

Mato BARTOLUCI*

Vanja BUDIMSKI**

**UPRAVLJANJE PODUZETNIČKIM PROJEKTIMA
U TURIZMU REPUBLIKE HRVATSKE****MANAGING ENTREPRENEURIAL PROJECTS IN
TOURISM OF THE REPUBLIC OF CROATIA**

SAŽETAK: Polazeći od spoznaje da je poduzetništvo u turizmu vrlo složena poslovna aktivnost, kao što je složen i sam pojam turizma, autori su u radu pokušali prikazati teoretski okvir primjene poduzetničkih strategija u malim i srednjim poduzećima u turizmu. U tom okviru provedena je kratka analiza i ocjena postojećih poduzeća, pri čemu se dolazi do zaključka da upravo ugostiteljski objekti prevladavaju u navedenoj strukturi hrvatskog poduzetništva. Signifikantno je također da ugostiteljski objekti pokazuju tendenciju stalnog rasta i razvoja, kao i povećanja broja djelatnika pa je realno za očekivati da će broj zaposlenih, koji danas iznosi 40.000, u budućnosti biti i veći. U radu se polazi od hipoteze da su poduzetnički programi osnova razvoja malih i srednjih poduzeća u turizmu Republike Hrvatske, a objašnjava se i metodologija pokretanja potencijalnih poduzetničkih projekata. Pored navedenog, analiziraju se i određene mogućnosti za razvoj novih poduzetničkih projekata u okviru turizma. Zaključno, autori ukazuju na potrebu i način upravljanja poduzetničkim projektima u turizmu kako bi se izbjegla stihija i neizvjesnost, ali i smanjio rizik njihove realizacije.

KLJUČNE RIJEČI: poduzetništvo u turizmu, analiza malih i srednjih poduzeća u turizmu, poduzetnički projekti u turizmu

SUMMARY: Based on the cognition that entrepreneurship in tourism is a highly complex business activity, as well as the tourism itself, the authors of the paper have tried to demonstrate theoretical framework for applying entrepreneurial strategies in small and medium tourism enterprises. In that sense a short analysis and evaluation of the existing enterprises was conducted. The conclusion of the analysis is that catering industry predominates in the structure of entrepreneurship in Croatia. It is significant that catering objects show a tendency of constant growth and development, as well as the growth of the number of employees. It is therefore realistic to expect that the number of employees in these objects, which today amounts to about 40,000, will continue to grow in the future. The basic hypothesis of this paper is that entrepreneurial projects are the foundation of development of small and medium tourism enterprises in Croatia. Besides that, certain possibilities of developing new entrepreneurial projects within tourism are analyzed. The authors point out the need and method of managing entrepreneurial projects in tourism in order to avoid uncertainty and reduce the risk in their realization.

KEYWORDS: entrepreneurship in tourism, analysis of small and medium tourism enterprises, entrepreneurial projects in tourism

* Professor Mato Bartoluci, Faculty of Economics & Business, Department of Tourism, Kennedy Square 6, Zagreb, E-mail: mbartoluci@efzg.hr

** Vanja Budimski, MA, Faculty of Economics & Business, Department of Tourism, Kennedy Square 6, Zagreb, E-mail: vbudimski@efzg.hr

1. UVOD

Poduzetništvo se može označiti kao proces ulaganja resursa u određenu poslovnu aktivnost radi ostvarivanja određenih ekonomskih učinaka. Prema suvremenoj teoriji, poduzetništvo se smatra novim činiteljem reprodukcije čiji je glavni cilj ostvarivanje profita. Iako se danas teži postizanju održivog, etički i moralno korektnog poslovnog rasta koji ima svoj cilj, a ne odvija se stihijski, ipak većina turističkih destinacija želi isključivo postići rast, često zanemarujući ranije navedene uvjete (Stilling Blichfeldt, 2009:416). Suvremeno poduzetništvo podrazumijeva kreaciju, novu kombinaciju činitelja, proizvodnju nove informacije, nove proizvode s očekivanjem da će to dovesti do ostvarivanja iznadprosječnog prinosa (Baletić u Njavro i Franičević, 1990:30). Poduzetništvo se danas smatra generatorom ekonomskog rasta i razvoja sektora industrije i gospodarstva u cjelini. S makroekonomskog stajališta poduzetništvo utječe na veću zaposlenost, tehnološki napredak zemlje te poticanje razvoja temeljenog na znanju. S mikroekonomskog stajališta, poduzetničke aktivnosti znače otvaranje novih poduzeća, proizvodnju novih proizvoda i usluga, stvaranje tržišnih niša i dr. (Bilas, Franc i Sadiković, 2010:82).

Institucionalni okvir u kojem se odvija proces poduzetništva je poslovna organizacija – poduzeće, a ulagač je poduzetnik bez obzira na vlasništvo resursa. Prilikom pokretanja novog poduzeća poduzetnici se često susreću s problemom prikupljanja sredstava potrebnih za početak poslovanja. Izvori financiranja mogu biti različiti, od neformalnih (privatna sredstva ili sredstva obitelji i prijatelja) do formalnih izvora financiranja (npr. banke) (Hisrich, Peters i Shepherd, 2008:348-350). Način financiranja ovisi o raspoloživim osobnim sredstvima poduzetnika, ali i o uvjetima na financijskom tržištu. Dakle; poduzetništvo je kompleksna

1. INTRODUCTION

Entrepreneurship can be defined as the process of investing resources in certain business activity in order to achieve economic effects. According to contemporary theory, entrepreneurship is considered to be a new factor of reproduction and its main goal is to achieve profit. Although there is a need for a growth to be sustainable, ethically and morally correct, or for it to go in a specific direction, most tourism destinations want their tourism to experience growth, regardless of the mentioned conditions (Stilling Blichfeldt, 2009:416). Contemporary entrepreneurship assumes creation, new combination of factors, production of new information and new products with the expectation that this would lead to the accomplishment of the above-average yield (Baletić in Njavro and Franičević, 1990:30). Entrepreneurship is considered to be today's generator of economic growth and development of industry and economy in whole. From a macroeconomic point of view, entrepreneurship stimulates higher employment, technological development of a country and induces development based on knowledge. From a microeconomic point of view, entrepreneurial activities indicate a start of new businesses, production of new products and services, creating market niches, etc. (Bilas, Franc and Sadiković, 2010:82).

Institutional framework for conducting the process of entrepreneurship is business organization – enterprise. At the same time, an investor is considered to be an entrepreneur regardless of the resource ownership. When starting a new business, entrepreneurs often face a problem with collecting funds needed for the start of a business activity. Sources of financing can be different, from the informal (private funds of funds collected from friends and relatives) to the formal ones (e.g. commercial banks) (Hisrich, Peters and Shepherd, 2008:348-350).

ekonomska aktivnost koja zahtijeva posebno određenje u svakoj djelatnosti.

Turizam nadilazi opseg gospodarske grane, a i cijelog tercijarnog sektora pa se stoga i proces poduzetništva odvija u svim gospodarskim djelatnostima unutar sustava turizma. Stoga je proces poduzetništva u turizmu vrlo specifičan u pojedinim turističkim aktivnostima. Poduzetništvo u turizmu pojavljuje se u malim, srednjim i velikim poduzećima, u privatnom, ali i u javnom sektoru.

Cilj ovog rada je prikazati i analizirati poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima koja su nositelji procesa poduzetništva u turizmu u Hrvatskoj. U radu se polazi od spoznaje da su poduzetnički programi i projekti osnova za razvoj malih i srednjih poduzeća u turizmu u Hrvatskoj. U tom smislu provedena je analiza strukture malih i srednjih poduzeća, kao i analiza ekonomskih pokazatelja poslovanja. Osim toga, objašnjava se potreba i način upravljanja poduzetničkim projektima u turizmu s ciljem izbjegavanja stihijskog razvoja i minimiziranja rizika u njihovoj realizaciji.

2. POJAM I OBILJEŽJA PODUZETNIŠTVA U TURIZMU

Poduzetništvo se u ekonomiji definira na različite načine. Ono se općenito može definirati kao "proces donošenja odluka u uvjetima nesigurnosti" (Kirzner, 1997 u Bilas, Franc i Sadiković, 2010:83). Međutim, ovakav pristup poduzetništvu nedovoljno objašnjava njegovu bit kao ekonomskog procesa, posebno u određenoj djelatnosti, primjerice u ugostiteljstvu. Stoga je potrebno u istraživanju mogućnosti primjene poduzetništva u određenoj djelatnosti objasniti njegov pojam i ulogu te valorizirati čimbenike i ekonomske učinke poduzetničkog procesa.

U ekonomskom smislu poduzetništvo se može objasniti kroz "proces ulaganja re-

The source of financing depends on entrepreneur's disposable personal funds, but also on conditions on the financial market. It is therefore possible to conclude that entrepreneurship is a complex economic activity that requires special determination within every business activity.

The concept of tourism goes beyond the range of the economic branch, but also beyond the range of the whole third sector. Therefore the process of entrepreneurship takes place in all economic activities within tourism. That is the reason why the process of entrepreneurship in tourism is specific in each activity within tourism. Entrepreneurship in tourism takes place in small, medium and large enterprises in private, but also in public sector.

The goal of this paper is to present and analyze entrepreneurship in small and medium enterprises that can be considered as carriers of the process of entrepreneurship in tourism in Croatia. In this paper we start from the perception that entrepreneurial programs and projects represent the basis for the development of small and medium enterprises in tourism in Croatia. In this sense, the analysis of the structure of small and medium enterprises was conducted, as well as the analysis of economic operating indicators. Besides that, the paper explains the need and mode of managing entrepreneurial projects in tourism in order to avoid uncertain development and minimize the risk in their realization.

2. THE TERM AND CHARACTERISTICS OF ENTREPRENEURSHIP IN TOURISM

Within economy, entrepreneurship can be defined in many different ways. Generally, it can be defined as "the process of making decisions in the conditions of uncertainty" (Kirzner, 1997 in Bilas, Franc i Sadiković, 2010:83). However, this ap-

sursa u određenu poslovnu aktivnost s ciljem ostvarenja određenih ekonomskih učinaka" (Bartoluci i Škorić, 2009:155). Specifičnost određene djelatnosti utječe na strukturu i vrijednost pojedinih resursa na kojima se zasniva proces poduzetništva. Vrsta i karakteristika djelatnosti određuje uvjete i veličinu ulaganja kojima ovisi i ostvarivanje koristi. Razlikuje se poduzetništvo u proizvodnim djelatnostima od poduzetništva u uslužnim djelatnostima, a razlike proizlaze i unutar pojedinog sektora djelatnosti, primjerice unutar tercijarnog sektora poduzetništvo se razlikuje u djelatnosti trgovine od djelatnosti ugostiteljstva ili prometa.

Iako se poduzetništvo može smatrati začetnikom razvoja suvremenog turizma, proučavanje njegovog utjecaja na kvalitetu usluga koje se nude turistima tek je u posljednje vrijeme postalo predmetom brojnih istraživanja u turizmu (Li, 2008:1013). Brojni autori (Nybakk i Hansen, 2008; Lordkipanidze, Brezet i Backman, 2005; McGehee, Kim i Jennings, 2007; Gezt i Carlsen, 2005; Lerner i Haber, 2000; Getz i Petersen, 2005; Wanhill, 2000; Sundbo, Orfila-Sintes i Sørensen, 2007; Russell i Faulkner, 2004) bavili su se istraživanjem poduzetništva u turizmu, analizom utjecaja i značaja inovacija za njegov razvoj te svih ostalih faktora koji utječu na uspješno odvijanje poduzetništva, odnosno na njegovu sposobnost unaprjeđenja kvalitete ponude unutar turističke destinacije.

Promatra li se poduzetništvo u turizmu kao makroekonomska kategorija, može se reći da je iz perspektive ekonomskog razvoja i konkurentnosti turizma njegov tipičan cilj privlačiti i razvijati one poslove koji na tržištu mogu konkurirati, rasti i kreirati radna mjesta (Getz i Petersen, 2005:220). Poduzetništvo kao proces ne može biti samom sebi svrha, odnosno njegovo uspješno odvijanje uvjetovano je situacijom na tržištu koja potiče ne samo rast poduzeća, već i gospodarstva u cjelini. Poduzetništvo u turi-

proach poorly explains its essence as an economic process, especially within a specific economic activity, for example catering. Therefore it is necessary to explain the term and role of entrepreneurship and to evaluate the factors and economic effects of the entrepreneurial process while exploring the possibilities of implementing entrepreneurship in a certain economic activity.

In terms of economy, entrepreneurship can be explained through the "process of investing resources in a certain business activity with the goal to accomplish certain economic effects" (Bartoluci and Škorić, 2009:155). The specificity of a particular economic activity affects the structure and value of certain resources upon which the process of entrepreneurship is based. Conditions and size of input investment, on which also the achievement of output depends, are defined by the type and characteristics of an economic activity. There is a difference between entrepreneurship in production and service economic activities, but also within a particular economic sector. For example, if one analyses the third sector of economy, entrepreneurship will be different in activities such as trade, catering or transportation.

Even though entrepreneurship can be considered as the originator of contemporary tourism development, the research of its influence on quality of services offered to tourists has only recently become the object of numerous researchers in the field of tourism. Their researches were stepped up during past several years (Li, 2008:1013). Numerous authors (Nybakk and Hansen, 2008; Lordkipanidze, Brezet and Backman, 2005; McGehee, Kim and Jennings, 2007; Gezt and Carlsen, 2005; Lerner and Haber, 2000; Getz and Petersen, 2005; Wanhill, 2000; Sundbo, Orfila-Sintes and Sørensen, 2007; Russell and Faulkner, 2004) have researched entrepreneurship in tourism and have analyzed the influence and importance of innovations for the development of entrepreneurship. They have also researched all factors that influence

zmu temelji se na istim ekonomskim principima kao i ostale gospodarske djelatnosti, ali se razlikuje prema specifičnostima resursa i složenosti turističkog proizvoda koji se valorizira na turističkom tržištu.

U posljednje se vrijeme potiče rast poduzetničkih aktivnosti na ruralnim prostorima koji imaju velikih potencijala u razvoju turističke ponude zemalja Europske Unije (Butts i Briedenhann, 2006:117). Orijentacija na ruralna područja trebala bi se temeljiti na stimuliranju lokalnog poduzetništva, kreiranju radnih mjesta te dodavanju ekonomske vrijednosti regiji i zajednici, dok se u isto vrijeme često oskudni resursi zadržavaju unutar te zajednice (Lordkipanidze, Brezet i Backman, 2005:787). Država se raznim poticajima uključuje u razvoj područja koja se bez turizma možda ne bi razvila niti jednakim intenzitetom niti jednakom brzinom. Integriranjem poduzetničkih ideja u ovim se područjima stvara podloga za generiranje većih ekonomskih učinaka. Istovremeno, resursi na kojima se temelji razvoj turizma ostaju u vlasništvu i pod upravljanjem lokalne zajednice, čime se osigurava njen utjecaj na kvalitetu turističkog proizvoda.

Sa stajališta poduzeća u turizmu potrebno je prije svega pronaći način koji će im osigurati dugoročan opstanak na tržištu. Konkurentnost tih poduzeća ovisi o njihovoj inovativnosti u postizanju nižih troškova i veće kvalitete učinaka koji će zadovoljiti potencijalne kupce, ali i o njihovoj sposobnosti kreiranja novih proizvoda (npr. unaprjeđenje proizvoda i usluga, individualan pristup klijentu, briga o okolišu i sl.) (Sundbo, Orfila-Sintes i Sřrensen 2007:88). Stoga se inovativnost može smatrati ključem uspješnog poduzetništva i opstanka poduzeća na tržištu. Oni proizvodi i usluge koji se svojom jedinstvenošću uspiju odvojiti od konkurencije na tržištu mogu očekivati, uz konstantno održavanje i inoviranje ponude, dugogodišnji opstanak na tržištu. Zbog toga se prilikom kreiranja poduzetničke ideje moraju uzeti u obzir ne samo

successful running of entrepreneurship, i.e. its capability to improve the quality of offer within a tourism destination.

If entrepreneurship in tourism is observed as a macroeconomic category, it can be said that from a perspective of economic development and tourism competitiveness its typical goal is to attract and develop those businesses which can compete, grow and create jobs on the market (Getz and Petersen, 2005:220). Entrepreneurship as a process cannot be its own purpose, i.e. its successful running is conditioned by the situation on the market. This situation stimulates not only the growth of the enterprise, but also the growth of economy as a whole. Entrepreneurship in tourism is based on the same economic principles as all other economic activities. At the same time, it differs from other activities in specificities of resources and complexity of a tourism product that is evaluated in the tourism market.

Recently, there have been attempts to encourage the growth of entrepreneurial activities in rural areas that have great potentials to develop tourism offer in the countries of the European Union (Butts and Briedenhann, 2006:117). Orientation on rural areas should be based on stimulating local entrepreneurship, creating workplaces and adding economic value to region and community, and at the same time keeping those often scarce resources within the community (Lordkipanidze, Brezet and Backmann, 2005:787). The state uses several stimuli to enhance development of the areas that could otherwise not be developed with the same intensity or at the same speed. Integration of entrepreneurial ideas in these areas creates a basis for the generation of higher economic effects. At the same time, resources that constitute the foundation of tourism development remain under the ownership and management of the local community which ensures its influence on the quality of the tourism product.

From the tourism enterprises' point of view, it is necessary to find the way of oper-

mogućnosti poduzeća, već i uvjeti na tržištu koji pod utjecajem potražnje stavljaju nove zahtjeve pred poslovne subjekte. Prilagođavajući ponudu tržišnim uvjetima moguće je olakšati ulazak poduzeća na tržište, no inovativnost proizvoda omogućuje dugoročno privlačenje većeg opsega potražnje.

U Republici Hrvatskoj poduzetništvo u turizmu se velikim dijelom oslanja na obiteljska poduzeća. To je slučaj i u ostalim europskim zemljama, ali i u SAD-u i Australiji (Getz i Carlsen, 2005:238). Obiteljska poduzeća najčešće imaju dugu tradiciju i na njoj temelje kvalitetu svojih proizvoda i usluga. Takva situacija ne pogoduje samo navedenim poduzećima, već i razvoju poduzetništva gospodarstva u cjelini. Faktori koji utječu na razvoj poduzetništva su tradicija, položaj u obitelji, društveni status i razina obrazovanja (Lordkipanidze, Brezet i Backman, 2005:789). Razvoj poduzetništva u turizmu nije uvjetovan isključivo ekonomskim, već i velikim brojem društvenih faktora koji u svakoj razvojnoj fazi poslovne aktivnosti imaju značajnu ulogu. Posao najčešće ostaje unutar obitelji, a svi njeni članovi uključuju se u poboljšanje uspješnosti poslovanja i kreiranje inovativnih proizvoda. U Republici Hrvatskoj takvi se primjeri najčešće mogu pronaći u ruralnom turizmu, i to na seljačkim gospodarstvima, vinskim podrumima te u malim obiteljskim hotelima.

Iskustva u razvijenim zemljama u kojima poduzetništvo ima dužu tradiciju pokazala su da u razvoju poduzetništva brojne prednosti imaju mala i srednja poduzeća koja su produktivnija, inovativnija i prilagodljivija promjenama. Mala i srednja poduzeća stvaraju 51% BDP-a u visoko razvijenim zemljama, 39% u srednje razvijenim zemljama te 16% u slabije razvijenim zemljama (Ayygari, Beck i Demircug-Kunt u Bilas, Franc i Sadiković, 2010:84). Ekonomska teorija kod razvijenih zemalja tretira poduzetništvo kao temelj gospodarskog sustava i ekonomskog razvoja (Kolaković, 2006:1).

ating business that will ensure long-term market performance. Competitiveness of those enterprises depends on their innovativeness in accomplishing lower costs and higher output quality that will satisfy the needs of potential clients, but it also depends on their capability to create new products (for example, improvement of products and services, individuality in approach to clients, concern about the environment, etc.) (Sundbo, Orfila-Sintes and Sřrensen, 2007:88). Hence, innovativeness can be considered as the key of successful entrepreneurship and market rebellion of enterprises. Those products and services should use their uniqueness in order to ensure long-term market rebellion, while constantly maintaining and innovating the offer. Therefore, while creating an entrepreneurial idea one has to consider not only the possibilities of enterprises, but also the general market conditions that, under the influence of demand, put requests upon them. By adjusting the offer to the market conditions, it is possible to ease the entrance of the enterprise to the market, but long-term attraction of larger scale of demand can be accomplished by innovativeness of tourism product.

Entrepreneurship in tourism in Croatia is mostly associated with family business. That is the case in other European countries, but also in the USA and Australia (Getz and Carlsen, 2005:238). Family businesses in most cases have a long tradition upon which they base the quality of their products and services. Such a situation is not a benefit only to enterprises, but also to the development of entrepreneurship of the economy in whole. Factors influencing development of entrepreneurship are tradition, family status, social status and education level (Lordkipanidze, Brezet and Backman, 2005:789). Development of entrepreneurship in tourism is not conditioned only by economic, but also by a large number of social factors that have a significant role in each developmental phase of a business operator. Business mostly remains within a family, with all its

Pojam malih i srednjih poduzeća određen je najčešće brojem zaposlenih djelatnika. Prema tom kriteriju mala poduzeća imaju manji broj zaposlenih, najčešće do 50, srednja poduzeća zapošljavaju od 50 do otprilike 200 djelatnika, ona s većim brojem zaposlenih mogu smatrati velikim poduzećima (Škrtić, 2006:152). Međutim, broj zaposlenih ovisi i o vrsti djelatnosti pa tako on može biti samo jedan od kriterija i ne mora biti dostatan za klasifikaciju poduzeća na mala, srednja ili velika. Stoga je uputno koristiti i druge kriterije poput vrijednosti imovine, vrijednosti vlastitog kapitala, veličine ostvarenog prihoda, dobiti i sl. Ovo je posebno važno kod poduzeća u turizmu u kojem djeluje najveći broj malih i srednjih poduzeća koja imaju do 50, odnosno do 250 stalno zaposlenih i sezonskih djelatnika. Mnoga poduzeća u turizmu zadovoljavaju tzv. standardne definicije malih poduzeća jer su mala u kontekstu broja zaposlenih (obično manje od 20) i veličine tržišnog udjela (Stilling Blichfeldt, 2009:417).

3. ANALIZA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U TURIZMU U HRVATSKOJ

Mala i srednja poduzeća imaju središnju ulogu u europskom gospodarstvu u području profitabilnosti i zapošljavanja. U 25 zemalja Europske Unije djeluje oko 23 milijuna tvrtki iz područja malog poduzetništva koje osiguravaju 75 milijuna radnih mjesta (Kramarić, 2010:73). Malo i srednje poduzetništvo doseglo je 99,4% ukupnog gospodarstva, zapošljavalo je 65,9% ukupno zaposlenih, ostvarilo je 44% ukupnog BDP-a i 40,5% ukupnog izvoza u Republici Hrvatskoj (Ministarstvo gospodarstva, obrta, rada i poduzetništva Republike Hrvatske, Uprava za malo gospodarstvo).

Iskustva u turistički razvijenim zemljama pokazuju da je tzv. malo i srednje poduzetništvo najrazvijenije u području hotelijerstva. Primjerice, u Austriji se većina

members involved in the improvement of operating success and creating innovative products. In the Republic of Croatia such examples can mostly be found in rural tourism, e.g. in rural households or in wine cellars and small family hotels.

Experience in developed countries with the longer tradition in entrepreneurship shows that in development of entrepreneurship small and medium enterprises have numerous advantages, since they are more productive, innovative and adjusted to the changes. Small and medium enterprises generate about 52% of GDP in highly developed countries, 39% in medium developed countries and 16% in undeveloped countries (Ayygari, Beck and Demirguc-Kunt in Bilas, Franc and Sadiković, 2010:84). Economic theory in developed countries treats entrepreneurship as the foundation of an economic system and development (Kolaković, 2006:1).

The concepts of small and medium enterprises are mostly defined by the number of employees. According to this criterion, small enterprises have a lower number of employees, up to 50, medium enterprises have 50 to about 200 employees, while the ones with more than 200 employees can be considered as large enterprises (Škrtić, 2006:152). However, the number of employees also depends on the type of activity and therefore it can only be one of the criteria and need not be sufficient to be able to classify an enterprise as small, medium or large. It is therefore advisable to use other criteria, such as the value of asset, personal funds value, the amount of revenue, profit, etc. This is especially important for tourism enterprises that are mostly small and medium, with up to 50 or 250 steady and seasonal employees. Many tourism enterprises fulfill the so-called standard definitions of small enterprises, since they are small in terms of the number of employees (usually less than 20) and the size of market share (Stilling Blichfeldt, 2009:417).

smještajnih kapaciteta nalazi u malim obiteljskim hotelima. Od ukupnog broja hotela, 14.800 (2008. god.), odnosno 89% čine hoteli u kojima je zaposleno do 20 djelatnika (Federal Ministry of Economy, Family and Youth of the Republic of Austria, prema Kramarić, 2010). Slična je situacija i u drugim zemljama, poput Slovenije i Italije.

Opsežno empirijsko istraživanje provedeno u Hrvatskoj 1994. godine pokazalo je da je moguće provesti preko tisuću poduzetničkih programa na nacionalnoj razini za koje postoji domaće i inozemno tržište potražnje, ali i potrebni resursi za ovako opsežan razvoj. U navedenom istraživanju obrađeno je preko 50 različitih poduzetničkih programa koji se mogu provesti u turizmu na brojnim lokacijama u primorskom, ali i kontinentalnom dijelu Republike Hrvatske (Vaić i sur., 1994:439-456;467-476).

Analizirajući podatke prikazane u Tablici 1 moguće je zaključiti da su u strukturi poslovnih jedinica najbrojniji ugostiteljski objekti koji su u promatranom razdoblju imali tendenciju stalnog rasta. Povećanje je ostvareno i kod smještajnih kapaciteta, posebice kod hotela i kampova te ostalih objekata koji obuhvaćaju apartmane, sobe za iznajmljivanje te seoska domaćinstva.

3. ANALYSIS OF SMALL AND MEDIUM TOURISM ENTREPRISES IN CROATIA

Small and medium enterprises have the leading role in European economy in terms of profitability and employment. In the area of small entrepreneurship about 23 million companies that ensure 75 million workplaces operate in 25 EU countries (Ministry of Economy, Trade, Labor and Entrepreneurship of the Republic of Croatia, Department of small economy).

Small and medium entrepreneurship is most developed in the area of hospitality. For example, the majority of accommodation facilities in Austria are situated in small family hotels. Out of the total number of hotels, 14,800 (in 2008), i.e. 89% are hotels with up to 20 employees (Federal Ministry of Economy, Family and Youth of the Republic of Austria, in Kramarić, 2010). Similar situation can be found in countries such and Slovenia and Italy.

The extensive empirical research conducted in Croatia in the year 1994 showed that it is possible to implement over one thousand entrepreneurial programs at national level. These programs have an existing domestic and foreign demand market, but they also have the resources needed for such expansive development. In it more than 50 different entrepreneurial programs were analyzed that could be conducted within tourism at numerous locations in the coastal and continental part of Croatia (Vaić et al. 1994:439-456;467-476).

The analysis of data shown in Table 1 provides a conclusion that in the structure of business units during the observed period the highest in number were catering objects with constant growth tendency. The increase was achieved also with accommodation facilities, especially with hotels and camps and other objects that include apartments, rooms to let and rural households.

Tablica 1: Mala i srednja poduzeća prema vrstama objekata u turizmu**Table 1. Small and medium enterprises by types of tourism facilities**

Vrste ugostiteljskih objekata / <i>Types of catering objects</i>	Poslovne jedinice / <i>Business units</i>			
	2005.	2006.	2007.	2008.
Hoteli / <i>Hotels</i>	41	63	101	123
Turistički apartmani i pansioni / <i>Apartments and pensions</i>	45	70	61	67
Moteli i prenoćišta / <i>Motels and lodging accomodations</i>	22	26	38	43
Kampovi / <i>Camps</i>	27	32	75	83
Gostionice / <i>Inns</i>	353	323	217	238
Ostali objekti za smještaj / <i>Other accomodation facilities</i>	204	180	296	349
Ukupno smještajni objekti / <i>Accommodation facilities in total</i>	692	694	788	903
Restorani / <i>Restaurants</i>	1176	1201	1261	1299
Pizzerije, bistroi, slastičarnice, objekti brze hrane / <i>Pizzerias, bistros, pastry shops, fast foods</i>	2049	1952	1938	2032
Caffe barovi / <i>Caffe bars</i>	6327	6059	7001	6888
Pivnice, bifei i ostalo / <i>Bars, buffets and other</i>	2528	2277	2707	2640
Ukupno ugostiteljski objekti / <i>Total catering objects</i>	12080	11489	12907	12859
SVEUKUPNO / <i>TOTAL</i>	12772	12183	13695	13762

Izvor: Državni zavod za statistiku, Ministarstvo turizma /

Source: Croatian Bureau of Statistics, Ministry of Tourism

Napomena: U vrijeme pisanja ovog rada još uvijek nisu dostupni podaci za 2009. godinu, ali prema nekim procjenama došlo je do porasta broja hotela, gostionica i restorana (izračun autora prema parcijalnim podacima Ministarstva turizma za 2009. godinu). /

Note: In the period of writing this article dana for 2009 still isn't available, but it is possible to assume that there was an increase in the number of hotels, inns and restaurants (calculation of authors according to partial dana of Mainistry of Tourism for the year 2009).

Proširivanjem analize na broj zaposlenih i ostvareni promet malih i srednjih poduzeća u turizmu (Tablica 2), razvidno je da je broj zaposlenih kod smještajnih objekata za 2008. godinu gotovo na istoj razini u odnosu prema broju zaposlenih 2005. godine. Broj zaposlenih značajno je povećan kod

By expanding the analysis to the number of employees and the total turnover of small and medium tourism enterprises (Table 2), it is possible to conclude that the number of employees in accommodation facilities in 2008 was almost at the same level as in 2005. The number of employees increased

hotela, apartmana i kampova, što je u skladu s tendencijom povećanja broja ovih smještajnih kapaciteta. Broj zaposlenih kod ugostiteljskih objekata povećan je za 11%, a ukupno je ostvareno 10% povećanja broja zaposlenih kod svih analiziranih kapaciteta. Ostvareni financijski promet povećan je za 30% kod smještajnih kapaciteta, a gotovo je identično porastao i kod ugostiteljskih objekata.

significantly in hotels, apartments and camps, which is in accordance with the tendency of increasing the number of accommodation capacities. The number of employees in catering objects increased by 11% and all analyzed capacities accomplished a 10% growth in the number of employees. The achieved financial turnover was increased by 30% in accommodation capacities, and it increased almost identically in catering objects.

Tablica 2: Broj zaposlenih i ostvareni promet malih i srednjih poduzeća u turizmu /

Table 2. Number of employees and accomplished turnover of small and medium enterprises in tourism

Vrsta ugostiteljskog objekta / Type of catering object	Broj zaposlenih / Number of employees			Ostvareni promet u 000 kn / Accomplished turnover in 000 kunas		
	2005.	2008.	Indeks / index	2005.	2008.	Indeks / Index
Hoteli / Hotels	219	736	336	38297	155463	405
Turistički apartmani i pansioni / Apartments and pensions	140	183	130	11929	32378	271
Moteli i prenoćišta / Motels and lodging accomodations	99	98	99	17094	17503	102
Kampovi / Camps	46	128	278	2414	13288	550
Gostionice / Inns	1601	957	59	176132	107519	61
Ostali objekti za smještaj / Other accomodation facilities	489	502	102	49377	59285	120
Ukupno smještajni objekti / Accommodation facilities in total	2594	2604	101	295243	385436	130
Restorani / Restaurants	5750	7036	122	638113	1007339	157
Pizzerije, bistroi, slastičarnice, objekti brze hrane / Pizzerias, bistros, pastry shops, fast foods	6627	6800	102	669371	769806	115
Caffe barovi / Caffe bars	14611	15803	108	1555443	1947184	125
Pivnice, bifei i ostalo / Bars, buffets and other	6841	7968	116	668218	924078	138
Ukupno ugostiteljski objekti / Total catering objects	33829	37607	111	3531145	4648407	131
SVEUKUPNO / TOTAL	36423	40211	110	3826388	5033843	131

Izvor: Državni zavod za statistiku, Ministarstvo turizma, izračun autora

Source: Croatian Bureau of Statistics, Ministry of Tourism, authors' estimation

Na temelju komparacije ovih pokazatelja moguće je zaključiti da povećanje ukupnog broja zaposlenih (10%) ne prati tendenciju povećanja prometa (31%), na što utječe više uzroka, primjerice smanjenje broja zaposlenih, zapošljavanje "na crno" i sl. Ovo ukazuje na nužnost proširivanja istraživanja i drugih uzroka koji su rezultirali takvim stanjem. Unatoč tome, vrlo je značajno da je u djelatnosti ugostiteljstva u malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj danas zaposleno preko 40.000 osoba.

Sa stajališta malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj posebno je značajno područje poduzetništva malih obiteljskih hotela. Od 2008. godine se u službenoj statistici vode i mali hoteli, što je prikazano u tablici 3. Te je godine bilo ukupno 176 malih obiteljskih hotela i činili su 31% od ukupnog broja hotela u Republici Hrvatskoj. Najveći broj tih hotela (63%) bili su kategorije 3 zvjezdice i popunjenost im je iznosila 94,7 dana godišnje. U svim malim hotelima u 2008. godini boravilo je 240.648 turista, što čini 6% od ukupnog broja turista u hotelima. Istovremeno je ostvareno 510.583 noćenja, što predstavlja 3,4% ukupno ostvarenih noćenja u hotelima.

Prema podacima za 2009. godinu broj malih obiteljskih hotela povećan je sa 176 na 182, a broj postelja povećan je za 213 i sada iznosi 5.946. Smanjen je broj hotela s dvije zvjezdice za 17%, dok je istovremeno povećan broj hotela s tri zvjezdice za 6%. Broj hotela s četiri zvjezdice povećan je za 22%, što je pretpostavka povećanja kvalitete ponude malih hotela. Prema broju zaposlenih i po ostvarenim prihodima, mali obiteljski hoteli imaju vrlo značajnu ulogu i predstavljaju jedan od generatora ukupnog razvoja turizma u Hrvatskoj (Kramarić, 2010:97).

Based on the comparison of these indicators, it is possible to conclude that the increase in the total number of employees (10%) does not follow the tendency of the turnover increase (31%) which is caused by numerous reasons, for example, by the decrease in the number of employees or by moonlighting. The previously said points to the necessity of expanding the research on other causes that have resulted in such a situation. In spite of this, it is significant that today more than 40,000 employees work in catering in small and medium enterprises in Croatia.

From the perspective of small and medium enterprises in Croatia, an especially significant area is the one concerning entrepreneurship in small family hotels. Data regarding small hotels can also be found in official statistics since 2008. During that year there were 176 small family hotels, which represented 31% of the total number of hotels in Croatia. Most of these hotels (63%) were categorized as 3-star hotels, with annual occupancy of 94.7 days. All small hotels during 2008 registered 240,648 tourists, which refers to 6% of the total number of tourists in hotels. At the same time, 510,583 overnight stays were registered, which represents 3.4% of the total number of overnight stays in hotels.

According to 2009 data, the number of small family hotels increased from 176 to 182 and the number of beds by 213, thus totalling 5,946. The number of 2-stars hotels decreased by 17%, while at the same time the number of 3-stars hotels increased by 6%. The number of 4-stars hotels increased by 22%, which is a presumption for the enhancement of the quality of the small hotels offer. Taking the number of employees and the accomplished turnover into account, small family hotels have a very significant role and represent one of the generators of total tourism development in Croatia (Kramarić, 2010:97).

Tablica 3: Mali obiteljski hoteli u Republici Hrvatskoj
Table 3 Small family hotels in the Republic of Croatia

Kategorija hotela / Hotel category	Broj jedinica / Number of units		INDEKS / Index	Kapacitet / Capacity		INDEKS / Index	TURISTI / Tourists	NOĆENJA / Overnight stays	POPUNJENOST KAPACITETA U DANIMA / Capacity occupancy in days
	2008.	2009.		2009/08	2009.				
*	1	0,22	0	1169	2009/08	2008.	2008.	2008.	
**	35	29	82,86	1225	79,18	41450	93959	76,7	
***	111	118	106,31	3614	107,22	165567	342305	94,7	
****	27	33	122,22	126,82	67548	83,5			
*****	2	2	100	19,05	5602	88,9			
UKUPNO / TOTAL	176	182	103,41	5733	103,72	240648	510583	89,1	

Izvor: Državni zavod za statistiku, Ministarstvo turizma

Source: Croatian Bureau of Statistics, Ministry of Tourism

4. OCJENA MOGUĆNOSTI RAZVOJA NOVIH PODUZETNIČKIH PROJEKATA U TURIZMU U HRVATSKOJ

Poduzetnički projekti u turizmu predstavljaju dugoročne investicije i zahtijevaju visoku vrijednost investicijskih ulaganja. Prema istraživanjima u zemljama srednje i istočne Europe, ulaganja u razvoj novih hotela po hotelskoj sobi kreću se prosječno od 51 tisuće eura za hotele nižih kategorija do 143 tisuće eura po sobi za hotele visoke kategorije (Čižmar, Bartoluci i Vusić, 2010:71). Kao glavne prepreke za investitore autori navode dugo razdoblje za dobivanje građevinske dozvole te osiguranje financijskih sredstava za projekt, probleme zaštite okoliša, vremenska ograničenja za realizaciju projekta i dr. (Čižmar, Bartoluci i Vusić, 2010:72).

Poseban problem za investitore u turizmu vezan je uz nepostojanje odgovarajućih prostornih planova kojima su regulirani svi odnosi na određenom prostoru. Prema navedenom istraživanju u hotelijerstvu u Hrvatskoj, većina hotelskih društava ističe da prostorni planovi kao osnova investicijskog razvoja uglavnom još uvijek nisu doneseni (87,5% ispitanih) (Čižmar, Bartoluci i Vusić, 2010:91). Nesuglasice najčešće proizlaze iz različitih interesa i ulaganja između javnog i privatnog sektora. Privatni sektor zainteresiran je za ulaganja u one kapacitete i sadržaje koji će osigurati profitabilnost i minimizirati rizik ulaganja dok bi javni sektor trebao riješiti infrastrukturne i druge investicije koje najčešće nisu profitabilne.

Temeljnu ulogu od ideje do realizacije poduzetničkog projekta u turizmu ima ljudski faktor, budući da turizam ima obilježje radno intenzivne djelatnosti. Ljudski faktor, koji se tretira kao ljudski kapital u turizmu, predstavlja količinu znanja (know-how) i vještina kojima raspoložu zaposle-

4. EVALUATING DEVELOPMENT POSSIBILITIES OF NEW ENTREPRENEURIAL PROJECTS IN TOURISM IN CROATIA

Entrepreneurial projects in tourism represent long-term investments and require a high value of investments. According to the researches in the middle and east European countries, investments in new hotels per hotel room amount on average from €51,000 in lower categories of hotels up to €143,000 in high-category hotels (Čižmar, Bartoluci and Vusić, 2010:71). The main restraints investors face are, as the authors cite, a long period for getting a building license and assuring financial funds for the project, problems with environment protection, time limits for project realization, etc. (Čižmar, Bartoluci and Vusić, 2010:72).

Investors in tourism face a special problem related to the absence of adequate spatial plans that would regulate all relations on a given area. According to the previously mentioned research of hospitality in Croatia, most hotel companies accent that spatial plans, as the basis of investment development, in most cases have not been adopted yet (87.5% of subjects) (Čižmar, Bartoluci and Vusić, 2010:91). Disagreements mostly arise from different interests and investments between the public and the private sector. The private sector is interested in investing in capacities and facilities that ensure profitability and minimize the risk of investment. Simultaneously, the public sector should deal with infrastructural and other investments that are mostly unprofitable.

Human factor has a basic role in creating the idea and realizing entrepreneurial projects in tourism, since tourism has characteristics of labor-intense activity. The human factor can be referred to as *human capital* in tourism and it represents the

nici, a koje je stečeno obrazovanjem i radnim iskustvom (Sánchez Cañizares i López-Guzmán Guzmán, 2010:38). U slučaju malih i srednjih poduzeća u turizmu upravo je ljudski kapital vrlo često ograničavajući faktor razvoja jer nedostaje stručnih znanja i iskustva u vođenju poslova, što se izravno odražava na kvalitetu i konkurentnost, a posljedično i na uspješnost poslovanja. Stoga autori s pravom naglašavaju da su u turizmu pravi ljudi najvažniji resurs (Sánchez Cañizares i López-Guzmán Guzmán, 2010:39).

Ovaj je problem posebno značajan za stručnjake koji se bave upravljanjem i vođenjem poduzetničkih projekata u malim poduzećima u turizmu u Hrvatskoj. To nije samo problem privatnog sektora u turizmu, nego svih sudionika na strani ponude u okviru turističke destinacije. Osnovni zadatak menadžmenta u turizmu, kao uostalom i u okviru ostalih djelatnosti je iskoristiti sve dostupne resurse na optimalan način (u okviru turizma, pod resursima se prije svega smatraju radni sati) (Stilling Blichfeldt, 2009:417).

Dosadašnje strategije razvoja turizma u Hrvatskoj ističu potrebu poticanja poduzetništva, posebno u sferi tzv. gospodarstva malih razmjera. Istaknuta je potreba razvoja malih obiteljskih hotela i drugih smještajnih objekata s lokalnim obilježjima te razvoj turizma na seoskim gospodarstvima i vinskim cestama, rekreativnih parkova, dvoraca kao turističke atrakcije i sl. Programom Vlade Republike Hrvatske predviđeno je da će se kroz malo i srednje poduzetništvo izgraditi 500 novih malih obiteljskih hotela, čime bi se trebalo otvoriti oko 5000 novih radnih mjesta (Program Vlade Republike Hrvatske, 63 i 65).

Poticanje razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu u Hrvatskoj vrši se kroz brojne programe Ministarstva turizma Republike Hrvatske, kao što su:

amount of knowledge (know-how) and skills which employees own, and which is gained through education and work experience (Sánchez Cañizares i López-Guzmán Guzmán, 2010:38). In terms of small and medium tourism enterprises, the human factor is very often a restrictive factor of development because of the lack of expert knowledge and experience in running a business. This is directly reflected on the quality and competitiveness, and consequently on the successfulness of operating a business. Therefore the authors rightly emphasize that the most important resource in tourism are people (Sánchez Cañizares and López-Guzmán Guzmán, 2010:39).

This problem is especially significant for experts that deal with managing and guiding entrepreneurial projects in small tourism enterprises in Croatia. This is not only a problem with the private sector in tourism, but with all participants in creating the tourism offer within a tourism destination. The key task of tourism management, as in other activities, is to optimally use all available resources (in terms of tourism, working hours are among the most important resources) (Stilling Blichfeldt, 2009:417).

Former tourism development strategies in Croatia accented the importance of stimulating entrepreneurship, especially within the so-called small-scale economy. There is a distinct need for development of small family hotels and other accommodation facilities with local attributes and also development of tourism in households and wine routes, recreational parks, castles as tourism attractions, etc. The Program of the Government of the Republic of Croatia predicts a construction of 500 new small family hotels through small and medium entrepreneurship. These actions should provide about 5,000 new workplaces (The Program of the Government of the Republic of Croatia, 63 and 65).

Stimulation of the development of small and medium entrepreneurship in tourism in

- Program dodjele financijskih sredstava za formiranje klastera, kao oblik gospodarskog udruživanja u turizmu,
- Program dodjele financijskih sredstava za razvoj manifestacija u turizmu,
- Program poticaja razvoja posebnih oblika turizma: na moru "Plava brazda", na ruralnom području "Zelena brazda", "Baština u turizmu"; "Tematski putovi", "Izvorni suvenir",
- Program kreditiranja "Razvoj turizma na selu",
- Program kreditiranja malog obiteljskog poduzetništva u turizmu "Poticaj za uspjeh" i dr. (www.mint.hr).

Rezultati ovih i ostalih mjera i aktivnosti već su vidljivi u praksi, a neki su prethodno analizirani (rast broja smještajnih i ugostiteljskih kapaciteta, broj zaposlenih te povećanje ostvarenog prometa i financijski pokazatelji).

Iz ovog je razvidno da postoje brojne mogućnosti za pokretanje poduzetničkih projekata u turizmu u Hrvatskoj. Dosadašnja iskustva pokazuju da se najveći broj poduzetničkih projekata realizirao u području ugostiteljstva (gostionice, caffè barovi, objekti brze hrane, mali obiteljski hoteli i sl.). Pokazatelji vezani uz vrste smještajnih kapaciteta u turizmu u Hrvatskoj ukazuju na činjenicu da u strukturi ponude dominira smještaj u domaćinstvu (45%) (DZS, 2009). Iako ovi smještajni kapaciteti apsorbiraju veći dio potražnje u vršnoj sezoni, oni svojom kvalitetom i tržišnom pozicijom ne mogu biti osnova za razvoj turizma u Hrvatskoj. Oni su orijentirani isključivo na sezonsko poslovanje pa ne mogu pružiti raznoliku i kvalitetnu ponudu tijekom cijele godine. Stoga je nužan zaokret u koncepciji njihova razvoja u pravcu proširenja i kreiranja nove kvalitete ponude, kao npr. otvaranje malih obiteljskih hotela.

Poduzetnički projekti mogu se ostvariti i u ostalim turističkim aktivnostima (turis-

Croatia is done through numerous programs of the Ministry of Tourism of the Republic of Croatia, for example:

- Program of assignment of financial funds for creating clusters, as a form of economic alliance in tourism,
- Program of assignment of financial funds for development of tourism events,
- Program of stimulating development of special interest tourism: at coast "Blue rut", on rural area "Green rut", "Heritage in tourism", "Thematic routes", "Authentic souvenirs",
- Program of credit financing "Development of tourism in villages",
- Program of credit financing of small family entrepreneurship in tourism "Stimulus for success", etc. (www.mint.hr).

The results of these and other measures and activities can be seen in practice, and some of them have been analyzed in this paper (growth of number of accommodation and catering capacities, number of employees and growth of accomplished turnover and financial indicators).

This shows that there are numerous possibilities for starting entrepreneurial projects in tourism in Croatia. Recent experiences show that the highest number of entrepreneurial projects was realized in catering (inns, cafes, fast foods, small family hotels, etc.). Indicators related to types of accommodation capacities in tourism in Croatia point out the fact that accommodation in households dominates in the structure of offer (45%) (CSB, 2009). Even though these accommodation capacities absorb a large fragment of demand in high season, with their quality and market position they cannot be the foundation of tourism development in Croatia. They are exclusively oriented towards seasonal work and therefore cannot offer a diverse and quality offer during the whole year. Therefore a change in the concept of their development is needed that would be oriented towards expansion and creation of the new quality of

tičke agencije, prijevoznici, servisne usluge, wellness, sportski centri i dr.). Najbrojniji mali poduzetnički projekti u turizmu u Hrvatskoj mogu se realizirati na ruralnom prostoru, i to u jadranskoj, gorsko-planinskoj i panonsko-peripanonskoj turističkoj regiji (Bilen i Bučar, 2004:114-115).

Ruralni turizam u svojoj osnovi predstavlja spoj malih poduzetničkih projekata koji su u lokalnom vlasništvu i pod njihovom kontrolom (Lane, u Butts i Briedenhann, 2006:110). Ruralni turizam u Hrvatskoj pruža brojne mogućnosti upravo za razvoj malih poduzetničkih projekata vezanih za specifične oblike turizma poput seoskog, lovnog i ribolovnog, zdravstvenog, kulturnog, vjerskog, sportsko-rekreacijskog, wellness, gastronomskog ili enofilskog turizma (Kesar, 2007:52). U ruralnoj turističkoj destinaciji moguće je istovremeno razvijati više specifičnih oblika turizma od kojih pojedini oblik turizma može biti vodeći i prepoznatljiv, a ostali mogu imati dopunsku ulogu u ukupnoj ponudi (Bartoluci i Škorić, 2009:1). Ekonomski ciljevi ovih poduzetničkih projekata vezani su uz ostvarenje osnovnih ili dopunskih prihoda te zapošljavanje prvenstveno članova obitelji. Uz sve mogućnosti koje pružaju ovakvi poduzetnički projekti, poduzetnici trebaju biti svjesni i svih negativnih utjecaja i rizika koje oni nose. Turizam se u ruralnim područjima ponekad zamišlja kao "lak put do gospodarskog razvoja", što se često preuveličava (Hall i Jenkins, 1998:138). Poduzetnicima uglavnom nedostaje kapitala, znanja te upravljačkih vještina za uspješno vođenje i realizaciju poduzetničkog projekta (Butts i Briedenhann, 2006:116). Neki autori s pravom upozoravaju da ruralni turizam zbog prevladavajuće "ekonomije malih razmjera i fragmentirane prirode poslovanja" nije orijentiran rastu (Petrić, 2006:148). Naime, poduzetnički projekti u ruralnom turizmu ostvaruju relativno nižu profitabilnost i niski povrat na investicije, a s time se poduzetnik treba upoznati prije ulaska u poduzetnički projekt.

the offer, for example opening small family hotels.

Entrepreneurial projects can be accomplished in other tourism activities (tourism agencies, transporters, service providing activities, spas, sports centers, etc.). The highest number of small entrepreneurial projects in Croatia can be realized in rural areas, i.e. in Adriatic, upland-mountain and the Pannonian-Peripanonian tourism region (Bilen and Bučar, 2004:114-115).

Rural tourism represents in its basis a junction of small entrepreneurial projects that are in local ownership and under its management (Lane in Butts and Briedenhann, 2006:110). Rural tourism in Croatia provides numerous possibilities for the development of small entrepreneurial projects related to special interest tourism like rural, hunting and fishing, health, cultural, religion, sports-recreational, wellness, gastronomy or wine tourism (Kesar, 2007:52). In rural tourism destination it is possible to simultaneously develop several types of special interest tourism out of which a certain type can be leading and recognizable, and the others can have a supplemental role in the overall offer (Bartoluci and Škorić 2009:1). Economic goals of these entrepreneurial projects are related to accomplishing basic or supplemental incomes and employment primarily of members of the family. Together with all possibilities that such entrepreneurial projects offer, entrepreneurs should bear in mind all negative influences and risks that these possibilities can bring with them. Tourism in rural areas is sometimes considered as "an easy road to economic development", which is often exaggerated (Hall and Jenkins, 1998:138). For successful management and realization of entrepreneurial project entrepreneurs usually lack capital, knowledge and management skills (Butts and Briedenhann, 2006:116). Some authors rightfully warn that rural tourism is not growth-oriented because of its prevailing "small-scale econ-

Iskustva u turizmu u Hrvatskoj pokazuju da postoje uspješna i neuspješna ulaganja u turizam. To samo ukazuje na nužnost upravljanja poduzetničkim projektima u svim fazama od ideje do realizacije kako bi se rizik i neizvjesnost ostvarenja projekta minimizirali. Upravljanje poduzetničkim projektima može vršiti poduzetnik neovisno od vlasničkih resursa koji se ulažu u realizaciju projekta. Međutim, poduzetnik može povjeriti izradu projekta, pa i njegovo upravljanje menadžeru ili stručnoj organizaciji za upravljanje projektima. U praksi postoje različita rješenja od kojih svako ima određene prednosti, ali i nedostatke.

Bez obzira na način upravljanja projektom, prije njegovog pokretanja potrebno je sastaviti poduzetnički projekt prema određenoj metodologiji. Pri tom se koriste različite metode i instrumenti za izradu investicijskih projekata, kao što su poslovni planovi, preinvesticijske i investicijske studije, marketinški planovi i sl.

U poduzećima koja pružaju usluge turistima najčešće se koristi poslovni plan koji predstavlja sistematski prikaz planiranih "ciljeva i aktivnosti poduzeća u određenom, najčešće višegodišnjem razdoblju" (Škrtić, 2006:200). Osim toga, poslovni plan je temeljna okosnica planiranja, pokretanja, financiranja, organiziranja, vođenja, razvijanja i kontrole poduzetničkog pothvata tijekom njegova cjelokupnog vijeka trajanja. Dakle, "poslovni plan je misaoni projekt koji analizira sve važne čimbenike poslovne politike, pravce predviđenog razvoja i očekivane pokazatelje uspješnosti poslovanja" (Škrtić, 2006:201). Bez kvalitetnog poslovnog plana obično nije moguće privući vanjske izvore koji bi financirali osnivanje novog poduzeća, čak niti u slučaju kada postoji značajna financijska sigurnost da će poduzeće uspješno poslovati (Morrison, Rimmington i Williams, 1999:105).

Za pokretanje poduzetničkih programa u turizmu, osim poslovnog plana koriste se studije i projekti. Na temelju prostornih pla-

omy and fragmented nature of operating" (Petrić, 2006:148). Namely, entrepreneurial projects in rural tourism achieve relatively lower profitability and low return on investments, but entrepreneurs should be informed about such facts before they start a new entrepreneurial project.

Experience in tourism in Croatia shows that there are successful and unsuccessful investments in tourism. This emphasizes the necessity to manage entrepreneurial project in all stages, from the idea to the realization, in order to minimize the risk and the uncertainty in project realization. Managing an entrepreneurial project could be accredited to an entrepreneur; regardless of ownership resources that are invested into project realization. However, the entrepreneur can entrust project design, as well as its management either to a manager or a project management organization. In practice there are different solutions each of which has its advantages, but also disadvantages.

Regardless of the ways of project management, it is necessary to design an entrepreneurial project based on precise methodology before the project is launched. Accordingly, various methods and instruments for making entrepreneurial projects are used, such as business plans, prefeasibility and investment studies, marketing plans, etc.

Enterprises that provide services to tourists mostly use business plans that represent systematic overview of planned "goals and activities of enterprise in a certain, mostly multiannual period" (Škrtić, 2006:200). Besides that, a business plan is a fundamental backbone of planning, starting, financing, organizing, managing, developing and controlling an entrepreneurship project during its entire lasting period. Hence, a "business plan is a mind project that analyses all important factors of a business policy, the courses of anticipated development and the expected indicators of business successfulness" (Škrtić, 2003:201).

nova u nekoj destinaciji, za realizaciju određenog poduzetničkog projekta koristi se preinvesticijska studija (prefeasibility study) kojom se utvrđuje podobnost nekog investicijskog projekta na temelju valorizacije prostornih mogućnost, potrebnih materijalnih, financijskih, kadrovskih i drugih resursa te se utvrđuje ukupna ekonomska učinkovitost projekta.

Predinvesticijska studija treba uzeti u obzir različite načine upravljanja i marketinških aktivnosti koje ostvaruju financijske i druge implikacije (Morrison, Rimmington i Williams, 1999:105). Osim toga, studija je nužna ne samo zbog upravljanja rizikom investicijskog projekta, koji je viši kod većeg iznosa ulaganja i dužeg ekonomskog vijeka korištenja projekta, nego i zbog valorizacije svih resursa u cijelom ekonomskom vijeku poduzetničkog projekta. Temeljni pokazatelj efikasnosti investicijskog projekta je visina stope povrata ulaganja kapitala koja pokazuje brzinu (vrijeme) tog povrata, a time i uspješnost odabrane strategije razvoja (Buble, 2005:247).

Zbog toga je nužno prije ulaganja investicija u neki poduzetnički projekt sastaviti preinvesticijsku studiju u kojoj će se valorizirati svi troškovi ulaganja i poslovanja, kao i sve koristi kako bi se minimizirali rizici od konkretnog poduzetničkog projekta. Da bi se poduzetnički projekt uspješno realizirao, njime je potrebno upravljati. Tu ulogu može imati poduzetnik, vlasnik kapitala ili profesionalni menadžer stručan za upravljanje poduzetničkim projektom u turizmu. Sa stajališta ukupnog razvoja poduzetništva u turizmu u Hrvatskoj potrebna je nova strategija razvoja koje će valorizirati sve potencijale, ali i sva ograničenja vezana uz poduzetničke programe u turizmu.

5. ZAKLJUČAK

Poduzetništvo je u novije vrijeme postalo izuzetno značajan čimbenik razvoja gotovo svih gospodarskih djelatnosti, pa

Without quality of the business plan it is usually impossible to attract external financing funds needed for establishing a new enterprise, even when there is significant financial safety that the enterprise will operate successfully (Morrison, Rimmington and Williams, 1995:105).

Besides a business plan, studies and projects are used for starting entrepreneurial projects in tourism. Based on a spatial plan in a certain destination, a prefeasibility study is used for implementation of a certain entrepreneurial project. This study is used for determining the appropriateness of a certain investment project based on the evaluation of spatial possibilities and material, financial, staff and other resources needed. Also, it is used for determining the total economic efficiency of a project.

Prefeasibility study should take into account various ways of managing and market activities that achieve financial and other implications (Morrison, Rimmington and Williams, 1999:105). Besides that, a study is needed not only because of managing the risk of investment project, which is higher when larger investment sums are involved and when a project has a longer economic lasting period, but also because of evaluating all resources in the whole economic period of an entrepreneurial project. The fundamental indicator of the investment project efficiency is the height of return on capital investment rate that shows the speed (time) of return and by that the successfulness of a chosen development strategy (Buble, 2005:247).

Because of that, before investing into a certain entrepreneurial project it is necessary to design a prefeasibility study that would evaluate all expenses of investment and operating, as well as all benefits in order to minimize any risks in a concrete entrepreneurial project. In order to successfully implement an entrepreneurial project, it is crucial to manage it. This role could be entrusted to an entrepreneur, the owner of capital or to a professional manager that is

tako i turizma. Turizam kao složen gospodarski sustav omogućuje razvoj različitih djelatnosti primjenom koncepcije poduzetništva. Poduzetničke aktivnosti u turizmu potvrđuju se kroz ostvarivanje visoke kvalitete turističkog proizvoda, što izravno utječe na konkurentnost turističke destinacije i njezinu održivost na tržištu. Ove spoznaje se posebno potvrđuju na ruralnim prostorima Hrvatske u kojima poduzetnički programi postaju temelj gospodarskog razvoja.

U Hrvatskoj se poduzetništvo u turizmu najčešće provodi u okviru malih i srednjih poduzeća obiteljskog tipa. U području turizma u Hrvatskoj djeluje gotovo 14 tisuća malih i srednjih poduzeća od koji su najbrojniji ugostiteljski objekti. U malim i srednjim poduzećima zaposleno je oko 40 tisuća osoba. Posebnu ulogu danas imaju mali obiteljskih hotela s udjelom od 31% u ukupnom broju hotela u Hrvatskoj. Bez obzira što oni ostvaruju relativno mali udio turista (6%), mali obiteljski hoteli imaju vrlo značajnu ulogu u ostvarivanju visoke kvalitete i konkurentnosti u turizmu u Hrvatskoj. Razlozi se mogu pronaći u personaliziranoj usluzi gostima, manjem utjecaju sezonalnosti na poslovanje malih obiteljskih hotela te činjenici da se mali obiteljski hoteli kategoriziraju u najvećem broju slučajeva sa 3 i 4 zvjezdice.

Na tim prostorima gotovo optimalne uvjete razvoja imaju određeni specifični oblici turizma koji su već razvijeni u određenim ruralnim područjima poput gastronomskog i enofilskog, kulturnog, zdravstvenog, sportsko-rekreativnog turizma i sl.

Razvoj malog obiteljskog poduzetništva u turizmu u Hrvatskoj rezultat je različitih poticaja i aktivnosti od strane Ministarstva turizma i drugih institucija u turizmu. Međutim, poduzetnici se susreću s brojnim problemima i teškoćama u pokretanju i realizaciji poduzetničkih projekata vezanih za poslovne planove, dozvole, izvore financijskih sredstava i sl.

specialized in managing entrepreneurial projects in tourism. From a total development of entrepreneurship in tourism in Croatia point of view, a new development strategy is needed that would evaluate all potentials, but also all limitations related to entrepreneurial programs in tourism.

5. CONCLUSION

Entrepreneurship has recently become an extremely significant development factor of almost all economic activities, hence tourism as well. As a complex economic system, tourism enabled the development of various activities by applying the concept of entrepreneurship. Entrepreneurial activities in tourism are confirmed through accomplishing a high quality of a tourism product which directly affects tourism destination's competitiveness and its market sustainability. These perceptions are confirmed in Croatia's rural areas, where entrepreneurial programs become the foundation of economic development.

In Croatia, entrepreneurship in tourism is mostly conducted within small and medium family enterprises. Almost 14,000 small and medium enterprises operate within tourism in Croatia; most of them are catering objects. Small and medium enterprises have about 40,000 employees. Today small family hotels, with the share of 31% in the total number of hotels in Croatia, play a special role. Regardless of their relatively small share of tourists (6%), small family hotels play a very significant role in accomplishing high quality and competitiveness in tourism in Croatia. The reasons for such a situation can be found in personalized services offered to tourists, a smaller impact of seasonality on business operating and in the fact that small family hotels in most cases are categorized with 3 and 4 stars.

In this area certain types of special interest tourism have almost optimal conditions of development that are already developed

Nužno je prije pokretanja poduzetničkog projekta izraditi poduzetnički projekt ili preinvesticijsku studiju. Svaki novi projekt zahtijeva detaljnu investicijsku studiju s preciznim izračunima svih ulaganja i koristi, strukturom i izvorima financiranja, ocjenom ekonomskih pokazatelja ostvarivosti i ekonomske efikasnosti, studijom utjecaja na okoliš i dr. Bez stručne studije nije moguće pokrenuti poduzetnički projekt niti valorizirati sve potrebne parametre kako bi se minimizirali rizik i neizvjesnost ostvarenja projekta.

Stoga je nužno svaki poduzetnički projekt stručno valorizirati sa svim potrebnim elementima te njime upravljati u cijelom njegovom ekonomskom vijeku korištenja.

Sa stajališta razvoja poduzetništva u turizmu u Hrvatskoj potrebna je nova strategija razvoja koja će valorizirati sve potencijale, ali i ograničenja u budućem razvoju poduzetničkih projekata u turizmu.

in certain rural areas, e.g. gastronomy and wine tourism, cultural, health, sports tourism, etc.

The development of small family entrepreneurship in tourism in Croatia is a result of various stimuli and activities run by the Ministry of Tourism and other institutions in tourism. However, entrepreneurs face numerous problems and difficulties in running and realization of entrepreneurial projects related to business plans, licenses, sources of financial funds, etc.

Consequently, before starting an entrepreneurial project it is necessary to design an entrepreneurial project or a prefeasibility study. Every new project requires a detail investment study with a precise calculation of all investments and benefits, the structure and sources of financing, the mark of economic indicators of achievement and economic efficiency, an environmental study, etc. Without a specialized study it is not possible to start an entrepreneurial project or to evaluate all the necessary parameters in order to minimize the risk and uncertainty in the realization of a project.

It is crucial to professionally evaluate every entrepreneurial project, with all required elements and to manage the project throughout its whole economic lasting period.

From a development of entrepreneurship in tourism in Croatia point of view, a new development strategy is needed that would evaluate all potentials, but also all restrictions in the future development of entrepreneurial projects in tourism.

LITERATURA - REFERENCES

1. Bartoluci, M. (2003). *Ekonomika i menadžment sporta*. Informator. Zagreb.
2. Bartoluci, M., Škorić, S. (2009). *Menadžment u sportu*. Kineziološki fakultet. Zagreb.
3. Bilas, V., Franc, S., Sadiković, A. (2010). *Komparativna analiza razine poduzetničkih aktivnosti u Hrvatskoj i odabranim zemljama*. Zbornik Ekonom-

- skog fakulteta u Zagrebu. God. 8. Br. 1. Zagreb. str. 81-99
4. Bilen, M., Bučar, K. (2004). Osnove turističke geografije. Zagreb: Mikrorad.
 5. Buble, M. et al. (2005). Strateški menadžment. Sinergija. Zagreb.
 6. Butts, S., Briedenhann, J. (2006). Rural tourism: projects, environment and viability. *Acta Turistica*. No. 2. Vol. 18. pp. 109-137
 7. Čizmar, S., Bartoluci, M., Vusić, M. (2010). Planiranje i razvoj investicijskih projekata u hotelijerstvu u Hrvatskoj. *Acta Turistica*. Vol. 22. No. 1. pp. 69-98
 8. Državni zavod za statistiku. (2009). Statistički ljetopis Republike Hrvatske. Zagreb.
 9. Getz, D., Carlsen, J. (2005). Family business in tourism: State of the art. *Annals of Tourism Research*. Vol. 32. No. 1. pp. 237-258
 10. Getz, D., Petersen, T. (2005). Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry. *Hospitality Management*. Vol. 24. pp. 219-242
 11. Hall, C.M., Jenkins, J.M. (1998). *The Policy Dimensions of Rural Tourism and Recreation*. Chinster. John Wiley.
 12. Hisrich, R.D., Peters, M.P., Shepherd, D.A. (2008). *Entrepreneurship*. Singapore: The McGraw-Hill Companies, Inc.
 13. Kesar, O. u Bartoluci, M., Čavlek, N. i sur. (2007). Turizam i sport – razvojni aspekti. Zagreb: Školska knjiga.
 14. Kolaković, M (2006). Poduzetništvo u ekonomiji znanja. Sinergija. Zagreb.
 15. Kramarić, Ž. (2010). Uloga malih i obiteljskih hotela u produljenju turističke sezone u Republici Hrvatskoj. Magistarski rad. Ekonomski fakultet Zagreb.
 16. Lerner, M., Haber, S. (2000). Performance factors of small tourism ventures: the interface of tourism, entrepreneurship and the environment. *Journal of Business Venturing*. Vol 16. pp. 77-100
 17. Li, L. (2008). A review of entrepreneurship research published in the hospitality and tourism management journals. *Tourism Management*., Vol. 23. pp. 1013-1022
 18. Lordkipanidze, M., Brezet, H., Bakkman, M. (2005). The entrepreneurship factor in sustainable tourism development. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 13. pp. 787-798
 19. McGehee, N.G., Kim, K., Jennings, G.R. (2007). Gender and motivation for agri-tourism entrepreneurship. *Tourism Management*. Vol. 28. pp. 280-289
 20. Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Uprava za malo gospodarstvo
 21. Nybak, E., Hansen, E. (2008). Entrepreneurial attitude, innovation and performance among Norwegian nature-based tourism enterprises. *Forest Policy and Economics*. Vol. 10. pp. 473-479
 22. Njavro, Đ., Franičević, V. (1990). Poduzetništvo. Zagreb: Privredni Vjesnik.
 23. Petrić, L. (2006). Izazovi razvoja ruralnog turizma: dosadašnja praksa u Europi i reprekusija na Hrvatsku. Zagreb: *Acta Turistica*. No. 2. Vol. 18. pp. 138-170
 24. Program Vlade Republike Hrvatske za mandat 2008.-2010. Dostupno na http://www.vlada.hr/preuzimanja/publikacije/program_vlade_republike_hrvatske_u_mandatnom_razdoblju_2008_2011
 25. Russel, R., Faulkner, B. (2004). Entrepreneurship, chaos and the tourism area lifecycle. *Annals of Tourism Research*. Vol. 31. No. 3. pp. 556-579
 26. Sánchez Cañizares, S.M., López-Guzmán Guzmán, T.J. (2010). The relationship between level of education, organizational commitment and job satisfaction: an analysis in hotel

- establishments in Andalusia (Spain). Zagreb: Acta Turistica. No. 1. Vol. 22. pp. 37-67
27. Stilling Blichfeldt, B. (2009). Innovation and Entrepreneurship in Tourism: The Case of a Danish Caravan Site. PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. Vol. 7. No. 3. pp. 415-431
28. Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms – Comparative studies of Denmark and Spain. Research Policy. Vol. 36. pp. 88-106
29. Vaić, J. i sur. (1994). Menadžment i poduzetništvo: tisuću ulaganja za mala i srednja poduzeća. Zagreb: Centar za poduzetništvo.
30. Wanhill, S. (2000). Small and medium tourism enterprises. Annals of Tourism Research. Vol. 27. No. 1. pp. 132-147

Primljeno: 15. rujna 2010. /

Submitted: 15 September 2010

Prihvaćeno: 28. listopada 2010 /

Accepted: 28 October 2010

Copyright of Acta Turistica is the property of Acta Turistica and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.