, predstavnik-ica hotela (Medlik, Ingram, 2002:57).

---

<sup>3</sup><https://hrturizam.hr/sime-klaricomh-investicija-u-male-obiteljske-hotele-cini-temelj-odrzivog-razvoja-hrvatskog-turizma/>



**Slika 1. Organizacijska struktura malog obiteljskog hotela**

Izvor: Medlik S. i Ingram H. (2002.), *Hotelsko poslovanje*, str. 58.

Na Slici 1. vidi se najčešći prikaz podjele poslovanja malog hotela na odjele. Svaki hotel sebi prilagođava ovu podjelu ovisno o broju zaposlenika i uključenosti obitelji. Prema podjeli, vidimo da u hotelu najčešće dvojica pomažu vlasniku dok ostali imaju određene sasvim široke odjelne odgovornosti. Ured vlasnika-ice predstavlja centar hotela u kojem su povezane sve središnje funkcije te administrativni poslovi. Poslovi u malom obiteljskom hotelu se mogu podijeliti u odjele tako da ih vlasnik-ica može izravno nadzirati. Iako su svi podijeljeni, često se događa da zaposlenici, članovi obitelji, jedni drugima svakodnevno uskaču i pomažu. Tako mogu ne samo osigurati prilagodljivost u pregrupiranju osoblja i smanjiti vrijeme u kojem se ništa ne radi, već mogu zbog raznovrsnosti zadataka, učiniti osoblje zadovoljno zaposlenjem.

Sama uključenost obitelji u poslovanje može biti različita. U nekim hotelima uz vlasnika-icu uključena su i njihova djeca dok u nekim hotelima ta uključenost ide i do šire obitelji odnosno uz osnivače stoje njihova djeca sa svojim obiteljima pa čak i prvi srodnici po ocu ili majci (osnivačima). Prostor širenja im je ograničen jer mogu ulagati samo ograničene svote iz vlastitog novčanog toka i vanjskih izvora. Na tržištu su pak mali kupci i ne mogu kupovati velike količine. Može im nedostajati znanja o upravljanju, može se dogoditi da sebi ne mogu priuštiti zaposlenje stručnjaka, a zaposlenicima nude ograničenje u napredovanju. Količina poslova premalena je da bi osigurala visok stupanj učinkovitosti poslovanja, a ograničen raspon proizvodnje čini ih osjetljivim na pritisak izvana. S druge strane mali hotel nema

probleme upravljanjem koje ima veliki hotel, te upravo zato što je malen uživa određene prednosti. Vlasnik-ica može znatno utjecati na poslovanje i voditi ga tako da se osjeti osobnost te tako stvoriti lojalne goste. On/ona kao osobe su dovoljne za upravljanje hotelom te kod svojih zaposlenika potiču odanost (Medlik, Ingram, 2002).

Budućnost malog hotela vidimo u usredotočivanju na ono što najbolje čini, ono što može ponuditi u visokoj kvaliteti, osobnom pristupu hotelu u čemu gosti danas vide privlačniju alternativu velikim hotelima i kompanijama općenito. Uz suradnju s drugima i oslanjajući se na dostupnu pomoć, mali obiteljski hoteli mogu prilagoditi neke prednosti velikih hotela vlastitim potrebama. Neki od načina kojima mali obiteljski, ali i neobiteljski hoteli mogu pomoći sebi i sebi sličnima su:

- stvaranje hotelskih konzorcija ili udruga neovisnih hotela: pod tip konzorcija spada skupina neovisnih mjesnih hotela nekog grada ili okruga koji su međusobno konkurenti. Uspostavom uzajamnog povjerenja i pouzdanja dovodi do zajedničkog nastupa na tržištu, nabavi i suradnji, što osigurava poprilične uštede. Tip udruge neovisnih hotela podrazumijeva udruženje zemljopisno udaljenih hotela koji nisu međusobna konkurencija. Naglasak je na promicanju autobusnih ili automobilskih tura te na prosljeđivanju poslova, zajedničkoj strategiji u drugim smjerovima. Ovakvi konzorciji osnivaju središnje urede, a članovi plaćanjem članarine financiraju udruhu kako bi bili što učinkovitiji.
- stvaranje savjetodavnih uslužnih službi za male hotele. Osnivanjem nacionalne hotelske udruge i turističkih odbora, a čiji bi manji tim stručnjaka vlasnicima osigurao pomoć kroz praktične savjete i pouke. Ovaj način sličan je onome u velikim organizacijama koje unutar sebe imaju jedinice i odjele upravnih službi. U Hrvatskoj to je Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela o kojoj će biti riječi u ulomku iza.
- mali hoteli mogu se koristiti međuhotelskim usporednim ispitivanjem koje bi omogućilo usporedbu vlastite realizacije s realizacijom drugog sličnog hotela. Ovako mogu lako prepoznati vlastite radne slabosti što dovodi do poboljšanja učinkovitosti.



### 2.3.2. Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela

Iz druge točke koja spominje stvaranje savjetodavnih uslužnih službi, u Hrvatskoj najpoznatija udruga za male obiteljske hotele je upravo Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela (OMH). Potaknuta potrebom za udruženjem koje će zastupati specifične interese ovog rastućeg segmenta, Udruga je osnovana 2004. godine u Splitu. Prema podacima njenih članstava, udruga danas broji skoro 200 malih obiteljskih hotela (u cijeloj državi oko 400) i 66 visokokvalitetna pansiona i agrodomaćinstva s područja cijele Hrvatske. Više od 50 posto članova ima hotele s četiri i pet zvjezdica, a 40 posto s tri zvjezdice. Čak 33 posto članova Nacionalne udruge smješteno je u Splitsko-dalmatinskoj županiji, 16 posto u Primorsko-goranskoj, 13 posto u Istarskoj, a u Šibensko-kninskoj ih je 11 posto.<sup>4</sup> Do prije petnaestak godina mali obiteljski hoteli jedva da su bili prisutni na tržištu, a danas je njihova gospodarska važnost nezanemariva s obzirom da njihov broj svakodnevno raste. Udruga pokreće bitne projekte i edukacije putem seminara i radionica te stalno omogućuje unapređenje kvalitete ponude malih obiteljskih hotela. U protekle dvije godine Udruga je inicirala i realizirala nekoliko vrlo značajnih projekata, pri čemu svakako valja istaknuti programe Ministarstva turizma „Poticaj za uspjeh“ odnosno „Poticaj za obiteljsko hotelijerstvo“ koji osiguravaju povoljnije izvore financiranja za male hotelijere. Osim toga, Udruga je financirala izradu kataloga „Obiteljski i mali hoteli“ koji je u suradnji s HTZ-om tiskan u 120.000 primjeraka na jedanaest svjetskih jezika. Konačno, Udruga je uspjela ugovoriti posebne uvjete nabave s oko 20 dobavljača, uključujući Konzum, Podravku, Croatia osiguranje, HAK i sl., osiguravajući svojim članovima povoljnije rabate i godišnje bonuse na ostvareni promet.

Umrežavanja i klasteri predstavljaju ključan element uspjeha malih i srednjih poduzeća, a time i malih i obiteljskih hotela, u turizmu. Prema njihovim istraživanjima se vidi kako povezivanje poduzeća u bilo kakav oblik ima veliki značaj za njegovo poslovanje. Ponekad se događa da malo poduzeće ne može pružiti sve usluge koje potrošaču trebaju prilikom kupnje (prijevoz, zabava, hrana i slično). Tada se pozornost stavlja na razvoj klastera i mreža kako bi se pojačale konkurentске prednosti. Umrežavanjem se povećava produktivnost i inovativnost, ali i pomažu prevladavati ograničenja vezana uz veličinu poduzeća kroz zajedničke aktivnosti. Također, za uspješno povezivanje bitno je da druga strana ima kvalitetu, da dobro poznaje

---

<sup>4</sup><https://tockanai.hr/biznis/turizam/obiteljski-i-mali-hoteli-18708/?fbclid=IwAR3zizuQ-OMJg1tCBQw9VECO3CgOEwY7syNiXjVgIELQEjPHhJdMKGaqMig>

djelatnost , da ima visok stupanj povezanosti i profesionalizma (Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva u Hrvatskoj, 2013: 18).

### **2.3.3. Tipovi obiteljskih hotela**

Kako se svako uspješno obiteljsko poslovanje s vremenom razvija, tako vrlo često prerasta mogućnosti jedne obitelji. Dejan Kružić, autor knjige „Obiteljsko poduzetništvo“ (2016.), po uzoru na W. G. Dyer-ove knjige „Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions“ (1986.) navodi tri osnovna tipa:

1. aktivna obiteljska poduzeća, karakterizirana menadžmentom i nadzorom poslovanja od strane članova obitelji, koji su uključeni i zaposleni u poduzeću. Obitelj često zapošljava radnike koji nisu članovi obitelji.
2. obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom, koja su u vlasništvu i pod kontrolom članova obitelji koji nisu zaposleni niti upravljaju poslovanjem. Ovakva poduzeća vode ne-članovi obitelji u ime i za račun vlasničke obitelji.
3. lanterna (pritajena) obiteljska poduzeća, u kojima samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili nasljednik, uključen u proces poslovanja kao predsjednik uprave. Ostali članovi obitelji mogu se, ali i ne moraju, u budućnosti uključiti u poslovanje.

### **2.3.4. Analiza malih obiteljskih hotela**

Prema istraživanju koje je naručilo Ministarstvo turizma (2013) moguće je nabrojiti najvažnije prednosti i niz nedostataka ovog segmenta. S jedne strane, obiteljsko poduzeće može predstavljati sigurnost bilo za članove obitelji ili za zaposlenike ne-članove, koji svojim radom, naporima i jedinstvenosti doprinose kako sebi tako i društvu. Među najvažnije prednosti valja ubrojiti:

- uspostavu čvrstih osobnih veza sa svojim gostima;što predstavlja glavnu konkurentsku snagu zbog mogućnosti individualizacije usluge, lojalnosti i osobnog pristupa gostu,

- uspostavu čvrstih veza sa zaposlenicima; a kao rezultat imamo višegodišnju suradnju i lojalnosti između vlasnika/menadžera i osoblja,
- fleksibilnost i brzinu reakcije; zbog malog broja zaposlenika, jednostavne organizacijske strukture i mogućnosti brzih poslovnih odluka, obiteljski se hoteli mogu jako brzo prilagoditi promjenama na tržištu,
- dugogodišnju prisutnost na tržištu i generacijski kontinuitet poslovanja; što omogućava da se mali obiteljski hoteli u očima potrošača predstavljaju kao objekti ne samo visokog kredibiliteta i dobre usluge, već i kao objekti s dobrim odnosom vrijednosti za novac.

S druge strane, hotel lako može postati izvorom nerazriješenih tenzija i obiteljskih konflikata, koji dalje mogu dovesti do smetnje u realizaciji poslovnih ciljeva i stvoriti brojna ograničenja za rast i razvoj poslovanja. Razlozi zbog kojih dolazi do takvih situacija:

- neformalne poslovne procedure i nedostatak planiranja poslovnog procesa; što se često odražava na kvalitetu usluge i improvizaciju u poslovanju uslijed čega nije uvijek moguće isporučiti uslugu potrebne kvalitete,
- nedovoljno poznavanje tržišnih trendova ili neadekvatne marketinške aktivnosti zbog ograničenog marketinškog budžeta, ali i nedostatka profesionalaca u sferi tržišne komunikacije,
- ograničen pristup tržištu kapitala; kao najveći problem i nedostatak obiteljskih poduzeća ističu se problemi financijskog tipa upravo zbog visoke rizičnosti poslovanja kojoj su izloženi svi članovi obitelji, ali i ne-članovi. Razlog svakodnevnog stresa upravo je potencijalna mogućnost bankrota, gubitak sredstava i posla,
- neadekvatnu kompoziciju radne snage, kvalifikacijsku strukturu ili nedostatak profesionalnih vještina dijela zaposlenih; tu imamo moguću nedostatak stručnih i upravljačkih znanja iz razloga što ponekad neki član obitelji dođe do radnog mjesta upravo zbog krvnog srodstva, a ne zbog svojih stručnih osobina. Također mogu postojati nesuglasja između afiniteta pojedinih članova obitelji i njihovih očekivanja i želja što vodi do gušenja talenata i nastojanja da se pojedinca izdvoji i na posljetku da taj isti napusti poslovanje.

- Velik problem je i pitanje nasljeđivanja odnosno generacijskog transfera vlasništva; Kompleksnost procesa transfera dodatno je pojačana činjenicom da većina vlasnika obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj nema osobno iskustvo nasljeđivanja poduzeća od prethodnih generacija. Malo ih je svjesno činjenice da nasljeđivanje unutar obitelji predstavlja samo jednu od mogućnosti (iako većina osnivača to priželjkuje). U razvijenim zemljama sve je prisutniji trend prenošenja upravljačke funkcije na profesionalne managere koji nisu članovi obitelji zbog sve manje želje članova obitelji (kćeri / sinova) za uključivanje u posao. Druge mogućnosti su transfer vlasništva nad poduzećem drugoj osobi (prodaja neobiteljskom managementu ili zaposleniku), prodaja osobama izvan poduzeća, preuzimanje, spajanje (CEPOR, 2012).

### **2.3.5. SWOT analiza malih obiteljskih poduzeća**

Osim gore navedenih podataka, isti izvor izvodi SWOT analizu malog obiteljskog hotelijerstva u RH odnosno analizu jakosti, slabosti, prilika i opasnosti. Prema istom glavna jakost ove vrste hotelske ponude upravo je njihova rastuća kvaliteta, dobra vrijednost za novac, ali i atraktivne lokacije hotela. Lokacijske značajke priobalnog područja i kontinenta, omogućavaju prihvat aktivnih turista, ali i onih sklonijih pasivnom odmoru. Sve je više turista koji traže tematizirani smještaj, a obiteljski hoteli to im mogu i pružiti. Individualni pristup gostu, gostoljubivost i srdačnost se isto mogu istaknuti kao ključna jakost. Također tu je i povećan interes za udruživanje malih obiteljskih hotela na nacionalnoj razini. Nadalje kao prilike koje bi svako obiteljsko poduzeće trebalo iskoristiti navodi se konstantna potražnja za ovakvim smještajem, ali i razne mogućnosti koje se nude malim poduzetnicima u pogledu financiranja iz EU fondova koje mogu koristiti za specijaliziranje svojih objekata, za istraživanje tržišta ili pak za stručno osposobljavanje sebe kao poduzetnika i svog osoblja. Tu su i brojne prilike koje se nude samim povezivanjem u partnerstva s drugim ponuđačima usluga u samoj destinaciji (složeni turistički proizvod) kao i međusobna razmjena iskustava.

S druge strane brojne su slabosti koje izravno utječu na poslovanje, a osim izražene sezonalnosti i pada poslovne aktivnosti hotela izvan ljetne sezone tu je i problem visoke zaduženosti poduzeća odnosno same obitelji, manjak radnog kapitala i nedovoljno praćenje razvoja malog obiteljskog hotelijerstva od strane kreditnih institucija. Ne smije se izostaviti ni

neadekvatna zakonska rješenja koja reguliraju poslovanje malih obiteljskih hotela zbog činjenice da poslovanje nije posebno uređeno zakonom, povećavanja razine parafiskalnih obveza i nedovoljno ulaganje privatnih poduzetnika u turizam. Što se tiče zaposlenika u hotelima glavna slabost im je manjak turistički stručnog i obrazovanog kadra što dovodi do nemogućnosti zadržavanja pojedinaca u svom poduzeću. Tu je i problem samog statusa poduzetništva u društvu. Samo 5,9 posto zaposlenika u dobi između 18 i 24 godine su uključeni u obrazovanje, a samo 2,3 posto od ukupnog broja zaposlenika sudjeluje u procesima osposobljavanja (MINT, 2014). U komunikaciji sa tržištem trebalo bi se poraditi na međunarodnoj prepoznatljivosti i udaljavanje od slike jeftine destinacije sunca i mora, iako se možemo pohvaliti sa netaknutim prirodnim ljepotama, takav brend nam ne bih trebao biti i jedini.

### 3. IZVORI FINANCIRANJA MALIH OBITELJSKIH HOTELA

Mala poduzeća, kako u Hrvatskoj tako i u susjednim joj zemljama, suočena su sa brojnim financijskim preprekama. Kao što je već spomenuto između svih slabosti na koje nailaze malapoduzeća, pa tako i mali obiteljski hoteli, kao glavna prepreka izdvaja se ograničen pristup financiranju i nerazvijenost financijskih tržišta za zadovoljenje ovog rastućeg sektora. Potrebna je podrška i pomak u pristupu financijama, novim tehnologijama, uslugama edukacije te osiguranju materijalnih uvjeta kako bi se ubrzala rekonstrukcija, razvitak, ali i osiguralo zaposlenje. Unatoč uvođenju novih programa, kao primjerice Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013. – 2020.<sup>5</sup>, i fondova financiranja, poduzetnici i dalje nemaju mogućnost osigurati financijska sredstva u odgovarajućem obliku i po odgovarajućim još uvijek jako nepovoljnim uvjetima. Najčešći razlozi zbog kojih mali poduzetnici imaju problema osigurati pristup vanjskim izvorima financiranja su prije svega jako velika neizvjesnost i nedovoljne informacije, nedostatak imovine poduzetnika za pokriće ili nedostatak vlastitog kapitala, ali i karakter samog poduzetnika i nedostatak financijske pismenosti. Manjak i nedovoljna transparentnost kreditne sposobnosti potiče banke da traže visoka osiguranja koja mali poduzetnici obično nemaju. Pronalaženje financijskih sredstava tako predstavlja velik teret svim malim poduzećima, a pogotovo onim tek osnovanim koja su još uvijek ranjiva, nemaju reputaciju ni jamstva (Vidučić, 2015). „Kada se uzme u obzir važnost malih i srednjih poduzeća kao generatora novih radnih mjesta, pokretača inovacija, nositelja izvoza i dodane vrijednosti, sasvim je razumljiva brigadržave te usmjeravanje i poticanje razvoja ovoga gospodarskog segmenta“ (Krišto, 2011: 142). „Osnovni jecilj stvaranje takvog institucionalnog okruženja koje bi poticajno djelovalo na poduzetničkeaktivnosti, odnosno na stvaranje takvog okruženja u kojemu bi se poduzetnici osjećalimotiviranima za pokretanje novih poslovnih pothvata“ (Grgić, Bilas, Franc, 2010: 73). Podrška svim vrstama malih i srednjih poduzeća očituje se putem financijskih subvencija, pristupu izvorima financiranja, poreznih olakšica, putem strateškog i menadžerskog savjetovanja i sl.

Prema CEPOR-u (2018) izvore financiranja u Hrvatskoj možemo opisati kao tradicionalne i nedovoljno prilagođene različitim fazama poduzetničkog pothvata. Ti izvori su najčešće krediti banaka i programi financijskog poticaja i subvencioniranja. Izvori financiranja koji bi

---

<sup>5</sup>Među glavnim ciljevima Programa je olakšanje pristupu financijskim sredstvima.

bili pogodniji za sve faze poduzetničkog pothvata kao poslovni anđeli, fondovi rizičnog (eng. venture) kapitala, platforme za grupno financiranje (eng. crowdfunding). Ove vrste financiranja još su uvijek nedovoljno razvijene točnije, tržište rizičnog kapitala gotovo da ne postoje i na raspolaganju ima zanemariv kapital. U posljednje vrijeme poslovni anđeli kao alternativni izvor financiranja dobivaju na značaju, ali još uvijek postoje značajne razlike u odnosu na razvijene financijske sustave. S pravne strane, poslovni su anđeli (ili investitori tipa poslovnih anđela) fizičke osobe koje raspolažu vlastitim kapitalom i posjeduju menadžersko iskustvo te relevantna znanja o djelatnosti, tržištu, infrastrukturi i kadrovima specifičnih poduzetničkih projekata (Rončević, 2008). Mala i srednja poduzeća u različitim fazama rasta trebaju profesionalnu podršku poduzetničkih potpornih institucija koja često pružaju usluge koje većina malih poduzetnika sebi ne može priuštiti. Također nemaju dovoljne kapacitete za pružanje usluga visoke kvalitete u modernog pristupa rješavanju problema za ovaj sektor. Razlog je u tome što zahtjevi malih poduzetnika dolaze u obliku specifičnih usluga (MINT, 2014).

Radi poteškoća u pristupu financiranju, prema GEM<sup>6</sup> istraživanju u Hrvatskoj, čak 15,7% poduzeća prekinulo je s poslovnim aktivnostima u 2017. godini. Također navode na veliku dominaciju bankarskih kredita, na slabu i ograničenu dostupnost financijskih sredstava, ali i na neučinkovitost mjera koje poduzima vlada za unapređenje kvalitete poduzetničkog okruženja u pogledu pristupa financijskim sredstvima. Rezultati GEM istraživanja u Hrvatskoj, od početka provedbe istraživanja 2002. godine, kao najslabije komponente poduzetničkog ekosistema identificiraju: vladine politike prema regulatornom okviru, poduzetničko obrazovanje i prijenos rezultata istraživanja u sektor malih i srednjih poduzeća.

### **3.1. Financiranje bankarskim kreditom**

Kao što je već rečeno ovakav način financiranja je jako dominantan u Hrvatskoj. „Banke sudjeluju u financiranju malih poduzetnika svojim posebnim kreditnim programima, programima u suradnji sa ministarstvima i kreditima za opće namjere“ (Vidučić, 2015: 496). Usprkos svemu tome činjenica je da su banke jako oprezne kod kreditiranja malih, ali i

---

<sup>6</sup>GEM (Global Entrepreneurship Monitor) istraživanje prati povezanost između okvira poduzetničkih uvjeta i poduzetničke aktivnosti na individualnoj razini.

srednjih poduzeća. Orijentirani su na profite i to na one sa što manjim ili nikakvim rizikom, što pronalaze u većim poduzećima. Često se događa da banke koje sudjeluju u lokalnim programima odugovlače s rješenjem o kreditiranju što dovodi male poduzetnike u situaciju da prihvate kredit u toj banci, iako su im uvjeti nepovoljni, zbog premalo vremena da traže povoljniju ponudu (Vidučić 2015). Ovo dovodi do brojke od 79 posto MSP koji koriste vlastite prihode i zadržanu dobit kao primarni izvor financiranja investicija (MINT, 2014).

Ministarstvo turizma (2014) navodi podatke iz kojih je moguće vidjeti informacije o problemima koji se odnose na financiranje malog gospodarstva. Iz podataka je moguće zaključiti glavne poteškoće, njih 60 posto ističe kako nemaju dovoljno jamstava za pribavljanje bilo kojeg oblika financiranja od strane banke. Nadalje navodi se kako polovica ponuđenih financijskih usluga nisu prilagođeni MSP, a 34 posto poduzetnika smatra da je kamatna stopa previsoka. Navode i pretjeranu količinu potrebne kreditne dokumentacije kao i nedovoljne informacije o dostupnim financijskim proizvodima. Iako je glavni izvor mikrofinanciranja upravo bankovni kredit, ti krediti se uglavnom daju srednje velikim poduzećima, a samo 8 posto kredita ode u ruke malim poduzetnicima. Nadalje istraživanje pokazuje kako je mikro i malim poduzećima vrlo teško ispuniti postupke i uvjete potrebne za bankovno financiranje te da imaju poteškoća s pregovaranjem o kreditima i njima potrebnim iznosima (MINT, 2013).

S druge strane mnogi poduzetnici neće moći iskoristiti razvoj novih financijskih proizvoda i uvođenje novih kreditnih praksi ako ne razviju kapacitete upravljanja financijama i kapacitete za izradu pouzdanih poslovnih planova te ne iznesu održive i profitabilne investicijske prijedloge te tako osiguraju povećanje financijskih sredstava na produktivan način.

Većina banaka posluje u suradnji s ministarstvima ili sa drugim specijaliziranim agencijama. U nastavku navedeni su krediti pojedinih banaka čije je podatke moguće pronaći na njihovim internetskim stranicama.

**Hrvatska poštanska banka (HPB)** osnovana je 1991. godine od strane Hrvatske pošte te je i dan danas u većinskom državnom vlasništvu. Banka nudi dugoročne turističke kredite sa svrhom adaptacije i uređenja smještajnih kapaciteta, za nabavu opreme u turizmu ili pak za refinanciranje postojećih kredita. Iznos ovakvog kredita je 30.000,00 kuna sa rokom otplate od 7 godina s uključenim počekom. Osim ovakvog kredita nude i kredite za mikro, male i srednje poduzetnike u suradnji s EBRD-om odnosno European Bank for Reconstruction and



Development. Iznos ovoga kredita je od 4.000,00 do 1.000.000,00 eura sa rokom otplate od 5 godina. Pogodnost koju nude je manja kamatna stopa u odnosu na standardnu ponudu banke, iako nigdje nije navedeno koliki je iznos tih kamatnih stopa.

**Zagrebačka banka** nudi kratkoročni Kredit za razvoj turističke djelatnosti sa namjenom financiranja pripreme tekuće turističke sezone te ostalih ulaganja u turizmu. Iznos ovog kredita je minimalno 18.500,00 kuna, a maksimalni iznos ovisi o kreditnoj sposobnosti samog korisnika kredita. Kamatna stopa ni u ovom slučaju nije točno navedena, ali je promjenjiva i s rokom otplate do 12 mjeseci. Također nudi i dugoročni Kredit za razvoj turističke djelatnosti s namjenom kupnje, izgradnje, adaptacije turističkih kapaciteta ili pak refinanciranja kredita iste namjene. Iznos ovakvog kredita je isto minimalno 18.500,00 kuna, a maksimalni iznos također ovisi o kreditnoj sposobnosti samog korisnika kredita. Jedina razlika od prethodno navedenog je u roku otplate koji je 15 godina. Osim ove dvije vrste, mali i srednji poduzetnici mogu birati kratkoročni mikro nenamjenski kredit kojim iznos ide i do 150.000,00 kuna, ali s rokom otplate do 12 mjeseci. investicijski ili pak nenamjenski kredit.

Osim svojih vlastitih kredita, u suradnji sa Hrvatskom bankom za obnovu i razvitak (HBOR) nude kredite namijenjene isključivo malim poduzetnicima, o čemu će biti više riječi u sljedećem poglavlju.

### **3.2. Podrške specijaliziranih institucija i vlade**

U Hrvatskoj se u posljednje vrijeme šire mreže institucija i programa za poduzetnike, pogotovo za one manje. Pružaju potporu srednjem i malom poduzetništvu bili oni već poznati na tržištu ili pak novi. Osnivaju se brojni centri, poduzetničke zone, ali se i spajanjem dolazi do specijalnih agencija (Vidučić, 2015).

**Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta** putem brojnih Programa potpore nudi pomoć malim i srednjim poduzetnicima s ciljem jačanja konkurentnosti hrvatskog gospodarstva. Ovi programi financirani su sporazumno od strane Republike Hrvatske i Europske Komisije za korištenje strukturnih i investicijskih fondova EU-a za rast i radna mjesta u razdoblju 2014.-2020.<sup>7</sup> Samo neki od objavljenih potpora u nadležnosti ovog

---

<sup>7</sup><https://www.mingo.hr/page/kategorija/programi-i-projekti-eu>

Ministarstva su: Program dodjele državnih potpora za povećanje inovativnosti malih i srednjih poduzetnika (skraćeno MSP), Program dodjele potpora male vrijednosti za inovacije novoosnovanih MSP, Program dodjele potpora male vrijednosti namijenjene internacionalizaciji poslovanja MSP, Program dodjele potpora male vrijednosti namijenjene poboljšanju konkurentnosti i učinkovitosti MSP kroz informacijske i komunikacijske tehnologije i brojni drugi.

**Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR)**, osnovana 1992., razvojna je i izvozna banka Republike Hrvatske čija je osnovna zadaća poticanje razvitka hrvatskog gospodarstva. Također ima svrhu kreditiranja obnove i razvitka hrvatskog gospodarstva kroz potpore malom i srednjem poduzetništvu u vidu financiranja. Ističe se njihov program ESIFkredit za rast i razvoj čija sredstva osiguravaju Europski strukturni i investicijski fondovi (ESIF) i poslovne banke<sup>8</sup>. Ovaj program namijenjen je malim i srednjim poduzetnicima isključivo za nova ulaganja, a specifičan je jer se sastoji od dva dijela. Jedan dio kredita poduzetniku osigurava sam HBOR iz izvora programa ESIF-a, a drugi dio kredita osigurava mu jedna od poslovnih banaka koja surađuje sa HBOR-om. Jedina je razlika ta što se na glavnici kredita iz EFIS-a ne obračunava kamatna stopa tj. ona iznosi 0%, dok se na dio glavnice kredita poslovne banke obračunava kamatna stopa u skladu s poslovnom odlukom banke. Što se tiče iznosa kredita, kreće se od 100.000 do 3.000.000 Eura (u kunskoj protuvrijednosti prema srednjem tečaju HNB-a na dan zaključenja ugovora) dok za sektor turizma može iznositi i do 10.000.000,00 Eura. Rokom isplate je do 12 godina sa počekom (odgodom plaćanja) iako se za sektor turizma može razmotriti i rok otplate do 17 godina. Također jedan od kriterija prihvatljivosti ulaganja govori kako provedba ovog pothvata mora rezultirati povećanjem broja zaposlenih (minimalno jedan zaposlenik više) što mora biti dokumentirano u investicijskoj studiji.

Prema dokumentu sa Internet stranica HBOR-a u razdoblju od 18.02.2018. do 16.04.2019. bilo je čak 61 korisnika ESIF kredita, od kojih oko 18 otpada upravo na turistički sektor<sup>9</sup>. Što se tiče prethodnih godina, primjerice 2017. godine je malim i srednjim poduzećima odobreno 2,3 milijardi kuna računajući sve programe, a od ukupnog broja svih odobrenih kredita, 96% ih otpada na male i srednje poduzetnike. Koristeći HBOR-ova sredstava mala i srednja

---

<sup>8</sup>Banke s kojima surađuju su Erste & Steiermärkischebank d.d. Rijeka, Privredna banka Zagreb d.d. Zagreb, Zagrebačka banka d.d. Zagreb.

<sup>9</sup>[https://www.hbor.hr/wp-content/uploads/2018/05/Tablica-KRiR\\_objava\\_WEB\\_final\\_svibanj19.pdf](https://www.hbor.hr/wp-content/uploads/2018/05/Tablica-KRiR_objava_WEB_final_svibanj19.pdf)

poduzeća uložila su više od 1,16 milijardi kuna u nove investicijske projekte. Za osjetljive ciljne skupine kao što su mikro poduzeća, poduzetnici početnici, poduzetnice i mladi poduzetnici odobreno je 57,82 milijuna kuna kojima je podržano 205 projekata, dok su mala i srednja poduzeća za realizaciju projekata sufinanciranih sredstvima EU fondova koristili iznos od gotovo 140 milijuna kuna (CEPOR, 2018).

Bitno je naglasiti da nije moguće istovremeno imati financijsku potporu iz dva programa.

Jedan od izvora financiranja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj su ifondovi Europske unije koji su prvenstveno zamišljeni kao financijski instrumenti koji podupiru provedbu pojedine politike Europske unije u državama članicama. Grubišić Šeba (2013) navodi kako su mogućnosti financiranja malih i srednjih poduzeća na razini Europske unije velike te će biti još veće u narednom višegodišnjem razdoblju od 2014. do 2020. godine. Za Kohezijsku politiku, koja se financira iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova, Europska unija je u razdoblju od 2014. do 2020. godine izdvojila 376 mlrd. eura. Poboljšati dostupnost financiranja za mala i srednja poduzeća jedan je od ključnih ciljeva Vlade Republike Hrvatske u području razvoja malog i srednjeg poduzetništva. Cilj je postaviti nove financijske instrumente koji odgovaraju poslovnim potrebama poduzetnika u svim fazama njihova razvoja. Republika Hrvatska ima na raspolaganju 310 mil. eura iz fondova Europske unije u okviru perspektive 2014. - 2020. kojima se namjerava potaknuti razvoj niza financijskih instrumenata kako bi se u konačnici dodatno potaknula gospodarska aktivnost i pomoglo stvaranju i održavanju radnih mjesta (Europska komisija, 2016a). Sporazumom potpisanim 30. lipnja 2016. godine između Ministarstva regionalnog razvoja i fondova Europske unije i **Hrvatske agencije za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO)** malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj omogućen je pristup Europskim strukturnim i investicijskim fondovima kroz financijske instrumente. Ova Agencija nastala je 2014. godine spajanjem Hrvatske agencije za malo gospodarstvo i investicije (HAMAG INVEST) i Poslovno-inovacijske agencije Republike Hrvatske (BICRO). Svrha ovog spajanja je kreiranje specijaliziranog sustava koji poduzetnicima pruža podršku kroz sve razvojne faze. Tako je 2016. godine HAMAG-BICRO raspisao dva Programa, Program ESIF Mikro i Program ESIF Mali zajmovi. Program ESIF Mikro zajam dalje se dijeli na mikro investicijske zajmove i mikro zajmove za obrtna sredstva, a oba su namijenjena mikro i malim poduzetnicima, dok je ESIF Mali zajmovi osim za mikro i male, namijenjen i za srednje velike poduzetnike.

U nastavku se nalazi pojašnjenje programa kroz tablicu:

**Tablica 2: Značajke pojedinog programa i propisani uvjeti**

Naziv programa / Značajke programa	ESIF Mikro investicijski	ESIF Mikro zajam za obrtna sredstva	ESIF Mali zajam
Ciljana skupina	Mikro i mali poduzetnici Fizičke osobe koje u trenutku odobrenja zajma imaju gospodarski subjekt	Mikro i mali poduzetnici	Mikro, mali i srednji poduzetnici Fizičke osobe koje u trenutku odobrenja zajma imaju gospodarski subjekt
Iznos zajma	1.000,00 – 25.000,00 eura	1.000,00 – 25.000,00 eura	25.000,00 – 50.000,00 eura
Kamatna stopa	0,5% - 1,5%	1,5% - 3,5%	0,5% - 1,5%
Rok otplate	5 godina	3 godine	10 godina
Instrument osiguranja	Zadužnica te ostali instrumenti ovisno o riziku	Zadužnica te ostali instrumenti ovisno o riziku	Zadužnica te ostali instrumenti ovisno o riziku

Izvor: <https://hamagbicro.hr/financijski-instrumenti/kako-do-zajma/investicije/esif-mikro-zajam/>

Cilj mikro zajmova, mikro zajmova za obrtna sredstva temeljnih zajmova je izravno kreditiranje malih i srednjih poduzeća uz povoljnije uvjete financiranja, a to se prvenstveno odnosi na smanjenje kamatne stope i na smanjenje potrebnih instrumenata osiguranja. Navedeno bi trebalo rezultirati povećanjem dostupnosti izvora financiranja za mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Broj odobrenih Mikro investicijskih zajmova u 2017. godini iznosi 97, za Mikro obrtna sredstva iznosi 94, dok je za Mali zajam odobreno 440 kredita. Prema tome ukupan broj odobrenih zajmova je 631, a od tog ukupnog broja čak ih 93 otpada na zajmove odobrene poduzetnicima u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane. Ovi projektima poduzetnici su uložili u svoja poduzeća oko 175.068.000,00 kn (CEPOR, 2018).

**Ministarstvo za turizam (MINT)** skupa sa **Europskim strukturnim i investicijskim fondovima** nudi Operativni program za male i srednje poduzetnike, Konkurentnost i kohezija 2014.-2020.. Ovim Pozivom MSP-ovi se potiču na komercijalizaciju inovacija proizvoda/usluga isključivo u skladu s identificiranim prioritetnim tematskim područjima i međusektorskim temama Strategije pametne specijalizacije (S3). Dodjelom bespovratnih potpora podržati će se inovativne MSP-ove koji su u svojoj poslovnoj aktivnosti usmjereni na

proizvodnju i plasman inovativnih proizvoda/usluga na tržište, a koji će doprinijeti povećanju izvoza te time i konkurentnosti hrvatskog gospodarstva na globalnom tržištu. Glavni izazovi su niska konkurentnost gospodarstva, visoka nezaposlenost, raskorak između obrazovnog sustava i ekonomskih potreba, nedostatna gospodarska i javna infrastruktura i usluge. Potrebno je suočiti se s mnogim ključnim izazovima kako bi se pridonijelo ostvarivanju ciljeva strategije.

## 4. STUDIJA SLUČAJA NA OBITELJSKOM HOTELU VILLA BACCHUS

Ovaj dio rada napravljen je razgovorom sa suvlasnicom Hotela Villa Bacchus, Mirjanom Divić.

### 4.1. Osnovni podaci

Villa Bacchus djeluje kao Matthaesus d.o.o. (društvo s ograničenom odgovornošću) s članovima uprave Matom i Mirjanom Divić (supružnici).

Mjesto upisa u trgovački sud i broj upisa: Trgovački sud u Splitu, br. MBS: 1574965 sa sjedištem u Baškoj Vodi gdje se nalazi i sama Villa Bacchus.



**Slika 2. Hotel Villa Bacchus** (izvor: <https://www.hotel-bacchus.hr/o-nama>)

### 4.2. Studija slučaja

Villa Bacchus 4\* obiteljski je hotel koji se nalazi u centru gradića Baška Voda. Kao i svako obiteljsko poduzeće i u Villi Bacchus uključenost obitelji nije izostala, djeca vlasnika uz bok sa svojim roditeljima vode hotel. Ovaj mali hotel može se ponositi dugom tradicijom poslovanja od 1973. godine, kada vlasnik Mate Divić na mjestu svoje stare obiteljske kuće otvara hotel sa 6 soba i restoranom. Ipak konačna se gradnja događa nakon teških ratnih godina i 2003. je konačno završena gradnja Hotel VilleBacchus. Svojim gostima obitelj Divić nudi 29 komforno uređenih soba te u vlastitoj ponudi ima tavernu, restoran, slatkovodni zatvoreni bazen, saunu i jacuzzi. HotelVillaBacchus, kao dokaz kvalitete s ponosom nosi

nagradu "KVALITETA ZA HRVATSKU" koja im je dodijeljena od strane hotelijera i restoratera, Hrvatske gospodarske komore i Hrvatske turističke Zajednice 2007. godine.

Tijekom cijelog razgovora često se spominjala tema banaka i financijskog sustava kojim upravo banke dominiraju. Vlasnici su i sami prošli mnogo s bankama i odavno su svjesni njihovih preferencija u poslovanju s velikim gospodarskim subjektima ili pak znatno povećavanje kamatnih stopa u poslovanju s malim gospodarstvima. Obitelj je u početnim fazama poslovanja odnosno kod izrade određenih projekata i radova na samom objektu koristila vlastiti kapital (vlastite izvore financiranja). Također su uz vlastitu uštedevinu morali koristiti i eksterne izvore financiranja uzimanjem dugoročnih i kratkoročnih kredita kod banaka. Danas s obzirom na zdravu solventnost i likvidnost poduzeća, koriste isključivo vlastite izvore financiranja kroz zadržanu dobit ostvarenu poslovanjem. U njihovom slučaju na samom početku, kod izrade i pripremanja objekta za poslovanje, promijenjene su 3 banke, gdje su u suradnji sa zadnjom (Erste) bankom prešli na program kreditiranja od strane HBOR-a. HBOR je sa resornim ministarstvom u to doba (2003.) nudio potpore malim i srednjim poduzetnicima u smislu sufinanciranja kamatnih stopa ugovorenih kredita i ostvarivanja povoljnih uvjeta kreditiranja. Tadašnji program potpore zvao se Kreditni program poticaj za uspjeh, koji je krenuo 2002. godine i subvencionirao kamatne stope za kredite kod komercijalnih banaka uključenih u njihov program. Namjena kredita bila je prikupljanje osnovnih sredstava za osnivačka ulaganja poduzetnika početnika. Kamatnu stopu ovog kredita utvrdile su banke i ministarstvo na visini od 3 posto (tržišna promjenjiva kamata). Kao instrument osiguranja stavili su zalog na nekretninu. Nadalje, glavni uvjeti za odobravanje kredita bila je priprema projekta s cjelokupnom i usklađenom dokumentacijom. Zatim zatvaranje financijske konstrukcije, odnosno bilo je potrebno utrošiti vlastiti udjel prije korištenja kreditnih sredstava. Potrebno je i izvoditi građevinske radove u skladu sa zakonskim propisima, ali i vlasnik poduzetnik je trebao biti uključen u sve faze projekta. Uz sve to, bilo je bitno osigurati sredstva za plaćanje PDV-a, što se skupa sa svim prijašnjim mjerama strogo kontroliralo. Cilj ovog kreditiranja bio je povećanje broja novih radnih mjesta te razvoj malog obiteljskog poduzetništva. Ističu kako trenutno surađuju isključivo sa HBOR-om.

Osim problema s bankama, vlasnici ističu kako se u Pravilniku o kategorizaciji i minimalnim uvjetimane prepoznaje razlika malog i velikog hotela u obvezama, što je neodrživo. Ocjenjuje se da je bavljenje malim hotelijerstvom zahtjevno jer troši angažman cijelih obitelji,

financiranje i borbu za svakog gosta, a iza njih u potpori ne stoje veliki sustavi. Razni nameti i troškovi poslovanja, sa sezonama u kojima se posluje kratko znatno je teža održivost. Osobno smatraju kako su upravo mali obiteljski hoteli rješenje za produženje sezone, jer veliki hoteli ne mogu biti otvoreni za poslovanje van sezona zbog visokih troškova hladnog pogona.



## 5. ZAKLJUČAK

Kako u drugim državama Europske unije pa tako i u Hrvatskoj sektor malih i srednjih poduzeća najdinamičniji je dio gospodarstva. Čini većinu svih registriranih poduzeća, a i ima velik udio u ukupnom broju zaposlenika. Problematika financiranja malog obiteljskog hotelijerstva i njegovog financiranja prisutna je godinama. Sam opstanak na tržištu najčešće ovisi o samim obiteljima i kreditnim linijama koje uspiju dogovoriti s bankama. Ipak vidi se mali pomak, investicije u hotelske objekte su usmjerene ka poboljšanju kvalitete njihove ponude. Poseban značaj zasigurno imaju obiteljski hoteli s trendom rasta prometa i potrošnje po gostu te njihovim naporima da produže turističku sezonu. Rješenje možda leži u izvorima koji u Hrvatskoj nisu dovoljno razvijena kao poslovni anđeli ili pak fondovi rizičnog kapitala. Mali hoteli mogli bi riješiti problem sezonskog zaposlenja što pridonosi samoj obitelji, ali i cijelom društvu. Treba jača promocija, ali i bolji uvjeti poslovanja s rasterećenjem od još uvijek brojnih fiskalnih i parafiskalnih naknada, kao i povoljni uvjeti financiranja i refinanciranja postojećih obveza, inače će otvaranje novih i održivost postojećih malih hotela biti upitna. Iako postoje brojni izvori kreditiranja bilo od banke ili neke druge institucije, za obiteljska bi poduzeća trebao postojati specijaliziran program koji će pomoći upravo takvim zahtjevima.

## LITERATURA

1. CEPOR (2018): Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj.
2. Cvijanović, V., Marović, M., Sruk, B. (2008): Financiranje malih i srednjih poduzeća, Binoza press d.o.o, Zagreb.
3. Europska komisija (2016a): Nacionalni program reformi 2016. Bruxelles: Europska komisija, str. 44.
4. Galičić, V. (2012): Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.
5. Grgić, M., Bilas, V., Franc S. (2010.): Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Sinergija, Zagreb.
6. Grubišić Šeba, M. (2013.): The role of EU funds in encouraging entrepreneurship. Učenje za poduzetništvo, str. 86.
7. Krišto, J. (2011.) Poticanje razvoja i financiranje malih i srednjih poduzeća, u Leko, V. i Stojanović, A. Modeli financiranja namjena koje sadrže javni interes, Grafit-Gabrijel, Zagreb.
8. Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje, održivost; Ekonomski fakultet Split, Split.
9. Kuvačić, N. (2005): Poduzetnička biblija, Beretin, Split.
10. MINT (2013): Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva, Zagreb.
11. MINT (2014): Operativni program u okviru cilja investicija za rast i zapošljavanje, Operativni program Konkurentnost i kohezija 2014. - 2020., Zagreb
12. MINPO (2013): Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj, Zagreb.
13. Medlik, S., Ingram H. (2002.): Hotelsko poslovanje, GOLDEN MARKETING – TEHNIČKA KNJIGA, Zagreb.
14. Renko, N., Brečić R. (2016.): Marketing malih i srednjih poduzeća, Školska knjiga, Zagreb.
15. Vidučić, Lj. (2015.): Financijski menadžment, RRIF plus, Zagreb.

## Izvori s interneta:

1. HAMAGBICRO.hr (2017): ESIF Mikro zajam, raspoloživo na: <https://hamagbicro.hr/financijski-instrumenti/kako-do-zajma/investicije/esif-mikro-zajam/> (23.08.2019.).
2. HBOR.hr (datum posljednjeg ažuriranja popisa kredita: 06.06.2019.): FINANCIJSKI INSTRUMENT "ESIF KREDITI ZA RAST I RAZVOJ", raspoloživo na: [https://www.hbor.hr/wp-content/uploads/2018/05/Tablica-KRiR\\_objava\\_WEB\\_final\\_svibanj19.pdf](https://www.hbor.hr/wp-content/uploads/2018/05/Tablica-KRiR_objava_WEB_final_svibanj19.pdf) (20.08.2019.).
3. Hotel Villa Bacchus (2019): O nama, raspoloživo na: <https://www.hotel-bacchus.hr/o-nama> (23.08.2019.).
4. Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta: Programi i projekti EU, raspoloživo na: <https://www.mingo.hr/page/kategorija/programi-i-projekti-eu> (23.08.2019.).
5. Rihelj, G. (2018, 26. veljače). hrturizam, Turistički news portal: Šime Klarić: OMH: Investicija u male obiteljske hotele čini temelj održivog razvoja hrvatskog turizma, raspoloživo na: <https://hrturizam.hr/sime-klaricomh-investicija-u-male-obiteljske-hotele-cini-temelj-odrzivog-razvoja-hrvatskog-turizma/>(10.08.2019.).
6. Small& friendly hotels of Croatia: O hotelima, raspoloživo na: <http://www.omh.hr/hr/hoteli/o-hotelima/12>(10.08.2019.)
7. Točka na I (datum zadnje izmjene 11.12.2018.):Obiteljski i mali hoteli: Rast prometa usprkos pritisku troškova poslovanja, raspoloživo na: <https://tockanai.hr/biznis/turizam/obiteljski-i-mali-hoteli-18708/?fbclid=IwAR3zizuQ-> (10.08.2019.).

## **Popis tablica:**

<b>Tablica 1.</b> Broj poduzeća u RH prema veličini kroz godine	4
<b>Tablica 2.</b> Značajke pojedinog programa i propisani uvjeti	24

## **Popis slika**

<b>Slika 1.</b> Organizacijska struktura malog obiteljskog hotela	11
<b>Slika 2.</b> Hotel Villa Bacchus	26

## SAŽETAK

Mali obiteljski hoteli predstavljaju rastući trend na tržištu, te se ističu od konkurenata u pristupu gostu i poslovanju. Razlog tome stoji u svakodnevnom trudu koji ulažu kao obitelj. Rodbinska povezanost predstavlja sigurnost, ali i brojne prepreke koje se mogu odraziti na poslovanje.

Osim toga tu je problem izvora financiranja i činjenica da banke preferiraju financiranje velikih poduzeća zbog manjeg rizika kod vraćanja kredita. Ipak danas se nude brojni program od strane ministarstava i specijaliziranih institucija. Na samom kraju obrađen je obiteljski hotel Villa Bacchus sa načinima njihova poslovanja i stavovima vlasnice o temi.

**Ključne riječi:** mali poduzetnici, mali obiteljski hoteli, izvori financiranja.

## SUMMARY

Small and family hotels present fast growing trend on the market and they stand out from the competitors with their way of approach to guest and to business itself. Main reason stands in their everyday effort they invest as a family. That family bond can present safety but it can also infect the business with its obstacles.

Beside all of that, there is major problem of financing sources and the fact that banks prefer financing large enterprises because of smaller risk with returning the credit. However today can be find many programs by government and specialized institutions. At the end there is family hotel Villa Bacchus with their ways of doing business and facts that owner carried out about the topic.

**Key words:** small entrepreneur, small family business, ways of financing.