

# Održivi razvoj kao poticaj obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu

---

**Svetlačić, Robert**

**Doctoral thesis / Disertacija**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:877981>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-26**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT  
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
OPATJIA, HRVATSKA

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I  
UGOSTITELJSTVU

Robert Svetlačić

**ODRŽIVI RAZVOJ KAO POTICAJ  
OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA  
U HRVATSKOM HOTELIJERSTVU**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Opatija, 2021.



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I  
UGOSTITELJSTVU

Robert Svetlačić

**ODRŽIVI RAZVOJ KAO POTICAJ  
OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA  
U HRVATSKOM HOTELIJERSTVU**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor: izv. prof. dr. sc. Daniel Dragičević

Opatija, 2021.





UNIVERSITY OF RIJEKA  
FACULTY OF TOURISM AND  
HOSPITALITY MANAGEMENT

Robert Svetlačić M. Sc.

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS AN  
INCENTIVE OF FAMILY  
ENTERPRENEURSHIP IN THE  
CROATIAN HOTEL INDUSTRY**

DOCTORAL THESIS

Opatija, 2021



Mentor rada: izv. prof. dr. sc. Daniel Dragičević

Doktorski rad obranjen je dana 15. rujna 2021. godine na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, Sveučilište u Rijeci, pred povjerenstvom u sastavu:

1. izv. prof. dr. sc. Marinela Krstinić Nižić, predsjednik
2. prof. dr. sc. Vladimir Šimović, član
3. izv. prof. dr. sc. Zvonimira Šverko Grdić, član

Lektura: Jelena Celcer, profesorica hrvatskoga jezika i književnosti i engleskoga jezika i književnosti



***„All life is problem solving”***

Karl Popper, avstrijsko-britanski  
filozof (1902. – 1994.)



## PREDGOVOR

Doktorska disertacija rezultat je mojeg dugogodišnjeg radnog iskustva kao poduzetnika s iskustvom u malom poduzetništvu i znanstveno-istraživačkih napora u području hotelijerstva i turizma realiziranih kroz edukaciju tijekom znanstvenog magisterija i doktorskog studija. Vlastitim skromnim doprinosom želio sam pridonijeti kvalitetnijem pozicioniranju i optimizaciji poslovanja obiteljskog hotelijerskog poduzetništva. Stoga sam kao posebnu sastavnicu u doktorskoj disertaciji nastojao implementirati nove spoznaje i prednosti pristupa s gledišta „održivog razvoja” kao relativno novog područja istraživanja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu. Domena istraživanja „održivog razvoja” kao podupiratelja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu na kraju je postala uže područje mojeg znanstvenog interesa i mojih istraživanja pa u istoj domeni usmjeravam svoje daljnje istraživačko djelovanje i stremljenje za proširenjem i nadogradnjom već stečenih spoznaja u drugoj perspektivi. Riječ je o nekoliko aspekata koji su povezali održivi razvoj, obiteljsko poduzetništvo i hrvatsko hotelijerstvo u jedinstvenu istraživačku cjelinu. To je otvorilo put za novije spoznaje, a ja sam pronašao kreativnu nišu i vodilju u osmišljavanju i realizaciji vlastitog i užeg područja istraživanja, pa i konačnog naslova teme doktorske disertacije, kao i kreiranja konačnog sadržaja same doktorske disertacije.

U skladu s konkretnim nacrtom teme, definiranim ciljevima, postavljenim hipotezama i sugestijama Povjerenstva danim pri obrani dispozicije, realizacija samog istraživanja nije protekla u skladu s očekivanjima, već se pokazala zahtjevnijom jer su hipotezama, predmetom i problemom istraživanja obuhvaćena tri velika područja: održivi razvoj, obiteljsko poduzetništvo te hrvatsko hotelijerstvo.

Ovaj istraživački rad otvorio mi je nove vidike i omogućio nove susrete s brojnim kolegama i drugim ljudima koji su mi pomogli u znanstvenom istraživanju i napredovanju, prvenstveno zahvaljujući svojoj nesebičnosti, visokoj profesionalnosti, svesrdnoj i neprekidnoj podršci. Dio predgovora odlučio sam posvetiti potrebnim zahvalama.

Osobito sam zahvalan gospodinu Šimi Klariću, predsjedniku Nacionalne udruge malih i obiteljskih hotela iz grada Splita na velikoj susretljivosti, razumijevanju i nesebičnoj pomoći tijekom stupanja u kontakt s članovima spomenute udruge, tj. s osobama iz realnog sektora čije sam spoznaje koristio u finalizaciji rezultata



istraživanja, sve u svrhu ostvarenja istraživačkih ciljeva te na obostrano zadovoljstvo.

Posebnu zahvalu upućujem prof. dr. sc. Mladenu Črnjaru, bivšem voditelju doktorskog studija Menadžment održivog razvoja, na iscrpnim i sadržajnim predavanjima na samom početku doktorskog studija te na korisnim savjetima i prijedlozima, a posebno na važnim smjernicama tijekom samog istraživanja i pisanja rada koje su me usmjerile i održavale na pravom putu. Zahvalu također upućujem ostalim članovima Povjerenstva za ocjenu teme doktorskoga rada koji su pregledali i ocijenili rezultate mojeg istraživanja, od faze definiranja dispozicije rada do finalne verzije. Želim im zahvaliti na konstruktivnim savjetima i sugestijama.

Ujedno se najiskrenije želim zahvaliti svojem mentoru izv. prof. dr. sc. Danielu Dragičeviću na pravovremenoj i korektnoj pomoći te ispravnom vođenju, a zahvalu upućujem i ostalim kolegama, profesorima, suradnicima i prijateljima koji ovdje nisu pojedinačno spomenuti, a mnogo su mi pomogli tijekom studija kao i pri izradi ove doktorske disertacije. Posebno želim zahvaliti svojoj obitelji, uputiti im neizmjernu i neprocjenjivu zahvalnost na strpljivosti, bezrezervnoj toleranciji i razumijevanju kao i na podršci da uspješno stignem do zadanog cilja.

Svakako moram izraziti veliku zahvalnost pokojnom profesoru dr. sc. Joži Periću koji je do gotovo zadnjeg trenutka svojeg života i rada strpljivo prenosio svoje znanje, pružao mi mudre savjete, davao korisne prijedloge i svojim konstruktivnim kritikama utjecao na korekcije mojeg rada. Zahvalan sam mu na njegovoj predanosti jer je bezrezervno i uvijek bio na raspolaganju te je gotovo u svakom trenutku bio spreman pomoći mi dragocjenim savjetima u izradi moje disertacije.

Robert Svetlačić, doktorska disertacija

---

## **ODRŽIVI RAZVOJ KAO POTICAJ OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA U HRVATSKOM HOTELIJERSTVU**

### **SAŽETAK**

Održivi razvoj obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu Republike Hrvatske (RH) nedovoljno je istražen. Ciljevi istraživanja jesu: istražiti postojeća znanstvena i stručna saznanja o uspostavi koncepta održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH; znanstveno istražiti potrebu učinkovitijeg strateškog i operativnog promišljanja i planiranja uspostave partnerskih odnosa za ostvarenje održivog razvoja; izložiti znanstveno utemeljene koncepte uspješne realizacije održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH; analizirati koncept induciranja znanstveno utemeljenih smjernica za poboljšanje trenutnog i stvaranje boljeg budućeg stanja održivog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH; propitati potrebu usklađenije provedbe zakonodavnih i drugih odredbi EU-a oko implementacije održivosti. Svrha doktorskog rada jest detaljnije znanstveno obraditi i istražiti aspekte održivog razvoja u funkcioniranju gospodarske politike s ciljem poticanja malog i obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu te utvrditi sve važnije aspekte mogućnosti poboljšanja i unapređenja postojećeg stanja.

Metodologija znanstvenog istraživanja temelji se na istraživanjima dostupne literature iz primarnih i sekundarnih znanstvenih i stručnih izvora te na provedenoj kvantitativnoj i kvalitativnoj statističkoj i znanstvenoj analizi dobivenih rezultata. Empirijsko (primarno) istraživanje provedeno je metodom anketiranja na namjernom uzorku od 100 malih obiteljskih poduzeća u hotelijerstvu (80 % populacije) u razdoblju od ožujka do svibnja 2018. godine.

Dobiveni rezultati ukazuju na važnost povezanosti održivog razvoja i razvitka obiteljskoga poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu. Održivi razvoj sustavno pridonosi inozemnim i domaćim ulaganjima s ciljem snažnijeg razvitka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu Republike Hrvatske. Politika održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu utječe na povećanje raznovrsnosti, kvalitete i konkurentnosti cijene turističke

ponude. Provedena analiza ukazuje na potrebu odgovarajućeg definiranja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu te primjene aktivne porezne politike kroz pozitivnu revalorizaciju poticaja održivog razvoja koja će omogućiti razvoj obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu.

Znanstveni doprinos u teorijskom smislu određen je prije svega u sistematizaciji i teorijskom određenju pojma obiteljskog poduzeća, održivog razvoja i razvoju znanja o važnosti integralnog poimanja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu i održivog razvoja te postavljanju teorijskog integralnog modela promicanja održivog razvoja u optimizaciji poslovanja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu. Aplikativni doprinos rada temelji se na rezultatima provedenog istraživanja koji omogućuju definiranje smjernica za potencijalno poboljšanje trenutnog stanja i trenda provedbe i unapređenja politike održivog razvoja kao važnog čimbenika poticanja širenja i razvitka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu.

***Ključne riječi:*** održivi razvoj, obiteljsko poduzetništvo, turizam, hrvatsko hotelijerstvo.

Robert Svetlačić, PhD thesis

---

## **SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS AN INCENTIVE OF FAMILY ENTREPRENEURSHIP IN THE CROATIAN HOTEL INDUSTRY**

### **SUMMARY**

The sustainable development of family entrepreneurship in the Croatian hotel industry has been insufficiently researched, but in the time of globalization of tourist markets, it becomes necessary to consider future development. On the fundamental postulates of sustainable development; ecological, social, and economic sustainability offers a stimulating concept of integral sustainable development in the Croatian family entrepreneurial hotel industry. It is important to emphasize that interdependence and the application of sustainability can be achieved only in case if all of the dimensions of sustainability are in dynamic equilibrium. The focus of this scientific research and doctoral work is the creation of prestigious and modern family entrepreneurship in the hotel industry of the Republic of Croatia under the principles and practice of sustainable development.

The premise of this paper is to investigate in which extent the set goals of sustainable development contribute to faster, more efficient, and dynamic development of family entrepreneurship in the Croatian hotel industry as well as its economic and other kind of progress in the increasingly demanding tourism market. It is important to emphasize that the goal here is to explore the specificity - the uniqueness of sustainable development that has the potential for wider diversity, higher level of quality, competitiveness, and growth of family business in the Croatian hotel industry and all the overall level of lucrativeness and better positioning in the tourism market.

The specific objectives of the research are:

(a) to investigate existing scientific and professional (both theoretical and practical) knowledge regarding the reality of the need to establish the concept of sustainable development as a stimulus for family entrepreneurship in the Croatian hotel industry, with the objective of faster growth, higher level of greater diversity,

quality, and competitiveness;

(b) to scientifically explore the need for strategic and operational thinking and planning the establishment of partnerships (public, private and civil sector) that would be more effective, in order to achieve sustainable development, with the objective of creating real incentives for family entrepreneurship in the Croatian hotel industry and achieving the concept of greater profitability;

(c) to present scientifically based concepts of successful implementation of sustainable development as an incentive for family entrepreneurship in the Croatian hotel industry, with their similarities and differences;

(d) to consider the concept of inducing scientifically based guidelines for improving the current state as well as creating a better state of sustainable family business in the hotel industry of the Republic of Croatia in the future;

(e) to examine the need for more harmonized implementation of legislative and other EU provisions regarding the implementation of sustainability in the national economic policy and more efficient use of relatively limited capacities of family business in the hotel industry of the Republic of Croatia.

More about the topic can be seen in the chapter: „1.3. Purpose, goals and expected scientific contribution of the research". This is also an important concept in promoting trends in tourism and is considered a realistic alternative to mass and unified tourism, which is related to the purpose and task of this research.

The intention and purpose of the doctoral research work is to elaborate and investigate in more detail the aspects of sustainable development in the functioning of economic policy to encourage small and family entrepreneurship in the Croatian hotel industry and to identify all important aspects of improving the existing situation. Accordingly, the research task is to determine hitherto insufficiently known scientific facts, knowledge, as well as the practical rules in the field of economics and other relevant scientific disciplines, related to the improvement and implementation of sustainable development policy as an important stimulus for small and family businesses in Croatian hospitality. More about the topic can be seen in the chapter: „1.3. Purpose, goals and expected scientific contribution of the research".

The methodology of the scientific research conducted here is based on the research of available literature from primary and secondary scientific and professional sources as well as the conducted appropriate quantitative and qualitative statistical

and scientific analysis of the results of the empirical research conducted here by the survey method. The research methodology in this paper includes the definition of the research sample and research variables, with the use of appropriate scientific research methods and procedures that led to the results of the research conducted here. Following the previously set objectives of the research, one main hypothesis and three auxiliary research hypotheses were set, and they were tested using the results of the primary research by surveying a selected and representative sample and using independent and dependent variables and compared with the results. research from secondary sources.

Main hypothesis is the following: There is a significant connection between sustainable development and the development of family entrepreneurship in the Croatian hotel industry.

First auxiliary hypothesis: Sustainable development contributes to foreign and domestic investments with the objective of stronger development of family entrepreneurship in the Croatian hotel industry.

Second auxiliary hypothesis: The policy of sustainable development of family entrepreneurship in the hotel industry affects the increase of diversity, quality, and competitiveness of the price of the tourist offer in the Republic of Croatia.

Third auxiliary hypothesis: By positively revaluing the incentives for sustainable development, Croatian tax policy enables the development of family entrepreneurship in the hotel industry.

See more in the chapters: „1.5. Scientific research methods" and „6.1. Research methodology".

The results of the empirical research conducted here are obtained by using the survey method "on the state and possibilities of achieving sustainable development as an incentive for family entrepreneurship in the Croatian hotel industry" (made primarily in Kvarner (Opatija, Rijeka, Crikvenica, Novi Vinodolski and Senj)), Dalmatia (Split, Zadar, Šibenik and Omiš), Istria (Poreč, Umag, Rovinj, and Rabac) and Zagreb (city and the county)). The survey was conducted:

(a) via a classic and electronic e-mail questionnaire in the period from March to May 2018 on members of the National Association of Family and Small Hotels, where 126 were identified as family hotel companies (and represents the total population), out of 380 regular and associate members of the said association;

(b) on a chosen sample of 100 small family hotels in the hotel industry, which makes up for 79.37% of the population, and the return rate is 66% (ie the survey questionnaire was completed by 66 respondents) of small family hotel companies, which represents 52.38 % of the total population, and is therefore considered representative.

See in more detail in the chapters: „4.4. Strategy and valorization of family Croatian entrepreneurship”, „5.4.1. Analysis of the state of the Croatian family hotel industry”, „6. Proposal of a model for promoting sustainable development in the optimization of family business operations in the Croatian hotel industry”, „6.3. Research results” and „7. CONCLUSION”.

Theoretical knowledge and evaluation of the state and possibilities of sustainable development as an incentive for family entrepreneurship in the Croatian hotel industry enabled testing and confirmation of the main and the other three auxiliary hypotheses on sustainable development as an incentive for family entrepreneurship in the Croatian hotel industry. In addition, it is possible to develop a proposal for a model of promoting sustainable development in the optimization of the family business in the Croatian hotel industry.

From the scientific research conducted here and the results that were obtained, it is clear that economic sustainability, as a more important segment in the business of family business in the hotel industry, is still not achieved to the expected extent. This is especially evident if the basis of business is not sustainable to the full extent and when the business is not based on the principles of sustainability (and in ancillary activities and other content). The socio-cultural dimension of sustainability is also nurtured with the help of the appropriate application of "indigenous identity", e.g. in the domain of gastronomic, geographical, or historical-cultural identity. "Indigenous identity" is of good quality if it is sufficiently represented. Furthermore, from the aspect of the ecological dimension, the condition and care for the environment are within on the satisfactory level. The same is continuously improved to achieve an enviable level of tourism sustainability, which is also a process of achieving a balance of all three components of sustainable development. They are largely based on the support of family Croatian hoteliers and entrepreneurs, but not on the support of relevant institutions that are supposed to support the strategy more strongly and concretely, as well as supporting the implementation and development of sustainable tourism, ie

support sustainable development such as "condicio sine qua non" on the persistent path to progress and success.

The results of scientific research should contribute to and improve the concept and strategy of sustainable development as a stimulus for family entrepreneurship in the Croatian hotel industry, which implies a positive effect on the development of tourist destinations.

Also, the scientific research conducted here results in the scientific contribution of the doctoral dissertation in the analysis of the current situation, intending to improve the future situation, especially in defining goals and concrete innovation of operational strategies in implementing sustainable development of family business in Croatian hospitality and use of natural resources. serves as an ambitious incentive for family entrepreneurship in the Croatian hotel industry.

The envisaged scientific contribution was made in:

„(a) theoretical sense, a systematic overview of theoretical knowledge in the field of sustainable development, Croatian family entrepreneurship and hospitality (definition and classification); a strategy and concept of successful integrated implementation of sustainable development as incentives for family entrepreneurship in the Croatian hotel industry, the application of economic principles and scientific methods in the research of sustainable development, hospitality and family entrepreneurship resulted in knowledge about the competitiveness of family entrepreneurship in the Croatian hotel industry and beyond, deepened theoretical knowledge about the application of sustainable);

(b) in terms of application, the strategic importance arising from the proper and integrated management of the concept of successful implementation of sustainable development as a stimulus for family entrepreneurship in the hotel industry of the Republic of Croatia (its better positioning, faster conquest and retention of the target market) was expressed; development as a stimulus for family entrepreneurship in the hotel industry of the Republic of Croatia through all aspects, initiatives of integral application of sustainable development in family entrepreneurship in the hotel industry of the Republic of Croatia and its importance in tourism are highlighted).

Achieving the intended scientific contribution of the doctoral dissertation in theoretical and applied terms gives a certain contribution to the scientific field of social sciences, economics, general economics (or microeconomics), which is the result of



research defined by the research goal and proving the main hypothesis as well as the three auxiliary hypotheses.

This enables the definition of guidelines for potential improvement of the current state and trend of implementation and also for the improvement of sustainable development policy as an important factor in encouraging the expansion and development of family business in the hotel industry, which should potentially contribute to Croatia's hotel business and further economic development and prosperity.

Thus, the author's proposal of an integral model for promoting sustainable development in the optimization of family business operations in the Croatian hotel industry (with explanations) is hereby presented. For more details, see the chapters: „1.3. Purpose, goals and expected scientific contribution of the research” and „7. CONCLUSION”.

**Keywords:** *sustainable development, family entrepreneurship, tourism, Croatian hotel industry.*

## SADRŽAJ

<b>PREDGOVOR</b>	5
<b>SAŽETAK</b>	7
<b>SUMMARY</b>	9
<b>SADRŽAJ</b>	15
<b>1. UVOD</b>	18
1.1. Definiranje predmeta i problema istraživanja	18
1.2. Temeljna znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze	23
1.3. Svrha, ciljevi i očekivani znanstveni doprinos istraživanja	26
1.4. Ocjena dosadašnjih istraživanja	30
1.5. Znanstvene metode istraživanja	33
1.6. Kompozicija doktorskog rada	36
<b>2. POJAVA, RAZVOJ, OBLICI TURIZMA</b>	41
2.1. Pojava društvenog „fenomena“ turizma i njegov razvoj	41
2.2. Razvoj turizma i njegovi suvremeni oblici	43
<b>3. POJAM, OBILJEŽJA I ASPEKTI ODRŽIVOG RAZVOJA</b>	51
3.1. Pojmovno određenje koncepta održivog razvoja	51
3.2. Temeljne globalne odrednice održivog razvoja	60
3.2.1. Ekološki aspekti održivosti	65
3.2.2. Ekonomski aspekti održivosti	68
3.2.3. Društveni aspekti održivosti	73
3.3. Temeljni međunarodni dokumenti o primjeni održivog razvoja	78
3.3.1. Ključni dokumenti održivog razvoja i zaštite okoliša u RH	83

3.4. Strateško pozicioniranje održivog obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva	87
3.4.1. Održivi razvoj i ulaganja u obiteljsko poduzetničko hotelijerstvo	96
3.4.2. Održivi razvoj obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva i konkurentnost	108
3.4.3. Održivi razvoj obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva i porezna politika	113
<b>4. POLITIKA ODRŽIVOG RAZVOJA U STRATEGIJI POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA</b>	121
4.1. Pojmovno određenje obiteljskog poduzetništva	122
4.2. Obiteljsko poduzetništvo u RH	126
4.3. Obilježja obiteljskog hrvatskog poduzetništva	132
4.4. Strategija i valorizacija obiteljskog hrvatskog poduzetništva	138
4.5. Održivi razvoj i značajke edukacije	155
<b>5. KONCEPTUALIZACIJA HRVATSKOG OBITELJSKOG HOTELIJERSTVA S ASPEKTA ODRŽIVOG RAZVOJA</b>	166
5.1. Pojmovno određenje i važnost hotelijerstva u Hrvatskoj	166
5.2. Definicija i klasifikacija hotela	169
5.3. Povijest i razvitak hrvatskog hotelijerstva	176
5.4. Obiteljsko hotelijerstvo - važna sastavnica budućeg hrvatskog turizma	178
5.4.1. Analiza stanja obiteljskog hrvatskog hotelijerstva	180
5.4.2. Financije i organizacija obiteljskog poduzetničkog hrvatskog hotelijerstva	188
5.5. <i>Benchmarking</i> hrvatskog obiteljskog (poduzetničkog) hotelijerstva	193
5.5.1. Pojam i definicija <i>benchmarkinga</i>	194
5.5.2. <i>Benchmarking</i> održiv poslovni model obiteljskog hotelijerstva	197
5.5.3. Vrste <i>benchmarkinga</i>	201
5.6. Perspektive obiteljskog hrvatskog hotelijerstva s gledišta održivog razvoja	203
5.6.1. Legislativa kao oruđe uspjeha obiteljskog hrvatskog hotelijerstva	204
5.6.2. Tendencija procesa certificiranja malih i obiteljskih hotela u RH	207
5.6.2.1. Green Globe 21	208
5.6.2.2. The Green Globe Certificate	209
5.6.2.3. Valigia Blu	211

5.6.2.4. Program zeleni ključ (Green key)	211
5.6.2.5. Travelife	213
5.6.2.6. Eko-oznaka: Prijatelj okoliša	214
5.6.2.7. Eko-oznaka: Eko partner	215
5.6.2.8. Pilot-projekt: Zeleno poslovanje u hotelijerstvu	216
5.6.2.9. Projekt „Kvarner Family“	216
5.7. Lukrativni model sezonalnosti u obiteljskom hrvatskom hotelijerstvu	217
<b>6. PRIJEDLOG MODELA PROMICANJA ODRŽIVOG RAZVOJA U OPTIMIZACIJI POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA U HRVATSKOM HOTELIJERSTVU</b>	224
6.1. Metodologija istraživanja	228
6.2. Definiranje statističkog uzorka ispitanika	241
6.3. Rezultati istraživanja	241
<b>7. ZAKLJUČAK</b>	268
<b>LITERATURA</b>	289
<b>POPIS TABLICA</b>	312
<b>POPIS GRAFIKONA</b>	316
<b>POPIS SLIKA</b>	320
<b>PRILOZI</b>	322
Prilog br. 1. Konačni izgled anketnog upitnika	322
Prilog br. 2. Deskriptivna statistička obrada upitnika (SPSS sa frekvencijskim tablicama i grafikonima)	327
Prilog br. 3. Prikaz dodatnih obrada - inherentna statistička obrada upitnika - SPSS	359

## 1. UVOD

Uvodni dio doktorske disertacije upućuje na:

- 1) definiranje predmeta i problema istraživanja
- 2) temeljnu znanstvenu hipotezu i pomoćne hipoteze
- 3) svrhu, ciljeve i očekivani znanstveni doprinos istraživanja
- 4) ocjenu dosadašnjih istraživanja
- 5) znanstvene metode istraživanja
- 6) kompoziciju doktorskoga rada.

### 1.1. Definiranje predmeta i problema istraživanja

Održivi razvoj obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu nije dovoljno prisutan kao predmet istraživanja, ali u vrijeme globalizacije turističkih tržišta postaje potrebom. Na temelju glavnih postulata održivog razvoja sva tri aspekta održivog razvoja – ekološki, društveni i ekonomski – nude vrlo poticajni i uglavnom razvojni koncept integralnog održivog razvoja u hrvatskom obiteljskom poduzetničkom hotelijerstvu. Strategije održivog razvoja, koje služe i kao poticaj postojećem razvoju, često su nedovoljno izučavane i zato se još teže implementiraju. Često je uzrok tome nepostojanje odgovarajuće i svrhovite edukacije o održivom razvoju i metodama implementacije te sporost razvoja odgovarajuće zakonske regulative. U fokusu ovog predmeta i problema doktorskog istraživanja jest istražiti stvaranje prestižnog, konkurentnog i suvremenog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH na temeljima održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu.

Poduzetništvo u hrvatskom hotelijerstvu i, slijedom toga, obiteljsko poduzetništvo predstavlja važan segment cjelokupnog poduzetništva. Poduzetništvo treba uključivati sve temeljne djelatnosti i aktivnosti poduzetnika koje su usmjerene na ulaganja kao i sve nužne ulazne resurse, treba omogućiti osvajanje novih tržišta stvaranjem novih i atraktivnih proizvoda te privlačenjem novih potrošača kao i usvajanjem novih tehnologija proizvodnje i/ili pružanja usluga. Ekonomska teorija najčešće ističe poduzetništvo kao ogledni primjer čvrstine i opstojnosti gospodarskog sustava i gospodarski uspješnog razvoja te vrlo bitan i specifičan segment poslovno održivih

aktivnosti koje imaju zaista posebnu gospodarsku funkciju. Ona je različita od samo vlasničke i isključivo upravljačke funkcije jer podrazumijeva cijeli skup međusobno više povezanih funkcija koje su usmjerene prema snažnom pokretanju novih poslovnih inicijativa isključivo s ciljem ostvarivanja novih prihoda i poslovnog uspjeha. Poduzetništvo zato gotovo uvijek predstavlja određeni veći stupanj osposobljenosti da se pravilno prepozna i iskoristi poduzetnička prilika za mogući poslovni probitak, poduzetničku odlučnost u namjeri da se odlučno poduzme nužni poslovni poduhvat te da se odgovorno preuzme poduzetnički rizik, pa i kada je relativno visok. Ono je također posebnost, tj. predstavlja karakteristično obilježje određene poduzetničke institucije i/ili pojedinca kao poduzetnika po kojem se oni prepoznaju u poslovnom okruženju. Dakle, riječ je o posebnom načinu poslovnog ponašanja i aktivnog djelovanja, a ne o nekom pitanju ili karakteristikama osobnosti i sl. Temeljni preduvjeti za razvoj opisanog poduzetničkog karaktera jesu proaktivno prepoznavanje stvarnih potreba suvremenog tržišnog okruženja, odgovarajuća platežna sposobnost u pogledu zadovoljavanja iskazane potražnje, borbe s konkurencijom i potrebe autonomnog djelovanja poduzetničkog gospodarskog subjekta i pojedinca, što u konačnici, tj. realizaciji, direktno ili indirektno pomaže otvaranju novih dijelova tržišta i time potencijalno novih radnih mjesta, potiče zdravi gospodarski rast povećavajući veću i zdraviju konkurentnost referentnoga gospodarstva te istovremeno razvija i vlastite potencijale i opće potencijale i interese društvenog okruženja. Opisano djelovanje poduzetništva najčešće se povezuje s opsegom vidljivog poduzetničkog djelovanja na određenom segmentu tržišta i s veličinom poduzeća u kojem poduzetnik radi pa se zato poduzetništvo najčešće i diferencira, isključivo u odnosu na kvantitativne kriterije, na veliko, srednje i malo poduzetništvo.

Obiteljsko poduzetništvo tretira se u kategoriji malog poduzetništva. Mala i obiteljska poduzeća (i u hrvatskom hotelijerstvu) većinom su u privatnom vlasništvu, pri čemu privatni vlasnici vrlo aktivno sudjeluju u upravljanju, a uprava najčešće podrazumijeva samo jednu osobu ili, pretežno, vrlo uski krug privatnih osoba. Zato je najčešće odnos između uprave i zaposlenih izgrađen na iznimno osobnoj razini. Također, temeljno financiranje najčešće se ne odvija preko tržišta kapitala jer takva poduzeća predstavljaju bitan segment egzistencije vlasnika pa je i uprava potpuno ovisna o privatnom vlasniku i/ili privatnim vlasnicima. Zato se podrazumijeva činjenica da malo i obiteljsko poduzetništvo zaista obogaćuje raznovrsnost ponude i potražnje

(i u hrvatskom hotelijerstvu) jer najvećim dijelom zadovoljava iskazanu potražnju za određenim vrstama proizvoda i usluga. Sve više malih i obiteljskih poduzeća (i u hrvatskom hotelijerstvu) temelji svoje poduzetničke aktivnosti na primjeni i većem korištenju novih tehnologija koje im omogućavaju bržu prilagodbu tržišnim promjenama, veću elastičnost, snažniji i sigurniji razvoj. Brojni primjeri iz prakse malih i obiteljskih poduzeća (i u hrvatskom hotelijerstvu) ukazuju na isto. Također, mala i obiteljska poduzeća (i u hrvatskom hotelijerstvu) aktivno i relativno brzo sve više usvajaju i primjenjuju raznovrsna i relativno nova i napredna tehnološka rješenja u svojem radu jer imaju jednostavniju organizacijsku strukturu i manji broj hijerarhijskih razina odlučivanja i djelovanja. Također, njihova komunikacija u poduzeću i izvan njega brža je, inovativnija, kreativnija te poticajnija jer za mali (i obiteljski) poduzetnički projekt ili poduhvat često nisu potrebna značaja financijska sredstva i ogromne promotivne kampanje.

Poduzetništvo se u praksi često izjednačava s menadžmentom. To je donekle točno jer mnogi poduzetnici stvarno i upravljaju poduzećem kao rezultatom poduzetničkog projekta. Poduzetnici često donose prosudbe na kojima temelje poduzetničke odluke o upotrebi određenih resursa poduzeća, a pritom se sami bave planiranjem, organiziranjem, upravljanjem, vođenjem, nadzorom i neposrednim kontroliranjem većine bitnih (ako ne i svih) aktivnosti poduzeća, najčešće kako bi se postigli zacrtani financijski ciljevi i poslovno obećavajući rezultati. U okvirima menadžmenta kao procesa, poduzetnik planira, organizira, vodi i kontrolira cjelokupno poslovanje. Turizam je područje u kojem je prisutan snažan uzlazni trend povećanja broja radnih mjesta, a važan je i za razvijena i nerazvijena gospodarstva, pri čemu ima dosta slučajeva gdje se nerazvijeno gospodarstvo zbog prednosti u obliku prirodnih resursa gotovo u potpunosti okreće uslužnom sustavu gospodarstva. Gospodarstvo u turizmu odlikuje velika raznolikost u smislu postojanja velikog broja različitih vrsta radnih mjesta, iskazanih prema tehničkim i stručnim zahtjevima te prema potrebnim kvalifikacijama. Brojne analize pokazuju određene probleme u postojanju nesrazmjera visokokvalificirane i niskokvalificirane radne snage. Općenito, hotelijerstvo i turizam predstavljaju vrlo značajnu sponu u svim aktivnostima i razvojnim poticajima ekonomije i društva, pa tako utječu i na povećano otvaranje realno potrebnih radnih mjesta (često sezonalnog karaktera) u malim i srednjim obiteljskim poduzećima najčešće poduzetničke orijentacije. Također, hotelijerstvo i turizam u RH po svojem

opsegu i uspješnosti u posljednje vrijeme zauzimaju relativno velik segment platne bilance s inozemstvom, što dodatno predstavlja iznimno važan oslonac uspostave konkurentnosti tržišnog gospodarstva u RH i šire.

Svjetsko hotelijerstvo mijenja se brzo i u kontinuitetu pa se i malo i obiteljsko poduzetništvo u hotelijerstvu mora prilagođavati promjenama. Prilagodba pretpostavlja dinamičan pristup načinu vođenja malog i obiteljskog poduzeća.

Mala i obiteljska hotelska poduzeća koja uspijevaju pravovremeno reagirati na te trendove mogu biti u poziciji pokretača promjena. Zato suvremena mala hotelska poduzeća podrazumijevaju fleksibilniju organizaciju koja treba omogućiti učinkovitiju reakciju u odnosu na tržišne zahtjeve. Organizacija suvremenih hotelskih poduzeća stoga se treba prilagođavati svim promjenama. Promjene se događaju uslijed tehnoloških promjena, razvoja informacijskog društva i opće globalizacije. Logičan korak jest zamjena zastarjele funkcionalne organizacijske strukture naprednijim strukturama kao što su projektna ili matična struktura. Na taj način rješavaju se brojni problemi kao što su nedostatak inovacija, sporost i centralizacija te opća neučinkovitost funkcionalne strukture.

Posebno obilježje većine hotelskih poduzeća u RH prevelike su i neučinkovite organizacijske strukture koje usporavaju razvoj, stvaraju komunikacijske zapreke i dodatni su izvor troškova i povećanja nekonkurentnosti. Navedeni problemi nisu samo tipični za velika poduzeća, već se redovito pojavljuju i u malim i srednjim poduzećima. Omogućavanje uvjeta koji će otkloniti ili barem ublažiti navedene probleme jedan je od zadataka suvremenog poduzetničkog menadžmenta tijekom ostvarivanja određenog poduzetničkog projekta uspostavljenog na temeljima održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu.

Funkcioniranje svih gospodarskih djelatnosti u okvirima neke zemlje definirano je gospodarskom politikom koju zemlja usvaja i provodi. Važan čimbenik koji se posljednjih desetljeća neizostavno veže za gotovo sve gospodarske aktivnosti jest pojam održivog razvoja. Iako se održivi razvoj na početku njegova razvoja povezivao s aktivnostima koje potiču očuvanje okoliša, danas ga se ne smije tako jednoznačno definirati. Održivi razvoj ima interdisciplinarno obilježje, stoga ga je i teže precizno definirati i opisati provedbu u praksi. Održivost se s ekonomskog aspekta definira kao postizanje rasta, povećane učinkovitosti i pravednije raspodjele bogatstva. Društveni aspekt održivosti znači ravnopravnije sudjelovanje u donošenju važnijih odluka, većoj



mobilnost i koheziji, kvalitetnije ostvarivanje društvenog identiteta i razvoja institucija i dr. Društveni aspekt važan je jer nepoštivanje i nepoznavanje oblika društvene organizacije smanjuje mogućnost uspjeha projekata temeljenih na održivom razvoju. Ekološka održivost važan je aspekt održivosti i podrazumijeva cjelovitost različitih ekosustava kao i zaštitu prirodnih resursa te biološke raznolikosti.

Može se zaključiti da se pojam održivog razvoja prvenstveno izučava u okvirima triju temeljnih znanstvenih disciplina:

(a) ekonomije (npr. ekonomski aspekti održivog razvoja kao poticaj obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu)

(b) sociologije (npr. sociokulturološki ili društveni aspekti održivog razvoja kao poticaj obiteljskom poduzetništvu u hrvatskom hotelijerstvu) i

(c) ekologije (npr. ekološki aspekti održivog razvoja kao poticaj obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu),

te niza pomoćnih disciplina. Svaka od prethodno navedenih znanstvenih disciplina ima svoj pristup istraživanju pojma održivog razvoja.

Održivi razvoj kao temeljna odrednica gospodarske politike iziskuje da se uključuju svi aspekti održivosti. Stoga izučavanje održivog razvoja u kontekstu općeg razvoja, usvajanja i apliciranja gospodarske politike u lokalnom gospodarstvu zahtijeva i multidisciplinarni pristup. Zato se može zaključiti kako održivi razvoj primarno znači isticanje značaja pravovremenog osiguravanja bitnih kapaciteta nužnih za budući stabilan i siguran razvoj budućih generacija konceptualno promatrajući ravnopravnost svih aspekata održivog razvoja (ekonomski, društveni i ekološki aspekt).

Predmet ove doktorske disertacije jest argumentirano ukazati na problematiku potrebe provedbe održivog razvoja kao iznimno važnog segmenta u poticanju razvitka malog i obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu. Istovremeno, na temelju provedbe kvantitativnog i kvalitativnog istraživanja i modeliranja utemeljenog na najvišim znanstvenim i stručnim principima i standardima treba inducirati snažnije aktiviranje svih bitnih smjernica i aspekata održivog razvoja malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH. Održivi razvoj kao poticaj obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu predstavlja složen proces zadovoljavanja svih potreba koji ne dovodi u pitanje vlastite prirodne, fizičke i dr. osnove. Time se implicira da održivi razvoj predstavlja i proces unapređenja kvalitete ljudskog života koji se odvija u

okvirima tzv. nosivih, održivih, prijemnih kapaciteta održivih ekosustava. U tom kontekstu je održivi turizam „pametno” raspolaganje turističkim resursima, od kulturnih vrijednosti do prirodnih bogatstava.

Svakako treba napomenuti da je održivi razvoj u cjelokupnom hrvatskom obiteljskom hotelijerstvu primjenjiv i kod svih popratnih gospodarskih subjekata te u svim destinacijama i u jadranskoj i u planinskoj i kontinentalnoj Hrvatskoj. S obzirom na navedeno, za proučavanje održivog obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva trebalo je istražiti prvenstveno ekonomske aspekte održivosti, potom društvene te ekološke aspekte održivosti. Naglasak treba posebno staviti na sljedeće:

(a) održivi razvoj obiteljskog poduzetništva u RH alternativa je štetnom djelovanju masovnog i unificiranog turizma, a koji u pravilu derogiraju cjelovito razumijevanje održivog razvoja i njegove dugoročne opstojnosti, koje je prijeko potrebno kako bi se spriječila devastacija prirodnih, ekoloških, kulturnih i dr. kapaciteta/resursa;

(b) održivi razvoj garancija je koja jamči ekonomsku, društvenu, ekološku i drugu osviještenost cjelokupnog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, te

(c) održivi razvoj obiteljskog poduzetništva neizostavna je odrednica (u ekonomskom, društvenom, ekološkom i svakom drugom smislu) promišljanja o dugoročnoj održivosti cjelokupnog poduzetništva u hotelijerstvu RH.<sup>1</sup>

## 1.2. Temeljna znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze

Treba uočiti da hrvatska hotelska industrija, njezini dionici i lideri sektora na određenim razinama nisu uvijek i u dovoljnoj mjeri svjesni dinamike globalnog turističkog poslovanja u 21. stoljeću. Usporedi li se postojeće stanje s prethodnim, može se uočiti da je suvremeno obiteljsko poduzetništvo u hrvatskom hotelijerstvu pokrenulo novu stanicu hrvatskog hotelijerstva i turizma općenito, utemeljenu na temeljnim načelima održivog razvoja te inovativnim modelima i konceptima kreativnog razvoja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu koji se temelje na situacijskim analizama postojećih stanja i anticipiranja nužnosti budućih promjena.

---

<sup>1</sup> Više o tome cf: Petračić, M.: **Poduzetnički projekti u održivom razvoju ruralnoga turizma**, Doktorski rad, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilite u Rijeci, Opatija, 2018. te dr.

Održivost je trajno nametnula kvalitativne ciljeve s potrebnim unapređenjem operacijskih strategija u funkciji valoriziranja komparativnih prirodnih resursa. Funkcionalno, izražena razvojna usmjerenost ogleda se u izgradnji snažnog turistički održivog rasta s nišama konkurentskih prednosti utemeljenih na autohtonosti, prepoznatljivosti, gastronomiji, kulturnoj baštini, netaknutoj prirodi i ostalim posebnostima te su stoga postale preduvjeti uspješne realizacije. Vrlo je izražena sinergija svih dionika malih obiteljskih hotelijera, a sve u funkciji zadovoljavanja potreba i želja sve zahtjevnijih gostiju na individualan i personaliziran način.

Cilj istraživanja provedenog u okviru doktorskog rada bio je ustanoviti postoji li, u kojoj mjeri te je li na odgovarajući način uspostavljena i vođena strategija planiranja i promicanja održivog razvoja u RH na razini obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu. Također, važan dio cilja jest i ustanoviti je li ta strategija kvalitetno usklađena s vlastitim razvijenim i ostalim strateškim planovima, a u dijelu koji se referira na razvitak održivog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, pa i u turizmu. Empirijskim istraživanjem i analizom dobivenih rezultata anketiranja s pomoću upitnika dobiva se uvid u ravnopravnu zastupljenost svih bitnih aspekata održivosti, ekološkom, ekonomskom i društvenom. U skladu s navedenim i unatoč očekivanim poteškoćama u provedbi anketiranja s pomoću upitnika u svrhu istraživanja nastojala se dokazati pozitivna korelacija provedbe promicanja održivog razvoja s indikatorima održivosti. Bilo je nužno istražiti i analizirati primjenu i promicanje održivog razvoja u obiteljskom poduzetničkom hotelijerstvu i poduzetništvu u RH.

Na temelju navedenoga kao i na temelju zadanih ciljeva rada, u radu se istražuju i definiraju sljedeće znanstvene hipoteze:

### ***(I.) Glavna hipoteza***

**Glavna hipoteza G.H.0.: „Postoji značajna povezanost održivog razvoja i razvitka obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu.”**

Glavna hipoteza doktorskog rada predmnijeva istraživanje i dokazivanje povezanosti održivog razvoja i razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH. U istom kontekstu propituju se i istražuju stanje, obilježja, politike i strategije međuovisnosti promicanja održivog razvoja i razvoja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu te šire povezanih cjelina i sustava.

Radi brže obrade i lakšeg dokazivanja ova znanstvena hipoteza sadržava tri

pomoćne znanstvene hipoteze koje se obrađuju u nastavku.

### ***(II.) Pomoćne hipoteze***

***Prva pomoćna hipoteza P.H.1.: „Održivi razvoj pridonosi inozemnim i domaćim ulaganjima s ciljem snažnijeg razvitka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu Republike Hrvatske.”***

Prva pomoćna hipoteza indikator je mjerenja napretka i značaja primjene održivog razvoja s ciljem snažnijeg razvitka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, a povezano s težnjom domaćih i inozemnih ulaganja kao oruđem ekspanzije i pozicioniranja na sve zahtjevnijem turističkom tržištu te optimiziranja indikatora za mjerenje napretka prema održivosti u obiteljskom hotelijerstvu RH.

***Druga pomoćna hipoteza P.H.2.: „Politika održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu utječe na povećanje raznovrsnosti, kvalitete i konkurentnosti cijene turističke ponude u Republici Hrvatskoj.”***

Ova pomoćna hipoteza istražuje ostvaruje li se politikom održivog razvoja održiv razvoj turističke ponude i osiguravaju li se učinkovitost i socijalna pravednost, kontinuirano očuvanje prirodnih i društvenih resursa te očuvanje nacionalnog kulturnog identiteta destinacije utemeljenog na trima osnovnim komponentama: ekonomskoj, društvenoj i ekološkoj.

***Treća pomoćna hipoteza P.H.3.: „Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja porezna politika RH omogućava razvoj obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu.”***

Treća pomoćna hipoteza teži znanstveno istražiti potrebu učinkovitijeg strateškog i operativnog promišljanja i planiranja uspostave partnerskih odnosa među nadležnim (odgovornim) institucijama RH za provedbu strategije održivosti, a u smislu rasterećenja nameta na svim razinama vlasti. Propitivanje stanja i procesa uvjetovano je s ciljem kreiranja realnih poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu, kreiranju novih radnih mjesta te donošenja odluke na razini Ministarstvo turizma i sporta RH o definiranju i klasifikaciji obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu, tj. malih obiteljskih hotela. Hipotezom se želi dokazati pretpostavka da razina suradnje među interesnim skupinama rezultira većom razinom kvalitete, kvantitete poslovanja i profitabilnosti u kontekstu značaja održivog razvoja za obiteljsko poduzetništvo (u hrvatskom hotelijerstvu).

Složenost teme omogućava da se promišljaju i brojne moguće druge pomoćne

hipoteze koje se, sadržajno, dijelom uključuju u predmet istraživanja (npr. edukacija).

### **1.3. Svrha, ciljevi i očekivani znanstveni doprinos istraživanja**

Namjena ovog rada prvenstveno je znanstveno utemeljeno ukazati na problematiku provedbe održivog razvoja kao važnog poticaja razvitku malog i obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu te inducirati znanstveno i strukovno utemeljene smjernice poboljšanja trenutnog stanja kao i ostvarenja boljeg budućeg stanja, a na temelju provedenog kvantitativnog i kvalitativnog znanstveno i stručno utemeljenog istraživanja.

Analize gospodarskog stanja i mogućnosti razvoja turističkog potencijala, kao i ponude hrvatskog turizma, često su vrlo česte u znanstvenoj i stručnoj literaturi koju uglavnom čine domaće i strane knjige, posebice znanstveni i stručni radovi objavljeni u brojnim znanstvenim i stručnim časopisima te određeni članci u dnevnim publikacijama itd. Namjera i svrha doktorskog istraživačkog rada jest detaljnije znanstveno obraditi i istražiti i aspekte održivog razvoja u funkcioniranju gospodarske politike s ciljem poticanja malog i obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu te utvrditi sve važnije aspekte mogućnosti poboljšanja i unapređenja postojećeg stanja.

U skladu s navedenim zadatak istraživanja jest utvrditi dosad nedovoljno poznate znanstvene činjenice, spoznaje i praktična pravila na području ekonomske i drugih relevantnih znanstvenih disciplina, a u vezi s unapređenjem i primjenom politike održivog razvoja kao važnog poticaja razvitku malog i obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu. Navedeni aspekti posebno su postali bitni u gospodarskoj politici RH nakon ulaska u EU jer je RH kao punopravna članica dužna poštivati i provoditi sve odredbe EU-a povezane s implementacijom održivosti u okviru nacionalne gospodarske politike.

Činjenica je da hrvatski turizam ima neiskorišten, ali i neodgovarajuće organiziran gospodarski potencijal u kontekstu suvremenog razvoja pojedinih gospodarskih grana i aktivnosti, uz istovremeno zadovoljenje kriterija ekonomske, društvene i ekološke održivosti. Uočavanjem i definiranjem postojećih razvojnih problema i mogućnosti unapređenja sadašnjeg stanja moguće je poboljšati i

unaprijediti gospodarske procese i snažnije promovirati nužnu uključivost održivosti kao važnog čimbenika u poticanju širenja i razvitka malog i obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu. Proces poboljšanja gospodarske politike koja će uključivati obvezu održivosti zahtijeva multidisciplinarni pristup jer, osim nužne znanstveno utemeljene analize stanja gospodarstva s ekonomskog aspekta, u obzir treba uzeti i brojne druge aspekte održivosti: socijalni, ekološki, kulturološki, demografski, politički, institucionalni, tehnološki itd.

Hrvatsko hotelijerstvo, a time i cjelokupni hrvatski turizam, trebaju se primarno bazirati na povećanju korištenja vlastitih resursa koji se aktiviraju kao sastavni elementi ukupne turističke ponude, pri čemu je potrebno iskoristiti regionalne i lokalne posebnosti RH. Na taj bi se način znatno obogatila postojeća turistička ponuda, stvorili bi se uvjeti za povećanje turističkih aktivnosti, što bi u konačnici pozitivno utjecalo na opći gospodarski te održivi socijalni razvoj. To se odnosi i na mogućnost razvoja ruralne sredine uz smanjenje migracija stanovništva u veće gradove, razvijenije regije RH i druge zemlje.

Uz nepovoljna demografska kretanja u RH, svako relativno povećanje stope zaposlenosti pogoršano je postojećim trendovima smanjenja stope aktivnosti (omjera radno aktivnog i radno sposobnog stanovništva), tj. postojanjem relativno niske stope zaposlenosti između aktivnog i radno sposobnog stanovništva, što je izravna posljedica trenutnog gospodarskog stanja i niza drugih okolnosti te znatno utječe na paradigmu održivosti.

Većim uvažavanjem korisnosti održivog razvoja u poticanju obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH i njegova boljeg prepoznavanja kao važnog pokretača malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH umanjile bi se negativne posljedice većine negativnih trendova. U istraživačkom dijelu rada nude se konkretne i znanstveno utemeljene smjernice kao i prijedlozi mogućnosti primjene politike održivog razvoja kao sve važnijeg čimbenika poticanja širenja i razvitka malog i obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu.

Ispravna primjena dobivenih znanstveno utemeljenih smjernica o korisnosti održivog razvoja u poticanju obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH podrazumijeva potrebu kvalitetnijeg promišljanja o aktualnoj gospodarskoj strategiji i gospodarskoj politici u RH. To u konačnici može utjecati na poboljšanje stanja u hrvatskom hotelijerstvu kao i na ukupno poboljšanje hrvatske turističke ponude i

konkurentnosti uz poštivanje načela ekonomske, društvene, ekološke, institucijske i tehnologijske održivosti cjelokupnog razvoja.

Sažeto, ciljevi istraživanja jesu:

- istražiti postojeća znanstvena i stručna (teorijska i praktična) saznanja o realnosti potrebe uspostave koncepta održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu sa svrhom bržeg rasta, veće raznovrsnosti, kvalitete i konkurentnosti te stvaranja bolje tržišne pozicije
- znanstveno istražiti potrebu učinkovitijeg strateškog i operativnog promišljanja i planiranja uspostave partnerskih odnosa (javnog, privatnog i civilnog sektora) za ostvarenje održivog razvoja s ciljem kreiranja realnih poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH i ostvarenja koncepta veće profitabilnosti
- izložiti znanstveno utemeljene koncepte uspješne realizacije održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu s njihovim sličnostima i različitostima
- sagledati koncept induciranja znanstveno utemeljenih smjernica za poboljšanje trenutnog i stvaranje boljeg budućeg stanja održivog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH
- propitati potrebu usklađenije provedbe zakonodavnih i drugih odredbi EU-a o implementaciji održivosti u nacionalnoj gospodarskoj politici i učinkovitijeg korištenja relativno ograničenih kapaciteta obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.

Unapređenjem koncepta održivosti kao rezultata provedenog istraživanja objedinili bi se svi raspoloživi temeljni čimbenici održivog razvoja, detektirale bi se problemske točke te bi se sistematizirali inovacijski postupci i prakse s kojima bi takva inovativna i znanstveno utemeljena održiva strategija razvoja turizma u Hrvatskoj postigla značajniju ekspanziju.

Osim definiranja pojmova i istraživačkog povezivanja triju područja, znanstveni doprinos doktorskog rada rezultirao je konceptualnim prijedlozima za potencijalno unapređenje strategije održivog razvoja te za kritičko propitivanje postojećih praksi s aspekta održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu, a uz sve postojeće resurse i infrastrukturu gdje se takva razina ponude može prilagoditi današnjim zahtjevima turističkog tržišta.

Nastojalo se istraživački unaprijediti postojeći koncept implementacije kreativnog koncepta održivosti za budući razvoj hrvatskog obiteljskog hotelijerstva, što ima i

znanstvenu i aplikativnu vrijednost. Uza sve već spomenuto, znanstveno istraživanje dovelo je do znanstvenih spoznaja u vezi s konceptom boljeg uključivanja inovativnog modela održivosti, odnosno kreativnog strateškog menadžmenta održivog razvoja u svrhu boljeg poticanja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu.

Namjera je empirijski izmjeriti parametre održivosti jer su pretpostavljeni ključni pokretači održivog razvoja ponašanje kupaca i donesene operativne odluke, pretpostavlja se pozitivna veza između održivosti okoliša i učinka poslovanja te se smatra da operativna struktura znatno utječe na operativnu izvedbu. Razvija se znanstveni model empirijskog mjerenja performansi uspostave sustava usluge održive zaštite okoliša i ispitivanja odnosa između izmjerene održivosti okoliša i operativnih učinaka poslovanja.

Predviđeni znanstveni doprinos doktorske disertacije *Održivi razvoj kao poticaj obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH* daje određeni doprinos znanstvenom području društvenih znanosti, polju opće ekonomije, u konceptualnom, empirijskom te aplikativnom smislu, predstavlja rezultat istraživanja definiran glavnim ciljem istraživanja i dokazanom glavnim hipotezom te trima pomoćnim hipotezama.

Stoga očekivani znanstveni doprinos disertacije omogućuje definiranje smjernica za potencijalno poboljšanje trenutnog stanja i trenda provedbe i unapređenja politike održivog razvoja kao važnog čimbenika poticanja širenja i razvitka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu, a u svrhu mogućeg doprinosa hrvatskoj hotelijerskoj djelatnosti i daljnjem gospodarskom razvoju i prosperitetu RH. Očekivani znanstveni doprinos ovog istraživanja ostvariv je u teorijskom i aplikativnom dijelu. Očekivani teorijski doprinos izrazit će se na sljedeće načine:

- Izložiti će se sustavni pregled teorijskih spoznaja iz područja održivog razvoja, obiteljskog poduzetništva i hotelijerstva (definiranja i klasificiranja).
- Znanstveno će se definirati strategija i koncept uspješne realizacije održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.
- Primjena referentnih ekonomskih načela i primjerenih znanstvenih metoda u istraživanju održivog razvoja, hotelijerstva i obiteljskog poduzetništva rezultirat će spoznajom o konkurentnosti obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH i šire.
- Produbit će se postojeće teorijske spoznaje o novim trendovima konceptualizacije održivog razvoja u poticanju obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, uloge obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH kao i njegova značaja za turizam.



Očekivani doprinos u aplikativnom smislu izrazit će se na sljedeće načine:

- iskazivanjem strateške važnosti koja proizlazi iz pravilnog upravljanja konceptom uspješne realizacije održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH (njegovim boljim pozicioniranjem, bržim osvajanjem i zadržavanjem ciljnog tržišta)
- oblikovanjem prijedloga aplikativnog unapređenja održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH kroz sve aspekte
- isticanjem inicijative primjene održivog razvoja kod obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH i njegove važnosti u turizmu.

#### **1.4. Ocjena dosadašnjih istraživanja**

Istraži li se prethodno provedeni pregled dosadašnjih teorijskih i empirijskih istraživanja o predmetu ovog doktorskog istraživanja iz internetske baze podataka i iz relevantnih znanstvenih časopisa, očito je da su mnogi autori primarno provodili pojedinačna istraživanja (u tablici 1. sažeto je prikazan prethodni pregled dosadašnjih istraživanja do provedbe empirijskog istraživanja metodom anketiranja) kao zasebne cjeline iz područja održivog razvoja, obiteljskog poduzetništva te hotelijerstva s naglaskom na područje RH. No samo je nekoliko autora ovu tematiku vidjelo kao interdisciplinarni i transdisciplinarni problem te je implementiralo gotovo sva navedena područja istraživanja u jedinstveni koncept.

Početnim uvidom u dio dostupne relevantne literature i proučenih radova stranih i domaćih autora moglo se utvrditi da su samo određena pitanja iz područja ovog rada isključivo parcijalno istražena i u javnosti prezentirana pa se na temelju te činjenice može logično zaključiti da je bilo neophodno izraditi znanstveno i stručno utemeljeno teorijsko i praktično istraživanje ove tematike. Prethodna (teorijska i empirijska) istraživanja analizirana su i sintetizirana uz uvažavanje najvažnijih znanstveno utemeljenih stajališta brojnih stranih i domaćih autora. U tablici 1. konkretnije se i sažetije prikazuje prethodni pregled dosadašnjih istraživanja do provedbe empirijskog istraživanja metodom anketiranja.

Tablica 1. Sažeti prikaz prethodnog pregleda dosadašnjih istraživanja do provedbe empirijskog istraživanja metodom anketiranja

Autor(i)/Rad	Država/ Organizacija	Period (tema – primjena)	Istraživačke metode	Istraživački rezultati
Perić, J., Blažević, B., Dragičević, D.: <b>Utjecaj mjera ekonomske politike na ekonomski položaj i konkurentnost hotelskih poduzeća</b> , Ekonomski pregled, Vol. 65, 2014., No. 5, p. 416-452, < <a href="https://hrcak.srce.hr/128102">https://hrcak.srce.hr/128102</a> > (11.12.2018.)	RH, Španjolska, Francuska, Italija, Mađarska, Grčka i Turska	Istraživanje perioda od 13 godina: 2001. – 2013., reprezentativan uzorak: lokalno stanovništvo i turisti (poduzete mjere ekonomske politike nisu bile dovoljno učinkovite za unapređenje ekonomskog položaja hotelijerstva u RH (loša politika razvoja turizma i hotelijerstva)).	(1) Korelacija ek. položaja hotelijerstva u RH i Španjolskoj, Francuskoj, Italiji, Mađarskoj, Grčkoj i Turskoj. (lošiji ekonomski položaj RH – nema mjera ekonomske politike). (2) Analiza PDV-a, tečaja i kamatne stope (el. ek. politike) i ek. položaja hotelijerstva u RH. (3) Modeliranje ovisnosti sastavnica ek. politike i ek. položaja hotelijerstva u RH. (4) Aplikacija modela u pogledu mjera ek. politike za hotelijerstvo RH i za povezane djelatnosti. (5) Analiza primjene proaktivnih mjera i ograničenja vezanih uz stanje proračuna, zaduženosti i rizika zemlje.	(1) Model utjecaja mjera ek. politike na ek. položaj i konkurentnost hotelskih poduzeća (2) Sastavnice ek. politike (PDV, tečaj i kamatna stopa) predodređuju ek. položaj hotelijerstva RH (nije konkurentan, ograničava posao). (3) Model ovisnosti sastavnica ek. politike i ek. položaja hotelijerstva (poz. bruto rezultat hotelijerstva). (4) Aplikativni model osnova je def. mjera ek. politike za hotelijerstvo RH i povezane djelatnosti.
Bakija, V., Bulić, M.: <b>Održivi turizam kao razvojna mogućnost na primjeru Dugog otoka</b> , Liburna, Vol. 2, 2013., No. 1, p. 93-122, < <a href="https://hrcak.srce.hr/118681">https://hrcak.srce.hr/118681</a> > (11.12.2018.)	RH	Istraživanje perioda od jedne godine: lipanj – rujna 2011., reprezentativan uzorak: lokalno stanovništvo i turisti (Istraženo je stanje turizma na Dugom otoku te percepcija njegovih aktera, receptivne zajednice i njezinih gostiju)	(1) Metoda anketiranja (Anketni upitnik od 12 glavnih pitanja zatvorenog tipa. Ispitivanje provedeno na stratificiranom slučajnom uzorku od 161 ispitanika lokalnog stanovništva i turista; reprezentativan uzorak: u istraživanju je sudjelovalo oko 10 % ispitanika od svih stanovnika Dugog otoka)	(1) Istraživanje: turistička potražnja za seljačkim domaćinstvima i potreba za šetnicama i biciklističkim stazama. (2) Na Dugom otoku ne treba graditi velike luksuzne hotele, apartmanska naselja i kockarnice, već male obiteljske hotele. (3) Gosti i stanovništvo prepoznali održivi razvoj kao najbolji mogući smjer za turizam Dugog otoka.
Zhang, J. J., Joglekar, N., Verma, R.: <b>Pushing the frontier of sustainable service operations management: Evidence from US hospitality industry</b> , Journal of Service Management, Vol. 23, 2012., No. 3, p. 377-299, < <a href="https://scholarship.sha.cornell.edu/articles/500">https://scholarship.sha.cornell.edu/articles/500</a> > <a href="https://scholarship">https://scholarship</a> .	SAD	Istraživanje perioda od šest godina: 2001. – 2006., uzorak: 984 američka hotela (U inicijativama održivosti okoliša pružatelji hotelijerskih usluga trebaju aktivno uključiti upravljanje i korisnike u poslove „prednjeg” ureda i „back-officea”. Operativne strukture pozitivno utječu na izvedbu kad olakšavaju usklađivanje višestrukih interesa u opskrbnom lancu službi partnerima. Menadžeri moraju imati na umu da su za različite izvedbe ipak najbolje one karakteristike u klasi operativnih jedinica koje su u tržišnom segmentu te imaju dobre karakteristike lokacije.)	(1) Istraživačka faktorska analiza (EFA) – razvoj dvaju čimbenika standardizirane mjere održivosti okoliša. (2) Analizom stohastičkih granica (SFA) istražena je relacija izmjerene održivosti okoliša i granice učinka poslovanja, uz utjecaj operativne strukture.	(1) Dva ključna pokretača održivog razvoja su ponašanje kupaca i operativne odluke. (2) Pozitivna je veza između održivosti okoliša i učinka poslovanja. (3) Operativna struktura značajno utječe na operativnu izvedbu (granice izvedbe variraju tržišno i u svojstvima lokacije: stupanj urbanizacije i klimatski uvjeti). (4) Razvijen je znanstveni model empirijskog mjerenja

sha.cornell.edu/cg i/viewcontent.cgi? article=1502&cont ext=articles> (11.12.2018.)				performansi uspostave sustava usluge održive zaštite okoliša i ispitivanja odnosa između izmjerene održivosti okoliša i operativnih učinaka poslovanja).
Kapiki, S. T.: <b>Current and Future Trends in Tourism and Hospitality. The Case of Greece,</b> International Journal of Economic Practices and Theories, Vol. 2, 2012., No. 1, < <a href="https://core.ac.uk/download/pdf/6612394.pdf">https://core.ac.uk /download/pdf/661 2394.pdf</a> > (11.12.2018.)	Grčka	Istraživanje perioda od 10 godina: 2000. – 2010. (Određuju se sadašnji i budući trendovi od utjecaja na turizam i ugostiteljstvo (globalizacija, sigurnost gostiju i dr.), važnost: izvrsne usluge, nove tehnologije za veću konkurentnost, stanovništvo, direktni utjecaj na turističku potražnju, korelaciju između cijene i vrijednosti, trendovi u razvoju turizma i smještaj). Analiziraju se pokazatelji izvedbe turizma Grčke u zadnjih 10 godina i predlažu načini izlaska iz recesije za turizam poduzetnika. Prijedlozi uz analizu hotelijera uključuju analizu sadašnjih i budućih trendova te primjenu adaptacije, ulaganja u iznimne usluge i održivost, njihov smještaj, korištenje novih tehnologija i društvenih mreža. Vlasnici hotela trebaju uzeti u obzir umirovljenike kao goste, a moraju tražiti i načine kako zadržati učinkovito, raznoliko i osposobljeno osoblje.)	(1) Analiza trendova i (2) Korelacijske analize empirijskih statističkih i financijskih podataka (BDP, cijene i dr., npr.: Short-term global visitor growth forecasts, European Tourism: Trends & Prospects (Q2/2011)...) )	(1) Određivanje sadašnjih i budućih trendova u grčkom turizmu i hotelijerstvu (2) Određivanje trendova u društveno održivom razvoju, hotelijerskom poduzetništvu i primjeni novih (inf. i dr.) tehnologija.
Ahmad Bello, D. <b>The Role of Cooperative Societies in Economic Development,</b> The Nigerian Journal of Administrative Studies , Vol. 3, 2005., No. 2, p. 1- 12, < <a href="https://mpr.aub.uni-muenchen.de/23161/1/MPRA_paper_23161.pdf">https://mpr.aub.u ni- muenchen.de/231 61/1/MPRA_paper _23161.pdf</a> > (11.12.2018.)	Nigerija, Francuska, UK, SAD, Grčka, Europa, Njemačka, Belgija Austrija, Italija, Danska, Finska, Norveška, Švedska, (ICA, UN)	1750., 1844., 1850., 1855., 1863., 1895., 1937., 1974., 1995., 1996., 1999., 2002.,	Analiza trendova i (mapiranje) zakonodavnih i empirijskih (primarno) financijskih (BDP i dr.) podataka	Uloga kooperativnih društava u ekonomskom razvoju (i trendovi: ekonomske održivosti i društvenog održivog razvoja)
Aristovnik, A.: <b>Current Account Sustainability in Selected Transition Countries,</b> William Davidson Institute Working Paper, 2006., No. 844, < <a href="https://ssrn.com/abstract=943506">https://ssrn.com/ abstract=943506</a> > (11.12.2018.)	EU-15 i zemlje tranzicijskih ekonomija: CEE, SEE, CIS, (WDI, EIU, EBRD, IMF, WB, UN)	1992. – 2003. (2000. – 2006.)	Analiza trendova i (mapiranje) empirijskih (primarno) financijskih (BDP i dr.) podataka	Trenutačna održivost računa u odabranim tranzicijskim zemljama (i trendovi: srednjoročne i dugoročne održivost)
Davis, S. M.: <b>Social Entrepreneurship</b>	SAD, Kanada, Brazil, Japan, Kolumbija,	(17. – 20. st., 1980., 1996.) 1998. – 2002.	Analiza trendova i (mapiranje) empirijskih (primarno) financijskih	Socijalno poduzetništvo: prema poduzetničkoj kulturi

: <b>Towards an Entrepreneurial Culture for Social and Economic Development</b> , 2002., < <a href="https://ssrn.com/abstract=978868">https://ssrn.com/abstract=978868</a> > (11.12.2018.)	Čile, Bangladeš, Argentina, Filipini, Pakistan, Nepal, Indija, UK, Europa, Njemačka, Španjolska, (UN, ILO, WB, OECD, SEWA, WEF)	(2005., 2007.)	(BDP i dr.) podataka	za društveni i gospodarski razvoj (i trendovi: poduzetničke kulture, gospodarskog i društvenog razvoja)
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------	----------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

Izvor: obrada autora prema većem broju u tablici navedenih istraživačkih radova (vidi stupac: „Autor(i)/Rad”)

Analizirano je postojanje primjene i promicanje održivog razvoja u obiteljskom poduzetničkom hotelijerstvu i poduzetništvu u RH.<sup>2</sup> Treba istaknuti tri važna trenda u suvremenom hotelijerstvu:

(a) trend povećanja kompetitivnosti menadžmenta obiteljskog poduzetništva i cjelokupnog okruženja hotelijerstva temeljen na održivom razvoju na svim područjima tržišta i geografskim područjima

(b) trend povećane potražnje gostiju temeljen na održivom razvoju i kompetitivnosti suvremenog menadžmenta u turizmu (i posebice u hotelijerskom obiteljskom poduzetništvu) te

(c) trend povećanja primjene raznolike i učinkovite informacijske tehnologije temeljen na održivom razvoju i kompetitivnosti suvremenog menadžmenta u turizmu (i posebice u hotelijerskom obiteljskom poduzetništvu).<sup>3</sup>

## 1.5. Znanstvene metode istraživanja

Za potrebe ove doktorske disertacije i sa svrhom realizacije zadanih ciljeva i istraživačkih zadataka te prezentacije rezultata znanstvenog istraživanja u pojedinim poglavljima disertacije i njihovim potpoglavljima prikazane su korištene kombinacije različitih znanstvenih metoda. Disertacija se temelji na znanstvenoj analizi radova o relevantnim problemima za temeljnu temu istraživanja. Spomenuti radovi dio su suvremene domaće i međunarodne znanstvene i stručne literature. Oni su prožeti različitim promišljanjima znanstvenika i drugih relevantnih autora iz referentnih

<sup>2</sup> Više o tome cf: Koletić, V. (ured.): **Indikatori održivog razvoja**, Studije i analize, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb, 2005., p. 7.–8.

<sup>3</sup> Galičić, V., Ivanović, S.: **Informacijska tehnologija i organizacijska kultura hotelskih poduzeća**, Informatologija, Vol.41, 2008, No.1, p. 33.–38.

disciplina i domena. Spomenuti su autori u svojim znanstvenim i stručnim publikacijama prikazali svoja istraživanja u pogledu predmetne tematike koju su unaprijedili svojim originalnim i relativno novijim spoznajama. U radu se detaljnije obrađuju eksperimentalni i sekundarni izvori podataka. Primarni izvori jesu eksperimentalni podaci i njihove analize. Sekundarni izvori podataka obuhvaćaju postojeće izvore u pisanom i digitalnom obliku. Uporabom domaćih i stranih znanstvenih i stručnih izvora podataka omogućen je bolji uvid u podatke i kritičko promišljanje s ciljem donošenja originalnih zaključaka i ideja u znanstvenom i praktičnom smislu.

Empirijsko istraživanje<sup>4</sup> obuhvatilo je obradu temeljno izvornih (primarnih) podataka dobivenih anketiranjem te djelomično i ekonomsko-informacijskim te tehnologijskim analiziranjem. U svrhu prikupljanja primarnih podataka provedeno je kvantitativno i kvalitativno istraživanje anketnom i drugim metodama na stratificiranom uzorku od stotinjak odabranih malih obiteljskih hotelskih poduzeća.

Anketiranje elemenata spomenutog uzorka provedeno je klasično (papirnatu) i preko elektroničke pošte u procijenjenom vremenskom razdoblju od dva mjeseca (oko 60 dana) u 2018. godini. Pitanja u anketi formulirana su u kontekstu općih pitanja i informacija prema specifičnim pitanjima povezanima s temom istraživačkog rada. Na temelju prikupljenih podataka podaci su se analizirali primarno kvalitativno te su inducirana obrazloženja za smjernice unapređenja politike održivog razvoja kao važnog poticaja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu.

U radu će se detaljnije obraditi primarni i sekundarni (unutarnji i vanjski) izvori podataka. Sekundarni izvori podataka obuhvaćaju postojeće relevantne izvore i u pisanom i u digitalnom obliku (relevantne knjige, znanstvene i stručne časopise, članke, brošure, internetske stranice – web 1, 2 i 3, internetske baze i banke podataka, internu dokumentaciju hotelskih poduzeća, biltene, elaborate, rezultate provedenih vlastitih i tuđih dostupnih istraživanja i dr.). Uporabom domaćih i stranih stručnih i znanstvenih izvora podataka omogućuje se stjecanje boljeg uvida i kritičkog promišljanja u pogledu dosadašnjih i novijih istraživanja te drugih radova isključivo

---

<sup>4</sup> U empirijskom dijelu rada primijenjene su i sljedeće znanstvene metode te postupci: postupci prikupljanja podataka iz primarnih i sekundarnih izvora, metoda statističke obrade podataka, deskriptivna statistika i informacijsko-ekonomska analiza istraživanjem dobivenih podataka (mjere smanjenja entropije i povećanja informacije istraživanog sustava i podsustava podataka u skladu s informacijsko-ekonomskim mjerama i dr.), metoda analize (SWOT).

vezanih uz navedenu temu, a s ciljem donošenja konkretnih i originalnih zaključaka, ideja i njihove znanstveno utemeljene implementacije, primarno u znanstvene i praktične svrhe.

Empirijsko istraživanje obuhvaćat će obradu primarno izvornih (primarnih) podataka dobivenih anketiranjem te ekonomsko-informacijskim i tehnologijskim analiziranjem. U svrhu prikupljanja primarnih podataka provest će se kvantitativno i kvalitativno istraživanje anketiranjem, mapiranjem i drugim metodama na namjernim (prigodnim i stratificiranim) uzorcima od oko 100 odabranih malih obiteljskih hotelskih poduzeća.

U okviru izrade teorijskog dijela rada primjenjivat će se sljedeće znanstvene metode:

- *metoda deskripcije* – opisivanje činjenica, procesa i predmeta te njihovih obilježja
- *metoda kompilacije* – preuzimanje već postojećih činjenica i rezultata dobivenih u okvirima drugih objavljenih znanstveno-istraživačkih radova
- *metoda klasifikacije* – sustavna podjela složenijih entiteta na sastavne dijelove
- *metoda komparacije* – postupak kritičkog razmatranja, tj. uspoređivanja i utvrđivanja sličnosti između određenih entiteta i pojava
- *metoda mapiranja* – postupak znanstvenog utvrđivanja i „poklapanja” zajedničkih tvrdnji, zaključaka i sl. na njihove višerazinske i podrazinske sastavne dijelove
- *metoda analize* – raščlanjivanje određenih tvrdnji, zaključaka i sl. na sastavne dijelove te
- *metoda sinteze* – povezivanje jednostavnih tvrdnji, modela ili zaključaka u složenije i općenitije sustave.

U empirijskom dijelu rada primjenjivat će se sljedeće znanstvene metode:

- *metoda prikupljanja podataka iz sekundarnih izvora*
- *metoda prikupljanja podataka iz primarnih izvora*
- *metoda obrade podataka* – statistička obrada (deskriptivna statistika), informacijsko-ekonomska analiza podataka (mjere smanjenja entropije i povećanja informacije sustava i podsustava u skladu s informacijsko-ekonomskim mjerama i dr.)
- *SWOT* – najpoznatija i najkorištenija ekonomska metoda procjene rizika u korištenju određene strategije
- *induktivna metoda* – na temelju pojedinačnih činjenica ili saznanja formuliraju se nove spoznaje i zaključci

- *deduktivno-logička metoda* – na temelju općih spoznaja potvrđenih u praksi utemeljuju se vlastite pojedinačne spoznaje i zaključci te potvrđuju inducirani zaključci
- *metoda analize slučaja* – na temelju posebnih analiza slučaja formuliraju se nove spoznaje i zaključci
- *metoda anketiranja* – instrument prikupljanja primarnih podataka na temelju ponuđenih anketnih pitanja sadržanih u anketnom upitniku
- *metoda mišljenja eksperata* – postupak znanstvenog utvrđivanja zajedničkih „ekspertnih” tvrdnji i zaključaka nužnih za istraživanje
- *metoda prezentiranja i interpretacije rezultata istraživanja* – koristit će se metoda grafičkog prikaza s pomoću ilustracija (tablični, slikovni i grafikonski prikaz).

## 1.6. Kompozicija doktorskog rada

Polazeći od problema, svrhe, ciljeva i rezultata istraživanja koji čine temeljni okvir doktorskog rada, kompozicija doktorskog rada sastoji se od početnih četiriju nenumeriranih poglavlja te sedam logično povezanih numeriranih poglavlja kao i pet nenumeriranih poglavlja u završnom dijelu koji svi zajedno tvore jedinstvenu cjelinu doktorskog rada pod naslovom „Održivi razvoj kao poticaj obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu”.

**Na početku rada**, prije numeriranih poglavlja nalaze se **četiri poglavlja bez numeracije**, redom:

„**Predgovor**”, „**Sažetak**”, „**Summary**”, „**Sadržaj**”.

U nastavku slijedi **prvo poglavlje** doktorskog rada pod naslovom

„**Uvod**” u kojem se detaljno razrađuju predmet i problem istraživanja, postavljaju se hipoteze istraživanja (temeljna i pomoćne) na temelju svrhe i određenih ciljeva istraživanja, s očekivanim znanstvenim doprinosom istraživanja. Pritom se definiraju temeljni pojmovi, svrha i važnost rada, a navode se i znanstvene metode koje se primjenjuju tijekom ovog kompleksnog, empirijskog i multidisciplinarnog istraživanja. Obrazlažu se i motivi koji su potaknuli autora na obradu odabrane teme, a nakon prethodnog izlaganja teorijskih koncepata i formuliranja radne i pomoćnih hipoteza te izbora metode, alata i najboljeg načina znanstvene obrade relevantnih podataka kao i načina ostvarivanja očekivanog znanstvenog doprinosa. Na samom kraju uvodnog

dijela daje se i precizno obrazloženje kompozicije doktorskog rada.

**Drugo poglavlje** ima naslov

„**Pojava, razvoj, oblici turizma**” i u njemu se istraživanjem ističe potreba za kvalitetnom obradom teoretskih značajki turizma i sustavnijeg obrazlaganja pojave društvenog „fenomena” turizma i njegova razvoja kao i prisutnosti novih suvremenih oblika turizma. Suvremeni turizam jedna je od najbrže rastućih gospodarskih aktivnosti u svijetu i u RH, ali s iznimno velikom konkurencijom, stoga je uočljivo da broj turista znatno raste posljednjih nekoliko godina i desetljeća, što turizam čini iznimno važnim generatorom prihoda u hotelijerstvu i gospodarstvu RH.

Nastavno na prethodni sadržaj, u ovom poglavlju objašnjavaju se sam nastanak društvene pojave „fenomena” turizma, korijen riječi a ujedno i etimološko poimanje riječi turizam i turist u kojem se pojmovno određuju termini turizam i turist, a poseban naglasak stavlja se na temeljne strategije i važnost održivog turizma. Izlaže se teorijsko-konceptualni okvir održivog razvoja i integralne održivosti, socijalnih aktera, prirodnog i društvenog kapitala itd. Zatim se pojašnjavaju osnovni pojmovi i koncepti te obilježja različitih oblika turizma.

U **trećem poglavlju** pod naslovom

„**Pojam i aspekti održivog razvoja**” objašnjava se teorijski integralni i konceptualni okvir održivog razvoja, socijalnih čimbenika, prirodnog i društvenog kapitala, opisuju se temeljna načela održivog razvoja u turizmu, tj. temeljne globalne odrednice održivog razvoja (ekološka, ekonomska i društvena) te se na temelju navedenih konstatacija utvrđuju pojam i definicija održivog razvoja turizma.

Nastavno na prethodni sadržaj, generalno se naglasak stavlja na pojašnjenje uloge održivog razvoja u implementaciji, promicanju i planiranju obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva. Također se naglašava činjenica da se želi oduprijeti utjecajima globalizacije i deklarirati se na turističkom tržištu kao održiva i ekološki tolerantna destinacija koja teži očuvanju nacionalnog i kulturnog identiteta te tradicije. Sve spomenuto u funkciji je zadovoljenja potreba turista i apliciranja integralnog pristupa kod upravljanja društvenim i gospodarskim razvojem te zaštitom i unapređenjem okoliša. Pojašnjava se strateško pozicioniranje održivog obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva kroz intencije povećanja domaćih i stranih ulaganja s aspekta održivog razvoja te ostvarenje sustavne edukacije i poticanje kadrova na usvajanje novih znanja i vještina u sklopu politike održivog razvoja.



Ujedno se u radu obrazlažu ključni međunarodni dokumenti u pogledu primjene održivog razvoja kao i dokumenti na lokalnoj i državnoj razini koji se odnose na ulogu i integraciju održivog razvoja u RH. Poseban je naglasak na globalno prihvaćenom planu djelovanja za rješavanje problema razvoja i okoliša.

U sljedećem, **četvrtom poglavlju** pod naslovom

**„Politika održivog razvoja u strategiji poslovanja obiteljskog poduzetništva”** obrazlažu se bitne odrednice malih i srednjih obiteljskih hotela kao značajnog dijela hrvatskog obiteljskog poduzetništva i novog lica hrvatskog turizma, tj. obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva u RH. Takvi hoteli trebaju postati pokretači snažnijeg procesa unapređenja cjelokupne hotelske industrije i egzistirat će kao jedan od temeljnih elemenata turizma. Veća i sustavnija primjena održivog razvoja rezultirat će povećanjem gospodarskog rasta, zapošljavanja i ujedno će stvoriti zdraviji ekonomski razvoj uz postizanje više razine kvalitete življenja lokalnog stanovništva kroz stvaranje i implementaciju inovativnih i kvalitetnih turističkih proizvoda i usluga s mnogim prednostima koje su prepoznate tek posljednjih godina jer su direktan rezultat koncepta sustavne i odgovarajuće primjene održivog razvoja.

Nastavno na prethodni sadržaj, obiteljsko poduzetničko hotelijerstvo, tj. mali obiteljski hoteli u Hrvatskoj prepoznatljivi su dio naše turističke ponude koja se ne nameće brojnošću, nego prvenstveno kvalitetom i personaliziranom uslugom jer gost boravi u okruženju u kojem se najbolje osjeća – u bliskom, neposrednom, obiteljskom ugođaju – a komunikacija i pristup isključivo su individualizirani. Dakle, specifičnost poimanja situacije u okruženju koje uvažava individualnu posebnost gosta, koje participira osobne želje i sklonosti svakako će pozitivno anticipirati dobivenu uslugu obiteljskog hotela. Toplina osobnog, individualnog pristupa nenadomjestiva je, a upravo su mali obiteljski hoteli prepoznali potrebe današnjeg suvremenog turizma kao i samoga gosta te su stoga postavili visokokvalificirane norme obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu kao krucijalan čimbenik ukupne hrvatske turističke ponude. Uz pojmovno i svako drugo određenje obiteljskog (hrvatskog) poduzetništva, obrađuju se i adekvatnost strategije i valorizacija obiteljskog hrvatskog poduzetništva te moguće i prihvatljive značajke edukacije kao nositelja koncepta obiteljskog hrvatskog poduzetništva. Također se raspravlja o elementima porezne politike vezane za dokazivanje pomoćne PH.3. hipoteze.

U narednom **petom poglavlju** pod naslovom

**„Konceptualizacija hrvatskog obiteljskog hotelijerstva s aspekta održivog razvoja”** uz analizu povijesti i razvitka hrvatskog hotelijerstva teorijski se tumače najvažniji pojmovi vezani uz hotel, obiteljsko hotelijerstvo u RH (i šire) kao i uz koncepte definiranja, klasificiranja i poslovanja na temeljima održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu. Konkretno, definiraju se određeni pojmovi hotelijerstva, hotelskih poduzeća, malih obiteljskih hotela, hotelskih proizvoda temeljenih na konceptu održivog razvoja. Obrazložena je svrha unapređenje proizvoda i usluga ključnih za poslovanje hotelskog subjekta. Ukazuje se na neizostavnu prilagodbu strategije poslovanja na temeljima održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu. Pojašnjeno je da poslovni subjekt zahtijeva kontinuirana ulaganja i poboljšanja te primjenu odgovorne strategije novih angažmana i poslovanja na temeljima održivog razvoja. Objašnjena je implementacija koncepcije održivog razvoja kao poticaja u obiteljskom poduzetničkom hotelijerstvu u RH s naglaskom na kvalitetu, inovativnost, kreativnost te obavezno brendiranje bez kojeg se hotelske kuće ne mogu profilirati na turbulentnom turističkom tržištu na kojem turisti postaju sve zahtjevniji. To je u skladu sa suvremenim trendovima u hotelijerstvu u kojem je neizostavan individualiziran i personaliziran pristup prema svakom gostu, što poslovanje obiteljskih hotela čini sve zahtjevnijim, pogotovo na temeljima održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu. Konstantnim unapređenjem i prilagodbom obiteljsko hotelijerstvo može izboriti i zadržati lojalnost svojega gosta i, u skladu s time, dokazati svoju ekonomsku opravdanost postojanja.

Nastavno na to predočava se kako hotelijerstvo znatno doprinosi gospodarskoj djelatnosti jer povezuje gotovo sve gospodarske grane i mnoge aktivnosti, pruža prilike za razvoj mnogih selektivnih i alternativnih oblika turizma, čime uvelike pridonosi kreiranju novih radnih mjesta. Uza sve pozitivne činjenice, naglašena je važnost uvođenja ekoloških oznaka kvalitete u cjelokupnu hotelsku ponudu, što će poboljšati pozitivnu percepciju provedbe koncepta održivog razvoja. Budući da je obiteljsko hotelijerstvo važna sastavnica budućeg hrvatskog turizma, analitički se istražuje koncept rada malog i obiteljskog hrvatskog hotelijerstva, analiziraju se njegovo realno stanje, uloga i najvažniji atributi te se posebno objašnjava *benchmarking* hrvatskog obiteljskog (poduzetničkog) hotelijerstva (kroz pojam, definiciju i vrste) kao održiv poslovni model obiteljskog hotelijerstva. Posebni naglasak

stavlja se na istraživanje raznovrsnih perspektiva obiteljskog hrvatskog hotelijerstva s aspekta održivog razvoja (npr. analiziranjem zakonodavstva kao oruđa uspjeha obiteljskog hotelijerstva u RH, tendencije povećanja broja procesa certificiranja malih i obiteljskih hotela, primjene lukrativnog modela sezonalnosti u obiteljskom hotelijerstvu RH).

U **šestom poglavlju** pruža se originalni prijedlog modela pod naslovom

**„Prijedlog modela promicanja održivog razvoja u optimizaciji poslovanja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu”** gdje se detaljno i vrlo konkretno izlaže prijedlog integralnog modela za promicanje održivog razvoja u sklopu optimizacije poslovanja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu te se obrazlaže kompletna metodologija provedenog znanstvenog istraživanja. Sažeto se obrazlažu cilj i hipoteze istraživanja, s preciznim definiranjem statističkog uzorka ispitanika. U nastavku se analiziraju svi rezultati provedenog znanstvenog istraživanja tako da se u dva zasebna potpoglavlja detaljnije obrazlažu i diskutiraju prvo rezultati provedenog empirijskog istraživanja stavova ispitanika o sadašnjem stanju pa nakon toga i svi rezultati provedenog empirijskog istraživanja kroz iscrpno razmatranje analitike postavljenih hipoteza.

U narednom **sedmom poglavlju** pod naslovom

**„Zaključak”** jezgrovito se i relativno kratko prikazuju sve bitne činjenice i spoznaje doktorske disertacije. Zaključak je oblikovan na temelju induciranih zaključaka kao praktičnih implikacija rezultata provedenog istraživanja i polazišta (smjernica) za daljnja istraživanja, temeljenih isključivo utvrđenim činjenicama i rezultatima provedenog znanstvenog istraživanja (u glavnom dijelu rada, tj. razradi cjelokupne doktorske tematike).

Kao što je već spomenuto, u **završnom dijelu** ovog dokorskog rada, nakon numeriranih poglavlja **slijedi i pet nenumeriranih poglavlja: „Literatura”, „Popis tablica”, „Popis grafikona”, „Popis slika”, „Prilozi”**.

## 2. POJAVA, RAZVOJ, OBLICI TURIZMA

U dugom razdoblju istraživanja, promišljanja i rasprava na temu razvoja turizma sve upućuje na održivi turizam. Hrvatski turizam još se pretežito oslanja na ležaj, sunce i more, dok svjetske analize i iskustva upućuju na to da masovni i uniformirani, a moglo bi se reći industrijski, turizam baziran na brojkama u finalnoj bilanci devastira osnove turizma koje ga iniciraju i zbog kojih gosti posjećuju različite destinacije, prvenstveno prirodne ljepote i kulturne znamenitosti.

U današnjem globaliziranom svijetu neodrživog rasta i modernog razvoja, koji urbanizira i homogenizira mjesta i kulture, dovode se u pitanje prirodni resursi, oaze čiste prirode, jedinstvena sakralna i druga obilježja, povijesno-kulturna baština kao visokovrijedan resurs koji u drugoj konotaciji daju novi duh suvremenom turizmu. Valja naglasiti da svjetski trendovi (posebice suvremeni trendovi u hotelijerstvu)<sup>5</sup> pokazuju sve veći udio odgovornog, održivo osviještenog domicilnog stanovništva kao i turista, putnika koji žele živjeti po postulatima održivog razvoja, prirodnije i odgovornije. Po takvim načelima turisti kreiraju potražnju za lokalitetima i održivim, odgovornim turističkim destinacijama, a uočljivo je da su za takav vid potrošnje spremni odvojiti znatna sredstva. U cilju očuvanja prirodnog i kulturnog nasljeđa ne leži samo ključ održivosti turizma, već i kvaliteta načina života autohtonog stanovništva. Drugim riječima, kod današnjeg suvremenog održivog turizma anticipira se visoka svijest i iznimna odgovornost s tendencijom očuvanja prirodnih resursa zemlje kako bismo ih negovali i očuvali i za sebe i za buduće generacije, a ujedno i s ciljem unapređenja buduće turističke ponude.

### 2.1. Pojava društvenog „fenomena“ turizma i njegov razvoj

Kad se govori o „fenomenu” turizma, čini se opravdanim istaknuti izabrane pojmove i sadržaje te ukratko usporediti njihov razvoj na vremenskoj skali. Osobito je važno sve to povezati s razvojem društvenog „fenomena” turizma u suvremenom

---

<sup>5</sup> Više o tome cf: Kapiki, S. T.: **Current and Future Trends in Tourism and Hospitality. The Case of Greece**, International Journal of Economic Practices and Theories, Vol. 2, 2012., No. 1, <<https://core.ac.uk/download/pdf/6612394.pdf>> (11.12.2018.), gdje se raspravljalo o: (1) određivanju sadašnjih i budućih trendova u grčkom turizmu i hotelijerstvu; (2) određivanju trendova u: društveno održivom razvoju, hotelijerskom poduzetništvu i primjeni novih (inf. i dr.) tehnologija.

okruženju te u perspektivi budućeg održivog razvoja. Jednako tako, vrijedi istražiti trend kretanja prihoda od društvenog „fenomena” turizma u kontekstu cjelokupnog gospodarstva. Trebalo je ukratko izložiti prikaz porijekla i definicije termina turist i turizam u referentnoj literaturi te tako propitati znanstveni interes nacionalnih i međunarodnih eksperata (autora) u suvremenom okruženju. U nastavku slijedi sažeti prikaz porijekla i definicije termina turist i turizam.

Riječ turist, kao sinonim i ekvivalent za putnika, prvi se put u pisanoj formi pojavila oko 1800. godine u „*Anecdotes of English Language*”.<sup>6</sup> Turist se definira kao: „svaka osoba (putnik) koja na putovanju izvan svojega mjesta stalnoga boravka (domicila) provede najmanje 24 sata (ali ne dulje od jedne godine), a putovanje (koje ima obilježja privremenoga boravka i na koje je krenuo dragovoljno) poduzima radi odmora, razonode, rekreacije i relaksacije, obiteljskih, zdravstvenih, poslovnih, profesionalno-stručnih i sličnih razloga”.<sup>7</sup> Ukratko, temeljno značenje termina turist jest da za vrijeme svojeg boravka ne smije obavljati nikakvu značajnu lukrativnu djelatnost, odnosno ekonomska egzistencija potrebna za njegov boravak u turističkoj destinaciji mora biti osigurana iz drugih izvora.<sup>8</sup>

Riječ turizam u pisanoj formi pojavila se desetak godina kasnije (oko 1811.) u časopisu „*Sporting Magazine*” u izrazu „*Sublime Cockey Tourism*” koji je upotrijebljen u opisu sportske manifestacije u blizini Londona.<sup>9</sup> Tako se turizam može definirati kao: „skup odnosa i pojava vezanih za aktivnosti osoba koje putuju i borave u mjestima izvan mjesta svog stalnog boravka, i to neprekidno i najviše do godine dana radi provedbe slobodnog vremena, poslovnih i drugih razloga”<sup>10</sup>. Također, turizam se može definirati i kao: „ukupnost odnosa i pojava koji proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja nekog mjesta, ako je takvo putovanje poduzeto radi odmora i uživanja te se njime ne zasniva stalno prebivalište i ne poduzima se neka gospodarska djelatnost; gospodarska djelatnost koja obuhvaća turistička kretanja i sve odnose koji proizlaze

<sup>6</sup> Više o tome cf: Svetlačić, R.: **Marketing aspekti turističkog gospodarstva**, magistarski rad, Hotelijerski fakultet u Opatiji, Opatija, 1995., p 1.–2.

<sup>7</sup> Više o tome cf: Ravlić, S. (ured.): **Natuknica turizam**, Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb, 2021., <<http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=62763>> (12.2.2021.).

<sup>8</sup> Više o tome cf: Blažević, B.: **Turizam u gospodarskom sustavu**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2007., p. 71.–72., te u: Slaven Ravlić (ured.): o.c.

<sup>9</sup> Više o tome cf: Svetlačić, R.: o.c., p. 1.–2.

<sup>10</sup> Više o tome cf: Vukonić, B., Čavlek, N.: **Rječnik turizma**, Masmedia, Zagreb, 2001., p. 408.

iz takvih kretanja.”<sup>11</sup> Definiciju turizma autora Kurta Krapfa i Waltera Hunzikera Međunarodno udruženje znanstvenih turističkih eksperata AIEST (eng. International Association of Scientific Experts in Tourism) prihvatilo je kao najrelevantniju i konačnu<sup>12</sup>. Navedena definicija glasi: „turizam je skup odnosa i pojava koje proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja nekog mjesta, ako se s tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njihova gospodarska djelatnost”<sup>13</sup>. Turizam se definira i kao privremeni boravak na određenoj privlačnoj turističkoj i prirodnoj destinaciji koja se bazira npr. na zanimljivoj gastronomskoj ponudi, ekološkoj i kulturološkoj baštini te na posebnom prirodnom i antropogenom resursu pa zato kreira iznimnu/originalnu turističku ponudu.<sup>14</sup>

## 2.2. Razvoj turizma i njegovi suvremeni oblici

Suvremena turistička potražnja pod izravnim je utjecajem društveno-ekonomskih promjena na globalom i domaćem tržištu. Zato je nužno istražiti trendove razvoja suvremenih oblika turizma i planiranja održivog razvoja. S obzirom na broj emitivnih i receptivnih turističkih kretanja i učinaka koje generira kao i na objektivne ekonomske posljedice, turizam se vrlo često smatra jednom od najprofitabilnijih industrija. Zato je i znanstveni interes (relevantnih nacionalnih i međunarodnih) primarno ekonomskih (i drugih) eksperata (i autora iz različitih užih disciplina i specijalizacija) za turizmom postao vrlo izražen i eksplicitno vidljiv posebno u receptivnim turističkim zemljama. U nastavku se razmatraju trendovi razvoja suvremenih oblika turizma i planiranja održivog razvoja.

U domaćoj literaturi zabilježen je kontekst začetka i razvitka suvremenog turizma u RH<sup>15</sup> u odnosu na turizam u prošlosti<sup>16</sup>. Turizam je bio uvjetovan otvaranjem željezničkih pruga u 19. stoljeću, napretkom i unapređenjem cestovnog prometa. Zato

<sup>11</sup> Više o tome cf: Ravlić, S. (ured.): o.c. Opaska: Turizam predstavlja gospodarsku aktivnost.

<sup>12</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Charte du tourisme culturel - ICOMOS: L'Association internationale d'experts scientifiques du tourisme AIEST“, The Tourist Review, Vol. 33, 1978., No. 2, p. 2.–3., <<https://doi.org/10.1108/eb057761>> (12.4.2019.).

<sup>13</sup> Više o tome cf: Blažević, B.: o.c., p. 71-72. Opaska: Turizam predstavlja gospodarsku aktivnost.

<sup>14</sup> Više o tome cf: Vukonić, B., Čavlek, N.: o.c., p. 408., te u: Ravlić, S. (ured.): o.c.

<sup>15</sup> Više o tome cf: Dobro, R., Župan Rusković, P., Čivljak, M.: **Menadžment turističke destinacije**, Skripta, Visoka škola za turistički menadžment Šibenik, Šibenik, 2004.

<sup>16</sup> Više o tome cf: Lindsay, J. J.: **Carrying capacity for tourism development in national parks of the United States**, Industry and Environment, Vol.9, 1986., No.1, p.17.–20.

je važno naglasiti da je u kolijevci turizma Opatiji već 1882. godine vila Angiolina pretvorena u hotel. Zbog interesa inozemnih i domaćih gostiju već se 1884. godine otvara i hotel Kvarner. Na atraktivnoj crikveničkoj rivijeri zbog klimatskih se specifičnosti 1894. godine u Crikvenici otvara hotel Therapia. Slijedi izgradnja ili pretvorba ekskluzivnih objekata u smještajne kapacitete, većinom klimatska lječilišta, ali i stvaranje prostornih obalnih cjelina.

Razvoj suvremenih oblika turizma uzrokovan je razvojem i tendencijom koncepta održivog razvoja, primarno zbog razvoja klasičnih i virtualnih društvenih kontakata, novih ideja, unapređenja vrijednosnih sustava, načina života, a sekundarno i zbog razvoja novih oblika zabave (zamjeni za one tradicionalne), umjetnosti, glazbe, znanosti i dr. Današnje potrebe aktivnog turista uvjetuju snažan, brz i učinkovit pristup optimizaciji i modernizaciji cjelokupne infrastrukture, tj. suvremeni tranzit danas. Raspon infrastrukture ide od superbrzih vlakova preko frekventnih letova aviokompanija s vrlo prihvatljivim aranžmanima do sigurnih autocesta te suvremene digitalizacije, mobilnosti i maksimalne povezanosti.

Razmatranje razvoja suvremenih oblika turizma i planiranje održivog razvoja primarno podrazumijevaju razmatranje usluga turistima koje se pružaju u okviru primjene održivog razvoja, a sekundarno razmatranje utjecaja svih aspekata turizma i inovativnosti koje utječu na turiste u okviru suvremene primjene održivog razvoja. Današnji su turisti (gosti i putnici) vrlo informirani, snalažljivi i upućeni, često vrlo čvrstog stava i jasnog cilja te vrlo dobro anticipiraju kako žele i što očekuju od same destinacije, usluge i putovanja. Tržišno istaknute suvremene turističke usluge trebaju imati opću i specifičnu privlačnost za turiste jer samo takav razvoj proizvoda i usluga odražava koncept održivosti, kreativnosti te inovativne prilagodljivosti željama i stvarnim potrebama suvremenih turista. Prethodno podrazumijeva kreativnu sintezu inovativnosti i održivosti suvremene ponude, što je neophodno da bi se izbjegla zamka zastare usluga i proizvoda. Upravo zbog svojeg iskustva, trenutačne adaptacije i neovisnosti suvremeni gosti, turisti današnjice najčešće traže visoku razinu kvalitete i usmjeravaju se prema njoj, a ta se razina dugoročno može postići samo planiranjem održivog razvoja.

Jamstvo uspjeha na suvremenom, receptivnom i emitivnom turističkom tržištu jest originalnost koncepta ponuditelja koji turistu kao potrošaču pruža izvornost i autohtonost, udobnost i uštedu vremena, kreativnost i inovativnost, tj. sve što eliminira

ili umanjuje njegov nagomilani stres i vodi ga stvarnoj relaksaciji i odmoru, tj. „ozdravljenju”. Postojeći trendovi zahtijevaju diversifikaciju turističke ponude, a sve to iziskuje nova i znatna financijska ulaganja u konkurentnost i modernizaciju usluga i proizvoda u turizmu (sintezu inovativnosti i održivosti nužnih zbog neposredne opasnosti zastare usluga i proizvoda). Turizam kao suvremeni fenomen rezultira stvaranjem niza ekoloških, sociokulturoških i ekonomskih učinaka u cjelokupnom procesu transformacije i stvaranja specifičnih krajolika u prostoru. Također je potrebno istaknuti da održivi razvoj u najširem smislu podrazumijeva sustavno planiranje razvojne održivosti koje rezultira promjenom stanja svijesti pojedinaca i okruženja i koje ih trajno usmjerava prema obnavljanju i očuvanju kulturne i ostale baštine, prema revitalizaciji etno i drugih objekata u okruženju u kojem djeluju i stvaraju te prema inovacijama i stvaranju posebno osmišljenih pojava i manifestacija i dr.

Tablica 2. Opasnosti i prilike kod adekvatnog planiranja održivog razvoja turizma

Prijetnje (Threats) i Slabosti (Weaknesses)	Prilike (Opportunities) i Snage (Strenghts)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Činjenica je da turizam može biti temeljni čimbenik ekološke destrukcije i generirati negativne ekološke posljedice u okruženje, posebno kod maritimnog i masovnog turizma, npr. banalizaciju, estetsku i dr. degradaciju prostora, prostorno onečišćenje i devastaciju, nestanak/uništenje brojnih vrsta životinja i biljaka i dr.</li> <li>• Vrlo je izražen utjecaj modernog urbanog turizma i turističke urbanizacije. Suvremena urbana turistička područja i gradovi postali su ne samo destinacije koje konzumira autohtono stanovništvo već i središta okupljanja turista. Moderna urbanizacija u turizmu proces je kada se gradovi regeneriraju i obnavljaju upravo sa svrhom užitka i odmora turista. Takva turistička naselja (resorti) i gradovi novi su oblik urbanizacije modernog turizma jer je znatni dio objekata građen za turističku konzumaciju, a to može biti prijetnja i slabost (ako nije sustavno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Za održivi razvoj modernih oblika turizma važno je uvoditi/razvijati inteligentan nadzor i kontrolu iscrpljivanja primarnog turističkog resursa, prirodnog okoliša i dugoročnog očuvanja prirodnih i dograđenih kapaciteta kao čimbenika održive turističke ponude i njegove inovativne i cjelokupne privlačnosti</li> <li>• Iz činjenice da je izražen utjecaj modernog urbanog turizma i turističke urbanizacije može se zaključiti da suvremeni turizam i njegovi suvremeni oblici predstavljaju ključ pokreta sustavne, moderne i osmišljene te „pametne” urbanizacije i održivog rasta novih inovativnih turističkih resursa u određenim sadašnjim i budućim destinacijama.</li> <li>• U današnjim vremenima prirodnih katastrofa, poplava, požara, raznih epidemija, kriza, političkih previranja pa do ratnih zbivanja, vezano uz putovanje,</li> </ul>



<p>osmišljena).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velika opasnost kod donošenja strategije turističke izgradnje jest ako se zaboravi da prirodna sredina ima kapacitet i nosivost „održive odgovornosti”, a prekomjerna izgrađenost i, apartmanizacija rezultiraju degradacijom prirodne baštine. Neodgovorni turizam (nekontrolirani i neplanirani razvoj) rezultira negativnim pojavama u prirodi i okolišu, tj. ekološki nepoželjnim pojavama, npr. zagađenjem vode, zraka, prostora, plaža i prometnica, bukom i svjetlom, trajnom degradacijom prostora, devastacijom kulturne i povijesne baštine.</li> <li>• Ako se poslovanje sustavno ne prilagodi postojećim i modernim promjenama turističke populacije, promjenjivim gospodarskim uvjetima te sve prisutnijim korištenjima novih tehnologija, to će uzrokovati zadržavanje statične i potpuno nejasne slike stvarnih i nužnih temeljnih promjena u uslugama i zahtjevima samog potrošača, a za posljedicu će imati ignoriranje nastanka potpuno novih tržišta i usluga te moguću propast turizma i usluga.</li> <li>• Izračunavanjem i analizom pokazatelja održivosti za pojedine države autori su procijenili stanje i utvrdili snage i slabosti održivog razvoja za svaku državu kao i dinamiku promjena za neke periode.<sup>17</sup> Metodološki je sustav mjerenja, izračuna i primjene pokazatelja održivosti destinacija inovacija te zato predstavlja kvalitetnu potporu</li> </ul>	<p>gostoprimstvo gostiju, posebno pri pružanju usluga, pa do atmosfere u radnoj okolini turističkih djelatnika sam osjećaj veće i realne sigurnosti pridonijet će privlačenju i zadržavanju gosta. Globalizacija i fragmentacija tržišta te njegova vodoravna uspravna i dijagonalna integracija s novim trendovima potrošnje i razvoja tehnologije stavljaju politiku održivog razvoja u središte interesa kod upravljanja suvremenim turističkim resorom i na globalnoj razini.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Može se očekivati da se suvremeno poslovanje sastavno prilagodi realnim promjenama turističke populacije, ujedno promjenjivim gospodarskim uvjetima te sve prisutnijim korištenjima novih tehnologija, što će uzrokovati uspostavu dinamične i jasnije slike o nužnim promjenama u uslugama i zahtjevima samog potrošača, a posljedica toga bit će nastanak potpuno novih tržišta i usluga.</li> <li>• Moderni i održivi turizam i okoliš u stalnoj su interakciji pa osviještenost o potrebi očuvanja okoliša utječe na održivu (ekonomsku, ekološku, kulturnu i društvenu) strategiju planiranja turizma i turističke potražnje s dugoročnim planiranjem turizma i usluga. To je važno jer će tako temeljni turistički resurs, priroda, biti očuvan od devastiranja i tendencija izumiranja i moći će se održivo razvijati.</li> <li>• „Kod planiranja razvoja turizma naglasak je na formuliranju razvojne politike turizma za</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<sup>17</sup> Više o tome cf: Blancas, F.J., Lozano-Oyola, M., González, M.: **A European Sustainable Tourism Labels proposal using a composite indicator**, Environmental Impact Assessment Review, Vol. 54, 2015., p. 39.–54., <<https://doi.org/10.1016/j.eiar.2015.05.001>> (16.11.2018.), te: Blancas, F.J., Lozano-Oyola, M., González, M., Caballero, R.: **Sustainable tourism composite indicators: a dynamic evaluation to manage changes in sustainability**, Journal of Sustainable Tourism, Vol. 24, 2016., No. 10, p. 1403.–1424., <<https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1122014>> (16.11.2018.).

<p>učinkovitim upravljanju održivim razvojem turizma u destinaciji.</p>	<p>određeno područje kao okvira za donošenje i poduzimanje ostalih aktivnosti. Važno je da se planiranje turizma promatra kao kontinuirani i fleksibilni proces te da se postavljena politika može prilagođavati novonastalim okolnostima. Unatoč fleksibilnosti, osnovni ciljevi moraju biti zadržani i dosegnuti, a mijenjaju se samo pojedine specifičnosti.<sup>18</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompozitnim indeksom svake destinacije mogu se utvrditi nedostatak i slabost te se mogu usmjeriti akcije k održivosti turizma.<sup>19</sup></li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Izvor: obrada autora prema većem broju autora navedenih u tablici<sup>20</sup>

Analizirajući izdvojene materijale iz proučavane literature i tablice 2. može se ustanoviti da uz postojeće opasnosti postoje i istaknute prilike koje se moraju iskoristavati tijekom primjerenog planiranja održivog razvoja turizma, a posebice kod obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva u RH. Tako se može utvrditi da je začetak razvitka suvremenog hrvatskog turizma bio indirektno povezan s konceptom održivog razvoja provedenog primarno unapređenjem prometne povezanosti određenih destinacija. Nakon toga se ističe otvaranje željezničkih pruga u 19. stoljeću, što je bilo bitno za unapređenje cestovnog prometa. Današnje suvremene potrebe aktivnog turista uvjetuju snažan, brz i učinkovit pristup optimizaciji i modernizaciji cjelokupne turističke infrastrukture utemeljene na principima i načelima održivog razvoja. Zato bi bilo krajnje neprihvatljivo da se tranzit i kompletna infrastruktura iz vremena početaka stvaranja hrvatskog turizma zadrže i danas te da se ne unapređuju novim konceptima, principima i načelima održivog razvoja, pa i iskorištavanjem razvojnih i strukturnih fondova EU-a i dr. načina financiranja spomenute infrastrukture u RH.

Analizira li se suvremeni tranzit, može se uočiti da raspon razvoja suvremene

<sup>18</sup> Više o tome cf: Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z.: **Menadžment turističke organizacije i destinacije**, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2018., <<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:819416>> (12.4.2019.).

<sup>19</sup> Više o tome cf: Blancas, F. J., Lozano-Oyola, M. i González, M.: o.c., p. 39-54, te: Blancas, F.J., Lozano-Oyola, M., González, M., Caballero, R.: o.c., p. 1403.–1424.

<sup>20</sup> Više o tome cf: Blancas, F. J., Lozano-Oyola, M. i González, M.: o.c., p. 39-54, i: Blancas, F.J., Lozano-Oyola, M., González, M., Caballero, R.: o.c., p. 1403.–1424., te: Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z.: o.c.

infrastrukture ide od ubrzanog razvoja brzih vlakova preko razvoja raznovrsnih avionskih letova po vrlo prihvatljivim aranžmanima pa do razvoja sigurnijih autocesta. Prethodno povoljno utječe na održivi razvoj turizma i obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva u RH. U RH je uočljiv trend ubrzanog razvoja digitalizacije, mobilnosti i drugih vrsta virtualne povezanosti, što u okvirima održivog razvoja predstavlja bitan napredak i u obiteljskom poduzetničkom hrvatskom hotelijerstvu. Suvremeni turisti, kao gosti i putnici, postaju sve informiraniji, snalažljiviji i upućeniji te zato i vrlo čvrstog stava što žele, a što ne. Imaju jasan cilj koji subjekti održivog razvoja kod obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva u RH trebaju proaktivno prepoznati tako da vrlo dobro anticipiraju želje suvremenih turista, tj. što i kako žele provesti svoj odmor te što očekuju od konkretne destinacije, usluge ili putovanja. Ponuđene usluge obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva u RH trebaju biti moderne i univerzalno privlačne. Razvoj proizvoda i usluga u okvirima održivog razvoja turizma mora naglašavati njihovu održivost, tj. inovativnost i kreativnost u prilagodljivosti željama i potrebama turista. Upravo zbog svoje informiranosti, iskustva, trenutačne adaptacije i neovisnosti gosti i turisti danas najčešće traže visoku razinu kvalitete i suvremene koncepte održivog razvoja u turizmu i hotelijerstvu, posebice od obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva u RH. Uspjeh na receptivnom i emitivnom tržištu postiže se pravovremenim anticipiranjem potrošačkih interesa za novostima i inovativnosti ponude, koncipiranim na načelima održivog razvoja. Treba prihvatiti suradnju s ponuđačima koji isporučuju sve što potrošač želi, pogotovo ako mu se to može pravovremeno isporučiti kroz ekonomsku, društvenu (sociokulturnu), ekološku i/ili drugu autohtonost i izvornost, uz udobnost koja se postiže tako da mu se smanjuje stres, štedi vrijeme i pruža odmor. Moderni trendovi održivog razvoja u turizmu i hotelijerstvu često zahtijevaju i veliku diversifikaciju ponude, što iziskuje nova znatna financijska ulaganja u konkurentnost i modernizaciju usluga i proizvoda, tj. sintezu inovativnosti, kreativnosti i održivosti u poslovanju nužnu i zbog neposredne opasnosti od zastare postojećih usluga i proizvoda obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva u RH. Moderni turizam, temeljen na održivom razvoju, u procesu transformacije prostora i stvaranja posebnih krajolika omogućava realiziranje niza pozitivnih ekoloških i dr. učinaka. Ovdje valja naglasiti održivost ponude i očuvanje prirodnog okoliša, uz održivost očuvanja i obnavljanja kulturne i dr. baštine, revitalizacije etno i dr. objekata, npr. prigodno osmišljenim specifičnim događajima i turističkim manifestacijama u RH te šire, posebice u dijelu

obiteljskog poduzetničkog hrvatskog hotelijerstva.

Uvažavanjem činjenice da turizam bez uvažavanja održivog razvoja može biti čimbenik ekološke destrukcije i generirati negativne procese u okruženju, npr. u uvjetima masovnog turizma i sl., nameće se potreba uvođenja sustavnog nadzora nad korištenjem prirodnog okoliša kao primarnog turističkog resursa, a glede očuvanja prirodnih i izgrađenih atraktivnosti važnih za dugoročni održivi razvoj određene turističke destinacije. To je prilika za primjenu održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva u RH. Zbog izraženog utjecaja urbanog turizma urbana turistička područja i gradovi postali su ne samo destinacije koje konzumira autohtono stanovništvo, već i središta okupljanja turista. Turistička urbanizacija proces je tijekom kojeg se gradovi regeneriraju i obnavljaju upravo u svrhu odmora i užitka. Turistički gradovi, naselja i *resorti* predstavljaju novu formu urbanizacije suvremenog turizma jer je velik dio objekata izgrađen u svrhu konzumacije turista te ih treba obogatiti i inovativnim uslugama obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva u RH. Naravno, sve spomenuto potrebno je razmatrati u kontekstu održivog razvoja turizma. Može se zaključiti da je samo turizam utemeljen na održivom razvoju i modernom obiteljskom poduzetničkom hotelijerstvu u RH jedan od ključnih pokretača održive urbanizacije i održiva rasta postojećih i novih resursa u određenim destinacijama. Postoji velika zamka u donošenju strategije turističke izgradnje koja prvenstveno treba voditi računa o tome da prirodna sredina ima određen kapacitet tzv. „nosivosti održive odgovornosti” te da nakon određene granice izgradnje, odnosno zbog prekomjerne izgrađenosti, apartmanizacije dolazi do degradacije prirodne baštine, čime se iskače iz okvira održivog razvoja. Zato se u slučajevima nekontroliranog i neplaniranog razvoja turizma (neodgovornog turizma) u prirodi i okolišu javljaju negativne i ekološki nepoželjne pojave. Suvremeno obiteljsko poduzetničko hotelijerstvo u RH ne smije dozvoliti slučajeve onečišćenja vode i zraka, zagađenja prostora općenito, svjetlosno onečišćenje i onečišćenje bukom, prenapučenosti prometnica i plaža, trajnog degradiranja okoliša i prostora, oštećenja i devastacije kulturno-povijesne i dr. baštine i sl.

Treba napomenuti da u današnje vrijeme prirodnih katastrofa, poplava, požara, raznih epidemija, kriza, sam osjećaj sigurnosti vezan uz putovanje i gostoprimstvo gostiju, koji može proizvesti samo koncept odgovornog turizma utemeljenog na održivom razvoju, pridonosi privlačenju i zadržavanju suvremenog turista (gosta),

posebno kada ga pruža već poznato obiteljsko poduzetničko hotelijerstvo u RH. Uvidom u nove potrošačke trendove i tehnologije, globalizaciju i fragmentaciju tržišta, uočavaju se procesi njegove integracije koji pridonose tome da cjelokupna (globalna, regionalna i lokalna) politika održivosti postaje središte interesa suvremenih upravljačkih elita u turističkom resoru, sada već jasno ustrojenom na principima i načelima održivog razvoja, pa i kod obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva u RH. Kod planiranja razvoja turizma, isključivo kao okvira za donošenje i poduzimanje svih drugih nužnih aktivnosti, naglasak je sve više usmjeren na formuliranje moderne i održive razvojne politike turizma i hotelijerstva, i kako za određene segmente i za specifično područje i/ili za destinaciju, tako i za segment obiteljskog poduzetničkog hrvatskog hotelijerstva. Nadalje, planiranje turizma za koje je odgovorno obiteljsko poduzetničko hotelijerstvo u RH također se promatra isključivo kao sustavni, kontinuirani i fleksibilni proces te kao da se već uspostavljena politika uvijek može prilagođavati novonastalim i realnim okolnostima, a kao precizan okvir za donošenje i poduzimanje svih drugih aktivnosti.

Unatoč planiranoj fleksibilnosti, temeljni ciljevi obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva u RH moraju biti realno doseživi, pri čemu je dozvoljeno prepoznati i mijenjati samo pojedine te realne posebnosti okruženja. Stoga se može očekivati da se suvremeno poslovanje u turizmu obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva u RH sustavno prilagođava promjenama moderne turističke populacije te promjenjivim i realnim gospodarskim uvjetima. Riječ je o uvažavanju uporabe novih tehnologija i suvremenih interesa, što rezultira stvaranjem jasnije dinamične slike nužnih promjena u modernim uslugama i zahtjevima samog potrošača i za posljedicu ima nastanak potpuno novih tržišta i suvremenih usluga kod obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva u RH. Budući da su suvremeni turizam i prirodni okoliš u neprekidnoj interakciji, upravo će osviještenost o potrebi očuvanja i stvaranja održivog okoliša utjecati na stvaranje razvojne i dugoročno održive (ekonomske, ekološke, kulturne i društvene/socijalne) strategije planiranja uvjetovane realnom turističkom potražnjom od obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva u RH.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Više o tome cf: Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z.: o.c.

### 3. POJAM, OBILJEŽJA I ASPEKTI ODRŽIVOG RAZVOJA

U ovom se poglavlju analiziraju pojam, obilježja i aspekti održivog razvoja. Tematiziraju se razvoj pojma i obilježja održivog razvoja te aspekti održivog razvoja. Preciznije se pojmovno određuju suvremeni koncept održivog razvoja i temeljne globalne odrednice održivog razvoja. U nastavku se istražuju ekološki, ekonomski i društveni (sociokulturni) aspekti održivosti. Također se analiziraju temeljni međunarodni dokumenti uz primjenu održivog razvoja.

#### 3.1. Pojmovno određenje koncepta održivog razvoja

Treba preciznije istražiti i pojmovno odrediti koncept održivog razvoja i temeljne globalne odrednice održivog razvoja, a na temeljima održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu. Zato se analiziraju ekološki, ekonomski i društveni aspekti suvremene održivosti na temeljima održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.

Tablica 3. Prikaz pojmovnog određenja koncepta održivog razvoja

Pojmovno određenje koncepta (definicije, obilježja, načela) održivog razvoja
Pregled spoznaja o razvoju pojmovnog koncepta održivog razvoja ( <i>sa definicijama</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Službeni termin „održivi razvoj” spominje se već 1713. godine u grani šumarstva te njezina održavanja.<sup>22</sup></li> <li>• Uporaba pojma „održivi razvoj” (engl. sustainable development) počinje 1974. godine u Cocoyocu (Meksiko) objavom Deklaracije o razvoju čovječanstva i zaštiti čovjekova okoliša (engl. Cocoyoc Declaration).<sup>23</sup></li> <li>• „Definicija „održivog razvoja” službeno se spominje već 1987. godine u izvješću Svjetske komisije za okoliš i razvoj (engl. World Commission on Environment and Development) gdje održivi razvoj<sup>24</sup> u definiciji postoji kao „<i>razvoj koji omogućuje zadovoljenje sadašnjih potreba bez ugroze mogućeg zadovoljenja potreba</i>”</li> </ul>

<sup>22</sup> Više o tome cf: Glavač, V.: **Uvod u globalnu ekologiju**, 2. ispravljeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001., <<https://www.sumari.hr/biblio/pdf/10262.pdf>> (12.4.2019.), i: Đikić, D. et al.: **Natuknica održivi razvoj**, Ekološki leksikon, Barbat, Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja Republike Hrvatske, Zagreb, 2001, i: Vujić, V.: **Menadžment održivog razvoja turizma**, Vujić, V. (ured.), Održivi razvoj turizma, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2005., p. 58., te: Jambrović, F.: **Održivi razvoj u obrazovanju**, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 2, 2011, No. 1, p. 14.–27. <<https://hrcak.srce.hr/file/106214>> (10.12.2018.).

<sup>23</sup> Više o tome cf: Pirages, D.: **The Sustainable society: implications for limited growth**, Praeger, New York, 1977.

<sup>24</sup> Više o tome cf: Gregorić, M.: **Učinak cjeloživotnog učenja na održivi razvoj turističke destinacije**, Učenje za poduzetništvo, Vol. 3, 2013, No. 1, p. 155.–164. <<https://hrcak.srce.hr/130306>> (12.4.2019.).

*budućih generacija”*.<sup>25</sup>

- Prvi hrvatski Ekološki leksikon definirao je „održivi razvoj” kao pristup iskorištavanju raspoloživih resursa i gospodarenja njima da se zadovolje potrebe bez uskraćivanja budućih generacija u zadovoljenju njihovih potreba.<sup>26</sup>
- „Prema smjernicama koje su definirali Ujedinjeni narodi, održivi razvoj može se definirati kao cilj bilo koje ekonomske aktivnosti koji štiti dobrobit ljudi bez ugrožavanja ili kompromitiranja opstanka prirodnih vrsta i zajednica i njihovih odnosa u zajedničkom okolišu, a u skladu sa smjernicama Ujedinjenih naroda u programu UNEP (engl. United Nations Environment Programme), konkretno razvojem principa održivog razvoja turizma (engl. Principles for Sustainable Tourism Development).<sup>27</sup> Održivi razvoj znači korištenje prirodnih resursa s ciljem ostvarenja ljudskih potreba tako da se održi ravnoteža u prirodi i sačuvaju priroda i njezini resursi za sljedeće generacije. Ovaj pristup omogućuje dugoročno očuvanje prirode i njezine zajednice s ciljem omogućavanja realnog opstanka generacija u budućnosti.”
- Neki autori objavili su vlastite i cjelovite definicije održivog razvoja, npr. Kušen<sup>28</sup> smatra da je ljudski razvoj održiv ako se prirodni ekosustavi koriste kao resursi rasta proizvodnje i potrošnje i da se oni sljedećim generacijama ne ostavljaju umanjene iskoristivosti i kakvoće; Črnjar<sup>29</sup> pod održivim razvojem podrazumijeva bolje očuvanje prirodnih resursa i bogatstva, njihovu veću učinkovitost u preraspodjelu, uz pametno uvođenje novih tehnologija<sup>30</sup> i sve u funkciji rasta i održivog razvoja, uz nužni odustanak od opasnih aktivnosti ako ugrožavaju buduće naraštaje, uz uključivanje koncepta održivog razvoja u sve ekonomske, političke i društvene strukture; Vujić<sup>31</sup> to smatra procesom promjena gdje su iskorištavanje resursa, usmjeravanje tehničkog razvoja i vrsta ulaganja, te stalne promjene u političkom, pravnom, financijskom, obrazovnom i drugom skladu s raznim potrebama i očekivanjima sadašnjih i budućih naraštaja; drugi smatraju da je pojam održivog (engl. sustainable) razvoja proizvod pozitivnih učinaka na ekonomiju, društvo i okoliš, i dr.<sup>32</sup>; autori Leksikona održivog razvoja<sup>33</sup> smatraju da je održivi razvoj takav da su procesi uporabe resursa, usmjeravanja

<sup>25</sup> Više o tome cf: Gregorić, M.: o.c., p. 155.

<sup>26</sup> Više o tome cf: Đikić, D. et al.: o.c.

<sup>27</sup> Više o tome cf: Wood Epler, M.: **Ecotourism: Principles, Practices & Policies for Sustainability**, United Nations Environment Programme, 2002, <[https://www.academia.edu/10482678/Ecotourism\\_Principles\\_Practices\\_and\\_Policies\\_for\\_Sustainability](https://www.academia.edu/10482678/Ecotourism_Principles_Practices_and_Policies_for_Sustainability)> (22.04.2019.).

<sup>28</sup> Više o tome cf: Kušen, E.: **Turistička atrakcijska osnova**, Institut za turizam, Zagreb, 2002.

<sup>29</sup> Više o tome cf: Črnjar, M., Črnjar, K.: **Znanje u funkciji održivog razvoja Primorsko-goranske županije**, Znanje - temeljni ekonomski resurs, Ekonomski fakultet, Rijeka, 2002, p. 175.–188.

<sup>30</sup> Više o tome cf: Krešić, D., Miličević, K., Boranić Živoder, S.: **Utjecaj informacijskih i komunikacijskih tehnologija na marketing turističkih destinacija**, Izazovi upravljanja turizmom, Institut za turizam, Zagreb, 2011, p. 69.–86.

<sup>31</sup> Više o tome cf: Vujić, V.: o.c., p. 59.

<sup>32</sup> Razmatraju odnose održivog razvoja i promišljanje o ugroženim društvenim grupama tako da se pojam održivog razvoja sadržajno odnosi na planiranje i izvedbu planova razvoja te da se vodi računa o svim aspektima i posljedicama, tj. da se polazi od ekonomske opravdanosti određenih mjera i pothvata, a da se ima u vidu kakvi su učinci zaposlenosti i zaštite okoliša na socijalnu situaciju okruženju i kakve su posljedice po ugrožene društvene grupe. Više o tome cf: Malagurski, B.: **Decentralizacija i regionalizacija kao uvjet održivog razvoja lokalnih samouprava**, Lokalna samouprava i decentralizacija, Zbornik radova sa znanstvenog skupa, Zagreb, 2007, p. 132.

<sup>33</sup> Više o tome cf: Bačun, D., Matešić, M., Omazić, M. A.: Natuknica **održivi razvoj**, Leksikon održivog razvoja, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb, 2012, p. 195.

investicija, provedbenih institucionalnih promjena i tehnološkog razvoja te dr. promjena konzistentni s potrebama današnjih i budućih naraštaja; autori u Leksikonu ugostiteljstva i turizma<sup>34</sup> i Rječniku turizma<sup>35</sup> imaju slično mišljenje kako održivi razvoj predstavlja uravnotežen razvojni koncept koji određuje da su rast i promjene strukture proizvodnje i potrošnje razvojno prihvatljivi samo kada ne umanjuju ukupnu kvalitetu i upotrebljivost prirodnih resursa; slično tome, Smolčić Jurdana smatra da koncept održivog razvoja promiče kontrolirani rast i razvoj, uz maksimum očuvanja i razumnog korištenja resursa, što dugoročno omogućava socijalni i ekonomski razvoj<sup>36</sup>; drugi autori smatraju da se održiv razvoj ostvaruje samo kroz dinamiku gospodarstva s punom zaposlenošću i kroz teritorijalnu socijalnu i ekonomsku kohezivnost, uz visoki stupanj obrazovanja i zaštite zdravlja građana te očuvanja okoliša<sup>37</sup>.

- UNWTO (engl.: United Nations World Tourism Organization) kao svjetska turistička organizacija predstavlja krovnu turističku organizacija koja djeluje u području održivog razvoja turizma i mjerodavna je za određivanje referentnih ciljeva i načela održivog razvoja turizma koji su razvijani tijekom protekla desetljeća i objavljeni u publikacijama.<sup>38</sup>

#### Pregled spoznaja o razvoju drugih koncepata održivog razvoja (*s obilježjima, načelima*)

- Kao „multimodalni model” održivi razvoj razvija se od 1987. godine i izvješća o konceptu Naša zajednička budućnost (engl. Our Common Future) gospođe Gro Harlem Brundtland, predsjedateljice WCED-a (engl. World Commission on Environment and Development), Svjetske komisije za okoliš i razvoj,<sup>39</sup> gdje se „prvi put službeno definira odnos razvoja i okoliša, utvrđuje nužnost prihvata novog razvojnog koncepta temeljenog na načelima održivosti.”<sup>40</sup>
- Na temelju izvješća Gro Harlem Brundtland<sup>41</sup> Ujedinjeni narodi (UN) organizirali su 1992. godine u Rio de Janeiru međunarodnu konferenciju (Rio) Earth Summit (United Nations Conference on Environment and Development – UNCED) na temu okoliša i razvoja globalno i na lokalnoj razini. Među visokim dužnosnicima iz više od 170 država međunarodnoj konferenciji prisustvovali su i hrvatski dužnosnici. Doneseni su slijedeći dokumenti:<sup>42</sup> Deklaracija o zaštiti okoliša, Konvencija o klimatskim promjenama, Konvencija o bio ravnoteži,

<sup>34</sup> Više o tome cf: Galičić, V.: Natuknica **održivi razvoj**, Leksikon ugostiteljstva i turizma, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, 2014, p. 644.

<sup>35</sup> Više o tome cf: Vukonić, B., Čavlek, N.: o.c., p. 408.

<sup>36</sup> Više o tome cf: Smolčić Jurdana, D.: **Specific knowledge for managing ecotourism destinations**, Tourism and hospitality management, Vol 15, 2009, No 2, p. 267.–278. <<https://hrcak.srce.hr/64644>> (10.12.2018.).

<sup>37</sup> Više o tome cf: **Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske**, „Narodne novine“, 2009, 30, <[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009\\_03\\_30\\_658.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_03_30_658.html)> (7.12.2018.).

<sup>38</sup> Zato je već postavljena definicija održivog turizma izmijenjena, pa je održivi turizam: „... koji razumije, uvažava i brine se o sadašnjim i budućim ekonomskim, društvenim i ekološkim utjecajima turizma, zadovoljavajući pri tome potrebe turista, industrije i okoliša receptivnih zajednica“. Više o tome cf: \*\*\*: „Sustainable development“. United Nations World Tourism Organization. 2015. <<https://www.unwto.org/sustainable-development>> (14.12.2018.).

<sup>39</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future“. 10. 1987. <<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>> (18.4.2018.), poznatije kao: Brundtland (Report) izvješće koje je u listopadu 1987. publicirao UN, u izdanju Oxford University Press-a.

<sup>40</sup> Više o tome cf: Dulčić, A., Petrić, L.: **Upravljanje razvojem turizma**, Mate, Zagreb, 2001, p. 387.

<sup>41</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future“, o.c.

<sup>42</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „United Nations Conference on Environment and Development, Earth Summit“. Rio



Globalni dogovor o šumama Akcijski program za 21. stoljeće – Agenda 21.

- Agenda 21 bila je vodilja cjelovitog koncepta razvoja, procesa planiranja lokalnog razvoja u skladu s načelima ekonomske, društvene i ekološke održivosti i predstavila je zakonske okvire za djelovanje u različitim područjima vodeći računa o temeljnim društvenim kategorijama te je donijela mjere i aktivnosti nužne za provedbu održivog razvoja na lokalnoj razini (u suradnji s čelnicima svjetskoga gospodarstva i državnog sektora te sa lokalnim stanovništvom, o strategiji zaštite okoliša i unapređenja socijalnih i ekonomskih zakonskih regulativa, za što su zadužene lokalne vlasti). Konferencija je istaknula važnost okoliša i ekološkog društvenog razvitka te potrebu njihova zajedničkog tretiranja.<sup>43</sup>
- Pojedini autori uz razmatranje održivog razvoja obvezno ističu načela kojih se treba pridržavati: „(1.) Ekonomska održivost; (2.) Ekološka održivost; (3.) Kulturna održivost; (4.) Lokalna održivost.”<sup>44</sup>
- Autori naglašavaju potrebu provedbe smjernica održivog razvoja turizma u destinaciji i da se razvoj turizma odvija u skladu sa zajedničkim načelima održivog razvoja, „ekološkim, socio-kulturnim, ekonomskim i tehnološkim”.<sup>45</sup>
- Analiziraju se ključne odluke u svrhu komparacije razvoja definicija održivog razvoja i važnosti građe koja se istražuje te je važno analizirati temeljne ciljeve održivog razvoja, tj. 12 glavnih ciljeva navedenih u publikaciji Svjetske turističke organizacije UNWTO Učiniti turizam održivijim: vodič za stvaraoce politika. Riječ je o važnim grupama ciljeva za realni razvoj održivog turizma u budućnosti: „(1.) Ekonomska održivost; (2.) Boljitak lokalne zajednice; (3.) Kvaliteta radnih mjesta; (4.) Društvena pravednost; (5.) Zadovoljstvo posjetitelja; (6.) Lokalno upravljanje; (7.) Blagostanje zajednice; (8.) Kulturno bogatstvo; (9.) Fizički integritet; (10.) Biološka raznolikost; (11.) Učinkovito korištenje resursa; (12.) Čistoća okoliša.”<sup>46</sup>
- Znanstvenici smatraju da se koncept održivog razvoja temelji na četirima osnovnim principima: (1. princip) ekološke održivosti – omogućuje kompatibilni razvoj s održavanjem temeljnih ekoloških procesa i bioloških resursa te raznolikosti; (2. princip) socijalne održivosti – omogućuje usklađeni razvoj s tradicionalnim vrijednostima lokalnih i dr. zajednica uz jačanje njihova identiteta; (3. princip) kulturne održivosti – omogućuje kompatibilni razvoj s kulturnim vrijednostima zajednice, što utječe na jačanje identiteta zajednice; (4. princip) ekonomske održivosti – podrazumijeva ekonomski razvoj s visokom troškovnom učinkovitosti i upravljanjem resursima tako da ih koriste i buduće generacije.<sup>47</sup>

de Janeiro. Brazil. 3 – 14 June 1992. <<https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/unced>> (12.12.2018.).

<sup>43</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „United Nations Conference on Environment and Development, Earth Summit“, o.c., te u: \*\*\*: „United Nations Conference on Environment & Development“. *Agenda 21*. Rio de Janeiro., Brazil. 3 to 14 June 1992. <<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>> (11.12.2018.).

<sup>44</sup> Više o tome cf: Gregorić, M.: o.c., p. 156.

<sup>45</sup> Više o tome cf: Berc Radišić, B.: **Marketing turističkog proizvoda destinacije**, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009.

<sup>46</sup> Više o tome cf: WTO: „Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers (English version)“. 2005. <<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284408214>> (11.12.2018.), p. 11.–12.

<sup>47</sup> Više o tome cf: Angelevska-Najdeska, K., Rakicevik, G.: **Planning of sustainable tourism development**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 44, 2012, p. 210.–220, <<https://core.ac.uk/reader/81182250>> (12.12.2018.).

- Drugi autori tako navode tri glavna elementa održivosti turističkog i gospodarskog razvoja: društvenu, ekološku i ekonomsku održivost, a razvoj u održivom turizmu kao razvoj koji podrazumijeva istodobnu provedbu navedenih elementa, tj. održivost koja ne umanjuje kulturnu i prirodnu baštinu, a nije u koliziji s željama i potrebama domicilnog stanovništva i turista te jamči profitabilnost uloženi sredstava.<sup>48</sup>
- Pojedini znanstvenici načela održivog razvoja dijele na: (1) ekološku održivost, (2) sociokulturnu održivost, (3) ekonomsku održivost, (4) tehnološku održivost. Smatraju da je promicanje održivosti nemoguće ako se uz ekološke posebnosti ne uvažavaju društvene i povijesno-kulturne te ekonomske i tehnološke posebnosti.<sup>49</sup>
- Prilikom planiranja održivog razvoja malo se pozornosti pridaje socijalnoj održivosti. Društveni ciljevi prepoznati su u izvješću predsjedateljice Svjetske komisije za okoliš i razvoj Gro Harlem Brundtland<sup>50</sup>, ali problem nedostatka socijalne održivosti u strateškim planovima održivog razvoja ostaje.<sup>51</sup>
- U Rio de Janeiru održana je 2012. godine konferencija UN-a Rio+20 o održivom razvoju na kojoj je postavljen cjeloviti okvir održivog razvoja i definirani su tada novi ciljevi održivog razvoja (SDG-ovi)<sup>52</sup>, koji se nadovezuju na postojeće razvojne politike sadržane u milenijskim razvojnim ciljevima (MDG-ovi)<sup>53</sup>, te su globalna razvojna agenda za period iza 2015. godine (vidjeti sliku 1.)<sup>54</sup> i, za razliku od razvojnih ciljeva do 2030. godine, u tzv. Agendi 2030.<sup>55</sup>

Izvor: obrada autora prema većem broju autora navedenih u tablici<sup>56</sup>

<sup>48</sup> Više o tome cf: Kožić, I., Mikulić, J.: **Mogućnosti uspostave sustava pokazatelja za ocjenu i praćenje održivosti turizma u Hrvatskoj**, Privredna kretanja i ekonomska politika, Vol. 21, 2011, No. 127, p. 57.–81., <<https://hrcak.srce.hr/70964>> (11.12.2018.).

<sup>49</sup> Više o tome cf: Smolčić Jurdana, D.: o.c., p. 267.–278.

<sup>50</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future“, o.c.

<sup>51</sup> Više o tome cf: Jackson, T., Roberts, P.: **Greening the Fife Economy: Ecological Modernization as a Pathway for Local Economic Development**, Journal of Environmental Planning and Management, Vol. 40, 1997, No. 5, p. 615.–630. <<https://doi.org/10.1080/09640569711976>> (10.12.2018.).

<sup>52</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „What are the Sustainable Development Goals?“.

<<http://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html>> (12.12.2018.) i: \*\*\*: „Milenijska deklaracija Opće skupštine UN-a (neslužbeni prijevod)“.

<<http://www.domine.hr/cms/clients/4/documents/18.pdf>> (12.12.2018.), te o UNCSO: \*\*\*: „The Future We Want Outcome document of the United Nations Conference on Sustainable Development“.

Rio de Janeiro, Brazil, 20. – 22. June 2012

<<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/733FutureWeWant.pdf>> (11.12.2018.), i: Pavić-Rogošić, L. (ured.): **Novi izazov: Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030.**, VII. dopunjeno izdanje, ODRAZ - Održivi razvoj zajednice, Zagreb, 2020,

<<https://drive.google.com/file/d/1Bs147Cvh88oHdQGCEB0iQVE-4aKKVeZx/view>> (12.2.2021.), te: \*\*\*: „Naših 15 godina doprinosa promjenama i zalaganja za održivi razvoj“. Odraz (Održivi razvoj zajednice) - ove vijesti, Zagreb, 5.11.2015, <<https://www.odraz.hr/novosti/odraz-ove-vijesti/nasih-15-godina-doprinos-a-promjenama-i-zalaganja-za-odrzivi-razvoj/>> (12.12.2018.).

<sup>53</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „What are the Sustainable Development Goals?“., o.c. i: \*\*\*: „Milenijska deklaracija Opće skupštine UN-a (neslužbeni prijevod)“, o.c.

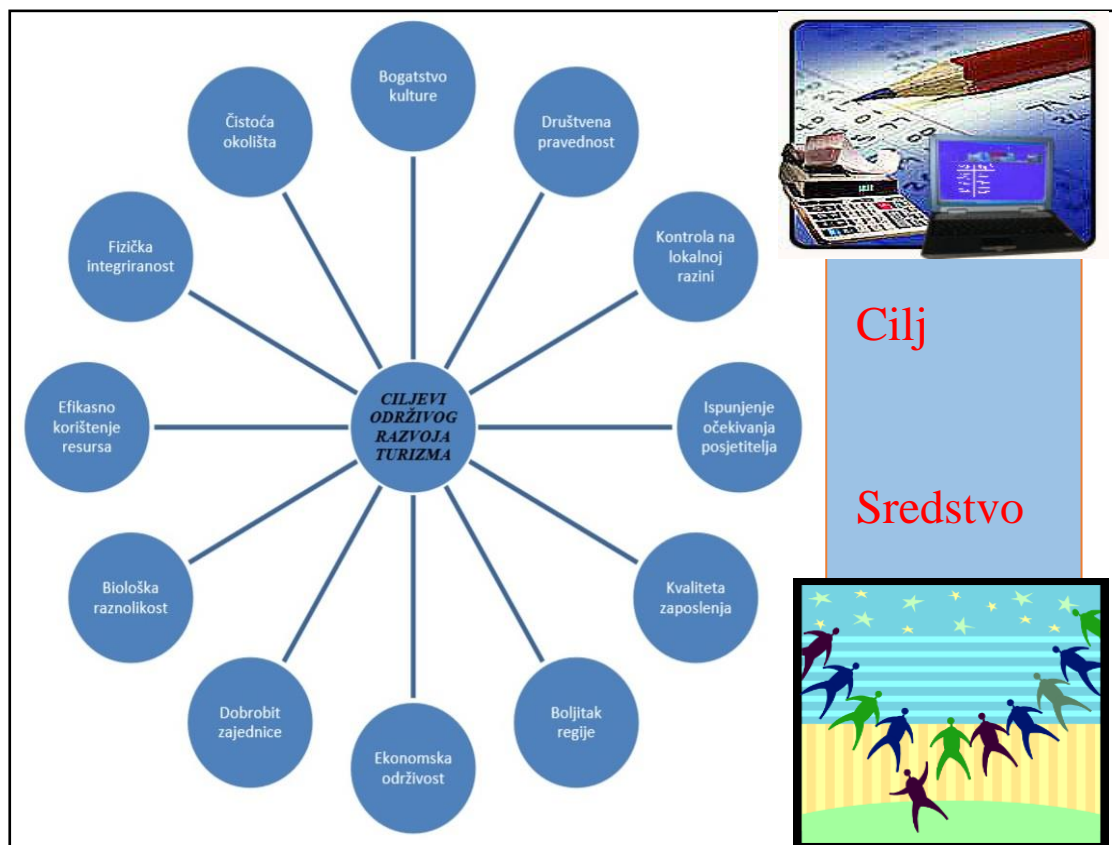
<sup>54</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Održivi razvoj“. <<http://www.mvep.hr/hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi0/globalne-teme/odrzivi-razvoj/>> (18.4.2018.).

<sup>55</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Promijenimo naš svijet: Agenda 2030 za održivi razvoj“. Neslužbeni prijevod na hrvatski jezik Rezolucije A/RES/70/1 Opće skupštine UN-a od 25. rujna 2015., Ministarstvo vanjskih i europskih poslova, <<http://www.mvep.hr/files/file/2018/1812131803-rezolucija-unga-hr-prf-final.pdf>> (12.12.2018.).

<sup>56</sup> Više o tome cf: Pirages, D.: o.c.; Gregorić, M.: o.c., p. 155.–164.; Đikić, D. et al.: o.c.; Kušen, E.: o.c., p.

Istraživanjem, analizom i objedinjavanjem bitnih elemenata pojmovnog određenja koncepta održivog razvoja te izdvajanjem bitnih spoznaja o razvoju pojmovnog koncepta (s pripadajućim definicijama u pogledu) održivog razvoja analizirane su i objedinjene spoznaje o razvoju drugih koncepata (s pripadajućim obilježjima i načelima u pogledu) održivog razvoja u turizmu (tablica 3.).

Slika 1. Prikaz 12 ciljeva održivog razvoja turizma, prema UNWTO-u



Izvor: obrada autora prema WTO-u, *Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers* (English version), o.c.<sup>57</sup>

181.; Črnjar, M., Črnjar, K.: o.c., p. 175.–188.; Krešić, D., Miličević, K., Boranić Živoder, S.: o.c., p. 69.–86.; Vujić, V.: o.c., p. 59.; Malagurski, B. o.c., p. 132.; Bačun, D., Matešić, M., Omazić, M. A.: o.c., p. 195.; Galičić, V.: o.c., p. 644.; Vukonić, B., Čavlek, N.: o.c., p. 408.; Smolčić Jurdana, D.: o.c., p. 267.–278.; **Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske**, o.c.; \*\*\*: „Sustainable development“, o.c.; \*\*\*: „Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future“, o.c.; Dulčić, A., Petrić, L.: o.c., p. 387.; \*\*\*: „United Nations Conference on Environment and Development, Earth Summit“, o.c.; \*\*\*: „United Nations Conference on Environment & Development“, o.c.; Berc Radišić, B.: o.c.; WTO: „Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers (English version)“, o.c., p. 11.–12.; Angelevska-Najdeska, K., Rakicevik, G.: o.c., p. 210.–220.; Kožić, I., Mikulić, J.: o.c., p. 57.–81.; Jackson, T., Roberts, P.: o.c., p. 615.–616.; \*\*\*: „What are the Sustainable Development Goals?“, o.c. i: \*\*\*: „Milenijska deklaracija Opće skupštine UN-a (neslužbeni prijevod)“, o.c. te: \*\*\*: „Održivi razvoj“, o.c. i: Pavić-Rogošić, L. (ured.): o.c., te: \*\*\*: „Naših 15 godina doprinosa promjenama i zalaganja za održivi razvoj“, o.c.

<sup>57</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Održivi turizam“. <<http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=89>>

Za dublje razumijevanje koncepta održivog razvoja korisno je razmotriti spoznaje Mateje Petračić koja u svojoj doktorskoj disertaciji iz 2018. godine uočava da se suvremeni održivi razvoj manifestira u gotovo svim područjima ljudskih aktivnosti te redom nabraja ekološku, kulturnu, socijalnu, ekonomsku, tehnološku, političku sferu i dr. Navodi i da se održivi razvoj turizma ogleda u stvaranju dobiti za zajednicu kroz realiziranje raznovrsnih turističkih usluga i aktivnosti koje su osmišljene i u aspektima razvojnog očuvanja okoliša.<sup>58</sup> Za konceptualno određenje održivog razvoja treba uočiti koji su temeljni sudionici u uspostavi održivog razvoja turizma Europe i šire jer se istražuje održivi razvoj kao poticaj obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu. Petračić navodi da su temeljni sudionici uspostave održivog razvoja europskog turizma ovi subjekti:<sup>59</sup>

- EK (Europska komisija),  
temeljni nositelj i izvršitelj usklađivanja svih aktivnosti na europskoj razini
- vlade država članica,  
glavni izvršitelji i koordinatori na nacionalnoj i/ili regionalnoj razini
- lokalne organizacije i vlasti odgovorne za upravljanje destinacijama,  
bitni akteri planiranja i upravljanja turizmom na lokalnoj razini
- turističke tvrtke,  
glavni nositelji i kritični izvršitelji ostvarenja održivog razvoja turizma na određenom prostoru
- ostala tijela (druge brojne organizacije),  
nositelji i izvršitelji važne uloge kod promicanja, kontrole i očuvanja resursa s ciljem održivog razvoja turizma
- znanstvene i obrazovne institucije,  
koje imaju glavnu ulogu u provedbi istraživanja i raznih oblika edukacije,  
pretpostavki održivog razvoja turizma
- sindikati,  
nositelji uloge zastupanja interesa zaposlenika u turizmu i suradnje u socijalnom odgoju i pregovorima s udruženjima poslodavaca i tvrtkama
- udruge potrošača,

---

(10.12.2018.).

<sup>58</sup> Više o tome cf: Petračić, M.: o.c., p. 98.

<sup>59</sup> Više o tome cf: Petračić, M.: o.c., p. 98, 128.–130.

koje direktno komuniciraju s članovima i indirektno s općom populacijom putnika, glede pružanja poruka o održivom razvoju i dr. informacija te osiguranja povratne sprege

- NVO (nevladine organizacije) na europskoj, nacionalnoj i lokalnoj razini, predstavnici različitih utjecaja na održiv razvoj
- međunarodne organizacije UN-a i ostalih međunarodnih tijela, nositelji suradnje s EU-om i drugim interesnim stranama na nacionalnoj i europskoj razini kod razvoja, provedbe i koordinacije politike održivog razvoja turizma u Europi i svijetu<sup>60</sup>
- turisti, glavni subjekti u turizmu (potrošači i aktivni sudionici putovanja) i nositelji utjecaja na okoliš u destinaciji, bio on pozitivan ili negativan (Petračić u tablici 4. navodi moguće negativne utjecaje turizma na okruženje).

Tablica 4. Mogućnosti negativnih utjecaja turizma na okruženje

<b>PRIRODNI OKOLIŠ</b>	
A. Promjene na flori i fauni:	Poremećaj životnog ciklusa razmnožavanja; Ubijanje životinja u lovu; Ubijanje životinja radi izrade suvenira; Migracije životinja; Uništavanje vegetacije putem sječe šuma i ostalih biljaka; Promjene u prirodi zbog pripreme i korištenja zemljišta za izgradnju turističkih objekata i sadržaja; Formiranje rezervata životinja ili skloništa; Poremećaji zbog novih atmosferskih promjena (požarišta, tornada/pijavice i dr.)
B. Zagađenje:	Zagađenje vode (otpadne vode, otpadni materijal, ulja i naftni derivati, baterije, elektronika, plastika i dr.); Zagađenje zraka od ispušnih plinova prijevoznih sredstava i dr.; Zagađenje bukom i svjetlom zbog transporta turista i turističkih aktivnosti i dr.; Zagađenje tla/zemlje prirodnim i dr. onečišćenjima (radioaktivnost i dr.)
C. Erozija:	Nakupine prljavštine; Promjene u riziku pojave odrona zemlje; Promjene u riziku pojave lavina; Štete na geološkim pojavama (špilje i sl.); Štete na obalama rijeka; Promjene zbog loših

<sup>60</sup> Npr. posebna uloga najviše organizacije na svjetskoj razini UNESCO-a, sa sjedištem u Parizu, kao specijalizirane agencije UN-a za intelektualna i etička pitanja u području obrazovanja, znanosti i kulture.

	građevinskih i dr. radova, a uz promjene uslijed potresa i dr.)
D. Prirodni resursi:	Iscrpljivanje zemlje i izvora vode; Iscrpljivanje fosilnih goriva zbog potrebe energije za turističke aktivnosti; Promjene u riziku pojave požara; Iscrpljivanje kakvoće okolišnog zraka; Iscrpljivanje jedinstvenosti kombinacije prirodnih resursa i dr.
E. Vizualni utjecaji:	Objekti (građevine – hoteli, restorani itd., parkirališta; aerodromi; prometna čvorišta; nuklearna i sl. druga postrojenja); Otpad; Svjetlosno zagađujuće instalacije velikog opsega i dr.
<b>IZGRAĐENI OKOLIŠ</b>	
A. Urbano okruženje:	Oduzeta zemlja; Hidrolozijske promjene; Agresivne/štetne administrativne državno-regionalno-lokalne urbanističke promjene prostornih planova i dr.
B. Vizualni utjecaji:	Rast izgrađenih područja; Novi stilovi u arhitekturi; Ljudi i vlasništvo nad imovinom (imovinski odnosi); EU, državna, regionalna, lokalna uprava i vlasništvo nad imovinom (imovinski i pravni odnosi) te dr.
C. Infrastruktura:	Preopterećenost infrastrukture (ceste, željeznice, parkirališta, energetski sustav, komunikacijski sustav, odlaganje otpada, opskrba vodom); Potreba gradnje nove i/ili izmjene postojeće infrastrukture; Neadekvatna infrastruktura i neriješeni imovinsko-pravni odnosi te dr.
D. Urbani oblici:	Promjene u korištenju i namjeni zemljišta (izgradnja hotela i si.); Promjene u urbanoj slici grada (zgrade); Promjene i kontrasti između urbanih zona građenih za turiste i onih za lokalno, regionalno ili cjelokupno stanovništvo (od utjecaja na urbane oblike); Promjene u urbanoj slici zbog djelovanja EU-a, državne, regionalne, lokalne uprava te različitih imovinsko-pravnih pogleda te dr.
E. Restauriranje:	Obnova starih zgrada i njihovo ponovno korištenje; Restauracija i očuvanje povijesnih zgrada i mjesta; Restauracija napuštenih objekata i stavljanje u funkciju kuća za odmor (vikendica); Restauracija i očuvanje povijesnih zgrada i mjesta koji su pogođene velikim potresima, požarima, poplavama i dr. nepogodama.
F. Konkurentnost:	Mogućnost pada turističke atraktivnosti uže ili šire regije zbog otvorenog pristupa drugim atrakcijama i promjeni navika i preferencija turista; Možnost pada turističke atraktivnosti i konkurentnost zbog turističke atraktivnosti ili bolje pozicije drugih EU i nacionalnih destinacija i sl.

Izvor: obrada autora prema preuzetoj „Tablici 30. Mogući negativni utjecaja turizma na okruženje” iz: Petračić, M.: o.c., p. 98, 128.–130., a prema Smolčić Jurdana, D.: **Prednosti i ograničenja primjene koncepcije održivog razvoja turizma**, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2003, p. 165.

S ciljem pravilne provedbe politike održivog razvoja na nacionalnoj i lokalnoj razini potrebno je poštivati pravne odredbe međunarodne, nacionalne, lokalne i sve druge pozitivne regulative. Tako je moguće izbjeći sve potencijalno negativne utjecaje turizma na okruženje. Pravilna provedba politike održivog razvoja na svim razinama također pomaže izbjegavanju mogućih negativnih utjecaja turizma na okruženje (vidjeti dodatke autora žuto obojene u tablici 4.), što je posebno važno i u kontekstu razmatranja održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH. Naime, održivi razvoj obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu u perspektivi treba biti orijentiran isključivo na pozitivno orijentirane promjene na flori i fauni kao i na smanjenje svakog oblika zagađenja i erozije te na unapređenje prirodnih kapaciteta/resursa i pozitivnih vizualnih utjecaja, tj. na sve što usmjereno prema stvarnom obogaćivanju prirodnog okoliša. Osim spomenutog usmjerenja, održivi razvoj obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu treba istovremeno biti zainteresiran i orijentiran prema realnoj održivosti svih procesa unapređivanja i obogaćivanja izgrađenog okoliša, tj. pozitivno orijentiranim promjenama u urbanom okruženju i pozitivnim vizualnim utjecajima, a posebice prema unapređenju postojeće (i eventualno izgradnji novije) infrastrukture, kao i pozitivnom razvoju urbanih oblika, te poticanju nužnog restauriranja i ostvarivanju zdravo orijentirane konkurentnosti (isključivo u svojim pozitivnim aspektima i oblicima).

### 3.2. Temeljne globalne odrednice održivog razvoja

Temeljne globalne odrednice održivog razvoja podrazumijevaju provedbu načela održivog razvoja turizma kroz uravnoteženo održavanje sklada između ekonomskih<sup>61</sup>,

---

<sup>61</sup> Više o tome cf: Smolčić Jurdana, D.: „**Načela održivog razvoja turizma**“, Održivi razvoj turizma, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005, p. 18, i: Smolčić Jurdana, D.: „**Utvrđivanje prihvatnog potencijala turističke destinacije – aspekti i problemi**“, Održivi razvoj turizma, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005, p. 119.–140.

ekoloških<sup>62</sup> i sociokulturnih<sup>63</sup> elemenata razvoja u svrhu ostvarenja dugoročno održivog razvoja. Promicanje i primjena načela održivog razvoja, koja su maksimalno usklađena s temeljnim globalnim odrednicama održivog razvoja, svakako doprinose optimizaciji načina života lokalne i šire zajednice.

Tablica 5. Kratki prikaz temeljnih globalnih odrednica održivog razvoja

Kratki prikaz temeljnih globalnih odrednica održivog razvoja (OR)	
Temeljne globalne odrednice održivog razvoja (OR) kroz razvoj <i>definicija</i>	Temeljne globalne odrednice održivog razvoja (OR) kroz razvoj <i>obilježja i načela</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• OR se primjenjuje u šumarstvu</li> <li>• OR sljedećim generacijama osigurava jednaku ili bolju kakvoću prirodnih ekosustava</li> <li>• OR u turizmu povezan s potrebama industrije, turista i okoliša receptivnih zajednica<sup>64</sup></li> <li>• Koncept OR opisan je u deklaraciji o razvoju čovječanstva i zaštiti čovjekova okoliša</li> <li>• OR osigurava stanje bez kompromitacije potreba generacija u budućnosti</li> <li>• OR osigurava stanje bez uskrate potreba generacija u budućnosti</li> <li>• OR omogućuje dugoročno očuvanje prirodne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obilježje planova OR-a usmjereno je poboljšanju kvalitete života stanovništva</li> <li>• Odnosi OR-a u domeni okoliša načelno se reguliraju tzv. multimodalnim modelom održivosti<sup>65</sup></li> <li>• Razmatraju se obilježja OR-a vezom lokalnog i globalnog, okoliša, ekološkog i društvenog razvitka<sup>66</sup></li> <li>• Destinacije primjenjuju načela<sup>67</sup> i smjernice OR turizma s grupnim načelima održivog razvoja<sup>68</sup></li> <li>• U budućnosti<sup>69</sup> orijentacija na 12 glavnih grupa ciljeva OR turizma i 4 osnovna principa OR<sup>70</sup></li> <li>• OR u turizmu znači provedbu 3 glavna elementa održivosti<sup>71</sup> turističkog i gospodarskog razvoja</li> <li>• Načela OR<sup>72</sup>, samo uz istovremeno uvažavanje</li> </ul>

<sup>62</sup> Više o tome cf: Smolčić Jurdana, D.: „Načela održivog razvoja turizma“, o.c., p. 16, 18, i: Črnjar, M.: **Ekonomika i politika zaštite okoliša: ekologija, ekonomija, menadžment, politika**, Ekonomski fakultet Sveučilišta, Glosa, Rijeka, 2002, p. 193, te: Gregorić, M.: o.c., p. 155.–156.

<sup>63</sup> Više o tome cf: Smolčić Jurdana, D.: „Načela održivog razvoja turizma“, o.c., p. 18, te: Gregorić, M.: o.c., p. 155.–156.

<sup>64</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Sustainable development“, o.c.

<sup>65</sup> Utvrđuje nužnost prihvaćanja koncepta temeljenog na načelima održivosti - koncept „Naša zajednička budućnost“ Gro Harlem Brundtland, predsjedateljice WCED od 1987.

<sup>66</sup> UN-ov „(Rio) Earth Summit“ - 1992.g. UNCED međunarodna konferenciju (za više od 170 država i RH).

<sup>67</sup> Ekonomska, ekološka, kulturna, lokalna.

<sup>68</sup> Ekološkim; sociokulturnim; ekonomskim; tehnološkim.

<sup>69</sup> To su redom: Ekonomska održivost; Boljitak lokalne zajednice; Kvaliteta radnih mjesta; Društvena pravednost; Zadovoljstvo posjetitelja; Lokalno upravljanje; Blagostanje zajednice; Kulturno bogatstvo; Fizički integritet; Biološka raznolikost; Učinkovito korištenje resursa; Čistoća okoliša, prema „Učiniti turizam održivijim: vodič za stvaraoce politika“ - UNWTO.

<sup>70</sup> Ekološka održivost; socijalna održivost; kulturna održivost; ekonomska održivost.

<sup>71</sup> Ekološki, društveni i ekonomski.

<sup>72</sup> Ekološka, sociokulturna, ekonomska, tehnološka.



<b>zajednice</b> i opstanak budućih generacija	<b>svih<sup>73</sup> posebnosti OR-a</b>
------------------------------------------------	------------------------------------------

Izvor: obrada autora prema tablici 3. i prema \*\*\* *Sustainable development*, o.c.

U prethodnoj tablici 5. pružen je kraći analitički prikaz temeljnih globalnih odrednica održivog razvoja s ciljem jasnijeg uvida u razvoj suvremenih spoznaja u vezi s bitnim odrednicama održivog razvoja. Iz svega prethodno analiziranog valja zaključiti da brojni autori istražuju koncept održivog razvoja i temeljne globalne odrednice održivog razvoja. Temeljni razlog tome jest što se radi o globalnom izazovu za čovječanstvo i o održivosti elementarnih resursa za buduće generacije. U slučaju neuspjeha provedbe održivosti, tj. ostvarenja relativno brzorastućeg i nekontroliranog gospodarskog razvoja. To postaje najveća prijetnja održivom rastu i zato u sve većoj mjeri prijete održivom razvoju prirodnog okoliša i čovječanstva. Zato znanstvenici u zajednici i sinergiji istražuju i predlažu odgovore kako planirati i realno upravljati održivim razvojem te uravnotežiti sve sastavnice održivog razvoja i podići svijest ljudi o potrebi promjene načina života u skladu s načelima održivog razvoja.

Navedeno podrazumijeva aktivno čuvanje prirodnih resursa i pametno uvođenje novih i inovativnih tehnologija. Također, nužan je izostanak svih aktivnosti opasnih za naraštaje u budućnosti i uvođenje koncepta održivog razvoja u ekonomske, društvene i političke strukture kao i ostvarenje promjena u skladu s očekivanjima sadašnjih i potrebama naraštaja u budućnosti. Neizostavno je ostvarivanje svih drugih pozitivnih učinaka na ekonomiju, društvo i okoliš, na povećanu zapošljivost i adekvatnu zaštitu okoliša, uz poboljšanje socijalne situacije okruženja, posebice za ugrožene društvene grupe i pojedince.

Održivi razvoj strateški pretpostavlja holistički pristup jer promjena u bilo kojem dijelu sustava utječe na cijeli sustav. Koncept održivog razvoja često je bio samo retorika čelnika na vlasti te nekih političara i dužnosnika na globalnoj razini, tj. koncept je predstavljao načelno opredjeljenje bez ikakve namjere i stvarnog djelovanja u praksi, tj. bez realne provedbe.

Održivi razvoj turizma koncept je razvoja pozitivnog odnosa između društvene zajednice, ekonomije i ekologije u turizmu koje su i temeljne odrednice održivog razvoja općenito. Zato su, osim ekonomskih i ekoloških, očekivani i znatni društveni i

---

<sup>73</sup> Ekološke, društvene i povijesno-kulturne te ekonomske i tehnološke.

kulturni učinci na lokalnu zajednicu i šire. Nadalje, održivi razvoj u turizmu, ali i općenito, uspješan je samo kada su sve njegove odrednice podjednako i istovremeno realizirane (ekonomska, ekološka i društveno-kulturološka), tj. kada nijedna od spomenutih odrednica ne izostaje, ali niti ne prevladava u odnosu na druge.

Za praktičnu realizaciju održivog razvoja u turizmu (i općenito) potrebno je u strateške i nacionalne dokumente ugraditi sva načela održivog razvoja. Također, cjelokupnu institucionalnu infrastrukturu i organizaciju, od nacionalne preko regionalne do lokalne razine, treba prilagoditi sustavnijoj provedbi spomenutih načela. Društvena, ekonomska i ekološka politika trebaju biti sadržajno i funkcionalno povezane, npr. da ekologija i njezina izvorna načela predstavljaju ishodište svih bitnih ciljeva, instrumenata i aktivnosti u provedbi ekonomske politike kao dio načela održivog razvoja. Takav održivi razvoj temelji se na načelima ekološke, sociokulturne, ekonomske i tehnološke održivosti. Navedena načela trebaju se razraditi te je na temelju njih potrebno izvesti posebne izvedenice načela održivog razvoja u turizmu.<sup>74</sup> Zato je racionalno da se politikom razvoja turizma mora upravljati u skladu s načelima održivosti turizma i njihovim izvedenicama koje su zajedno usklađene s globalnim odrednicama održivog razvoja u turizmu. Preliminarni korak jest utvrđivanje postojećeg stanja u odnosu na sve elemente održivosti, ekološke, sociokulturne, ekonomske i tehnološke.

Nakon utvrđivanja trenutačnog stanja, dobivanjem rezultata sustavne analize trenutačnog stanja i sa zaključnom ocjenom stanja pristupa se kontinuiranom nadzoru održivosti na način da se integrira potrebna informacijsko-komunikacijska osnova<sup>75</sup> za učinkovito upravljanje razvojem održivosti u željenom i razvojno održivom smjeru (koji treba biti usklađen sa temeljnim globalnim odrednicama održivog razvoja). Pri svemu tome valja istaknuti veliki značaj (informacijsko-komunikacijskog i dr.) nadzora održivosti koji je ključan u (turistički interesantnim) destinacijama koje karakterizira visoka ovisnost o turizmu<sup>76</sup>. Tako orijentirana i interesantna je i cjelokupna Hrvatska kao trenutačno vrlo atraktivna svjetska i europska turistička destinacija, posebno u

---

<sup>74</sup> Više o tome cf: Smolčić Jurdana, D.: „**Načela održivog razvoja turizma**“, o.c., p. 18, tj. navodi o tehnološkoj održivosti i zahtjevima razvoja i primjene tehnologije u proizvodnji i uslugama koristi tehnologija koja uz ekonomske ima i sve druge elemente učinkovitosti i one kojima se štiti održivi razvoj okoliša.

<sup>75</sup> Više o tome cf: Galičić, V., Ivanović, S.: o.c., p. 33.–38., te: Galičić, V., Šimunić, M.: **Informacijski sustavi i elektroničko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2006.

<sup>76</sup> Koja se 2019. godine realno mjeri relativno velikom participacijom turizma u bruto domaćem proizvodu.

kategoriji tzv. ljetnog odmorišnog turizma.

Budući da je turizam snažan katalizator i značajan segment hrvatskog izvoza, ovisnost RH o turizmu označava se kao „visoka razina rizika”. U skladu s time, postoji naglašena potreba za sustavnim i promišljenim nadzorom održivog razvoja turizma u RH. Postoji realna opasnost da se u stvarnosti neodrživi razvoj može odvijati nezapaženo,<sup>77</sup> jer isti može polučiti (kratkoročno i srednjoročno) naizgled pozitivne učinke i tako prikriti potencijalno visokoštetne posljedice u budućnosti. Na primjer, poznato je da se značajnijim financijskim ulaganjima lakše postiže intenzivnija i masovna izgradnja smještajnih kapaciteta poput masovne apartmanizacije određenih atraktivnih priobalnih područja Hrvatske. To rezultira vidnim poboljšanjem ekonomskih učinaka, ali u relativno kratkom roku. Ipak, kasnijom pojavom negativnih indikatora održivosti jasno je da se takvim parcijalnim pristupom<sup>78</sup> nepovratno može uništiti prirodni resurs u određenim atraktivnim priobalnim područjima RH zbog ostvarenja nepromišljene masovne apartmanizacije.

Posljedično dolazi do neravnoteže između temeljnih sastavnica održivog razvoja i ugrožavanja ekološke, društvene (sociokulturne) i potencijalno tehnološke ravnoteže održivog razvoja (i općenito i u turizmu). Spomenuti procesi mogu vrlo štetno djelovati i na stvarnu srednjoročnu i dugoročnu ekonomsku održivost, i to isključivo zbog narušene konkurentnosti na lokalnom i/ili regionalnom i/ili međunarodnom tržištu, a uslijed stvarnog umanjenja atraktivnosti određene destinacije ili određenih atraktivnih priobalnih područja RH.<sup>79</sup>

Koncept održivog razvoja ne može se ostvariti bez načela reciprociteta, tj. da se na identičan način postigne ravnoteža svih njegovih sastavnica, tj. koordiniranost ekonomske, ekološke i društvene politike u smjeru održivosti i uz multimodalno nadopunjavanje te uz uzajamnost cjelokupne nadogradnje. Ipak, unatoč pozitivnim primjerima i dobrim namjerama usmjerenima spomenutom cilju, globalno je prisutna usmjerenost i na generiranje isključivo ekonomskih ciljeva te tako dolazi i do erozije

---

<sup>77</sup> Ovdje se naglašava da potreba provedbe sustavnog i promišljenog nadzora održivosti turizma u RH dodatno ističe činjenice da nadilaženjem praga održivosti koje je ostvareno kratkom vremenskom roku ne mora odmah biti i vidljivo.

<sup>78</sup> Parcijalnim pristupom jer potezi koji potencijalno i stvarno nisu usklađeni s temeljnim globalnim odrednicama održivog razvoja u turizmu, a u odnosu na sva četiri elementa održivosti (ekološku održivost, sociokulturnu održivost, ekonomsku održivost te tehnološku održivost) smatraju se parcijalnim rješenjima te vode parcijalnom pristupu.

<sup>79</sup> Više o tome cf: Kožić, I., Mikulić, J.: o.c., p. 57-81, te: Smolčić Jurdana, D.: „**Načela održivog razvoja turizma**”, o.c., p. 15.

društvenog i ekološkog aspekta održivog razvoja. Treba uočiti da je samo u kontekstu sustavne i integralne provedbe svih ciljeva OR-a (ekonomskih, ekoloških, društvenih i dr.) moguće postići sustavni održivi razvoj i općenito i u turizmu te posebno u obiteljskom poduzetništvu u hrvatskom hotelijerstvu. Pravilno razumijevanje temeljnih globalnih odrednica OR-a osigurava valjani temelj za odgovarajuću primjenu održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.

### 3.2.1. Ekološki aspekti održivosti

U turizmu je jako izražen visok stupanj težnje poduzetnih tvrtki, organizacija i pojedinaca da ostvare brz i snažan ekonomski razvoj te maksimalizaciju profita, vrlo često bez obaziranja na moguće negativne utjecaje na okruženje i prirodno stanište te ekološku održivost. Iz tog razloga treba uvijek naglašavati da je iznimno važan kratkoročni, srednjoročni i dugoročni sadržaj održivog razvoja u turizmu (i ukupnog razvoja zemlje) upravo ekološka održivost. Niz je loših primjera u turističkoj industriji, kao što su betonizacija, apartmanizacija, megalomanija i dr. Pri tome često nastaju nesagledive štetne posljedice, kao što su: pretjerana upotreba prirodnih resursa, česta onečišćenja, nastanak suvišnog i štetnog otpada. Navedeno je generirano nekontroliranim: razvojem turističke infrastrukture i pratećih objekata, povećanjem prometa i svih turističkih aktivnosti. Već kod spomenutih prikaza i analiza pojmovnog određenja koncepta održivog razvoja uočljivo je da mnogi autori i znanstvenici pod održivim razvojem podrazumijevaju očuvanje prirodnih i ekoloških resursa, veću učinkovitost u preraspodjeli resursa i bogatstva te da smatraju da je ljudski razvoj održiv samo ako se prirodni ekosustavi upotrebljavaju tako da se sljedećim generacijama ostavljaju neoštećeni. Ljudi teže ekološkoj održivosti jer ona razvija blagostanje štiteći primarne izvore sirovina koje se rabe za zadovoljavanje ljudskih potreba.<sup>80</sup> U skladu s ovom problematikom i predmetom znanstvenog istraživanja, treba uočiti da se koncept održivog razvoja u počecima često poistovjećivao samo sa zaštitom okoliša i time se pogrešno svodio samo na načelo ekološke održivosti razvoja.

Ekološka održivost veoma je važna jer je onečišćenje prirode postalo realna i globalna prijetnja cijelom čovječanstvu. Zato treba istaknuti da pri ozbiljnim analizama

---

<sup>80</sup> Više o tome cf: Črnjar, M., Črnjar, K.: o.c., p. 175.–188.

kompleksnosti koncepta održivog razvoja nije dobro ograničiti se samo na ekološku dimenziju, već je nužno ravnopravno analizirati sve dimenzije održivog razvoja u njihovoj uzajamnosti i cjelovitosti.<sup>81</sup> Ostvarenje održivog razvoja nije moguće bez uvažavanja sociokulturnih i ekoloških posebnosti održivosti te ekonomske i tehnološke održivosti. Zato bi se sve teorije koje se bave isključivo ekološkom održivošću s pravom mogle nazvati isključivo ekološkim paradigama te teorijski i praktično zanimljivim prilozima cjelokupnoj koncepciji održivog razvoja, ali nikako i njezinoj potpunoj razradi. Ekološka održivost jamac je održivog razvoja i očuvanja temeljnih ekoloških procesa, biološke raznolikosti i resursa.

U već spomenutom kontekstu treba istaknuti dokument „Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry: Towards Environmentally Sustainable Development” Svjetskog vijeća za putovanje i turizam (WTTC, engl. World Travel and Tourism Council), UNWTO-a i Svjetskog vijeća (WC, engl. World Council) koji je objavljen 1992. i u kojem se definira akcijski okvir održivog razvoja kroz 12 temeljnih načela proizašlih iz suvremenog koncepta održivog razvoja.<sup>82</sup> Radilo se o ekološkoj održivosti realiziranoj realnim smanjenjem i recikliranjem otpada, maksimalnom energetske učinkovitosti, smanjenjem i potpunim eliminiranjem emisija štetnih plinova, boljim očuvanjem i zaštitom tla, većom učinkovitosti osiguranja kapaciteta pitke vode i ekološkim pročišćavanjem otpadnih voda kao i potpunim uklanjanjem proizvoda štetnih po okoliš, upotrebom čiste, pametne i inovativne tehnologije, tj. bržim razvojem i cjelovitim primjenom učinkovitih proizvoda koji ne ugrožavaju okoliš, potpunim smanjenjem negativnih utjecaja svih prijevoznih sredstava i neograničenom suradnjom svih dionika u ostvarenju tako uspostavljenih ciljeva.<sup>83</sup>

Ostvarenje najvišeg stupnja ekološke osviještenosti podrazumijeva suvremeno sagledavanje održivog razvoja u turizmu. Razvojno održiv prostor uvijek se temelji na ekološkim načelima i podrazumijeva potpuno izbjegavanje (i/ili maksimalno moguće smanjenje) zagađenja okoliša te posljedično unapređuje očuvanje prirodnog nasljeđa i njegove biološke raznolikosti te time predstavlja racionalan odgovor na neodrživost masovnog i uniformiranog turizma. Sve to zahtijeva visok stupanj implementacije

---

<sup>81</sup> Više o tome cf: Smolčić Jurdana, D.: „**Načela održivog razvoja turizma**“, o.c., p. 16.

<sup>82</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „United Nations Conference on Environment and Development, Earth Summit“, o.c., te: \*\*\*: „United Nations Conference on Environment & Development“, o.c.

<sup>83</sup> Više o tome cf: Smolčić Jurdana, D.: „**Načela održivog razvoja turizma**“, o.c., p. 18.

ekoloških načela u sistematiziranju novog načina prostornog i drugog planiranja, uz uspostavu realno utemeljenog upravljanja održivim razvojem u turizmu. Tako se i indirektno potiče razvoj ekološke i druge svijesti te edukacije o potrebi zaštite okoliša, očuvanja prirodnih resursa, primjene inovativnog i kreativnog menadžmenta prostora i najvažnijih destinacija, temeljenog i na ekološkim načelima održivog razvoja i u turizmu i općenito.

Autori vrlo često ističu spoznaju da turizam uvelike utječe na prostor i da je iznimno važno da se tim fenomenom upravlja na razvojno održiv način. U protivnome, razvojno nekontrolirani i neodrživ turizam može imati velike, nepovratne i negativne utjecaje na okoliš. Kao primjer neki autori navode situaciju iz prakse gdje u vrlo ekstremnim slučajevima dolazi do brze i drastične devastacije okoliša, a cilj dolaska posjetitelja na određene destinacije bio je upravo posjet prirodnom i nedevastiranom okolišu. To je često razlog zbog čega vodeći turoperatori napuštaju takve destinacije. Iz literature i prakse poznato je da se načelo odgovornog ekološkog gospodarenja danas racionalno primjenjuje u većini hotelskih poduzeća (i turističkih objekata) te putničkih agencija (i turoperatora), a najvjerojatnije zbog realnog porasta ekološke svijesti na lokalnoj i globalnoj razini, posebno i među turistima. Vrijedi istaknuti veliku važnost uvođenja i razvoja pozitivne prakse tzv. ekološkog certificiranja u većini hotelskih poduzeća (i turističkih objekata) te putničkih agencija (i turoperatora). Certificiranje je poseban proces u kojem treća, za to ovlaštena strana, primarno daje svoju (pisanu) potvrdu korisniku kojom se potvrđuje da neki (npr. ekološki ili dr.) proizvod, usluga, proces ili upravljački sustav u potpunosti zadovoljava posebne (npr. ekološke) zahtjeve. U početku su se certifikati isključivo upotrebljavali samo u proizvodnoj industriji, ali se njihova upotreba brzo proširila na ugostiteljstvo i turizam. Oznake ekoloških certifikata, tzv. labele, imaju isključivi cilj standardiziranja pozitivne i najbolje prakse upravljanja okolišem te sustavne kontrole, vrednovanja izvedbe i ekološkog etiketiranja diljem svijeta.<sup>84</sup>

Konačno, prema svim prethodno opisanim i ukratko analiziranim rezultatima te prema ovdje navedenim analizama i istraživanjima kao i promišljanjima relevantnih autora, nameće se racionalna spoznaja da se načelo ekološki (i dr.) održivog razvoja

---

<sup>84</sup> Više o tome cf: Petrić, L.: **Upravljanje turističkom destinacijom: načela i praksa**, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011, p. 127.

želi prihvatiti primarno kao geneza održivosti i u Hrvatskoj i u svijetu. Pritom je ovdje nužno u centar analize staviti koncizne i ciljane programe (i projekte) koji zaista realno i snažno doprinose ekološkoj osviještenosti, općoj i posebnoj certifikaciji te optimizaciji načela ekološki održivog razvoja. Može se reći i da je riječ o programima (i projektima) koji doprinose najvećem smanjenju ili potpunoj eliminaciji svih utjecaja na onečišćenja te svih drugih negativnih utjecaja na ekologiju i održivost općenito. Treba uočiti da se u kontekstu sustavne provedbe ekoloških i svih drugih načela OR-a (ekonomskih, društvenih i dr.) može kvalitetno realizirati OR (i općenito i u turizmu), posebno u obiteljskom poduzetništvu u hrvatskom hotelijerstvu. Pravilno razumijevanje i sustavnija primjena ekoloških i svih drugih načela OR-a omogućavaju odgovarajuću primjenu OR-a kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.

### 3.2.2. Ekonomski aspekti održivosti

Već 1999. na sastanku komisije UN-a o održivom razvoju naglašavala se nužnost donošenja primjerenih politika, strategija i planova za konkretnu provedbu akcijskog plana „Agenda 21”. Tijekom svjetske konferencije UN-a o održivom razvoju „World Summit on Sustainable Development“, koja je 2002. godine održana u Johannesburgu<sup>85</sup>, deklaracijom je istaknuto da održivi turizam treba poticati kao sredstvo za ostvarenje gospodarskih i društvenih koristi lokalnih zajednica, za suzbijanje siromaštva u nerazvijenim državama te za zaštitu i očuvanje okoliša. Posebno je naglašena važna uloga ekoturizma u područjima s osjetljivom kulturnom i prirodnom baštinom.

Uvijek postoji mogućnost da se značajnim i kratkoročnim financijskim ulaganjima postigne intenzivna izgradnja smještajnih kapaciteta (npr. masovna apartmanizacija i sl.), što obično rezultira uočljivim, ali često samo trenutačnim poboljšanjem ekonomskih učinaka. Ako je riječ o parcijalnom pristupu, kao potezu kojim stvarno nisu usklađena sva četiri elementa održivosti (ekonomski, ekološki, sociokulturni, tehnološki), takvo parcijalno rješenje gotovo sigurno vodi nepovratnom uništavanju prirodnih i dr. resursa (npr. zbog ostvarenja brze i masovne apartmanizacije) jer se ostvaruje neravnoteža temeljnih elemenata održivog razvoja potenciranjem

---

<sup>85</sup> Više o tome cf. \*\*\*: „Održivi razvoj”, o.c., i: **Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske**, o.c.

ekonomskog aspekta na štetu ekološkog, društvenog (sociokulturnog) i potencijalno tehnološkog elementa održivog razvoja (i općenito i u turizmu). Posljedice su vrlo često vidljive u obliku vrlo štetnog djelovanja tog poteza na srednjoročnu i dugoročnu ekonomsku održivost razvoj i općenito i u turizmu. Zaključuje se da nekontrolirani rast u turizmu RH u obzir uzima samo kratkoročne ekonomske ciljeve i skoro uvijek rezultira isključivo negativnim dugoročnim učincima na štetu prirodnog, ekološkog, sociokulturnog i dr. okruženja.<sup>86</sup>

Prema UNWTO-u, voditi se samo ekonomskim načelima u održivom razvoju turizma podrazumijeva osiguravanje poslovanja koje omogućava razvojno održive i dugoročne ekonomske aktivnosti, uz relativno pravedno distribuirane socioekonomske i dr. koristi interesnim skupinama, što u budućnosti garantira ostvarivanje stabilne zaposlenosti i veću mogućnost ostvarivanja boljih dohodaka, socijalnih i dr. usluga lokalnoj/domicilnoj zajednici, a doprinosi i ublažavanju ukupnog siromaštva. Također, osiguravanje ekonomske održivosti podrazumijeva održivost i konkurentnost gotovo svih turističkih poduzeća i destinacija, a time i njihov dugoročni razvoj uz ostvarenje koristi. Priručnikom za provedbu održivog razvoja turizma obično se definiraju raznovrsni instrumenti i preporuke o utjecajima na održivi razvoj turizma. Također, država se potencira kao najvažniji dionik u upravljanju održivim razvojem zbog mnoštva dionika i uključenosti javnih dobara u održivi razvoj te velike fragmentiranosti turizma s ciljem uspostave raznih poticajnih i regulatornih instrumenata.<sup>87</sup>

Promatrano samo s ekonomskog aspekta, održivi razvoj turizma iznimno je važan jer je to obično najbrže rastuća gospodarska aktivnost s vrlo značajnim prihodima koja u velikoj mjeri ima pozitivan trend utjecaja na ekonomije država, regija i destinacija (i u RH). WTTC direktno i indirektno ističe da OR i turizam mogu donijeti značajnu ekonomsku korist, pridonijeti kreiranju novih radnih mjesta, većem izvozu te mogu privući veliki broj domaćih i inozemnih (primarno infrastrukturnih) investicija. Ako se turizmom (u RH i šire) ne upravlja proaktivno, tj. ako se upravlja neadekvatno, a ne na odgovoran i razvojno održiv način, tada kratkoročne ekonomske koristi vrlo brzo

---

<sup>86</sup> Više o tome cf: WTO: „Voluntary Initiatives for Sustainable Tourism (English version)“. 2002. <<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284405091>> (15.11.2018.), te: WTO: „Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers (English version)“, o.c., p. 11.–12.

<sup>87</sup> Više o tome cf: WTO: „Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers (English version)“, o.c., p. 11.–12.



mogu biti deficitarne u odnosu na očekivanja.<sup>88</sup>

Ekonomska održivost zahtijeva efikasno upravljanje financijskim i gospodarskim resursima, veliku motiviranost te ponekad primjenu spomenutog vjerojatnosnog/probabilističkog pristupa<sup>89</sup>. Zbog ostvarenja većeg napretka i bržeg gospodarskog rasta te zbog ostvarenja realno većeg stupnja eksploatacije nužno je ostvariti sustavniji nadzor i primjerenu kontrolu uporabe svih resursa te veću brigu za sociokulturne i ekološke posljedice svih predviđenih i provedenih ekonomskih aktivnosti. Zato se može opravdano zaključiti da razvojno održiv turizam kao propulzivna gospodarska aktivnost donosi značajne ekonomske koristi destinacijama, ali ujedno donosi opasnosti i mogućnosti ostvarenja negativnih posljedica. Korištenjem izdvojenih materijala iz proučavane literature u tablici 2. o opasnostima i prilikama tijekom primjerenog planiranja održivog razvoja kod turizma, gdje se mogu analizirati trendovi razvoja turizma i njegovih suvremenih oblika te planiranja održivog razvoja turizma i njegovih suvremenih oblika, a u kombinaciji s dijelom dostupne znanstvene literature kreirana je nova tablica 6. u kojoj se analitički i kratko prikazuje odnos mogućih opasnosti (prijetnji (*threats*) i slabosti (*weaknesses*)) prema mogućim koristima (prilike (*opportunities*) i snage (*strenghts*)) povezanima s ekonomskim aspektima održivog razvoja turizma. Uz ekonomske aspekte održivog razvoja turizma iskazane odnosom mogućih opasnosti i koristi u tablici 6., u vidu neprestano treba imati da privatni sektor (i općenito i u turizmu) ima ograničenje u gotovo svim (ekonomskim i/ili dr.) aktivnostima vezanima za održivi razvoj (OR). Ograničenja se ogledaju u sljedećem: uvriježeno je mišljenje da se uvijek promptno i ekonomski racionalno odgovori na konkurentske aktivnosti u turizmu, i na one u vezi s OR-om. U privatnim tvrtkama postoji ozbiljni nedostatak stručnih ekonomskih i dr. znanja vezanih za OR i kriva percepcija da je OR vezan za javni sektor. Velik je nedostatak potrebnog interesa

<sup>88</sup> Optimalno upravljanje u turizmu RH i njegova potpuna preorijentacija prema načelima OR-a na lokalnoj razini pruža zaista velike ekonomske prilike, primarno za lokalnu zajednicu. Temeljne ekonomske odrednice OR-a turizma (u RH i šire) prepoznaju se kroz smanjenje realne nezaposlenosti, ostvarenje većih prihoda i bolji razvoj infrastrukture. Posljedično, isto se vrlo brzo ostvaruje i uočava kroz veće zapošljavanje, brže generiranje većih prihoda, snažnije povećanje bruto domaćeg proizvoda, a u konačnici i povećani utjecaj na smanjenje siromaštva.

<sup>89</sup> Uz već spomenute tri definicije probabilizma, vrijedi istaknuti da se u suvremenim ekonomskim modelima prije razmatranja vjerojatnosti prvo treba razmatrati/izračunati postojanje mogućnosti (eng. possibility). Mogućnost se ogleda u izračunu matematičkog očekivanja; ako se izračuna postojanje mogućnosti, samo tada se može razmatrati i određena vjerojatnost/probabilistika jer gdje nema mogućnosti (tj. nešto nije moguće), nema ni vjerojatnosti/probabilistike. Više o tome cf: \*\*\*: Natuknica **probabilizam**, rječnik.com, <<https://www.xn--rjenik-k2a.com/probabilizam>> (19.12.2019.).

za ekonomsku i/ili dr. primjenu OR-a među interesnim skupinama (zaposlenici, dobavljači, kooperanti, investitori i dr.) povezanima s privatnim tvrtkama. Ne postoji prihvatljivi (ekonomski i/ili dr.) model koji učinkovito objašnjava OR. Postoji mnogo čimbenika vezanih uz OR (ekonomskih i dr.) koji su van kontrole tzv. privatnog sektora i pretežito su pod ingerencijom javnog sektora. Među turistima i kooperantima privatnih tvrtki postoji manjak brige i otpor konkretnom zahtjevu da se plati više za akcije koje su vezane za unapređenje OR-a i da se sudjeluje u podjeli konkretnog ekonomskog troška razvoja OR-a. Postoje barijere koje proizlaze iz unaprijed stvorene (ekonomskog i/ili dr.) reputacije privatne tvrtke direktno vezane za razvoj OR-a, što je teško brzo i učinkovito promijeniti.<sup>90</sup>

Ako se promatraju aspekti troška i dobiti, razvojna strategija ekonomske održivosti u turizmu treba poslovna ostvarenja koje nude dovoljno visok dohodak kao nadoknadu za sve prethodno realizirane negativne utjecaje turizma na lokalnu zajednicu te dovoljno visoku razinu ekonomske dobiti od aktivnosti u turizmu da se pokriju troškovi posebno uvedenih mjera povezanih s ublažavanjem negativnih utjecaja prisutnosti turista u lokalnoj zajednici.

Tablica 6. Ekonomski aspekti održivog razvoja turizma: moguće opasnosti i koristi

Prikaz ekonomskih aspekata održivog razvoja turizma: odnos mogućih opasnosti i koristi	
MOGUĆE OPASNOSTI Prijetnje (Threats) i Slabosti (Weaknesses)	MOGUĆE KORISTI Prilike (Opportunities) i Snage (Strenghts)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turizam može biti glavni čimbenik (faktor) srednjoročne i dugoročne ekonomske i ekološke destrukcije generiranjem neekoloških procesa u uvjetima <b>masovnog turizma s ekonomskom i prostornom degradacijom</b>, banalizacijom i devastacijom.</li> <li>• Izražen utjecaj modernog urbanog turizma i <b>turističke urbanizacije</b>, kada su turistički gradovi, naselja, resorti i dr. <b>objekti izgrađeni samo za konzumaciju turista</b> te postaju forma urbanizacije turizma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inteligentan nadzor ekonomskih</b> i dr. <b>aktivnosti razvoja</b> postojećih i novih <b>turističkih resursa</b> pomaže razvoju <b>suvremenih</b> oblika privlačnosti turizma te <b>čimbenika cjelovite, inovativne i održive turističke ponude</b>.</li> <li>• <b>Ekonomski</b> sustavno osmišljen <b>razvoj modernih oblika „pametne” urbanizacije turizma</b> predstavlja ključni <b>čimbenik</b> (faktor) održivog rasta inovativnih turističkih resursa, <b>stvaranja novih radnih mjesta</b> u lokalnim destinacijama <b>te povećanja prihoda u lokalnoj ekonomiji s</b></li> </ul>

<sup>90</sup> Više o tome cf: Swarbrooke, J.: **Sustainable Tourism Managment**, CABI Publishing, New York, 1999, <<https://www.cpp.edu/~ddwills/SCHOTO%20Workshop/STM.PDF>> (12.4.2019.).

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turizam može biti čimbenik (faktor) određene ekonomske nestabilnosti zbog izražene potrebe <b>investiranja u sezonsku infrastrukturu</b> koja se realno upotrebljava samo za vrijeme <b>sezonskog turizma</b>.</li> <li>• Turizam može biti čimbenik (faktor) ekonomskih poremećaja zbog <b>slabo plaćenih sezonskih poslova u turizmu</b>, a to se realno dešava u vrijeme <b>sezonskog turizma</b>.</li> <li>• Ako <b>turizam</b> postane <b>isključiva</b> i prevladavajuća <b>ekonomska aktivnost</b> (lokalno ili regionalno) pa se generira <b>prevelika ekonomska</b> i dr. <b>ovisnost o turizmu</b></li> <li>• Ako dođe do <b>prenaglašenog investiranja</b> samo <b>u turizam</b> te se drugdje gotovo ne investira, automatski se stvaraju <b>oportuni troškovi</b>.</li> </ul>	<p><b>multiplikacijskim učincima.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• U današnje vrijeme opće nesigurnosti samo <b>povećanje osjećaja realne sigurnosti</b> u razvojno održivim turističkim destinacijama pridonijet će <b>poticanju ekonomskih investicija te privlačenju i zadržavanju gostiju</b>.</li> <li>• Suvremeno i <b>razvojno održivo ekonomsko upravljanje turističkim lokalnim resorom</b>, uz nove tehnologije i potrošačke trendove, omogućava bržu globalizaciju, fragmentaciju i integraciju lokalnog tržišta, a aktivna politika održivosti <b>pomagat će održavanju i razvoju lokalnih poslova</b>.</li> <li>• <b>Razvojno održivo i suvremeno ekonomsko poslovanje u turizmu</b> treba se prilagoditi realno promjenjivim gospodarskim uvjetima i zahtjevima potrošačke turističke populacije pa su posljedice <b>regeneracija i restrukturiranje ekonomije u destinaciji</b> gdje su u padu ostale aktivnosti i <b>nastanak potpuno novih tržišta i usluga</b>.</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Izvor: obrada autora prema izdvojenim materijalima iz tablice 2.

Tako se npr. dio ekonomskih troškova može odnositi na racionalizaciju potrošnje energije, vode i drugih za turizam nužnih resursa, što, načelno, dugoročnije zaista dovodi do smanjenja (budućih) troškova pa je zato ekonomski prihvatljiv i mogu ga podržati relevantni poslovni subjekti u turizmu. Ipak, da bi se donijela odluka o investiranju u zaštitu okoliša i sanaciju već nastalih šteta, potrebni su puno veći napor. Tu je često riječ o ekonomski (i financijski) značajnijim (možda i prethodno nepredviđenim) aktivnostima. Priprema takve odluke zahtijeva preispitivanje postoji li u referentnom okruženju potrebna (često vrlo visoka) ekološki i ekonomski odgovorna svijest te jesu li prethodno prikupljene sve potrebne i dovoljno detaljne, tj. referentne, informacije o svim nužnim aktivnostima i njihovim cjelokupnim (kratkoročnim, srednjoročnim i dugoročnim) učincima. Nakon toga, kada je pripremljena koordinacija svih interesnih skupina, uza sva potrebna financijska sredstva, realiziranje takvih ekonomski (i/ili dr.) zahtjevnih mjera obično znači kratkoročno velike troškove s ciljem

ostvarenja značajnih ekonomskih (i/ili dr.) koristi u ne tako dalekoj budućnosti.<sup>91</sup>

Ekonomska održivost razvoja u turizmu (općenito, nacionalno, regionalno i/ili lokalno) primarno podrazumijeva uključivanje stvarne vrijednosti prirodnog kapitala i nužnih zaliha kapitala u cjeloviti gospodarski sustav. Ekonomska održivost jednako je važna drugim načelima održivog razvoja i ne treba je pretpostavljati drugim načelima održivosti. Ignoriranje ekonomske održivosti nije prihvatljivo, ali postizanje koncepta realno održivog razvoja u turizmu (i općenito) nije opravdano promatrati samo kroz prizmu ekonomske održivosti.<sup>92</sup> Turizam može indirektno i negativno utjecati na lokalnu zajednicu. Promatra li se povezanost temeljnih sastavnica održivog razvoja (npr. društvene ili ekološke), jasno je kako je njihov razvoj moguć samo uz ostvarivanje značajnih ekonomskih prihoda, tj. koristi, koji mogu biti korišteni i za sanaciju negativnih pojava. Zato je iznimno važno uspješno razvijati ekološku i društvenu svijest usporedno s ekonomski održivim razvojem te, po potrebi, iz ostvarene ekonomske dobiti izdvajati nužna sredstva za očuvanje okoliša.

Također, samo se u kontekstu sustavnije provedbe ekonomskih i svih drugih načela OR (ekoloških, društvenih i dr.) može realno podržati konkretnu provedbu OR-a (i općenito i u turizmu), posebice u obiteljskom poduzetništvu u hrvatskom hotelijerstvu. Pravilno razumijevanje i sustavnija primjena ekonomskih i svih drugih načela OR-a omogućava odgovarajuću primjenu OR-a kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.

### 3.2.3. Društveni aspekti održivosti

Društvenu i sociokulturnu, tj. kulturološku, održivost često se neopravdano zanemaruje u odnosu na ostale aspekte održivosti, tj. ekonomske i ekološke. Često se sociokulturni aspekti utjecaja turizma slabo prepoznaju i sporo prikazuju. Autori u nizu svojih rasprava opravdano zaključuju da razvoj turizma na neodrživ i neodgovoran način može negativno utjecati na lokalnoj (regionalnoj i/ili nacionalnoj) društvenoj razini

---

<sup>91</sup> Više o tome cf: Smolčić Jurdana, D.: **Tržišna uvjetovanost menadžmenta okoliša u turizmu**, *Tourism and hospitality management*, Vol. 9, 2003, No. 2, p. 153.–162. <<https://hrcak.srce.hr/181479>> (12.12.2018.), i: Mowforth, M., Munt, I.: **Tourism and Sustainability: Development, globalisation and new tourism in the Third World**, 4th Edition, Routledge, London, 2016, <<https://doi.org/10.4324/9781315795348>> (11.12.2018.).

<sup>92</sup> Više o tome cf: Smolčić Jurdana, D.: „**Načela održivog razvoja turizma**“, o.c., p. 18.

te da može posljedično izazvati ozbiljne, devastirajuće i destruktivne promjene u lokalnoj (regionalnoj i/ili nacionalnoj) društvenoj destinaciji povezane s nekad nesagledivim i nepopravljivim posljedicama. Zbog turizma se u lokalnoj, regionalnoj i/ili nacionalnoj sociokulturnoj društvenoj sredini često pojavljuje veći broj nepoznatih i za navedene sredine „stranih” ljudi. Oni se pojavljuju sa svojim kulturama, autohtonim vrijednostima i običajima, očekivanjima i načinom iskorištavanja svojeg slobodnog vremena, a što često zna mijenjati i ometati lokalni (regionalni i/ili nacionalni) način života, postojeće društvene norme i navike ponašanja te postojeće sociokulturne vrijednosti lokalne (regionalne i/ili nacionalne) zajednice<sup>93</sup>. Zato je nužno odgovornim planiranjem i upravljanjem u kontekstu održivog razvoja u turizmu sve to (npr. negativnost utjecaja na sociokulturnu održivost) prevenirati i uspješno spriječiti.<sup>94</sup> Turizam koji vodi računa o održivom razvoju pomaže očuvanju kulturne baštine. Sociokulturna održivost u domeni održivog razvoja turizma primarno se referira na sposobnost cjelokupne zajednice, lokalne, regionalne i/ili nacionalne, da prihvati nove ulaze (inpute), tj. turiste. Održivi razvoj turizma treba se pomno planirati da može uspješno funkcionirati bez ozbiljnijih društvenih disharmonija koje mogu biti izazvane neplaniranim ulazima (inputima). Sociokulturna održivost garantira kompatibilnost održivog razvoja s očuvanjem kulture i cjelokupnog sustava društvenih vrijednosti ljudi na koje taj održivi razvoj neposredno utječe. Ona je jamac trajnog održanja i pozitivnog isticanja identiteta lokalne i šire zajednice. Ako nastupe određene disharmonije, nužno je aktivirati prethodno ugrađene mehanizme ublažavanja istih ili njihova svođenja na najmanju moguću mjeru koja omogućava održivost.<sup>95</sup>

---

<sup>93</sup> Više o tome cf: Smolčić Jurdana, D.: „**Načela održivog razvoja turizma**“, o.c., p. 18.

<sup>94</sup> Npr. ulaganjem većih financijskih sredstava i ostalih resursa. Nekontrolirano upravljanje u hrvatskoj hotelskoj industriji sa sobom nosi brojne znatne negativne posljedice, npr. gubitak konkurentnosti kao i gubitak tržišne pozicije na vrlo zahtjevnom turističkom tržištu, a uz taj negativan trend hotelska industrija relativno sporo prihvaća proklamirana načela održivosti jer je njezino djelovanje često motivirano isključivo stvaranjem tzv. ekstra profita. Obiteljsko poduzetništvo u hrvatskom hotelijerstvu često pruža otpor promjenama jer je privrženo određenom, ustaljenom načinu rada. U obiteljskim je poduzećima katkad vrlo teško osvijestiti kod odgovornih osoba nužnost modernizacije poslovanja, od traženja dokapitalizacije preko marketinških unapređenja do promjene zastarjele tehnologije i novih načina upravljanja te educiranja rukovodećeg i dr. kadra, a pogotovo djelatnika koji nose najveći teret u realizaciji povećanja kvalitete poslovanja. Utjecaj emocija na poslovanje jedan je od najčešćih izvora konflikata u obiteljskom poduzeću jer je teško razdvojiti posao i obitelj. Zato se upravo planiranim obrazovanjem i ciljanim ulaganjima negativnosti mogu ublažiti i dugoročno ukloniti.

<sup>95</sup> Više o tome cf: Smolčić Jurdana, D.: „**Načela održivog razvoja turizma**“, o.c., p. 18.

Tablica 7. Društveni aspekti održivog razvoja turizma: moguće opasnosti i koristi

Prikaz društvenih aspekata održivog razvoja turizma: odnos mogućih opasnosti i koristi	
MOGUĆE OPASNOSTI Prijetnje (Threats) i Slabosti (Weaknesses)	MOGUĆE KORISTI Prilike (Opportunities) i Snage (Strengths)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turizam je ozbiljan <b>čimbenik</b> (faktor) <b>društvene</b> (sociokulturne) <b>destrukcije</b> receptivne zemlje kada uporno tolerira društveno neprihvatljive oblike ponašanja u lokalnoj društvenoj zajednici, (npr.) <b>u uvjetima partijanerskog</b> i sl. oblika <b>turizma s izraženom socijalnom i kulturnom degradacijom</b>, devastacijom i kontaminacijom (droga, alkohol i nemoral).</li> <li>• Izraženi <b>pritisci moderne turističke internacionalizacije</b> kada je <b>većina sociokulturnih aktivnosti usmjerena promjeni postojećih društvenih vrednota</b> (navika, običaja, oblika ponašanja, oblačenja)</li> <li>• U vrijeme <b>sezonskog turizma</b> on može biti čimbenik (faktor) određene sociokulturne nestabilnosti zbog izražene potrebe za promjenom cijena tako da relativno <b>bogatiji posjetitelji</b> svojim dolaskom <b>stvaraju napetosti</b>, što rezultira <b>nizom sociokulturnih konflikata i neprihvatljivim tempom promjena u siromašnim lokalnim sredinama</b>.</li> <li>• Turizam može biti čimbenik (faktor) sociokulturnih poremećaja zbog <b>trenda uvođenja poročnog mentaliteta u društvo i komercijalizacije kulture u turizmu</b>, što dovodi do ekspanzije alkoholizma,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Razvojno održiv turizam osigurava turistima</b> (gostima) <b>sociokulturno bolji uvid u situaciju u zemlji</b><sup>96</sup>, što pomaže razvoju ugleda receptivne zemlje.</li> <li>• <b>Sociokulturno</b> bolje osmišljen <b>razvoj modernih oblika turizma</b> predstavlja ključni <b>čimbenik</b><sup>97</sup>, što <b>unapređuje vrijednosni sustav i način života u lokalnoj društvenoj zajednici</b>.</li> <li>• U vremenima opće društvene nesigurnosti samo <b>povećanje kvalitete ponude i osjećaja sigurnosti za posjetitelje</b> u lokalnim turističkim destinacijama pridonijet će <b>privlačenju i zadržavanju gostiju te poticanju gostiju da bolje upoznaju kulturu</b> (glazbenu i likovnu umjetnost) <b>i jezik receptivne zemlje</b>.</li> <li>• <b>Suvremeno sociokulturno upravljanje turističkim lokalnim resorom</b>, uz nove tehnologije<sup>98</sup> i potrošačke trendove omogućava globalizaciju, fragmentaciju i integraciju lokalnog tržišta, što će <b>pomoći razvoju kulturnih sustava i izvora lokalne kulture manjina</b><sup>99</sup>.</li> <li>• <b>Suvremeno sociokulturno poslovanje u turizmu</b><sup>100</sup> za posljedicu ima <b>regeneraciju i restrukturiranje društvenih odnosa u destinaciji</b> gdje su ostale aktivnosti u padu <b>i pojavljuju se potpuno nove sociokulturne usluge i tržišta</b><sup>101</sup>.</li> </ul>

<sup>96</sup> Prikazom društveno (povijesno i dr.) najatraktivnijih resursa.

<sup>97</sup> Rasta društvenih resursa, razvojem inovativnih sociokulturnih kontakata i razmjenom novih ideja u lokalnim destinacijama.

<sup>98</sup> Više o tome cf: Krešić, D., Miličević, K., Boranić Živoder, S.: o.c., p. 69.–86.

<sup>99</sup> Promociji spomenika kulture te lokalnih i jezika manjina, tradicije i običaja.

<sup>100</sup> Prilagođeno društvenim uvjetima i sociokulturnim zahtjevima turističke populacije.

<sup>101</sup> To su moderni muzeji lokalnih arheološko-kulturnih nalazišta, npr. hrvatski Apoksiomen; modernizirani muzeji lokalne glazbe, kulturnih običaja i vrednota te sl., a traži se tehnološka modernizacija (digitalizacija i dr.) zabave, umjetnosti, znanosti i glazbe.

<p>narkomanije, prostitucije, hazarderstva, krađa i drugih poroka te <b>realno ugrožava ideale i mnoštvo ustaljenih društvenih vrijednosti.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ako moderni <b>internacionalizirani turizam</b> postane <b>prevladavajuća sociokulturna aktivnost</b> pa <b>se običaji i narodna umjetnost pretvaraju u kič</b>, generira se <b>prevelika društvena šteta</b> zbog internacionalizacije turizma.</li> <li>• Kada većinu <b>sociokulturnih aktivnosti</b> nameće <b>suvremeni turizam</b>, <b>mijenja se odnos kulture gosta i domaćina, gubi ponos, kulturna stabilnost i autentičnost</b> te se stvara <b>veća kulturna šteta.</b></li> <li>• Suvremeno <b>širenje masovnog turizma</b> rezultira <b>mnoštvom prolaznih</b> i kratkotrajnih <b>sociokulturnih kontakata s gostima</b> bez stvarne i dublje važnosti pa se stvara <b>društvena šteta.</b></li> <li>• Širenje <b>turizma s imperativom realizacije velikog broja gostiju</b> rezultira <b>intenzivnim promjenama u potrošnji i mnoštvom sociokulturnih promjena</b> pa se stvara <b>društvena šteta.</b></li> <li>• Postojanje jake <b>potrebe za novim i jeftinijim kadrovima u (sezoni) turizmu</b> često se rješava tečajevima („brzom edukacijom”) u turizmu, što <b>rezultira nedostatkom kvalitetnih sociokulturnih</b> i dr. <b>poticaja u procesu obrazovanja i odgoja u turizmu</b> te se stvara <b>društvena šteta.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potreba za bolje osmišljenim <b>razvojem modernog turizma</b> predstavlja ključni <b>čimbenik</b> povećanog <b>rasta</b> društvenih sociokulturnih interesa za <b>razvojem inovacija i kreativnih ideja te svih vrsta poticaja u postojećem odgojnom i obrazovnom procesu</b><sup>102</sup>.</li> <li>• Suvremeno sociokulturno <b>poslovanje u turizmu, s više sociokulturnih aktivnosti</b> i kontakata, teži ostvariti bolju raspoloživost ponude zbog povećane prisutnosti turista, čime je to raspoloživo i lokalnoj zajednici, što će za posljedicu imati <b>pojačanje društvenih veza i odnosa u destinacijama</b> gdje dolazi do <b>stjecanja potpuno novih sociokulturnih iskustava, ideja i proširenja kulturnih horizonata.</b></li> <li>• Suvremeno <b>upravljanje lokalnim turističkim sociokulturnim resursima</b>, potpomognuto novim trendovima i zahtjevima gostiju <b>stimulirat će zaštitu povijesne baštine i osuvremenjivanje njezine prezentacije u turizmu te će promicati bolje razumijevanje i mir</b>, čime se omogućava bolja međusobna razmjena sociokulturnih tekovina, što će pomoći boljem razvoju kulturnih izvorišta i sustava prezentacije kulturne baštine lokalne zajednice.</li> <li>• <b>Razvojne strategije održivog turizma u ruralnim zajednicama</b> imaju vrlo značajnu društvenu funkciju da se (često marginaliziranom) <b>ruralnom stanovništvu vraća osjećaj ponosa i samosvijesti</b> te donose <b>i veliki broj drugih sociokulturnih</b> i dr. <b>prednosti.</b></li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Izvor: obrada autora prema izdvojenim materijalima iz tablice 2. i većem broju u tablici navedenih autora<sup>103</sup>.

<sup>102</sup> Što unapređuje odgojno-obrazovni sustav u određenoj lokalnoj i široj društvenoj zajednici.

<sup>103</sup> Više o tome cf: Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z.: o.c., i: Blancas, F.J., Lozano-Oyola, M., González, M., Caballero, R.: o.c., p. 1403.–1424, te: Smolčić Jurdana, D., Soldić Frleta, D., Đedović, L.: **Obilježja turizma u ruralnom prostoru**, Novo vrijeme – vrijeme za ruralni turizam, Sveučilište u Rijeci Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2018, p. 221.

Održivi razvoj kao poticaj obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu usko je povezan sa stvarnim utjecajem opasnosti i koristi koje može ostvariti na konkretne društvene (tj. sociokulturne) odnose u turizmu te na sve druge društvene aspekte u kojima se realizira kao poticaj obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu. Uz društvene (sociokulturne) aspekte održivog razvoja turizma iskazane odnosom mogućih opasnosti i koristi, nužno je naglasiti i neprestano imati u vidu da privatni sektor (općenito i u turizmu) ima ograničenje u gotovo svim (društvenim i/ili dr.) aktivnostima vezanima za održivi razvoj.

Među prvim većim suvremenim analizama odnosa i posljedica razvoja turizma društvenog i kulturološkog karaktera ističe se analiza odnosa znanstvenika i profesora Jadrešića koji 2001. navodi dio posljedica u domenama društvenog i kulturološkog života uzrokovanih razvojem turizma.<sup>104</sup> Već 2002. godine autori Pirjevec Boris i Kesar Oliver kroz brojne statističke prikaze i izračune detaljnije prikazuju strukturiranu analizu karakteristika prirodnih i društvenih komponenti hrvatske turističke ponude te njezinu apsorpcijsku sposobnost.<sup>105</sup> Grupa autora 2018. godine<sup>106</sup>, citirajući Petrića<sup>107</sup>, naglašava vrlo važnu društvenu funkciju turizma koji često marginaliziranom ruralnom stanovništvu vraća osjećaj ponosa i samosvijesti kroz konkretizaciju razvojnih strategija u ruralnim zajednicama gdje donosi i veliki broj drugih prednosti. Isključivo u kontekstu sustavnije provedbe društvenih i svih drugih načela OR-a (ekoloških, ekonomskih i dr.), može se realno podržati konkretnu provedbu OR-a (i općenito i u turizmu), a posebice u obiteljskom poduzetništvu u hrvatskom hotelijerstvu. Pravilno razumijevanje i sustavnija primjena društvenih i svih drugih načela OR-a omogućava odgovarajuću primjenu OR-a kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.<sup>108</sup>

---

<sup>104</sup> Više o tome cf: Jadrešić, V.: **Turizam u interdisciplinarnoj teoriji i primjeni**, Školska knjiga. Zagreb, 2001, p. 13.

<sup>105</sup> Više o tome cf: Pirjevec, B., Kesar, O.: **Počela turizma**, Mikrorad i Ekonomski fakultet - Zagreb, Zagreb, 2002.

<sup>106</sup> Više o tome cf: Smolčić Jurdana, D., Soldić Frleta, D., Đedović, L.: o.c., p. 221.

<sup>107</sup> Više o tome cf: Petrić, L.: **Izazovi razvoja ruralnog turizma: Dosadašnja praksa u Europi i reperkusije na Hrvatsku**, Acta turistica, Vol. 18, 2006, No.2, p 134.–170.

<sup>108</sup> Više o tome cf: Perković, I.: **Društveni aspekti sustava zbrinjavanja otpada u Zagrebu**, Disertacija, Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet, 2021.  
<<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:010388>> (20.7.2021.), dr.



### 3.3. Temeljni međunarodni dokumenti o primjeni održivog razvoja

Kako bi se stekao uvid razvoj regulatornih okvira za sve bitne aspekte održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, treba razmotriti sadržaj i intenciju niza temeljnih međunarodnih i nacionalnih dokumenata koji su usvojeni glede primjene održivog razvoja u praksi. Treba se i kratko osvrnuti zašto su ti dokumenti bitni za održivi razvoj i poslovanje, posebice za obiteljsko poduzetništvo u hotelijerstvu RH. Globalno najzaslužnije međunarodno tijelo za sustavno kreiranje smjernica održivog razvoja jesu Ujedinjeni narodi (UN). Svojim izravnim i neizravnim djelovanjem UN je donio značajan broj međunarodnih dokumenata koji čine tzv. „opći regulatorni okvir za pitanja održivog razvoja” na svjetskoj razini. Ministarstvo vanjskih i europskih poslova RH (MVEP RH) ističe UN kao glavno svjetsko tijelo za kreiranje smjernica održivog razvoja. Uz UN djeluju i druge svjetske i EU-ove institucije i tijela, koji su na međunarodnoj razini zaslužni za dokumente koji predstavljaju „opći regulatorni okvir za pitanja održivog razvoja“ dijelom na svjetskoj te većinom na regionalnoj i nacionalnoj razini.

Veći broj međunarodnih dokumenata naveden je u nastavku. U ovom kontekstu izdvajaju se i izlažu samo izabrani sadržaji svjetske zajednice i Europe u vezi s OR-om, redom<sup>109</sup>:

#### - Dokumenti UN-a i svjetskih institucija i tijela međunarodne zajednice:

Dokument pod nazivom ***Naša zajednička budućnost – Izvješće komisije Brundtland***<sup>110</sup> 1987. godine objavila je Svjetska komisija za okoliš i razvoj. U dokumentu se održivi razvoj razvija kao multimodalni model. Ovim dokumentom<sup>111</sup> želi se dati na znanje da se postojeće globalno gospodarstvo brzo i gotovo nekontrolirano ekspankira.

Dokumenti ***Deklaracija*** i ***Akcijski program za 21. stoljeće – Agenda 21*** usvojeni su 1992. godine na Konferenciji UN-a o okolišu i razvitku (eng. United Nations Conference on Environment and Development, UNCED) u Rio de Janeiru, poznatijom pod nazvanom (Rio) Earth Summit. Dokumenti daju potporu načelima održivog razvitka i ukazuju „na sve veće

<sup>109</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Održivi razvoj“, o.c.

<sup>110</sup> Pojam održivog razvoja predstavljen je otprilike kao razvoj koji zadovoljavajući potrebe današnjice ne smije i ne ugrožava potrebe budućih generacija.

<sup>111</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future“, o.c., te u: Dulčić, A., Petrić, L.: o.c., p. 387.

probleme vezane uz pitanja razvitka i okoliša na lokalnoj i globalnoj razini<sup>112</sup>.

Opća skupština UN-a usvojila je 2000. godine politički dokument UN-a za 21. stoljeće **Milenijska deklaracija** (eng. United Nations Millennium Declaration) koji definira temeljne ciljeve razvoja za međunarodnu zajednicu i sve aktivnosti za njihovo ostvarivanje.<sup>113</sup>

Dokument **Poziv iz Johannesburga** objavljen je nakon njegova usvajanja na Svjetskom sastanku na vrhu o održivom razvitku (eng. World Summit on Sustainable Development, WSSD) koji je održan 2002. godine u Johannesburgu. U dokumentu je podržan održivi razvoj kao buduća strategija koja se širi na cjelokupne ekološke resurse i na cjelokupno čovječanstvo te su posljedično usvojena načela održivog razvitka koja dobivaju snažnu političku podršku samog vrha predstavnika lokalnih (i regionalnih) uprava te čelnike iz svih dijelova svijeta.<sup>114</sup>

Dokument **Odluka o novim ciljevima održivog razvoja** objavljen je nakon njegova usvajanja na Konferenciji UN-a o održivom razvoju (eng. United Nations Conference on Sustainable Development, UNCSD), poznatij i kao Rio+20, održanoj 2012. godine u Rio de Janeiru. Dokument postavlja cjelovit okvir održivog razvoja te donosi odluku o definiranju budućih novih ciljeva održivog razvoja (eng. Sustainable Development Goals, SDG).<sup>115</sup> Bitna odluka Konferencije Rio+20 jest definiranje novih ciljeva održivog razvoja (SDG) koji

<sup>112</sup> Doneseni su mnogi važni dokumenti (o zaštiti okoliša, o klimatskim promjenama, o bio ravnoteži, o šumama) i „Globalni dogovor Akcijski program za 21. stoljeće - Agenda 21“, kao glavna vodilja cjelovitog koncepta razvoja, procesa planiranja lokalnog razvoja u skladu s načelima ekološke, ekonomske i društvene održivosti, jer ista definira akcijski okvir za održivi razvoj kroz 12 osnovnih načela proizašlih iz koncepta održivog razvoja. Više o tome cf: \*\*\*: „United Nations Conference on Environment and Development, Earth Summit“, o.c., i: WTO: **Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry (English version)**, London, 1997, i: \*\*\*: „Report of the World Summit on Sustainable Development, Johannesburg, South Africa, 26 August - 4 September 2002“. United Nations. New York. 2002. <<https://digitallibrary.un.org/record/478154?ln=en>> (12.12.2018.), te: Krešić, D., Miličević, K., Boranić Živoder, S.: o.c., p. 69.-86.

<sup>113</sup> U istom dokumentu definirani su ciljevi razvoja na područjima od interesa za međunarodnu zajednicu te aktivnosti koje trebaju pridonijeti njihovom ostvarivanju, a riječ je o tzv. 8 milenijskih razvojnih ciljeva (eng. Millennium Development Goals, eng. kr.: MDGs) koje su države članice UN-a obvezne ostvariti do 2015. Više o tome cf: \*\*\*: „What are the Sustainable Development Goals?“, o.c. i: \*\*\*: „Milenijska deklaracija Opće skupštine UN-a (neslužbeni prijevod)“, o.c.

<sup>114</sup> Vrh predstavnika lokalnih (i regionalnih) uprava i čelnici iz gotovo svih dijelova svijeta obvezali su se da će obnoviti napore lokalnih (i regionalnih) uprava u svrhu ostvarivanja dugoročnih i kratkoročnih ciljeva već uspostavljenih međunarodnih deklaracija i protokola. Tako su podržali tzv. Lokalnu akciju 21 i usvojena Okvirna načela za provedbu Lokalne agende 21 za slijedeće desetljeće. Više o tome cf: \*\*\*: „Report of the World Summit on Sustainable Development, Johannesburg, South Africa, 26 August - 4 September 2002“, o.c.

<sup>115</sup> Novi ciljevi održivog razvoja predstavljaju globalnu razvojnu agendu za razdoblje nakon 2015. godine, uključuju sve tri dimenzije održivog razvoja (gospodarsku, socijalnu i okolišnu) i nadovezuju se na razvojne politike sadržane u milenijskim razvojnim ciljevima (MDG). Više o o tome cf: \*\*\*: „Održivi razvoj“, o.c., i: Pavić-Rogošić, L. (ured.): o.c., te: \*\*\*: „Naših 15 godina doprinosa promjenama i zalaganja za održivi razvoj“, o.c.

se nadovezuju na već uspostavljene razvojne politike sadržane u milenijskim razvojnim ciljevima (MDG) i čime je postavljen cjeloviti okvir za budućnost održivog razvoja (vidjeti sliku 2.).

Dokument pod nazivom **Promijenimo naš svijet** (eng. Transforming our World) predstavlja Agendu 2030. za održivi razvoj i objavljen je nakon njegova usvajanja na summitu UN-a o održivom razvoju održanom 2015. godine u New Yorku. Agenda 2030. na globalnoj i političkoj razini predstavlja program s novim globalnim ciljevima održivog razvoja do 2030. godine (vidjeti sliku 2.) i novu svjetsku razvojnu agendu za rješavanje brojnih izazova održivog razvoja u svim međusobno povezanim segmentima: gospodarskom, socijalnom, okolišnom i političko-sigurnosnom.<sup>116</sup>

Slika 2. Novih 17 ciljeva održivog razvoja (SDG-ovi) – UNCSO



Izvor: obrada autora prema \*\*\*: „What are the Sustainable Development Goals?“, o.c.; i prema: \*\*\*: „Održivi razvoj“, o.c. i prema: \*\*\*: „Promijenimo naš svijet: Agenda 2030 za održivi razvoj“, o.c.

Po usvajanju Agende 2030. Politički forum o održivom razvoju na visokoj razini (eng. High Level Political Forum, HLPF) prvi je put zasjedao 2016. godine. Države članice UN-a

<sup>116</sup> Glavni dio razvojne Agende 2030. predstavlja ukupno 17 novih ciljeva održivog razvoja (SDG) podijeljenih u 169 međusobno usko povezanih detaljnih podciljeva. Novi ciljevi predstavljaju nadogradnju milenijskih ciljeva. Agenda 2030 nadopunjena je Okvirom UN iz Sendaija (za smanjenje rizika od katastrofa za period 2015. – 2030.); Akcijskim planom 3. Konferencije UN o financiranju razvoja (srpanj 2015.) te (travanj 2016.) Pariškim sporazumom o klimatskim promjenama. Više o tome cf: \*\*\*: „Promijenimo naš svijet: Agenda 2030 za održivi razvoj“, o.c.

preko tzv. dragovoljnih nacionalnih prezentacija (eng. Voluntary National Reviews, VNR) prezentiraju dokumente koji sadržavaju detaljan pregled nacionalnih aktivnosti i rezultata o ispunjavanju 17 ciljeva pojedinačno te kako provode evaluaciju i reviziju provedbe Agende 2030. i ciljeva održivog razvoja.<sup>117</sup>

#### - Dokumenti EU-a i europskih institucija i tijela:

**Povelja europskih gradova** dokument je donesen 1994. godine u Aalborgu u Danskoj na Prvoj europskoj konferenciji o održivom razvoju u gradovima i mjestima. Ključni europski održivi gradovi i mjesta za procese transformacije načina života preuzeli su obvezu pronalaženja jedinstvenog puta prema održivosti i razvoju odgovarajuće lokalne strategije, a time su konkretizirali ulogu proizvodnje i potrošnje te način uređenja prostora.<sup>118</sup>

Dokument **Od povelje do akcije** predstavlja akcijski plan Druge europske konferencije o održivim gradovima i mjestima održane 1996. godine u Lisabonu u Portugalu. Podržali su ga svi sudionici konferencije, što je pridonijelo boljoj razmjeni iskustava i novih ideja iz realnog sektora te istraživanju raznih mogućnosti zajedničke suradnje na projektima s europskim lokalnim zajednicama.<sup>119</sup>

**Ugovorom iz Amsterdama** iz 1997. godine promiče se održivi razvitak kao jedan od temeljnih ciljeva EU-a.<sup>120</sup>

Dokument **Hannoverski poziv** podržali su svi sudionici Treće europske konferencije o održivim gradovima i mjestima održane 2000. godine u Hannoveru u Njemačkoj. Utvrđeni su novi izazovi i načini provedbe aktivnosti nužnih za unapređenje razvoja u održivim gradovima i mjestima zemalja EU-a i susjednih regija.<sup>121</sup>

<sup>117</sup> HLPF djeluje od 2013. godine kao glavno tijelo UN-a za evaluaciju i reviziju provedbe Agende 2030 i ciljeva održivog razvoja u državama članicama UN-a. HLPF svoja godišnja zasjedanja održava pod okriljem Ekonomskog i socijalnog foruma UN-a (eng. UN Economic and Social Council, ECOSOC), a svake četvrte godine pod okriljem Opće skupštine UN-a. Više o tome cf. \*\*\*: „ECOSOC, United Nations Economic and Social Council”. <<https://www.un.org/ecosoc/en/>> (12.12.2018.), te: \*\*\*: „Promijenimo naš svijet: Agenda 2030 za održivi razvoj”, o.c.

<sup>118</sup> Više o tome cf. \*\*\*: „Održivi razvoj”, o.c., te: Medven, Ž. (ured.): **Lokalna Agenda 21 u Hrvatskoj. Izazovi održivog razvoja u lokalnim zajednicama**, Regionalni centar zaštite okoliša za Srednju i Istočnu Europu, Ured u Hrvatskoj, Zagreb, 2006., p. 11.–12.

<sup>119</sup> Tada se okupilo više od tisuću predstavnika iz cijele Europe i donijeti su zaključci da je postignut veći napredak u odnosu na stanje zatečeno pri održavanju prve konferencije održane u Aalborgu u Danskoj. Više o tome cf. \*\*\*: „European Sustainable Cities Platform”. 2016, <<https://sustainablecities.eu/home/>> (10.12.2018.).

<sup>120</sup> Više o tome cf. \*\*\*: „Ugovor iz Amsterdama”. 2.10.1997. <<https://www.europarl.europa.eu/about-parliament/hr/in-the-past/the-parliament-and-the-treaties/treaty-of-amsterdam>> (12.12.2018.).

<sup>121</sup> Doneseni zaključci predstavljaju napredak u odnosu na zatečeno stanje od druge Konferencije održane u Lisabonu u Portugalu. Više o tome cf. \*\*\*: „European Sustainable Cities Platform”, o.c.

**Prva strategija održivog razvoja EU-a** usvojena je 2001. godine na sastanku Europskog vijeća u Gothenburgu, a podrazumijevala je koordinirano preispitivanje ekonomskih, socijalnih i ekoloških utjecaja kod svih politika i nakon toga uzimanja spomenutih utjecaja u obzir u procesu donošenja budućih odluka.<sup>122</sup>

Dokument predstavljen kao Povelja opredjeljenja iz Aalborga poznatiji je kao **Povelja Aalborg +10** iz 2004. godine. Ključni europski predstavnici jedinica lokalnih uprava (održivih gradova i mjesta) tim su dokumentom napravili značajan iskorak unaprijed jer su Agendu pretvorili u strateški koordiniranu akciju. Obavezali su se na ubrzanje napora usmjerenih prema lokalnoj održivosti u skladu sa zacrtanim načelima održivog razvoja u Aalborškoj povelji. Isključivi im je cilj objedinjavanje zajedničkih vizija o održivoj budućnosti gradova i mjesta u strateški i praktično realno provedive ciljeve i akcije na lokalnoj i regionalnoj te nacionalnoj razini.<sup>123</sup>

Nakon revizije Gothenburške strategije održivog razvitka EU prihvaća revidiranu **Strategiju održivog razvitka za proširenu Europu**, što su podržali svi sudionici konferencije u Lisabonu (Portugal) održane 2006. godine. Bila je usmjerena prvenstveno na potrebu postupne promjene dotada neodrživog načina potrošnje i proizvodnje te na ostvarenje cjelovitog pristupa u izradi politika i smjernica, ali s naglaskom za jačanjem međusobne solidarnosti i partnerstva.<sup>124</sup>

Razvitak regulatornog okvira za pitanja održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu analiziran kroz niz temeljnih i primarno međunarodnih dokumenata donesenih u pogledu održivog razvoja iznimno je važan. Posebno je važan za održivi razvoj i održivo poslovanje, općenito i kod obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu. Bitno je da se u aktualnom razdoblju razvitka RH međunarodno donesene mjere (na razini UN-a, EU-a i dr.) u pogledu uspješnosti primjene održivog razvoja na nacionalnoj (RH), regionalnoj i lokalnoj razini sve više,

<sup>122</sup> Više o tome cf: Korošec, L., Smolčić Jurdana, D.: **Politika zaštite okoliša - integralni dio koncepcije održivog razvoja Europske unije**, Ekonomski pregled, Vol. 64, 2013, No. 6, p. 624. <<https://hrcak.srce.hr/113000>> (12.12.2018.).

<sup>123</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Održivi razvoj“, o.c., te u: Medven, Ž. (ured.): o.c., p. 11.–12.

<sup>124</sup> Više o tome cf: **Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske**, o.c., i: Adams, W. M.: **The Future of Sustainability: Re-Thinking Environment and Development in the Twenty-First Century**, IUCN, Gland, 2006. <<https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/Rep-2006-002.pdf>> (12.12.2018.), i u: Adams, W. M., Jeanrenaud, S. J.: **Transition to Sustainability: Towards a Humane and Diverse World**, IUCN, Gland, 2008. <[https://www.iucn.org/sites/dev/files/import/downloads/transition\\_to\\_sustainability\\_sep\\_08\\_\\_en\\_\\_2.pdf](https://www.iucn.org/sites/dev/files/import/downloads/transition_to_sustainability_sep_08__en__2.pdf)> (12.12.2018.), te: Korošec, L., Smolčić Jurdana, D.: o.c., p. 624.

bolje i učinkovitije unapređuju i provode. To je uočljivo i vidnim napretkom RH na određenim međunarodnim ljestvicama (primarno UN-a i EU-a) usporedbe zemalja u pogledu konkretnih ostvarenja održivog razvoja i postignuća održivog poslovanja u turizmu RH.

### 3.3.1. Ključni dokumenti održivog razvoja i zaštite okoliša u RH

Uvidom u razvoj nacionalnog regulatornog okvira za pitanja održivog razvoja u RH kao mogućeg poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH treba razmotriti nacionalne dokumente donesene u pogledu primjene održivog razvoja u RH. Treba se kratko osvrnuti na to zašto su oni važni za održivi razvoj i poslovanje u turizmu, posebno za obiteljsko poduzetništvo u hotelijerstvu RH.

U dokumentima u pogledu održivog razvoja i zaštite okoliša u RH valja uočiti da je Hrvatska zakonskom legislativom utemeljila svoj originalni koncept održivog razvoja jer su na državnoj razini doneseni vlastiti dokumenti utemeljeni isključivo na načelima održivog razvoja specifičnima za RH. Uočljivo je da se tri od ukupno četiri nedavno donesena glavna dokumenta primarno odnose na ekologiju u RH. To je bio povod razmišljanju o nazivu ovog potpoglavlja gdje se, uz održivi razvoj, ističe zaštita okoliša kao važna ekološka komponenta. Objavljeni dokumenti i operativne aktivnosti MVEP RH bitni su za znanstveno razmatranje ključnih dokumenata za održivi razvoj i zaštitu okoliša u RH.

MVEP RH nacionalno je tijelo koje na svojim mrežnim stranicama (*web-sjedištu*) najažurnije prati i digitalno objavljuje sve dokumente donesene na svjetskoj, regionalnoj i nacionalnoj razini, a koji su povezani sa sustavnim kreiranjem i provedbom smjernica održivog razvoja UN-a i dr. tijela, posebno od strane RH, te ostale dokumente koji predstavljaju opći regulatorni okvir za pitanja održivog razvoja na svjetskoj, regionalnoj i nacionalnoj razini.<sup>125</sup> Također, važno je što se objavljuju istraživanja (i poveznice na njih) o postignućima RH, kao što pokazuje izvješće o održivom turizmu globalne istraživačke kuće Euromonitor International objavljeno 15. 3. 2021. (slika 3.) o tome da se RH po standardima održivosti turizma i prihvaćanju zelene transformacije za oporavak putovanja za 2020. godinu pozicionirala na 13. mjestu u svijetu. RH je i među 20 zemalja koje

---

<sup>125</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Održivi razvoj“, o.c.

predvode skandinavske, odnosno zemlje EU-a.<sup>126</sup>

Slika 3. Prikaz dijela izvješća istraživačke kuće Euromonitor International

<p>EUROMONITOR INTERNATIONAL</p> <p>Hrvatska po standardima održivosti turizma i putovanja na 13. mjestu u svijetu</p> <p><small>Autor: N. S./Hina • Zadržaj izmjena 15.03.2021 10:39 • Objavljeno 15.03.2021 u 10:32</small></p>	<p>Hrvatska se po standardima održivosti turizma i prihvaćanju zelene transformacije za oporavak putovanja za 2020. pozicionirala na 13. mjestu u svijetu, čime je i među top 20 zemalja, koje predvode skandinavske odnosno EU zemlje, pokazuje novo izvješće o održivom turizmu globalne istraživačke kuće Euromonitor International.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Izvor: obrada autora prema Sućec, N.: „Hrvatska po standardima održivosti turizma i putovanja na 13. mjestu u svijetu“, Hina, 15.03.2021, <<https://www.tportal.hr/biznis/clanak/hrvatska-po-standardima-odrzivosti-turizma-i-putovanja-na-13-mjestu-u-svijetu-20210315>> (25.7.2021.).

### - Dokumenti Hrvatske i njezinih institucija i tijela (koje skrbe o održivom razvoju):<sup>127</sup>

RH je podržala Agendu 21 i Plan djelovanja u pogledu održivog razvoja iz 1992. godine. Konkretno, Sabor RH donio je **Deklaraciju o zaštiti okoliša RH** kao prvi dokument u kojem se izričito spominje iznimna važnost održivog razvoja za RH.<sup>128</sup>

RH je preuzeo milenijske razvojne ciljeve<sup>129</sup> iz Milenijske deklaracije UN-a iz 2000. godine.<sup>130</sup> RH je izradio **Nacionalno izvješće o provedbi ciljeva Milenijske deklaracije** koje je UN-u podneseno 2004. godine.

RH je 2006. godine UN-u podnio **Izvješće o napretku i ostvarivanju milenijskih ciljeva razvoja u RH**.<sup>131</sup> RH je usvojio ukupno osam multidimenzionalnih nacionalnih

<sup>126</sup> Analitička kuća procjenjivala je 99 zemalja u svijetu i rangirala najbolje zemlje održivog turizma kroz tzv. Sustainable Travel Index (promatrajući ekološku, socijalnu i ekonomsku održivost, rizike zemlje kao i održivost turističke potražnje, prijevoza i smještaja), pri čemu iznose i podatak da 66,4 posto potrošača na globalnoj razini želi pozitivno utjecati na okoliš svojim svakodnevnim djelovanjem u 2021. godini. Na prvih pet mjesta po održivosti turizma i putovanja (u top 20) su Švedska, Finska, Austrija, Estonija i Norveška, a ispred Hrvatske su i Slovačka, Island, Latvija, Francuska, Slovenija, Švicarska te Litva, a iza nje su još Češka, Irska, Njemačka, Belgija, Danska, Nizozemska i Portugal. Više o tome cf: Sućec, N.: „Hrvatska po standardima održivosti turizma i putovanja na 13. mjestu u svijetu“, o.c.

<sup>127</sup> Riječ je o nastavku razmatranja dokumentacije iz potpoglavlja 3.3.

<sup>128</sup> RH je tako podržao dokumente na međunarodnoj razini, Agendu 21 i Plan djelovanja, koji su usvojeni 1992. na konferenciji u Rijuu. Više o tome cf: \*\*\*: „United Nations Conference on Environment and Development, Earth Summit“, o.c.

<sup>129</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „What are the Sustainable Development Goals?“, o.c. i: \*\*\*: „Milenijska deklaracija Opće skupštine UN-a (neslužbeni prijevod)“, o.c.

<sup>130</sup> Konkretno, RH je preuzeo obvezu provedbe svih ciljeva i dr. elemenata održivog razvoja koje proizlaze iz deklaracije do 2015., a koji su usvojeni na Općoj skupštini UN-a 2000. Više o tome cf: \*\*\*: „United Nations Millennium Declaration“. 2000. <[https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A\\_RES\\_55\\_2.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_55_2.pdf)> (12.12.2018.).

<sup>131</sup> Više o tome cf: **Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske**, o.c., te: \*\*\*: „Promijenimo naš svijet:

ciljeva s 31 podciljem koji odgovaraju posebnim okolnostima i uvjetima razvoja RH. Ti se ciljevi i podciljevi stalno nadopunjuju.<sup>132</sup>

Hrvatski sabor je 2009. godine donio<sup>133</sup> **Strategiju održivog razvitka RH**<sup>134</sup>. U tom kontekstu ovdje se izdvaja dio dokumenata kao obrazac načina provedbe spomenute Strategije, a na primjeru provedbe održivog razvoja u domeni zaštite okoliša u RH: Plan zaštite okoliša RH, Program zaštite okoliša i Izvješće o stanju okoliša.

**Plan zaštite okoliša RH** (dalje: Plan) temeljni je dokument koji određuju mjere i aktivnosti u području zaštite okoliša u RH za određeno razdoblje, npr. od 2016. do 2023. godine. Plan određuje prioritetne ciljeve zaštite okoliša u RH i treba biti usklađen sa Strategijom zaštite okoliša. Plan sadržava mjere i aktivnosti u području zaštite okoliša u RH, način provedbe i redoslijed njihova ostvarivanja, rok izvršavanja i nositelje provedbe, projekte s procjenom sredstava za provedbu Plana te analizu troškova i koristi. Plan se donosi na temelju analize učinkovitosti primijenjenih mjera i stanja u okolišu utvrđenog tzv. Izvješćem o stanju okoliša za to razdoblje, a po potrebi i ranije, tj. kada to predloži resorno Ministarstvo.<sup>135</sup>

Agenda 2030 za održivi razvoj“, o.c.

<sup>132</sup> Više o tome cf. \*\*\*: „Pregled postignuća Republike Hrvatske u ostvarivanju Milenijskih ciljeva razvoja za razdoblje od 2006. do 2010. godine“. 2010.

<[http://www.mvep.hr/custompages/static/hrv/files/100917\\_postignuca\\_milenijski\\_ciljevi.pdf](http://www.mvep.hr/custompages/static/hrv/files/100917_postignuca_milenijski_ciljevi.pdf)> (11.12.2018.).

<sup>133</sup> Više o tome cf. \*\*\*: „Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske“. 2009.

<<https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/ZPPI/Strategije%20-%20OGP/za%20okoli%C5%A1a/Strategija%20odr%C5%BEivog%20razvitka%20Republike%20Hrvatske.html>> (12.12.2018.), i: **Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske**, o.c., i: Matešić, M.: **Principi održivog razvoja u strateškim dokumentima Republike Hrvatske**, Socijalna ekologija, Vol. 18, 2009, No. 3–4, p. 324 <<https://hrcak.srce.hr/54112>> (12.11.2019.), i: **Zakon o računovodstvu pročišćeni tekst zakona**, „Narodne novine“, 2015, 78, 134, 2016, 120, 2018, 116, 2020, 42, 47

<<https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu>> (12.4.2019.), i: Buljan, H.: „Agencija za zaštitu okoliša - Hrvatska agencija za okoliš i prirodu – Članak 38. - Zakon o zaštiti okoliša“. 1.1.2019.

<[https://zastitaokolisa.dashofer.hr/33/agencija-za-zastitu-okolisa-hrvatska-agencija-za-okolis-i-prirodu-clanak-38-zakon-o-zastiti-okolisa-uniqueidmRRWSbk196E4DjKFq6pChJBsmTCABFpreIDfpwCqOo0IEP-wXRIIPw/?uri\\_view\\_type=5](https://zastitaokolisa.dashofer.hr/33/agencija-za-zastitu-okolisa-hrvatska-agencija-za-okolis-i-prirodu-clanak-38-zakon-o-zastiti-okolisa-uniqueidmRRWSbk196E4DjKFq6pChJBsmTCABFpreIDfpwCqOo0IEP-wXRIIPw/?uri_view_type=5)> (1.2.2019.), i: Buljan, H.: „Plan zaštite okoliša Republike Hrvatske - Članak 52. – Zakon o zaštiti okoliša“. 1.1.2019. <<https://zastitaokolisa.dashofer.hr/33/plan-zastite-okolisa-republike-hrvatske-clanak-52-uniqueidmRRWSbk196E4DjKFq6pChJBsmTCABFprygQ68UIX5VQzPFPNVDt2gw/>> (1.2.2019.), te:

Buljan, H.: „Zakon o zaštiti okoliša“. 1.1.2019., <<https://zastitaokolisa.dashofer.hr/33/zakon-o-zastiti-okolisa-narodne-novine-broj-80-13-153-13-78-15-12-18-i-118-18-na-snazi-od-01-01-2019-uniqueidmRRWSbk196E4DjKFq6pChJBsmTCABFpreIDfpwCqOo1orfAqPBMw0w/>> (1.2.2019.).

<sup>134</sup> Više o tome cf. \*\*\*: „Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske“, o.c., te: **Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske**, o.c.

<sup>135</sup> Više o tome cf. \*\*\*: „Javno savjetovanje o nacrtu Plana zaštite okoliša Republike Hrvatske za razdoblje od 2016. do 2023. godine“. 2016. <<https://esavjetovanja.gov.hr/ECon/MainScreen?entityId=4300>> (12.12.2018.), i: Buljan, H.: „Plan zaštite okoliša Republike Hrvatske – Članak 52. – Zakon o zaštiti okoliša“, o.c., te: **Nacionalni plan djelovanja na okoliš**, „Narodne novine“, 2002, 46 <[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002\\_04\\_46\\_925.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002_04_46_925.html)> (12.12.2018.).



**Program zaštite okoliša** detaljno razrađuje mjere za zaštitu okoliša za sva područja u RH, a koje su usklađene s lokalnim i regionalnim posebnostima i obilježjima određenog područja. Programe zaštite okoliša donose gradovi i općine ako je to u skladu s Programom zaštite okoliša pripadajuće županije.<sup>136</sup>

**Izvešće o stanju okoliša** donosi HS sa svrhom nadzora i vrednovanja zadanih ciljeva iz dokumenata o održivom razvoju i zaštiti okoliša RH (npr. Strategija održivog razvitka RH i konkretni Planovi zaštite okoliša).<sup>137</sup>

RH je sudjelovao na konferenciji UN-a o održivom razvoju 2012. godine te je podržao dokument *Budućnost kakvu želimo*<sup>138</sup> i Agendu 2030. za održivi razvoj pod nazivom *Promijenimo naš svijet* (engl. *Transforming our World*) iz 2015. godine.<sup>139</sup> Time je RH istaknuo svoje opredjeljenje za jačanjem načela vladavine prava na nacionalnoj i svjetskoj razini.<sup>140</sup> Vlada RH (VRH) osnovala je Nacionalno vijeće za održivi razvoj kojim predsjedava predsjednik Vlade RH, a administrativne i stručne poslove obavlja MVEP. Zadaća Vijeća jest određivanje mjera i aktivnosti, prioriteta, obveznika, dinamike i sredstva VRH-a potrebnih za provedbu svih ciljeva Agende 2030. te praćenje, analiza i koordiniranje provedbe.<sup>141</sup>

Iz razmatranog se može ocijeniti da se planirane mjere održivog razvoja nastoje što bolje ostvarivati jer RH iskazuje tendencije aktivne i zakonski regulirane provedbe gospodarske, ekonomske i ekološke politike. RH je svrhu realizacije navedenog usvojio i prati izvršenje većeg broja temeljnih dokumenata koji naglašavaju nužnost promicanja politike prema načelima održivog razvoja, uključujući i održivi razvoj turizma. RH je relativno napredan u aktivnoj provedbi politika zaštite okoliša.<sup>142</sup>

<sup>136</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Održivi razvoj“, o.c., te: \*\*\*: „Javno savjetovanje o nacrtu Plana zaštite okoliša Republike Hrvatske za razdoblje od 2016. do 2023. godine“, o.c.

<sup>137</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Održivi razvoj“, o.c.

<sup>138</sup> Ibid.

<sup>139</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Promijenimo naš svijet: Agenda 2030 za održivi razvoj“, o.c., te: \*\*\*: „European Sustainable Cities Platform“, o.c.

<sup>140</sup> RH se zalagao za univerzalnost ciljeva održivog razvoja i za potrebu njihove pripreme i implementacije u duhu S.M.A.R.T (konkretnost, mjerljivost, izvedivost, realističnost i pravovremenost) načela te je pripremio koncept provedbe i nacionalne koordinacije za Agendu 2030. u RH. Više o tome cf: \*\*\*: „Promijenimo naš svijet: Agenda 2030 za održivi razvoj“, o.c.

<sup>141</sup> U Hrvatskoj je težište rada nacionalne koordinacije provedba prvih 16 ciljeva održivog razvoja (koji su nacionalnog karaktera i uključuju sve dionike glede unapređenja postojećih i iznalaženja novih, inovativnih politika i mjera za (gospodarski, okolišni, društveni i institucionalni) napredak RH. Više o tome cf: \*\*\*: „Promijenimo naš svijet: Agenda 2030 za održivi razvoj“, o.c.

<sup>142</sup> Više o tome cf: Šarić, M. "PRIKAZ KNJIGE **Naslov: Hrvatska: Strategija pametnog, održivog i inkluzivnog rasta: izvješće br. 66673-HR.**", Ekonomski vjesnik, vol. 26, 2013, No. 2, p. 715-718. <<https://hrcak.srce.hr/116468>> (12.4.2019.).

Razvitak nacionalnog regulatornog okvira za pitanja održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu istraživan kroz niz temeljnih i primarno nacionalnih dokumenata donesenih u pogledu održivog razvoja posebno je važan. Primarno je važan za ostvarenje nacionalnog koncepta održivog razvoja i održivog poslovanja, i općenito i posebice kod obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu.

Bitno je da se u postojećem trenutku razvitka RH nacionalno donesene mjere na razini RH, županija, gradova, mjesta i dr. u pogledu uspješnosti koordinacije i primjene održivog razvoja na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini sve više unapređuju i izvršavaju. Uočljiv je napredak RH u uvažavanju i koordinaciji održivog razvoja na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini te boljim hrvatskim pozicioniranjem na određenim međunarodnim ljestvicama komparacije zemalja, regija i gradova u pogledu konkretnih ostvarenja održivog razvoja i postignuća održivog poslovanja u poduzetništvu, turizmu i hotelijerstvu.

U kontekstu sustavnije provedbe svih aspekata OR-a (ekonomskih, društvenih, ekoloških i dr.) mora se realno podržati razvitak, posebno za regulatorne aspekte OR-a koji su poticaj obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu te su orijentirani prema konkretnoj provedbi OR-a (općenito i u turizmu), a posebno u obiteljskom poduzetništvu u hrvatskom hotelijerstvu. Pravilno razumijevanje i sustavna primjena svih dokumenata nacionalnog regulatornog okvira za sve aspekte OR-a, koji je nastao temeljem svih dokumenata međunarodnog regulatornog okvira, omogućava racionalnu primjenu OR-a kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.

#### **3.4. Strateško pozicioniranje održivog obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva**

Polazeći od razumijevanja pojma održivog razvoja (OR) i njegovih komponenti, jasno je da se obiteljsko poduzetništvo u hotelijerstvu RH mora strateški pozicionirati u načelnim i praktičnim okvirima, sa smjernicama međunarodnih i nacionalnih dokumenata, tj. s jedne strane prema smjernicama nacionalnog regulatornog okvira (dokumentacije) i s druge strane prema smjernicama internacionalnog/međunarodnog regulatornog okvira (dokumentacije).

Zato je bitno steći barem kratki uvid o razvoju pojma, obilježja i aspektima održivog razvoja u RH (Tablica 8.), gdje se uočavaju posebni aspekti i problemi održivog razvoja turizma u RH. Uočljiv je neuravnotežen razvoj hrvatskog hotelijerstva i cjelokupnog turizma s aspektima ekološke, ekonomske, društvene i kulturne nestabilnosti maritimnog, masovnog i općenito unificiranog turizma. Najpotrebnija je učinkovita primjena politike održivog razvoja te zaštita životne sredine za svaku kategoriju i razinu strategije upravljanja održivim razvojem.

Sadašnji relativno neučinkovit upravljački model kao i nedostatak jasnih strategija i vizija uspješnog razvitka OR-a u domeni hrvatskog obiteljskog hotelijerstva može biti prijatnija i suvremenom fenomenu OR-a turizma. Tako nedostatak odgovarajuće infrastrukture i loše organizirano lokalno prometovanje za posljedicu obično imaju upitan dugoročno održiv trend razvoja tržišne pozicije hrvatskog turizma kao i odgovarajuću valorizaciju visokog brendiranja vrednota konkretne destinacije. Problem je često postojanje deficita jasnih strategija i vizija OR-a hrvatskog turizma u većini destinacija, što rezultira ugrožavanjem jedne od temeljnih elemenata gospodarstva RH, tj. turizma u destinacijama s izvanrednim vrednotama.

Tablica 8. Prikaz rasprava o razvoju pojma, obilježja i aspekata održivog razvoja u RH

Uvodne rasprave o razvoju pojma, obilježja i aspekata održivog razvoja u RH
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiziraju li se različiti aspekti održivog razvoja u RH, prvenstveno je uočljiv neuravnotežen razvoj hrvatskog hotelijerstva i cjelokupnog turizma s aspektima ekološke, ekonomske, društvene i kulturne nestabilnosti maritimnog, masovnog i unificiranog turizma gdje je najpotrebnija i neophodna učinkovita primjena posljedica raznovrsnih politika održivog razvoja te zaštita životne sredine za svaku kategoriju i razinu strategija upravljanja održivim razvojem.</li> <li>• Postojeći neučinkoviti upravljački model kao i nedostatak jasnih strategija i vizija razvitka hrvatskog obiteljskog hotelijerstva mogu biti prijatnija sveukupnom, sociološkom fenomenu turizma. Nedostatak odgovarajuće infrastrukture i loše organizirano lokalno prometovanje za posljedicu imaju upitan dugoročno održiv trend tržišne pozicije kao i valorizaciju visokog brendiranja vrednota destinacije.</li> <li>• Ovdje se u vjerojatnosnom/probabilističkom smislu<sup>143</sup> posebno naglašava da postoji deficit jasnih strategija i</li> </ul>

<sup>143</sup> Značenje riječi probabilizam ogleda se kroz tri definicije: „(a) spoznajni nauk i moralni stav koji odmah prihvaća kao istinito ono što je samo “vjerojatno” (od lat. probabilis = vjerojatan), utemeljeno na prethodnom iskustvu. Isto u etici znači prihvaćanje [...] – više o tome cf. \*\*\*: Natuknica **vjerojatnost (lat. probabilitas)**, Rječnik filozofskih pojmova, Udruga za promicanje filozofije Filozofija.org, <<https://www.filozofija.org/rjecnik-filozofskih-pojmova/>> (19.12.2019.); (b) probabilizam – svjetonazor da nikakvo znanje nije sigurno, nego da je manje ili više vjerojatno (probabilno) - više o tome cf. \*\*\*: Natuknica **probabilizam**, Leksikon filozofskih pojmova i korisni linkovi, Pouke.org, <<https://pouke.org/forum/index.php?/topic/2213-leksikon-filozofskih-pojmova-i-korisni-linkovi/#comments>> (19.12.2019.); (c) probabilizam - svjetonazor da nikakvo znanje nije

vizija razvitka hrvatskog turizma u većini destinacija. Posebno je to naglašeno tamo gdje su te činjenice osobito izražene, npr. u destinacijama s izvanrednim vrednotama, što je rezultiralo ugrožavanjem jedne od temeljnih i ključnih elemenata gospodarstva Hrvatske, tj. turizma u destinacijama s izvanrednim vrednotama.

*Izvor: autor*

Mali (srednji i/ili obiteljski) hoteli suočavaju se s problemima otežanog pristupa svim poslovnim resursima u turizmu i općenito, a zbog svoje relativno male (i/ili srednje) veličine. Njihovo strateško pozicioniranje u segmentu održivog obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva u RH i međunarodno presudno je za njihov budući opstanak i održivi razvoj. Mali (srednji i/ili obiteljski) hoteli izgledno su jedan od važnijih segmenata u hrvatskom hotelijerstvu jer su u stanju vrlo brzo i učinkovito reagirati na neočekivane i nagle promjene na suvremenom hotelijerskom tržištu. Oni su vrlo često zbog svojih (relativno optimiziranih) kapaciteta (u svojim smještajnim objektima) sposobni ponuditi diferencirane, personalizirane i usluge visoke kvalitete. Njihov dugoročiji opstanak i uspjeh ovise o njihovoj izdržljivosti i sposobnosti da ojačaju svoju tržišnu poziciju u hotelijerskom turizmu RH i međunarodno. To će biti realnije i lakše provedivo ako mali, srednji i/ili obiteljski hoteli očuvaju i prošire svoju konkurentsku prednost u odnosu na druge u turizmu RH i međunarodno. Isto se ogleda u njihovoj većoj neovisnosti, fleksibilnosti i lakoći umrežavanja, tj. lakoći ostvarenja međusobne suradnje malih, srednjih i/ili obiteljskih hotela.<sup>144</sup>

Održivi razvoj podrazumijeva planiranje i ostvarenje niza prilagodbi i istovremenih usklađivanja vrlo podijeljenih, naizgled vrlo različitih, ali zato ponekad složenih sociokulturnih (društvenih), ekoloških, ekonomskih i dr. interesa (tehnoloških i sl.) i stremljenja, u općem i posebnom smislu. U općem smislu to su interesi i stremljenja u pogledu OR-a u turizmu RH i šire, a u posebnom smislu su to interesi i stremljenja u pogledu OR-a obiteljskog poduzetničkog hrvatskog hotelijerstva i njegova boljeg strateškog pozicioniranja (lokalno i regionalno, eventualno nacionalno i globalno). Slijedom toga, u turizmu općenito riječ je o odgovornom političkom procesu dogovaranja i drugih postupaka

---

sigurno, nego da je manje ili više vjerojatno (probabilno) - više o tome cf: \*\*\*: Natuknica **probabilizam**, Mali leksikon filozofskih pojmova, Forum.hr, <<http://www.forum.hr/showthread.php?t=30669>> (19.12.2019.); te više o tome cf: \*\*\*: Natuknica **probabilizam**, rječnik.com, o.c.

<sup>144</sup> Više o tome cf: Pivcevic, S.: **Strategic networks of small hotels - evidence from Croatia**, Tourism and hospitality management, Vol. 15, 2009, No. 2, p. 163.--175. <<https://hrcak.srce.hr/64633>> (12.12.2018).

odlučivanja o određenoj destinaciji lokalno, regionalno, nacionalno i/ili globalno.<sup>145</sup> Valja uočiti da je iznimno važna uloga lokalne (i/ili regionalne) samouprave u praksi. Potencijalno, svaka samouprava ima glavnu ulogu u pravilnom i etički odgovornom usmjeravanju (npr. prema pozitivnom djelovanju na potrošače i potpori u ostvarenju konkurentskih prednosti na određenom tržištu i njegovu specifičnom segmentu) konkretnih tvrtki, hotela (npr. kod obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva) te drugih institucija i gospodarskih subjekata k razvoju održivosti, i općenito i/ili u turizmu.<sup>146</sup>

Osiguranje dugoročnog i harmoničnog održivog razvoja Hrvatske i hrvatskog turizma gotovo da postaje imperativ opstojnosti i realnog napretka. Razlozi za takav pristup mnogobrojni su, od ekonomskih preko sociokulturnih i ekoloških pa sve do demografskih i dr. Zato se RH i hrvatski turizam danas realno nalaze pred iznimno velikim izazovom očuvanja i sustavnog jačanja svoje razvojno održive pozicije te ostvarenja znatno bolje tržišne i razvojno održive pozicije u svojem neposrednom (i širem) okruženju. Posljedično, procesi koji se odvijaju u prirodnom okruženju podržani su trendom održivog razvoja i čine ključne aspekte ostvarenja globalizacije u RH (i šire).

Strateško pozicioniranje održivog obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva zahtijeva mnoštvo konzultacija i na njima postignute konsenzuse. Lokalne (i/ili regionalne) samouprave (i/ili vlasti) moraju se bolje i brže umrežavati te učiti na primjerima dobre prakse i od stanovništva i od lokalnih, regionalnih, civilnih, državnih, privatnih, javnih, proizvodnih, uslužnih, poslovnih i drugih tvrtki i organizacija pa tako sebi priskrbiti ključna znanja i informacije nužne za razvoj najboljih strategija i taktika. Već definirane strategije mogu se iskoristiti kao potpora budućim prijedlozima za određeno lokalno, regionalno, nacionalno, i/ili međunarodno financiranje konkretnih projekata održivog razvoja u hrvatskom turizmu, u segmentu hotelijerstva, te posebno u segmentu održivog obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva.

Za učinkovito i aktivno promicanje održivog razvoja turizma općenito, u RH ili kod konkretne turističke destinacije, nadležne lokalne i/ili regionalne samouprave i/ili vlasti trebaju aktivno osiguravati potrebna financijska sredstva i ljudske kapacitete te vrijeme, a eventualno i druge kapacitete/resurse (npr. određenu inovativnu tehnologiju). S obzirom na

---

<sup>145</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „United Nations Conference on Environment & Development“, o.c.

<sup>146</sup> Više o tome cf: Bartoluci, M.: **Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva: turistička politika, razvoj i poduzetništvo u turizmu**, Školska knjiga Zagreb, 2013, p. 141.–150., te: \*\*\*: „Promijenimo naš svijet: Agenda 2030 za održivi razvoj“, o.c.

to da su često suočeni s realnim nedostatkom prethodno navedenoga, jedno od mogućih rješenja jest i javljanje na nacionalne, regionalne i/ili međunarodne natječaje za dobivanje bespovratnih sredstava za financiranje projekata održivog razvoja u turizmu.

Nastavno na to, pri istraživanju valjanosti određene ideje ili projekta nužno je utvrditi jesu li predviđene razvojne aktivnosti ekonomski održive. Nakon toga treba provjeriti jesu li predviđene razvojne aktivnosti istovremeno i ekološki održive na način da ne premašuju apsorpcijski kapacitet ekosustava predviđenog za korištenje. Nadalje, nužno je analizirati jesu li predviđene razvojne aktivnosti istovremeno i sociokulturološki (društveno) održive<sup>147</sup>, tj. narušavaju li se međusobni socijalni i kulturni odnosi i u široj i u lokalnoj društvenoj zajednici. Na kraju, treba neodložno ocijeniti jesu li razvojne aktivnosti istovremeno i tehnološki (i/ili dr.) održive na način da se definira rizik da određeni predviđeni proizvodni ili uslužni proces (i/ili aktivnost koja je s istim procesom direktno ili indirektno povezana) nema za nusproizvod štetni i/ili opasni otpad. Zaključno, ako su potencijalno zadovoljeni svi navedeni uvjeti, može se donijeti zaključak da se radi o valjanom održivom razvojnom projektu (ideji i/ili pothvatu) koji treba preporučiti i prihvatiti. Spomenuti projekti mogu promicati i određeni interes za tzv. ozelenjivanje već postojećih proizvoda i usluga u turizmu i hotelijerstvu, kao i za proizvodnju potpuno novih „zelenih” proizvoda i usluga koji će se upotrebljavati i u aktivnom segmentu održivog obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva u RH. Mnogi turisti spremni su platiti mnogo veću cijenu za boravak u „zelenim hotelima”.<sup>148</sup>

Slijedom izloženog, jedan od imperativa hrvatskog turizma u hotelijerstvu jest ostvarenje i znatno bolje pozicioniranje segmenta održivog obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva, što podrazumijeva planiranje i realizaciju svih procesa koji bitno podižu kvalitetu i pridonose diferencijaciji u destinaciji. U malim (i/ili srednjim) hotelima obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva, gdje se poslovanje temelji na odgovornom upravljanju (npr. s brigom za okoliš, za racionalnim postupanjem u pogledu potrošnje vode i korištenja energije i sl.), turisti (kao gosti hotela), zaposlenici i partneri (takvih) hotela u znatno su boljoj poziciji u pogledu svojeg i tuđeg zdravlja te imaju mirniju savjest jer imaju pravilan odnos prema

---

<sup>147</sup> Više o tome cf: Davis, S. M.: o.c.

<sup>148</sup> Više o tome cf: Low Choy, D. C.: **The Johnstone Experience - Sustainable Partnerships in Response to Local Agenda 21**, Sustainability and Local Environments: Myths, Models & Milestones, University of Sydney. Sydney, 1996, i Sutton, P.: **Council EMSs - Greening Business and Sustainability**, Sustainability and Local Environments: Myths, Models & Milestones, University of Sydney, Sydney, 1996, p. 139.–141., i: Tišma, S. et al.: **Okolišne politike i razvojne teme**, Alineja, Zagreb, 2017, te: Tišma, S. et al.: **Priručnik za izradu akcijskih planova za prilagodbu klimatskim promjenama u nacionalnim parkovima i parkovima prirode**, Institut za razvoj i međunarodne odnose, Zagreb, 2017.

održivom korištenju prirode i njezinih resursa.<sup>149</sup>

Institut za turizam je u okviru dvaju projekata tadašnjeg Ministarstva turizma RH<sup>150</sup>: – u sklopu Glavnog plana i strategije razvoja turizma RH 2012. godine prezentirao **Izvešće s projekcijom gospodarskih učinaka** u pogledu ostvarenja spomenute strategije i glavnog plana razvoja turizma RH,<sup>151</sup> a već sljedeće 2013. godine ZIT je prezentirao i **Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva**<sup>152</sup> te uputio da su lokalni (i/ili regionalni) programi, politike, taktike, odluke i pravilnici koji se odnose na aktivno ostvarivanje ciljeva Agende 21 predmet prosudbe i propitivanja te da se aktivno ažuriraju i mijenjaju ovisno o postignutom stupnju realizacije usvojenih lokalnih agendi 21 i na njima utemeljenim programima.

Provedbom Strategije razvoja turizma RH do 2020. godine<sup>153</sup> utvrđena je potreba otvaranja minimalno 200 novih malih obiteljskih hotela i pansiona. To su mali tematizirani objekti uklopljeni u okruženje i disperzirani duž (i u zaleđu) jadranske obale ili su na prostoru kontinentalnog dijela RH. Predvidiv smještajni kapacitet ponude malog obiteljskog hotelijerstva u 2020. godine bio je dimenzioniran na oko 7.500 smještajnih jedinica (ključeva). Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva do 2020. godine imao je cilj uspostaviti strateške i operativne smjernice za usuglašeno djelovanje glavnih dionika relevantnih za razvoj tog oblika smještaja, posebno Ministarstva turizma<sup>154</sup> i Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela (OMH)<sup>155</sup>. Spomenuti program usklađen je i sa strateškim okvirom razvoja EU-a u razdoblju do 2020. godine, tj. s različitim programima i fondovima EU-a raspoloživima za razdoblje financiranja od 2014. do 2020. Također, inovativna i znanstveno utemeljena održiva strategija razvoja turizma i malog obiteljskog

<sup>149</sup> Više o tome cf: Gržinić, J.: **Novi trendovi u hrvatskom hotelijerstvu**, *Suvremeni trendovi u turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković”, Pula, 2014, p. 185.

<sup>150</sup> Opaska: Sadašnji naziv Ministarstva turizma RH jest Ministarstvo turizma i sporta RH.

<sup>151</sup> Više o tome cf: Ivandić, N. et al.: **Projekcija gospodarskih učinaka: Izveštaj 10.**, Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske Institut za turizam, Zagreb, 2012 <<https://mint.gov.hr/UserDocImages/arhiva/Izvjestaj-10-121102-IZT.pdf>> (12.2.2021.).

<sup>152</sup> Više o tome cf: Ivandić, N., Kunst, I.: **Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva**, Institut za turizam, Zagreb, 2013 <[https://mint.gov.hr/UserDocImages/arhiva/007\\_160128\\_moh.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocImages/arhiva/007_160128_moh.pdf)> (12.12.2018.).

<sup>153</sup> Više o tome cf: **Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine**, „Narodne novine”, 2013, 55, <[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_05\\_55\\_1119.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html)> (12.4.2019.), te: \*\*\*: „Informacija o radu međuresornih radnih grupa za provedbu mjera turističke politike strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine”. 2019. <[https://mint.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/Informacija%20o%20osnivanju%20i%20radu%20radnih%20grupa\\_O%C5%BDUJAK\\_2019.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/Informacija%20o%20osnivanju%20i%20radu%20radnih%20grupa_O%C5%BDUJAK_2019.pdf)> (12.4.2019.).

<sup>154</sup> Opaska: Sadašnji naziv Ministarstva turizma RH je Ministarstvo turizma i sporta RH.

<sup>155</sup> Nacionalna udruga OMH osnovana je s ciljem da se stvori novi prepoznatljivi segment hotelske ponude koji se odlikuju prepoznatljivom kvalitetom i autentičnošću doživljaja.

hotelijerstva u RH postigla je relativno značajnu ekspanziju isključivo unapređenjem postojećih koncepta održivosti kao rezultata implementacije temeljnih čimbenika održivog razvoja, a posebno sustavnijim inovacijskim postupcima i primjerima dobre prakse i u turizmu i u hotelijerstvu i malom obiteljskom hotelijerstvu u RH.<sup>156</sup>

Zbog posebnosti djelatnosti obiteljskog hotelijerstva u RH, veliki značaj ima EU-ov Program za konkurentnost malih i srednjih poduzeća COSME. Tim se programom definiraju i aktivnosti unapređenja konkurentnosti ove vrste smještaja na sljedećim područjima:

„- institucionalni okvir djelovanja malog obiteljskog hotelijerstva (analizom obilježja te utvrđivanjem ključnih ograničenja sadržanih u nekoliko najvažnijih zakonskih rješenja kojima se regulira poslovanje malih obiteljskih hotela ustanovljava se okvir promjena institucionalnog okvira posebice u sferi postojećih odredbi Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti, Zakona o radu te Pravilnika o razvrstavanju i kategorizaciji hotelskih objekata, te se analizira postojeći sustav organiziranja i suradnje malih obiteljskih hotela te predlaže potreba uspostave tematskih i/ili regionalnih klastera, brendiranja i/ili labelinga);

- usmjeravanje ponude prema kvaliteti (u želji povećanja dodane vrijednosti usluga malog obiteljskog hotelijerstva pozornost se posvećuje područjima: (a) kreditnog i financijskog poticanja u funkciji povećanja kvalitete ponude, (b) uspostavi nacionalnog sustava marki kvalitete, (c) udovoljavanju principima (načelima) ekološki odgovornog poslovanja, (d) provođenja odrednica programa informiranja i poslovnog savjetovanja vlasnika malih obiteljskih hotela kao i (e) poboljšavanju sustava praćenja kvalitete usluživanja);

- unapređenje sustava komercijalizacije i promocije (koji se temelje na uspostavi tržišne prepoznatljivosti kroz tematiziranje i sadržajnu diferencijaciju, pa je zato posebna pozornost posvećena aktivnostima: (a) potrebnim za uspostavu prepoznatljivog sustava brendiranja, (b) nužnim za unapređenje tržišne komunikacije, uključujući i moguće oblike zajedničke prodaje, i (c) mjerama organizacijske podrške provedbi odrednica marketinške strategije na regionalnoj i lokalnoj razini);

- podizanje razine postojećih znanja i vještina (temelji se na osmišljavanju i provedbi različitih programa stručnog usavršavanja, pa se zato predlažu različiti programski moduli prilagođeni konkretnim potrebama/zahtjevima vlasnika i/ili posloводства malih i obiteljskih hotela).”<sup>157</sup>

---

<sup>156</sup> Više o tome cf: \*\*\*. „Informacija o radu međuresornih radnih grupa za provedbu mjera turističke politike strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine”, o.c.

<sup>157</sup> Vidjeti „Program COSME”. Više o tome cf: Ivandić, N., Kunst, I.: o.c., p. 25.–26.



U sklopu Nacionalnog programa razvoja malog obiteljskog hotelijerstva do 2020. godine u 2013. godine provedena je ekspertna ocjena konkurentnosti malih obiteljskih hotela RH, a proveli su je izabrani stručnjaci Instituta za turizam:

„Konkurentnost malog obiteljskog hotelijerstva RH može se promatrati u užem kvalitativnom i širem destinacijskom smislu. U užem smislu isključivo se radi o procjeni kvalitativnih značajki hotelske ponude. U širem smislu radi o sagledavanju različitih elemenata destinacijske ponude namijenjene turistima i koji bitno utječu na ukupni doživljaj te kvalitetu boravka. Svaki od ključnih činitelja uspjeha je ocjenjivan od 1 (loše) do 6 (izvrsno). Nakon toga su ocjene po pojedinim područjima zbrojene i podijeljene s brojem ključnih činitelja uspjeha kako bi se dobila srednja ocjena (aritmetička sredina). Ocjena konkurentnosti malih obiteljskih hotela u užem smislu (prosječna ocjena 3.90), kao i ocjena njegove konkurentnosti u širem smislu (prosječna ocjena 3,85) ukazuju na potrebna unapređenja ponude kako u okviru objekata tako i na razini destinacije (okruženja). Ohrabruje pri tome činjenica da je kvaliteta ponude malih obiteljskih hotela nešto više od kvalitete okruženja. Neovisno o tome analiza pokazuje da najveći kvalitativni iskorak u ponudi malih obiteljskih hotela potrebno učiniti u sferi tematiziranja objekta i inoviranja ponude (*wellness* sadržaji, sadržaji za sastanke), ali i opremljenosti soba. Ključni činitelji uspjeha poslovanja malih obiteljskih hotela u RH podrazumijevaju praćenje trendova, a glede njihova boljeg strateškog pozicioniranja i boljeg strateškog pozicioniranja održivog obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva. U skladu s trendovima o kojima ovisi tržišna održivost i poslovna uspješnost turističkih poduzetnika, valja zaključiti da „ključni razlikovni elementi kojima ponuda malih obiteljskih hotela u RH može dugoročno i uspješno privlačiti potencijalnu klijentelu podrazumijevaju: (a) privatnost, (b) personaliziranu uslugu podređenu individualiziranim potrebama svakog potencijalnog korisnika, (c) maksimalno ugađanje, (d) atraktivnu lokaciju, (e) visoku kvalitetu smještajne jedinice, (f) tematiziranje interijera, (g) visoku kvalitetu hrane i obroke pripremljene korištenjem lokalno proizvedenih namirnica, (h) mogućnost za socijalizaciju, druženje i komunikaciju, kao i dr.”<sup>158</sup>

U kontekstu strateškog pozicioniranja održivog obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva (općenito i) posebno u RH i istovremene provedbe svih aspekata OR-a potrebno je barem kratko razmotriti SWOT analizu malog obiteljskog hrvatskog hotelijerstva

---

<sup>158</sup> Npr. (i) mogućnost sudjelovanja/uključivanja u lokalne fešte, događanja i/ili tradicijske aktivnosti. Više o tome cf: Ivandić, N., Kunst, I.: o.c., p. 15.–18.

kao i strukturalnu ocjenu konkurentnosti malog obiteljskog hrvatskog hotelijerstva.

U prethodnom se kontekstu u tablici 9. (žuto su označeni dodaci autora) prikazuje SWOT analiza malog obiteljskog hotelijerstva RH. Postojećim elementima (iz razmatranja drugih autora) u pojedinim segmentima SWOT analize dopunjeni su elementi za:

(a) Snage: • Većinom vlastito privatno vlasništvo obitelji, • Stalni interes obitelji, • Stalni obiteljski „posao”, • Odlučivanje u obiteljskom okruženju, • Obiteljska perspektiva poslovanja; (b) Slabosti: • Različiti interesi u obitelji, • Teško promjenjivo mikrookruženje; (c) Prilike: • Povoljno nacionalno poslovno okruženje za obiteljski „posao” (nova reforma turističkog sektora i investicije<sup>159</sup>), • Povoljno EU-ovo poslovno okruženje za obiteljski „posao” (novi investicijsko-financijski ciklus od 2021. do 2027. godine); (d) Prijetnje: • Obiteljska loša provedba realizacije dobivenih EU-ovih fondova/programa (prijetnja mogućeg povrata dijela/cjelokupnih sredstava), • Obiteljski „posao” u nepovoljnom situacijskom okruženju (pandemija bolesti COVID-19, druge pandemije/bolesti i sl.), • Obiteljski „posao” u nepovoljnom sigurnosnom okruženju (terorizam, izbjeglice i sl.), • Elementarne nepogode i neprilike (potresi, poplave, oluje i sl.). Bolje strateško pozicioniranje održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva u RH uspješno se realizira isključivo kroz bolju međusobnu interakciju ljudskih, proizvedenih i prirodnih kapaciteta. Budući da se spomenuti kapaciteti u RH sporije i nekoordinirano razvijaju, treba ih učinkovitije i sustavno umrežavati te ubrzano razvijati novim kreativnim i inovativnim pristupima u obiteljskom hotelijerskom poduzetništvu.

Tablica 9. SWOT analiza malog obiteljskog hrvatskog hotelijerstva

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiran institucionalni okvir</li> <li>• Udruživanje ponuđača (vlastita udruga)</li> <li>• On-line booking sustav članova Udruge</li> <li>• Rastuća tematiziranost objekata</li> <li>• Sve veća kvaliteta ponude</li> <li>• Atraktivne mikrolokacije</li> <li>• Atraktivno destinacijsko makro okruženje</li> <li>• Primjeri dobre poslovne prakse u različitim kvalitativnim skupinama</li> <li>• Dobra vrijednost za novac</li> <li>• Individualni pristup gostu</li> <li>• Gostoljubivost i “toplina”</li> <li>• Većinom vlastito privatno vlasništvo obitelji</li> <li>• Stalni interes obitelji</li> <li>• Stalni obiteljski „posao”</li> <li>• Odlučivanje u obiteljskom okruženju</li> <li>• Obiteljska perspektiva poslovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visoka zaduženost</li> <li>• Manjak radnog kapitala</li> <li>• Kreditne institucije nedovoljno prate razvoj malog obiteljskog hotelijerstva</li> <li>• Niska profitabilnost</li> <li>• Zakonska prenormiranost</li> <li>• Institucionalno neprepoznavanje specifičnosti djelatnosti</li> <li>• Nejasan sustav upravljanja kvalitetom</li> <li>• Nedovoljna prepoznatljivost brenda</li> <li>• Velika sezonalnost poslovanja</li> <li>• Manjak stručno osposobljenog kadra</li> <li>• Niska razina poslovnog optimizma / negativna poslovna klima</li> <li>• Vertikalna integracija i razvijenost destinacijske ponude</li> <li>• Neujednačena kvaliteta ponude</li> <li>• Različiti interesi u obitelji</li> <li>• Teško promjenjivo mikrookruženje</li> </ul>
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dugoročno povoljna kretanja potražnje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neselektivan sustav poticaja malog obiteljskog</li> </ul>

<sup>159</sup> Sve je usklađeno sa strateškim okvirom i politikama definiranim programom Vlade, Nacionalnim programom reformi i Nacionalnom razvojnom strategijom u RH te dr.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sve izrazitija segmentacija potražnje</li> <li>• Razvoj turizma u ruralnom okruženju</li> <li>• Razvoj cikloturizma</li> <li>• Razvoj „soft adventure” turizma</li> <li>• Rastući interes za proizvodima „kulture života i rada”</li> <li>• Tematizacija ponude</li> <li>• Rast potražnje za „lifestyle” smještajem</li> <li>• Rast potražnje za zelenim smještajem</li> <li>• Raspoloživost EU-ovih fondova/programa</li> <li>• Suvremeni oblici promocije:</li> <li>• „Niche marketing”</li> <li>• Direktni marketing</li> <li>• Destinacijska suradnja (PPP i JPP)</li> <li>• Paketiranje složenih proizvoda kroz DMK</li> <li>• Povoljno nacionalno poslovno okruženje za obiteljski „posao” (nova reforma turističkog sektora i investicije)</li> <li>• Povoljno poslovno okruženje u EU-u za obiteljski „posao” (novi investicijsko-financijski ciklus od 2021. do 2027. godine)</li> </ul>	<p>hotelijerstva</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Netransparentno poslovno okruženje</li> <li>• Razina fiskalnih i parafiskalnih davanja</li> <li>• Gubitak interesa za obiteljskim poduzetništvom</li> <li>• Imidž jeftine ljetne „sunce i more” turističke destinacije</li> <li>• Nerazvijanje sustava destinacijskog upravljanja</li> <li>• Upravljanje turističkim razvojem Hrvatske sukladno interesima krupnog kapitala</li> <li>• Obiteljsko loše vođenje realizacije dobivenih EU-ovih fondova/programa (prijetnja mogućeg povrata dijela/cjelokupnih sredstava)</li> <li>• Obiteljski „posao” u nepovoljnom situacijskom okruženju (pandemija bolesti COVID-19, druge pandemije/bolesti, i sl.)</li> <li>• Obiteljski „posao” u nepovoljnom sigurnosnom okruženju (terorizam, izbjeglice, i sl.)</li> <li>• Elementarne nepogode i neprilike (potresi, poplave, oluje i sl.)</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

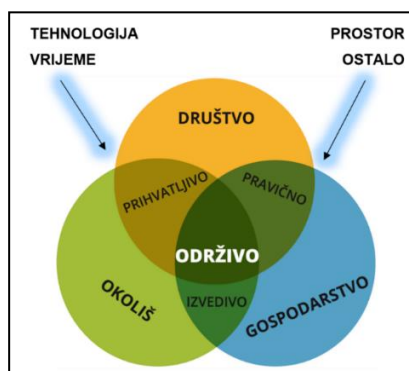
Izvor: obrada autora prema „Tablica 7.1. SWOT analiza malog obiteljskog hotelijerstva RH” iz: Ivandić, N., Kunst, I.: o.c. Opaska: Obojeni dio u žuto je dodatak autora.

### 3.4.1. Održivi razvoj i ulaganja u obiteljsko poduzetničko hotelijerstvo

Svakako treba ukazati na spoznaju da bez (povećanja) domaćih i stranih ulaganja nema većih izgleda za postizanjem razvoja ni općenito ni u domeni održivog razvoja. Također, povećanje domaćih i stranih ulaganja s aspekta održivog razvoja podrazumijeva da se ulaganja pravilno i istovremeno odnose prema svim trima (prikazanim) ciljevima održivog razvoja: društvenom (sociokulturnom), okolišnom i gospodarstvenom (ekonomskom). Pritom je važno ukazati na to da je održivost povećanja domaćih i stranih ulaganja ostvariva isključivo kada se planirana realizacija svih ciljeva istovremeno preklapa na izvediv, prihvatljiv i pravičan način. Također, treba se realno projicirati utjecaj postojećeg stupnja razvoja korištene tehnologije, konkretno određenog prostora i vremena, pa i svega ostalog što je sustavno povezano s konkretnim konceptom doprinosa i povećanja domaćih i/ili stranih ulaganja s aspekta održivog razvoja.

Doprinos se vidi neovisno o tome realizira li se stvaranjem novih radnih mjesta (posljedično povećanjem realne zaposlenosti i smanjenjem ukupnog siromaštva) ili ostvarenjem boljeg životnog standarda, npr. unapređenjem obrazovnog sustava te postizanjem bolje socijalne i zdravstvene zaštite. Sve to je vrlo važno, ali ako se uza sve to uspijeva ostvariti i realno povećanje razine kvalitete zraka, kakvoće vode, smanjenje onečišćenja tla i okoliša te podizanje kvalitete javnih servisa, onda se realno može očekivati da će sve to pridonositi poticaju inozemnih i domaćih ulaganja u održivi razvoj (i općenito i u turizmu) i dr.

Slika 4. Tri cilja održivog razvoja s okruženjem



Izvor: obrada autora prema Pavić-Rogošić, L. (ured.): **Novi izazov: Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030.**, VII. dopunjeno izdanje, ODRAZ – Održivi razvoj zajednice, Zagreb, 2020, <<https://drive.google.com/file/d/1Bs147Cvh88oHdQGCEB0iQVE-4aKKVeZx/view>> (12.2.2021.)

Slika 4. prikazuje tri globalna cilja održivog razvoja s okruženjem<sup>160</sup> u svojem prostornom, vremenskom, tehnološkom i dr. okruženju. Kratki prikaz u objavljenoj literaturi uglavnom se koristi ciljem informiranja građana i svih ostalih zainteresiranih (npr. u Hrvatskoj kada se informira o Programu za održivi razvoj do 2030. godine te sl.). Iz prikaza triju ciljeva održivog razvoja s okruženjem na slici 4. uočljivo je da su tri cilja održivog razvoja društvo (sociokultura), okoliš i gospodarstvo (ekonomija), a da je održivost ostvariva isključivo gdje se oni preklapaju na izvediv, prihvatljiv i pravičan način te da na sve to značajno utječe postojeći stupanj razvoja tehnologije, konkretni prostor i vrijeme te sve ostalo što je sustavno povezano s konceptom povećanje domaćih i stranih ulaganja s aspekta održivog razvoja.

U radu iz 2015. godine pod nazivom Inozemna izravna ulaganja i održivi razvoj u Europskoj uniji analizirani su struktura i tijekovi inozemnih izravnih ulaganja povezanih s OR-om u EU-u, zajedno s propisima o zaštiti okoliša tijekom posljednjih nekoliko desetljeća u zemljama EU-a. Naglašava se da većina zemalja EU-a ima stroge ekološke zahtjeve koji utječu na odvratanje sumnjivih ulaganja koja obično traže neku vrstu budućih utočišta za onečišćenja u određenim zemljama. Time se izbjegavaju različiti i sumnjivi pristupi ulaganjima i politikama održivog razvoja koje mogu imati negativne implikacije na razini usklađenosti i međusobne suradnje između zemalja EU-a (i/ili šire) u budućnosti.<sup>161</sup> Uz

<sup>160</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Naših 15 godina doprinosa promjenama i zalaganja za održivi razvoj“, o.c.

<sup>161</sup> Više o tome cf: Franc, S.: **Foreign direct investment and sustainable development in the European Union**, Notitia - časopis za ekonomske, poslovne i društvene teme, Vol. 1, 2015, No. 1, p. 117.–133. <<https://hrcak.srce.hr/151758>> (12.4.2019.).

spomenute analize isključivo inozemnih ulaganja povezanih s trendovima u funkciji povećanja konkurentnosti hrvatskog turizma u 21. stoljeću, treba ukazati na to da rad Novi trendovi u funkciji povećanja konkurentnosti hrvatskog turizma u 21. stoljeću iz 2015. godine analizira relativno nove trendove povezane s OR-om hrvatskog turizma u 21. stoljeću, a koji su u funkciji povećanja konkurentnosti i inovativnosti, tj. povećanja konkurentnosti realizirane inovacijama u turizmu i hotelijerstvu RH.<sup>162</sup>

EU je pružao i sada pruža niz mogućnost korištenja brojnih programa i fondova u financijskoj perspektivi, tj. i za financiranje turističkog razvoja u novom razdoblju od 2021. do 2027. godine, a prije od 2014. do 2020. godine. Slijedi prikaz najvažnijih programa i fondova kojima su se zemlje članice EU-a mogle koristiti za financiranje razvoja turističke infrastrukture i/ili suprastrukture, po segmentima<sup>163</sup>:

- (A) Europski socijalni fond (European Social Fund) sljedećih detaljnijih karakteristika: (a) Područje djelovanja: socijalna politika, (b) Svrha: poboljšanje mogućnosti zapošljavanja, obrazovanja i cjeloživotnog učenja, unapređenje društvene uključenosti te smanjivanje siromaštva, ali i razvoj/jaćanje tzv. institucionalnog kapaciteta u sferi javne administracije, (c) Mogući korisnici: pružatelji usluga smještaja, pružatelji prometnih usluga, pružatelji usluga hrane i pića, institucije koje upravljaju turističkim atrakcijama te nositelji javne vlasti.
- (B) Europski regionalni razvojni fond (European Regional Development Fund) sljedećih detaljnijih karakteristika: (a) Područje djelovanja: politika regionalnog razvoja, (b) Svrha: jačanje ekonomske, društvene i teritorijalne povezanosti članica EU-a kroz smanjivanje razlika između europskih regija. (c) Prioritetna područja potpore uključuju: (1) istraživanje, razvoj i inovativnost, (2) dostupnost informacijama i komunikacijskim tehnologijama, (3) prijelaz prema gospodarstvu niske emisije ugljika/ugljičnog dioksida, (4) razvoj malih i srednjih poduzeća, (5) usluge od opće koristi za gospodarstvo, (6)

<sup>162</sup> Više o tome cf: Bašić, I.: **Novi trendovi u funkciji povećanja konkurentnosti hrvatskog turizma u 21. stoljeću**, Prostorno planiranje kao čimbenik razvoja u županijama, Zbornik radova, Javna ustanova Zavod za prostorno uređenje Primorsko-goranske županije, Rijeka, 2015, p. 407.–416.  
<[https://zavod.pgz.hr/pdf/34\\_lvo\\_BASIC.pdf](https://zavod.pgz.hr/pdf/34_lvo_BASIC.pdf)> (12.12.2018.).

<sup>163</sup> Opaska: Nova financijska perspektiva je predviđena za razdoblje od 2021. godine do 2027. godine, ali se dio „stare perspektive“ do 2020. godine dovršava i u 2021. godini. Više o tome cf: \*\*\*: „Provedbeni program Ministarstva regionalnoga razvoja i fondova EU za razdoblje od 2021. do 2024. godine“.  
<[https://razvoj.gov.hr/UserDocImages/O%20ministarstvu/Pristup%20informacijama/Planovi%20i%20izvje%C5%A1%C4%87a/Provedbeni%20program%20Ministarstva%20regionalnoga%20razvoja%20i%20fondova%20EU%20za%20razdoblje%202021.%20do%202024.%20godine\\_19.12.2020..pdf](https://razvoj.gov.hr/UserDocImages/O%20ministarstvu/Pristup%20informacijama/Planovi%20i%20izvje%C5%A1%C4%87a/Provedbeni%20program%20Ministarstva%20regionalnoga%20razvoja%20i%20fondova%20EU%20za%20razdoblje%202021.%20do%202024.%20godine_19.12.2020..pdf)> (28.7.2021.).

- telekomunikacije, energetika, prometna infrastruktura, (7) jačanje institucionalnog kapaciteta za učinkovitu javnu administraciju, (8) zdravlje, obrazovanje i društvena infrastruktura, te (9) održivi urbani razvoj. (d) Mogući korisnici: pružatelji usluga smještaja, pružatelji prometnih usluga, pružatelji usluga hrane i pića, institucije koje upravljaju turističkim atrakcijama te nositelji javne vlasti.
- (C) Europski fond za poljoprivredni i ruralni razvoj (European Agriculture and Rural Development Fund) sljedećih detaljnijih karakteristika: (a) Područje djelovanja: politika ruralnog razvoja, (b) Svrha je financijska potpora: (1) unapređenju transferu znanja i inovacijama, (2) jačanju konkurentnosti, (3), unapređenju lanca opskrbe hranom i upravljanja s povezanim rizicima, (4) obnavljanju, zaštiti i unapređenju ekosustava, (5) jačanju efikasnosti korištenja resursa i prijelazu prema gospodarstvu niske emisije ugljika/ugljičnog dioksida, (6) jačanju društvene uključenosti, smanjivanju siromaštva i ekonomskom razvoju ruralnih područja. (c) Mogući korisnici: pružatelji usluga smještaja, pružatelji prometnih usluga, pružatelji usluga hrane i pića, institucije koje upravljaju turističkim atrakcijama te nositelji javne vlasti.
- (D) LIFE+ sljedećih detaljnijih karakteristika: (a) Područje djelovanja: politika zaštite okoliša, (b) Svrha: financijska potpora projektima s područja: (1) zaštite okoliša i efikasne upotrebe resursa, (2) biološke raznolikosti, te (3) upravljanja okolišem. (c) Mogući korisnici: pružatelji usluga smještaja, pružatelji prometnih usluga te nositelji javne vlasti.
- (E) **HORIZON – Okvirni program za istraživanje i inovacije (Framework Programme for Research and Innovation)** sljedećih detaljnijih karakteristika: (a) Područje djelovanja: politika poticanje znanstvenih istraživanja, inventivnosti i konkurentnosti, (b) **Svrha: financijska potpora projektima koji osiguravaju:** (1) izvrsnost u znanosti, (2) industrijsko vodstvo kroz investicije u ključne tehnologije, jednostavniji pristup kapitalu te potporu malim i srednjim poduzećima, te (3) **pozitivne društvene promjene na području: (3a) zdravlja, demografske strukture i blagostanja, (3b) sigurnosti hrane, održive poljoprivrede i marikulture, (3c) sigurne, čiste i efikasne energetike, (3d) „pametnog”, ekološki čistog i integriranog prometa, (3e) efikasne upotrebe resursa i sirovina, te (3f) inovativnog i sigurnog društva koja koje osigurava uključenost.** (c) **Mogući korisnici: pružatelji usluga smještaja,** pružatelji prometnih usluga, **pružatelji usluga hrane i pića, institucije koje upravljaju turističkim atrakcijama** te nositelji javne

vlasti.

- (F) **COSME – Program za konkurentnost malih i srednjih poduzeća (Programme for the Competitiveness of Enterprises and SMEs)** sljedećih detaljnijih karakteristika: (a) Područje djelovanja: politika razvoja malog i srednjeg poduzetništva, (b) **Svrha: dinamiziranje razvoja malih i srednjih poduzeća kroz:** (1) jačanje pristupa financiranju na osnovi kreditiranja i/ili povećanja temeljnog kapitala, (2) unapređivanje pristupa globalnom tržištu i tržištu EU-a kroz tzv. Enterprise Europe Network, te (3) jačanje poduzetništva kroz unapređenje poduzetničkih vještina i svjetonazora. (c) **Mogući korisnici: pružatelji usluga smještaja, pružatelji prometnih usluga, pružatelji usluga hrane i pića, institucije koje upravljaju turističkim atrakcijama** te nositelji javne vlasti.<sup>164</sup>
- (G) Instrument za povezivanje Europe (Connecting Europe Facility) sljedećih detaljnijih karakteristika: (a) Područje djelovanja: politika razvoja prometne infrastrukture, (b) Svrha: unapređenje europske povezanosti kroz projekte: (1) unapređenja prometne infrastrukture (uklanjanje prometnih „uskih grla”, dogradnja nedostajućih prometnih poveznica i sl.), (2) unapređenja energetske povezanosti (energetska efikasnost i prilagođavanje klimatskim promjenama), te (3) unapređenja telekomunikacijskih sustava (brz i širokopojasni internet i paneuropske digitalne usluge). (c) **Mogući korisnici: pružatelji prometnih usluga i nositelji javne vlasti.**
- (H) Program kreativne Europe (Creative Europe Programme) sljedećih detaljnijih karakteristika: (a) Područje djelovanja: kulturna i obrazovna politika, (b) Svrha: očuvanje i unapređenje europske kulturne i jezične različitosti te jačanje konkurentnosti kulturnog i kreativnog sektora kroz projekte u sferi: (1) kulture), (2) medija, osobito audiovizualnih, te (3) međusektorske kulturne suradnje, (c) **Mogući korisnici: institucije koje upravljaju turističkim atrakcijama i nositelji javne vlasti.**
- (I) Program Erasmus za sve (Erasmus for All Programme) sljedećih detaljnijih karakteristika: (a) Područje djelovanja: obrazovna politika, (b) Svrha: financiranje projekata u sferi obrazovanja, stjecanja stručnih vještina, edukacije mladih te razvoju sporta. Programom se podržavaju aktivnosti na području: (1) pojedinačnog stjecanja znanja kroz studiranje, stručno osposobljavanje, stručne prakse, podučavanje i profesionalni razvoj, ali i kroz volontiranje, (2) institucionalnu suradnju između

---

<sup>164</sup> Vidjeti „Program COSME”. Više o tome cf: Ivandić, N., Kunst, I.: o.c., p. 25.–26.

obrazovnih ustanova, udruga za mlade, poduzetničkog sektora, nositelja izvršne vlasti na lokalnoj i/ili regionalnoj razini te nevladinih udruga, kao i (3) podrške u reformiranju obrazovnih sustava zemalja članica i suradnje sa zemljama koje nisu članice EU-a, (c) Mogući korisnici: obrazovne institucije i udruge mladih.

- (J) Program za društvenu promjenu i inovaciju (Programme for Social Change and Innovation) sljedećih detaljnijih karakteristika: (a) Područje djelovanja: politika zapošljavanja, (b) Svrha: financiranje projekata u sferi: (1) koordiniranja nacionalnih politika, (2) razmjene iskustava u sferi najbolje prakse, (3) jačanja institucionalnog kapaciteta i jačanje razvoja društvenog poduzetništva te (4) testiranja inovativnih politika, pri čemu će se najuspješnije mjere dodatno poticati sredstvima iz Europskog socijalnog fonda. Posebno valja naglasiti da će se u sklopu ovog programa (nekadašnji EURES, European Employment Services) uspostaviti *online* servis fokusiran isključivo na ugostiteljske djelatnosti. Taj će servis omogućiti poslodavcima lakšu provjeru stručnih kvalifikacija i osposobljenosti potencijalnih posloprimaca iz svojih vlastitih, ali i drugih zemalja EU-a. Time će se unaprijediti efikasnost zapošljavanja te pojačati radna mobilnost. (c) Mogući korisnici: pružatelji usluga smještaja, pružatelji prometnih usluga, pružatelji usluga hrane i pića, pružatelji usluga u turističkom posredovanju, institucije koje upravljaju turističkim atrakcijama te nositelji javne vlasti.
- (K) Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (European Maritime and Fisheries Fund) sljedećih detaljnijih karakteristika: (a) Područje djelovanja: politika razvoja priobalja i ribarstva, (b) Svrha: financiranje projekata u sferi: (1) ekološki održivog ribarstva, (2) „pametnog” i ekološki čistog uzgoja akvakultura, (3) održivog prostornog razvoja te (4) integriranog upravljanja morem i priobaljem. Iz ovog će se fonda također poticati i investicije u proizvodnu diversifikaciju poduzeća orijentiranih na ribarstvo i/ili akvakulturu kroz razvoj komplementarnih djelatnosti kao što je, primjerice, turizam<sup>165</sup>. (c) Mogući korisnici: pružatelji usluga smještaja, pružatelji usluga hrane i pića, institucije koje upravljaju turističkim atrakcijama te nositelji javne vlasti.
- (L) Europski statistički programi sada za 2021. – 2027. godinu (European Statistical Programme 2021 – 2027)<sup>166</sup>, a prije za 2013. – 2020. godinu, sljedećih detaljnijih

<sup>165</sup> Opaska: Turizam predstavlja gospodarsku aktivnost.

<sup>166</sup> Opaska: Europska Komisija je 13. prosinca 2019. donijela Odluku o financiranju 2020. i Program rada za provedbu europskog statističkog programa za razdoblje 2013.-2020. godine. Također, Europska komisija je tek 6. svibnja 2021. donijela Odluku o financiranju za 2021. i Program rada za provedbu europskog statističkog programa 2021. – 2027. Također, Uredba (EZ) br. 223/2009 Europskog parlamenta i Vijeća od



karakteristika: (a) Područje djelovanja: statističko praćenje i harmonizacija, (b) Svrha: raspolaganje i diseminacija kvalitetnih i harmoniziranih statističkih podataka koji mogu biti korišteni za potrebe razvoja EU-ovih operativnih politika, uključujući i područje turizma. Programom će se posebno poticati projekti u funkciji: (1) uspostavljanja kvalitetnih i pouzdanih statističkih podataka, (2) uvođenja efikasnijih metoda statističkih istraživanja te (3) jačanja uloge europskog statističkog sustava u svjetskim razmjerima. (c) Mogući korisnici: nositelji javne vlasti.”<sup>167</sup>

Posebno važan program je **COSME – Program za konkurentnost malih i srednjih poduzeća**. Uspostavljen je za period 2014. – 2020. godine, a dovršava se u 2021. godini. Usmjeren je na povećanje konkurentnosti europskih tvrtki, smanjivanje nezaposlenosti, stvaranje poticajne poduzetničke klime i razvoj poduzetništva. Bio je usklađen je sa strategijom Europa 2020. i osmišljen da bi se ostvarili povoljniji uvjeti za razvoj europskih poduzeća te da mala i srednja poduzeća mogu potpuno iskoristiti prednost jedinstvenog tržišta EU-a, ali i na prostoru izvan njegovih granica. Programski proračun je 2,3 milijarde eura, a upotrebljava se za davanje garancija malim i srednjim poduzećima za dobivanje bankarskih kredita u iznosu do 150 tisuća eura i za financiranje specijaliziranih programa fondova za pružanje usluga *venture* kapitala te „mostnog” kreditiranja. Program godišnje pridonosi povećanju BDP-a Unije u iznosu od 1,1 milijardu eura te pomaže u stvaranju i/ili spašavanju oko 30 000 radnih mjesta.<sup>168</sup>

Najnovija financijska perspektiva predviđena je od 2021 do 2027. godine, a dio projekata prošle (prethodno spomenute) perspektive do 2020. godine dovršava se i u 2021. godini. U novoj financijskoj perspektivi za razdoblje od 2021. do 2027. godine uobičajenim i prethodno opisanima Fondu za regionalni razvoj, Socijalnom fondu, Kohezijskom fondu te Fondu za pomorstvo i ribarstvo (koji se sada raspisuju od 2021. do 2027. godine) dodaju se Fond za azil i migracije, Instrument za upravljanje granicama i vize te Fond za unutarnju

11. ožujka 2009. o europskoj statistici predstavlja pravnu osnovu za pripremu europskog statističkog programa, pružajući okvir za razvoj, proizvodnju i širenje europske statistike. Europski statistički programi za 2021. – 2027. godinu uspostavljeni su Uredbom (EU) 2021/690 Europskog parlamenta i Vijeća od 28. travnja 2021. godine. Više o tome cf: \*\*\*: „European Statistical System – ESS“, <<https://ec.europa.eu/eurostat/web/ess/about-us/statistical-programmes>> (28.7.2021.).

<sup>167</sup> Više o tome cf: Ivandić, N., Kunst, I.: o.c., p. 22.–26., te: \*\*\*: „A Guide to EU Funding Programmes for Tourism Stakeholders“, Risk & Policy Analysts Limited, Norfolk, September 2012. <[http://europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Guide\\_for\\_tourism\\_stakeholders.pdf](http://europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Guide_for_tourism_stakeholders.pdf)> (12.4.2019.).

<sup>168</sup> Program COSME pruža alat koji je poslužio i za ostvarenje drugih ciljeva. Primjerice, s pomoću Europske poduzetničke mreže osigurava se veza s drugim programima i inicijativama, u smislu „top-down” širenja informacija i njihova promicanja, te „bottom-up” povratnih informacija od zainteresiranih strana. Više o tome cf: Ivandić, N., Kunst, I.: o.c., p. 25-26.

sigurnost. Tim promjenama EU odgovara na izazove u području sigurnosti, migracija, kriza i sl. Želi se smanjiti rascjepkanost pravila i ujednačiti ih među fondovima. Europska komisija objavila je prijedlog novog Višegodišnjeg financijskog okvira za proračunsko razdoblje 2021. godine, a RH je 16. prosinca 2020. godine objavio Provedbeni program Ministarstva regionalnoga razvoja i fondova EU-a za razdoblje od 2021. do 2024. godine u kojem se određuje koji su budući prioriteti i mjere javnih politika u razdoblju 2021. – 2024. godine, a u pogledu novih projekata prema razvojnim potrebama za održivi rast, razvoj i zapošljavanje.<sup>169</sup>

Uz korištenje povoljnijih kredita Hrvatske banke za obnovu i razvoj (HBOR) i programa Ministarstva turizma i sporta RH<sup>170</sup> razvoj i unapređenje ponude malog obiteljskog hotelijerstva u razdoblju do 2020. godine velikim su se dijelom temeljili na raspoloživosti raznih programskih fondova EU-a. Korištenje sredstava programskih fondova EU-a u funkciji je razvoja malih obiteljskih hotela i obično implicira djelomično sufinanciranje od strane podnositelja zahtjeva, što je veći problem. Na primjer, uz pretpostavku da je riječ o projektu individualnog poduzetnika u domeni malog obiteljskog hrvatskog hotelijerstva, troškove sufinanciranja trebao je pokriti sam. Zato je trebalo maksimalno usklađivati projektne inicijative da se ne bi dogodilo da ih se premaši i da se osigura raspoloživost proračunskih prihoda, osobito u uvjetima njihova kroničnog nedostatka na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini.<sup>171</sup>

Ekonomski položaj poduzeća (kompanije/tvrtke) moguće je promatrati u užem smislu – riječ je o položaju određenim rezultatom poslovanja tvrtke<sup>172</sup> – i u širem smislu – ekonomski položaj tvrtke određen je poslovnim uspjehom koji treba shvatiti kao širi pojam od pojma poslovnoga rezultata jer se on sagledava u sferi odnosa ostvarenoga rezultata poslovanja, uloženoga (ulaganja) i utrošenoga (trošenje u poslovanju).<sup>173</sup> Uvažavajući načelo ekonomske efikasnosti, poduzetnička obiteljska hotelijerska poduzeća (kompanije/tvrtke) u RH nastoje maksimizirati rezultate uz minimiziranje ulaganja. Budući da je ekonomski položaj svake tvrtke određen njezinim (što boljim) poslovnim uspjehom,

---

<sup>169</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Provedbeni program Ministarstva regionalnoga razvoja i fondova EU za razdoblje od 2021. do 2024. godine“, o.c.

<sup>170</sup> Opaska: stari naziv Ministarstva turizma i sporta RH je bilo Ministarstvo turizma RH.

<sup>171</sup> Više o tome cf: Ivandić, N., Kunst, I.: o.c., p. 46.

<sup>172</sup> Isti može biti pozitivan (prihodi > rashoda) pa se govori o dobitku, odnosno negativan (prihodi < rashoda) pa se govori o gubitku. Tako pozitivan poslovni rezultat čini ekonomski položaj tvrtke povoljnijim, a analogno tome negativni poslovni rezultat lošijim.

<sup>173</sup> Zato poslovni uspjeh omogućuje identificiranje uvjeta pod kojima se postigao neki poslovni rezultat, dodajući tako kvantitativnom izrazu uspjeha i onaj kvalitativni.

poduzetnička obiteljska hotelijerska poduzeća (kompanije/tvrtke) u RH koje teže uspjehu trebaju održivi razvoj kao poticaj za što bolji i razvojno održiv poslovni uspjeh. Održivi razvoj može uvelike utjecati na poslovanje svakog poduzeća u turizmu, pa i na njegov ekonomski položaj (poduzetničkih obiteljskih hotelijerskih poduzeća u RH), jer na poslovanje poduzeća utječe razvojno održiva okolina i ukupnost raznovrsnih činitelja koji su endogeni (koji čine internu/unutarnju okolinu koja na njih može utjecati) i/ili egzogeni (koji djeluju u okviru vanjske/eksterne okoline i koja na njih može utjecati malo ili skoro nikako). Održivi razvoj kao poticaj svakom poduzetničkom obiteljskom hotelijerskom poduzeću (kompaniji/tvrtki) u RH može utjecati povećanjem njegove inovativnosti, konkurentnosti i njegove poslovne uspješnosti jer su efikasnost, inovativnost i fleksibilnost ključni faktori konkurentske sposobnosti svakog poduzeća (kompanije/tvrtke), a poduzeće (kompanija/tvrtka) je poslovno uspješnije što je konkurentnije.<sup>174</sup>

U kontekstu objašnjenja utjecaja povećavanja domaćih i stranih ulaganja na raznovrsne aspekte održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu u sklopu razmatranja strateškog pozicioniranja održivog obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva, pravi primjer dobre prakse (koji na temelju konkretno utvrđenih podataka pruža argumente odgovora na znanstveni upit: „Kako održivi razvoj potiče obiteljsko poduzetništvo u hrvatskom hotelijerstvu?”) predstavlja ostvareno domaće ulaganje gospodina Franje Pašalića, koji je vlasnik marine Frapa.<sup>175</sup> Konkretno, Marina Frapa Resort Rogoznica slovi kao najljepša, najopremljenija i najveća marina na prostorima Mediterana jer nudi ukupno 462 potpuno opremljena veza u moru te 150 vezova na suhom doku. Marina Frapa je 15 puta nagrađena kao najbolja velika hrvatska marina.<sup>176</sup> Novoizgrađena Marina Frapa

<sup>174</sup> Više o tome cf: Dragičević, D.: **Ekonomski položaj hrvatskoga hotelijerstva i mjere ekonomske politike**, Doktorski rad, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2013 <<https://repository.ftm.uniri.hr/islandora/object/ftm%3A1251/datastream/PDF/view>> (12.12.2018.), p. 13, 21.

<sup>175</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Dobrodošli u Marinu Frapa“, <<https://www.marinafrapa.hr/>> (18.2.2020.).

<sup>176</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Marina Frapa Resort Rogoznica“, <<https://www.marinafrapa.hr/Rogoznica>> (18.2.2020.). Konkretni detalji o objektima i uslugama: “Službeni podaci o Marini Frapa Resort Rogoznica: Marina Frapa Resort Rogoznica, Resort Rogoznica, Uvala Soline 1, Marina Frapa, HR-22203 Rogoznica, +385 22 559 900, +385 22 559 932, frapa@marinafrapa.hr. Na kopnenom dijelu kompleksa postoji 10 gatova koji su 24 h pod videonadzorom, a iza desetog gata, na samom ulazu u marinu, nalazi se sidrište sa bovama. Svi vezovi su opremljeni priključcima za struju i vodu. Pražnjenje fekalnih tankova osigurano je na za to predviđenim mjestima. Jakost struje se kreće između 16 A i 125 A. Tuševi i WC se nalaze u blizini vezova na 4 lokacije unutar marine. Zbog velike dubine akvatorij je pogodan za pristanak velikih brodova, jedrilica i mega jahti. Također akvatorij ima 10 vezova za prihvat mega jahti dužine iznad 40m. Asistenciju kod uplova i isplova pruža mornar pozivom preko VHF kanala br 11 i 17. Mornar je zadužen za odvoženje otpada, kao i davanja uputa za punjenja tanka za vodu i ostalih korisnih informacija. Dostupan je ronilac. Parking mjesto je osigurano svim vlasnicima plovila koji su zakupili najamni godišnji vez. Osigurano je električno vozilo za prijevoz prtljage od ulaza do plovila. Besplatni Wi-Fi pristup je dostupan u cijeloj marini,

Dubrovnik otvorena je 2019.<sup>177</sup> U vlasništvu Frane Pašalića Marina Frapa u Rogoznici 15 godina zaredom proglašavana je najboljim nautičkim središtem u RH. Vlasnik je tada otvorio i novu marinu u Dubrovniku u koju je uloženo 10 milijuna eura. Već tada najavio je svoj poduzetnički pothvat u formi investicije od više od 150 milijuna eura za otvaranje Frapa resort Medine. Prema njegovim izjavama, ulaganja u otkup sto tisuća četvornih metara prostora iza marine Frapa i pripreme radnje trajali su desetak godina, a obavljene su u medijskoj tišini. Investiciju je VRH proglasio „projektom od posebnog značenja za RH”. Pohvaljena je potpora i kontrolirano ulaganje od oko milijuna eura u Resort, koji je dobio naziv po predjelu Medine (koji je blizu atraktivnog Zmajeva jezera i kraj Rogoznice), te rješavanje prepreka koje su vrebale do ishođenja svih „papira”<sup>178</sup>.

Izvršena je planirana podjela hotelsko-turističkog kompleksa u dvije zone:

„(A) U prvoj zoni je visokokategorni hotel s 330 postelja, praćen sadržajima privlačnim turistima: restoran, noćni klub, estetska kirurgija, wellness sa značajkama zdravstvenog

---

a karticu za isti je potrebno zatražiti na recepciji. Sportski centar i konferencijski centar su u punoj funkciji. Postoji poliglotski tim Marine Frapa. Marina Frapa, osim što ima ponudu potpuno opremljenih vezova u moru, također ima ponudu od 150 vezova na suhom doku.”

<sup>177</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Marina Frapa Dubrovnik“, <<https://www.marinafrapa.hr/Dubrovnik>> (18.2.2020.). Konkretni detalji o objektima i uslugama su: “Službeni podaci o Marini Frapa Frapa Dubrovnik: Marina Frapa Dubrovnik, Laguna trade d.o.o. - Marina Frapa Dubrovnik, podružnica, Lapadska obala 21a, 20 000 Dubrovnik, CROATIA, OIB: 18996348579, PDV id. broj: HR18996348579, Trgovački sud u Šibeniku, MBS: 080108719, Temeljni kapital: 72.364.300,00 kn, uplaćen u cijelosti, Član uprave: Franjo Pašalić. Marina Frapa Dubrovnik smjestila se u Gruškom akavatoriju, uzduž Lapadske obale, točno nasuprot trajektne luke Gruž. Nalazi se u neposrednoj blizini stare dubrovačke jezgre, koja je davne 1979. godine dodana na UNSECO-ov popis svjetske zaštićene kulturne baštine. Marina na raspolaganju ima 220 potpuno opremljena veza za jahte od 10 do 50 metara, te u ponudi ima i jedan vez za jahtu do 100 metara. Svaki vez je opremljen strujom i vodom. Treba naglasiti da je Marina Frapa Dubrovnik prva marina u Hrvatskoj koja nudi usluge pražnjenja tankova na svakom vezu, tako da se brodovi u ovu svrhu ne moraju pomicati sa svojih vezova. Također, treba istaknuti da je i jedina marina u svijetu kojoj su gatovi u potpunosti natkriveni i zaštićeni laganom konstrukcijom od pleksiglasa kako bi se nautičarima pružila zaštita od ljetnih vrućina i zimskih nepovoljnih vremenskih uvjeta. Gatove krasi i LED diode koje noću mijenjaju boje i tako pružaju poseban ugođaj ne samo nautičarima već i svim posjetiteljima marine. U sklopu uslužnog objekta nalazi se prostrani restoran sa dvije vanjske terase čiji se pogled pruža na Gruški akavatorij, dok se na samom vrhu uslužnog objekta nalazi sunčana terasa sa bazenom i ležaljka, te cocktail barom koji je smješten unutar bazena. Marina je opremljena sa 18 suvremeno uređena sanitarna čvora, od kojih je jedan namijenjen i opremljen za osobe sa invaliditetom. Gosti na raspolaganju imaju 14 sanitarna čvora (plus 6 pisoara), 10 tuševa (5 muških, 5 ženskih i jedan univerzalni ispod bazena). Recepcija, srce marine, nalazi se u prizemnom prostoru uslužnog objekta gdje se ujedno i nalaze uredi za osoblje.”

<sup>178</sup> Primjer rješavanja problema s papirima spominje se i u izjavi vlasnika Frane Pašalića: „Teško je trpjeti laike i neznalice u izradi GUP-a. Kad o bitnim stvarima odlučuju ljudi koji se ne razumiju u hotelijerstvo i turizam. Oni su, primjerice, propisali da hotel ne smije biti viši od 12 metara, a kod mene je samo recepcija visoka šest metara! Radi komotnog ulaza i prvog dojma. Vjerovali ili ne, u pripremi projekta Medine potrošio sam ni manje ni više nego sedam godina da bi prostorne „stručnjake“ uvjerio da visinu planiranog hotela promijene s 12 na 24 metra – otkrio nam je Frane apsurdnu urbanističku pikanteriju.” Citat iz (više o tome cf): SEEBIZ / Slobodna Dalmacija: „Frane Pašalić ulaže 150 milijuna eura u Frapa resort Medine“ 11.2.2018. <<https://www.seebiz.eu/tvrtke/frane-pasalic-ulaže-150-milijuna-eura-u-frapa-resort-medine/173103/>> (18.2.2020.).

turizma, nova plaža, otvoreni i zatvoreni bazen, sportski tereni za tenis, boćanje, odbojku, s temeljnim ciljem produžetka turističke sezone. (B) U drugoj zoni su vile i apartmani kao dependanse sa 650 kreveta, a s ciljem ostvarenja više prirodnog prostora, te sa zgradom za parking od 200 parkirališnih mjesta, pivnicom u prizemlju te heliodromom na vrhu objekta. Također, kako je postojala potreba angažiranja većeg broja ugostiteljskih i inih djelatnika, kojih je u Dalmaciji sve manje, planirana je i izgradnja zgrade s 40 apartmana u kojoj je smještaj našlo oko 80 radnika (nužnih za sve projekcije i potrebe resorta). Riječ je o razvoju visokokomercijalnog turizma na hrvatskoj obali Jadrana, a zbog privlačenja gostiju s dubljim džepom od aktualnog prosječnog stranog turista i produženja sezone, jer se to uklapa u svjetske turističke trendove i stranom/domaćem gostu nudi velika raznovrsnost sadržaja. Što se tiče održivog razvoja, isto predstavlja djelotvoran način borbe protiv 'sive ekonomije' i zahuktalog procesa 'privatne apartmanizacije', a istovremeno se potiče i sinergijski razvoj okolnog privatnog smještaja u smislu poticanja razvoja dodatne infrastrukture postojećem atraktivnom i održivom razvoju turističkog središta.”<sup>179</sup>

Istovremeno, za razliku od opisanih privatnih ulaganja u to vrijeme ACI je otprilike sličan primjer javnog ulaganja. ACI je kratica koja predstavlja trgovačko društvo Adriatic Croatia International Club, za djelatnost marina d.d. (skraćeno ACI d.d.).<sup>180</sup> ACI je objavio revidirane godišnje financijske izvještaje za 2018. Trend rasta prihoda nastavio se i u 2018. godini: ukupni prihodi porasli su za 7 % u odnosu na 2017. godinu i iznose 216 milijuna kuna, dok su poslovni prihodi porasli su za 11 % i iznose 211 milijuna kuna. Prihod je otad u porastu u gotovo svim marinama. Dobit Društva također je porasla za visokih 54 %, na 38,4 milijuna kuna, dok je EBITDA povećana za 22 % i iznosi 93,9 milijuna kuna. U ožujku 2018. godine dobivena je uporabna dozvola za novu ACI marinu Rovinj, čime je završen najveći pojedinačni investicijski projekt u povijesti ACI-ja. Radilo se o projektu u koji je uloženo više od 150 milijuna kuna i koji se ukratko može opisati riječima: ljepota, luksuz, inovativna rješenja i sigurnost. Kategorizacija marine očekivala je ostvarenje visokih pet sidara koja klijentima jamče ispunjavanje najviše razine kvalitete u pogledu niza posebnih uvjeta i visokih standarda opremljenosti i izgleda prostora u kojima se djelatnost obavlja, načina na koji se usluge pružaju, sadržaja koji marina nudi te, u konačnici, i u pogledu

---

<sup>179</sup> Opaska: Opisani primjeri jesu primjeri dobre prakse pa su i podaci iz tog perioda. Više o tome cf: SEEBiz / Slobodna Dalmacija: o.c.

<sup>180</sup> Vidjeti o ACI povijesti. Više o tome cf: \*\*\*: „Povijest”. 2020. <<https://corporate.aci-marinas.com/povijest/>> (18.2.2020.).

primjene načela zaštite okoliša u svakodnevnom poslovanju.<sup>181</sup>

Primjer dobre prakse ostvarenih poticaja i ulaganja u pogledu održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva u RH jest obiteljski hotel Milan sa svojom 50-godišnjom tradicijom. Radi se o provedbi projekta financiranog iz EU-a, tj. iz Europskog fonda za regionalni razvoj. Roditelji Veljka Matića (vlasnik obrta Milan) osnovali su davne 1967. godine ugostiteljski objekt koji je s vremenom proširivao svoje usluge neprestanim povećanjem smještajnih kapaciteta i pretvaranjem u mali obiteljski hotel s 4 zvjezdice 2019. godine zahvaljujući naporima cijele obitelji i dovršetku projekta EU-a pod nazivom „Obiteljski Hotel Milan 4\* – 50 godina tradicije”. Konkretno, zbog uočenog kontinuiranog rasta turističke potražnje i realne potrebe za povećanjem tržišne konkurentnosti malog obiteljskog hotela Mila' vlasnik obrta u čijem je vlasništvu hotel dovršio je krajem 2016. godine projektnu prijavu na natječaj EU-a Podrška razvoju MSP u turizmu povećanjem kvalitete i dodatne ponude hotela (referentne oznake KK.03.2.1.04.). Iskazani projektni cilj bio je „povećanje konkurentnosti i tržišne prepoznatljivosti prijavitelja ulaganjem u proširenje smještajnih kapaciteta visoke kategorije i razvoj dodatnih sadržaja hotela Milan s cjelogodišnjim poslovanjem te povećanjem kategorizacije cijelog objekta na razinu 4\*”. Na konferenciji za medije voditelj projekta Davor Škrtić naglasio je da projekt u segmentu turizma predstavlja značajan doprinos za lokalnu zajednicu, tj. za grad Pulu i Istarsku županiju. Naglasio je: (a) dvogodišnje trajanje projekta (službeni završetak: 9. svibnja 2019. godine) i (b) ukupnu vrijednost projekta od približno 21 mil. kuna, a pritom je pojasnio cjelokupnu strukturu financiranja: (b1) sredstvima EU-a u približnom iznosu od 6,47 mil. kuna i (b2) razlike do 21 mil. kuna kreditnim sredstvima HBOR-a i vlastitim sredstvima obrta Milan. Treba istaknuti da se projektom omogućilo (a) povećanje: (a1) smještajnih kapaciteta malog obiteljskog hotela s 12 na 27 smještajnih jedinica, (a2) broja osnovnih ležajeva s 24 na 47 (ležaja) i (a3) kategorizacije hotela s 3 na 4 zvjezdice te (b) realizaciju: (b1) dodatnih sadržaja (sauna, *fitness*, *wellness*, *jacuzzi*, sala za sastanke, prezentacijsko-prodajni prostor), (b2) dodatnog produljenja turističke sezone i (b3) održivog turističkog razvoja lokalne i šire zajednice (grad Pula, Istarska županija i RH). Konkretno, tim projektom preuzete su nove i dugoročnije obveze jer se završetkom projekta realno ostvaruje snažniji

---

<sup>181</sup> Opaska: Opisani primjeri jesu primjeri dobre prakse pa su i podaci iz tog perioda. Više o tome cf: Poslovni.hr: „Vjetar u jedra ACI-ja: Prihodi dosegli 216 milijuna kuna, završena najveća investicija u povijesti”. 10.4.2019. <<https://www.poslovni.hr/domace/vjetar-u-jedra-aci-ja-prihodi-dosegli-216-milijuna-kuna-završena-najveca-investicija-u-povijesti-352002>> (18.2.2020.).

utjecaj na održivi razvoj lokalne zajednice: „boljim privlačenjem ciljnih skupina veće kupovne moći, produljenjem turističke sezone, učinkovitijim utjecajem na razvoj selektivnih oblika turizma (npr.: poslovni, lovni, wellness, eno-gastronomski i sl.), kontinuiranim povećanjem broja dolazaka i noćenja u samom Gradu Puli i šire u Istarskoj županiji, neprestanim produljenjem vremena zadržavanja gostiju na spomenutim lokacijama te posljedično značajnijim i kontinuiranim povećanjem turističke potrošnje”.<sup>182</sup>

### 3.4.2. Održivi razvoj obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva i konkurentnost

Održivi razvoj (malog) obiteljskog poduzetništva (općenito i u hotelijerstvu) i konkurentnosti unapređuje se povećanjem međusobne interakcije ljudskih, proizvedenih i prirodnih kapaciteta angažiranih u razvoju održivog turizma i obiteljskog (hrvatskog) poduzetništva (općenito i u hotelijerstvu). To podrazumijeva učinkovitije uvođenje inovacija u pogledu održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva (općenito i) u RH kao i brže redefiniranje postojećih te definiranje novih (nedostajućih) standarda, modela, mjera i kriterija važnih za gospodarski (ekonomski), sociokulturni (društveni), ekološki, tehnološki i institucionalni održiv razvoj i na razini RH i na razini regije (županije i dr.) kao i na lokalnoj

<sup>182</sup> Opaska: Opisani primjeri jesu primjeri dobre prakse pa su i podaci iz tog perioda. Više o tome cf: Eurokonzalting: „Održana konferencija za medije povodom završetka EU projekta 'Obiteljski Hotel Milan 4\* – 50 godina tradicije““. 8.5.2019. <<https://www.eurokonzalting.com/index.php/bespovratna-sredstva-i-krediti/item/964-odrzana-konferencija-za-medije-povodom-zavrsetka-eu-projekta-obiteljski-hotel-milan-4-50-godina-tradicije>> (15.1.2020.). Važnost projekta za lokalnu zajednicu predstavlja značajan broj sudionika konferencije koji su istaknuli slijedeće, a prema prethodnom izvoru: „Istarski župan (Valter Flego) ukazao je da projekt malog obiteljskog hotela 'Milan' doprinosi ostvarenju svih glavnih ciljeva (produljenje sezone, povećanje potrošnje gostiju i podizanje kvalitete ponude u sezoni) strateškog „Master plana razvoja turizma Istarske županije do 2025. godine“. Ukazao je do tada na području Istarske županije uspješno provedeno 214 projekata iz javnog i privatnog sektora ukupne vrijednosti 612 mil. kuna, od čega je dobiveno 270 mil. kuna bespovratnih sredstava koji su završili u Istarskoj županiji. Gradonačelnik Grada Pule (Boris Miletić) istaknuo je značaj projekta za Grad Pulu i Istarsku županiju te da mali obiteljski hotel 'Milan' predstavlja sinonim dugogodišnje obiteljske tradicije, kvalitete i izvrsnosti, jer je obogatio ponudu i omogućio cjelogodišnji turizam. Iz HBOR-a (Cinzia Zubin) se ističu najvažnije činjenice: (a) obrt 'Milan' predstavlja pravi primjer dugogodišnje obiteljske tradicije („koja pokazuje kako se posao može prenositi iz generacije u generaciju, a da pritom kvaliteta i prepoznatljivost ostane ista“), (b) obrt 'Milan' je od 1996. godine dugogodišnji uspješni korisnik usluga HBOR-a (jer su „uspješnom provedbom projekta ostvareni glavni ciljevi Programa kreditiranja HBOR-a kao što su dodatno zapošljavanje djelatnika, uvođenje obnovljivih izvora energije i produljenje sezone“), (c) od svog osnutka HBOR posebnu pažnju pridaje malim i srednjim poduzećima („u Istarskoj županiji od osnutka ureda realizirano je preko 1.800 projekata ukupne vrijednosti od približno 8 mlrd. kuna“). Glavni projektant (Josip Brezac) naglašava da je projekt započeo pripremom 2005. godine i predstavljao je vrlo složeni projekt, a nadograđeni objekt površine je 1.500 m<sup>2</sup> sa 15 soba, te da nakon završene izgradnje ispunjava sve standarde za mali obiteljski hotel od 4 zvjezdice.”

razini (gradovi, destinacije i dr.).


Tablica 10. Ocjena konkurentnosti malog obiteljskog hotelijerstva u RH

Elementi konkurentnosti		Jako loše=1, izvrsno=6					
<b>A</b>	<b>Smještajni kapaciteti</b>	1	2	3	4	5	6
	1 Izgled, urednost i opći dojam						
	2 Kvaliteta smještaja						
	3 Kvaliteta hrane i pića						
	4 Raznolikost hrane i pića						
	5 Raspoloživost wellness sadržaja						
	6 Raspoloživost sadržaja za sastanke						
	7 Kvaliteta usluživanja u smještajnim objektima						
	8 Gostoljubivost osoblja u smještajnim objektima						
	9 Vrijednost za novac						
	10 Pružanje informacija i organizacija boravka gosta (usluge 'conciierge-a')						
<b>B</b>	<b>Usluge hrane i pića u destinaciji</b>	1	2	3	4	5	6
	11 Raspoloživost objekata hrane i pića u destinaciji						
	12 Raznolikost i originalnost ponude						
	13 Kvaliteta hrane						
	14 Autentičnost ponude						
	15 Korištenje lokalno proizvedene hrane						
	16 Kvaliteta i raznolikost pića						
<b>C</b>	<b>Resursno-atraktivna osnova</b>						
	17 Kvaliteta mora i plaža						
	18 Ljepota krajolika						
	19 Brojnost i kvaliteta područja pod posebnim režimom zaštite						
	20 Čistoća						
	21 Kvaliteta okoliša						
	22 Mir i tišina						
	23 Urbana opremljenost						
	24 Kvaliteta spomeničke baštine						
<b>D</b>	<b>Komunalna infrastruktura</b>	1	2	3	4	5	6
	25 Broj zračnih luka						
	26 Kvaliteta prometnica						
	27 Kanalizacija i sustav odvodnje						
	28 Pokrivenost PTT mrežom						
	29 Vodoopskrba						
	30 Elektroenergetski sustav						
	31 Sustav zaštite od požara						
<b>E</b>	<b>Turistička suprastruktura</b>	1	2	3	4	5	6
	32 Prisustvo turističkih posrednika u destinaciji						
	33 Prisustvo organizatora specijalnih aktivnosti						
	34 Postojanje vinskih i gastro cesta						
	35 Kulturna ponuda (muziji, kazališta, galerije)						
	36 Postojanje i raznolikost kulturnih manifestacija i događanja						
	37 Raspoloživost i brojnost sportsko-rekreativnih sadržaja						
	38 Raspoloživost biciklističkih staza						
	39 Raspoloživost pješačkih staza						
	40 Opremljenost plaža						
	41 Trgovine (suveneri/memorabilije, roba široke potrošnje)						
<b>F</b>	<b>Marketing, promidžba i sustav informiranja turista</b>	1	2	3	4	5	6
	42 Kvaliteta promocije malog hotelijerstva						
	43 Raspoloživost 'on-line' booking platforme						
	44 Raspoloživost informacija o malom obiteljskom hotelijerstvu u sustavu TZ						
	45 Kvaliteta informacija o malom obiteljskom hotelijerstvu na internetu						
<b>G</b>	<b>Ljudski potencijali</b>	1	2	3	4	5	6
	46 Prijateljski odnos prema gostu						
	47 Raspoloživost radne snage						
	48 Raspoloživost osoba s upravljačkim vještinama (menadžment)						
	49 Razina tolerancija domicilnog stanovništva prema turistima						
	50 Tolerancija domicilnog stanovništva prema promjenama u načinu života						
<b>H</b>	<b>Poslovno okruženje</b>	1	2	3	4	5	6
	51 Usklađenost ponude s međunarodnim standardima kvalitete						
	52 Kooperacija javnog i privatnog sektora (JPP)						
	53 Umreženost s drugim sektorima gospodarstva						
	54 Posvećenost izvršne vlasti razvoju malog obiteljskog hotelijerstva						
	55 Interes poduzetnika za ulaganje u male obiteljske hotele						
	56 Osobna sigurnost						
<b>I</b>	<b>Benchmarking</b>	1	2	3	4	5	6
	57 Usklađenost oznake prema najprestižnijim standardima kvalitete u hotelijerstvu i dr.						
<b>J</b>	<b>Brendiranje</b>	1	2	3	4	5	6
	58 Usklađenost oznake prema najpriznatijim standardima brendiranja u hotelijerstvu i dr.						

Izvor: obrada autora prema „Tablici 6.1. SWOT analiza malog obiteljskog hotelijerstva RH“ iz: Ivandić, N., Kunst, I.: o.c.



U tablici 10. prikazuje se koncept razmatranja konkurentnosti malog obiteljskog hotelijerstva u RH kroz strukturirano ocjenjivanje koji seže još u 2013. godinu.<sup>183</sup>

Može se uočiti da i prije, ali pogotovo danas (vidjeti oznake suvremene težnje postizanja maksimuma  u tablici 10.) postoji zaista mnogo čimbenika koji pridonose razmatranju i povećanju konkurentnosti malog obiteljskog hotelijerstva (i općenito i u RH) kroz koncept strukturiranog ocjenjivanja. Ipak, prikazanom konceptu nužno je dodati današnje suvremenije elemente *benchmarkinga* (grupa I u Tablici 10) i *brendiranja* (grupa J u Tablici 10) te dr. (vidjeti žuto u tablici 10.). Prikazani koncept strukturiranog ocjenjivanja (konkurentnosti) malog obiteljskog hotelijerstva u RH (tablica 10.) podrazumijeva i ocjenjivanje raznovrsnih grupa atributa/svojstava, a prema tzv. proširenoj Linkertovoj skali (od 1 – najniža ocjena do 6 – najviša ocjena). Riječ je o ukupno 56 svojstava koji opisuju sve elemente konkurentnosti strukturiranog ocjenjivanja malog obiteljskog hotelijerstva u RH koji se sastoje od deset svojstava koji opisuju smještajne kapacitete (grupa A u tablici 10.), šest svojstava koja opisuju usluge hrane i pića u destinaciji (grupa B u tablici 10.), osam svojstava koja opisuju resursno-atrakcijsku osnovu (grupa C u tablici 10.) tj. temeljne kapacitete atrakcije, sedam svojstava koja opisuju komunalnu infrastrukturu (grupa D u tablici 10.), deset svojstava koja opisuju turističku suprastrukturu (grupa E u tablici 10.), četiri svojstva koja opisuju marketing, promidžbu i sustav informiranja turista (grupa F u tablici 10.), pet svojstava koja opisuju ljudski potencijal (grupa G u tablici 10.), te šest svojstava koja opisuju poslovno okruženje (grupa H u tablici 10.).

Također, uz raznovrsne provedene znanstvene analize isključivo inozemnih izravnih ulaganja povezanih s novim trendovima u funkciji povećanja konkurentnosti hrvatskog turizma u 21. stoljeću, treba spomenuti rad iz 2015. godine pod nazivom Novi trendovi u funkciji povećanja konkurentnosti hrvatskog turizma u 21. stoljeću. Analizirani su hrvatski trendovi povezani s OR-om, a koji su istovremeno u funkciji povećanja konkurentnosti realizirane inovacijama u turizmu i hotelijerstvu RH.<sup>184</sup> Spomenuti trendovi u turizmu predstavljaju pomoć pri strateškoj procjeni smjerova razvoja, a uz razmatranje temeljnih dugoročnijih trendova o npr. ukupnom opsegu i strukturi turističke potražnje i ponude. Prethodno razmatrani tzv. stariji trendovi podrazumijevali su individualizam, svijest i brigu

---

<sup>183</sup> Više o tome cf: Ivandić, N., Kunst, I.: o.c., p. 4.–5., 30.–32.

<sup>184</sup> Vidjeti o „zelenim hotelima” i oglednom primjeru „inovativnosti i dobre prakse”. Više o tome cf.: Bašić, I.: o.c., te: Čizmar, S.: **Konkurentnost hotelske industrije Hrvatske**, Acta turistica, Vol. 19, 2007, No. 2, 150.–181. <<https://hrcak.srce.hr/76326>> (12.4.2019.).

o zdravlju, ekološku svijest i rastući konzumerizam. Potreba prilagođavanja novim suvremenim trendovima u tzv. turizmu budućnosti nije jednostavna jer su danas vidljivi daleko veća dinamika i intenzitet promjena.<sup>185</sup>

U spomenutom radu Novi trendovi u funkciji povećanja konkurentnosti hrvatskog turizma u 21. stoljeću iz 2015. godine navedeni su tada suvremeni i (vjerojatno) budući trendovi, tj. napredak (karakterističan i za OR) u:

- (a) gospodarskim aspektima
- (b) ekološkim aspektima
- (c) promjenama na tržištu (suvremene i raznolike) ponude
- (d) promjenama na tržištu (sve zahtjevnije i dinamičnije) potražnje
- (e) ciljnim (iznimno konkurentnim i inovativnim) segmentima i pozicioniranju.

Ipak, treba naglasiti da je tada (krajem 2012. godine) europsko tržište još uvijek potresala gospodarska kriza, a turizam je kao globalna industrija postigao relativno veliki rast (npr. prvi put u povijesti zabilježena je milijarda međunarodnih dolazaka turista u jednoj godini, tj. onih koji su putovali izvan zemlje boravišta).

Tijekom provedbe empirijskog dijela istraživanja iz 2015. godine rabljeni su financijski podaci financijskih računa izabranih hotelskih poduzeća iz RH dostupnih u bazi podataka Amadeus. Završni obuhvat podataka uključio je 593 hotelska poduzeća u vremenskom razdoblju od 2003. do 2011. godine, tj. ukupno 1767 opažanja. Na temelju dobivenih rezultata iz uzorka u spomenutom razdoblju varijable profitabilnosti iz prethodnog razdoblja, veličine, koncentracije, likvidnosti, solventnosti, produktivnosti kapitala i produktivnosti rada značajno su pozitivno utjecale na razinu profitabilnosti hrvatskih hotelskih poduzeća, pri čemu je jedino varijabla starosti poduzeća imala negativan, ali značajan utjecaj na profitabilnost, a najjaču razinu utjecaja imala je varijabla koncentracije. Iz prethodnih opisa temeljnih karakteristika mogu se razlučiti realni povijesni problemi interesantni za sadašnji i budući razvoj hrvatskog hotelijerstva.<sup>186</sup>

Osim modernizacije opisanih koncepata treba ukazati na to da je nužna i učinkovitija preobrazba uz bolji razvoj održivog sustava obrazovanja (klasičnog i cjeloživotnog)<sup>187</sup>, koji

---

<sup>185</sup> Više o tome cf: Bašić, I.: o.c., p. 408, te: Gredičak, T.: **Kulturna baština i gospodarski razvitak Republike Hrvatske**, Ekonomski pregled, Vol. 60, 2009, No. 3-4, p. 207 <<https://hrcak.srce.hr/36851>> (12.4.2019.).

<sup>186</sup> Više o tome cf: Škuflić, L., Mlinarić, D.: o.c., p. 477-494.

<sup>187</sup> Više o tome cf: Tilbury, D., Coleman, V., Jones, A., MacMaster, K.: **A National Review of Environmental Education and its Contribution to Sustainability in Australia: Community Education**, Australian Government Department for the Environment and Heritage and Australian Research Institute in

treba uvijek biti u funkciji konkretno projektiranog održivog razvoja jer predstavlja vrlo značajan čimbenik koji može utjecati na kvalitetnu i bržu preobrazbu postojeće (nedostatno obrazovne) strukture menadžmenta u hrvatskom (i međunarodnom) turizmu, posebice u obiteljskom poduzetničkom hrvatskom hotelijerstvu.<sup>188</sup>

U pogledu konkurentnosti malog obiteljskog hotelijerstva u RH treba istaknuti da je Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva do 2020. godine, koji je Institut za turizam prezentirao kroz akcijski plan u prosincu 2013. godine, predvidio u prvoj od svoje ukupno četiri poluge „EU politike za turizam” da treba „poticati konkurentnost turističkog sektora”<sup>189</sup> (kroz poticaje u diversifikaciji ponude, razvoj inovativnosti (ICT), poboljšavanje profesionalne vještine, poticaje u produljenju sezone, povećano razumijevanje važnosti turizma. Tu se posebice naglašava važna uloga COSME-a, Programa za konkurentnost malih i srednjih poduzeća, u periodu od 2014. do 2020. godine (čije se aktivnosti dovršavaju u 2021. godini), čiji je cilj „povećanje konkurentnosti, smanjivanje nezaposlenosti, stvaranje poticajne poduzetničke klime te razvoj poduzetništva”, s proračunom od 2,3 mld. eura (za: davanje garancija malim i srednjim poduzećima; financiranje fondova *venture* kapitala te mostnog kreditiranja), a čiji su korisnici postojeći poduzetnici (financiranje razvoja, konsolidaciju i/ili rast); budući poduzetnici (pomoć pri uspostavljanju tvrtki); nacionalna, regionalna i lokalna tijela vlasti (reformiranje politika). Od ostalih važnih programa i fondova u EU-u do 2020. godine (s dovršenjem u 2021. godini) samo je još jedan referanciran na jačanje konkurentnosti, a to je Creative Europe Programme s područjem djelovanja: kultura i obrazovanje, očuvanje i unapređenje europske kulturne i jezične različitosti te jačanje konkurentnosti kulturnog i kreativnog sektora kroz projekte u sferi: (a) kulture), (b) medija, osobito audiovizualnih, te (c) međusektorske kulturne suradnje. Također, institucionalni okvir potpomagao je konkurentne zemlje EU-a kroz program Informacije za sve koji je imao za cilj efikasnije korištenje ICT tehnologije kroz provedbu aktivnosti: Informativni/savjetodavni sustav „*one stop shopova*” za malo hotelijerstvo; Ustroj središnje baze podataka (konkurentne zemlje EU-a), zajednički standardi podataka; Regionalni

Education for Sustainability (ARIES), Canberra, 2005

<[http://aries.mq.edu.au/projects/national\\_review/files/volume3/Volume3\\_Revised05.pdf](http://aries.mq.edu.au/projects/national_review/files/volume3/Volume3_Revised05.pdf)> (12.12.2018.).

<sup>188</sup> Više o tome cf: Ivandić, N. et al.: o.c., i: Ivandić, N., Kunst, I.: o.c., te: Gržinić, J.: o.c., p. 174.–195.

<sup>189</sup> Uz prvu polugu (Poticati konkurentnost turističkog sektora) ostale tri su: Promovirati razvoj održivog, odgovornog i visoko kvalitetnog turizma; Učvrstiti imidž Europe kao održive i kvalitetne turističke destinacije; Maksimirati potencijal politika/financijskih instrumenata EU-a. Više o tome cf: Institut za turizam: „Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva“, prezentacija u prosincu 2013., Zagreb <[http://www.iztg.hr/UserFiles/file/novosti/2013/Akcijski-plan\\_NACIONALNI-PROGRAM-UNAPRE%C4%90ENJA-MALOG-HOTELIJERSTVA.pdf](http://www.iztg.hr/UserFiles/file/novosti/2013/Akcijski-plan_NACIONALNI-PROGRAM-UNAPRE%C4%90ENJA-MALOG-HOTELIJERSTVA.pdf)> (28.7.2021.)

centar za konkurentnost malog hotelijerstva; Informiranje potencijalnih korisnika.<sup>190</sup>

### **3.4.3. Održivi razvoj obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva i porezna politika**

Valjalo je razmotriti odnos održivog razvoja (OR) i porezne politike te kako pozitivnom revalorizacijom poticaja OR-a porezna politika RH može omogućiti razvoj obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu. Trebalo je razmotriti kakvo je trenutačno stanje (te kakve su perspektive) s poreznim poticajima u odnosu na razvoj obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu. Potrebe učinkovitijeg operativnog/strateškog promišljanja/planiranja uspostave partnerskih odnosa s nadležnim institucijama RH za provedbu strategije održivosti postiže se korelacija rezultata analize i potrebe uspostave racionalnog sustava konceptualnog rasterećenja raznovrsnih nameta na svim razinama vlasti. Konačni ciljevi jesu:

- (a) kreiranje sustavnije politike uspostave realnih poticaja usmjerenih na održivi razvoj obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu, posljedično i na
- (b) lakše kreiranje novih radnih mjesta te na konačno
- (c) donošenja odluke na razini Ministarstva turizma i sporta RH i Ministarstva financija RH (te njegove Porezne uprave) o preciznijem i jedinstvenom definiranju i klasifikaciji obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH (a posebno malih obiteljskih hotela).

Provjera utječe li veća razina suradnje među interesnim skupinama realno na veću razinu kvalitete i kvantitete poslovanja te profitabilnosti predstavljala bi direktan rezultat uspješne primjene koncepta održivog razvoja.

U skladu s prethodno navedenim i u pogledu revalorizacije poticaja održivog razvoja na temelju postojeće porezne politike RH kratka analiza literature konkretnog stanja fiskalnog opterećenja malog obiteljskog hrvatskog hotelijerstva pokazala je postojanje sljedećih obveza:

„(a) 'Porez na dobit', koji se obračunava na poreznu osnovicu (po stopi od 20 %). Za objekte malog obiteljskog hotelijerstva u RH koji su registrirani kao obrti primjenjuje se porez na dohodak, pa porezna osnovicu predstavlja dohodak od obrta umanjeno za preneseni gubitak

---

<sup>190</sup> Više o tome cf: Institut za turizam: „Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva“, prezentacija u prosincu 2013., o.c.

i osobni odbitak, a pri čemu se porez na dohodak plaća na poreznu osnovicu (npr. već 2013. godine po stopama od 12 %, 25 % i 40 %).

(b) 'Porez na dodanu vrijednost' (tzv. PDV), koji predstavlja obvezu koja nastaje kada poduzetnik isporučuje dobra i/ili obavlja usluge vrijednosti (npr. već 2013. godine) veće od 230.000 kuna u prethodnoj kalendarskoj godini (nakon odbitka vrijednosti isporuka koje su oslobođene plaćanja PDV-a). Svi hoteli, pa i mali obiteljski hoteli u RH, na pružene usluge smještaja, doručka, polupansion/puni pansion, kao i ostale usluga pružanja hrane i pića obračunavaju PDV po stopi od 10 % te stopa zna varirati (npr. već 2013. godine se očekivalo povećanje stope na 13 %).

(c) Trenutno postoji „Turistička pristojba“, a postojala je tzv. 'Boravišna pristojba', koja se obračunavala ovisno o razredu turističkog mjesta (konkretno: A, B, C, D) i periodu boravka (konkretno: glavna sezona, predsezona i posezona, te izvan sezone) u relativno malom financijskom rasponu (npr. 2013. godine je to bilo od 2 kn do 7 kn po osobi po noćenju), a obveznik plaćanja je bio konkretni turist/gost. Od 2020. godine tzv. „Boravišna pristojba“ više ne postoji, ali postoji „Turistička pristojba“, gdje postoje diferencirane stope poreza na dobit u rasponu od 10 do 18 % te je na snazi i Pravilnik o oslobođenju od plaćanja turističke pristojbe u 2021. godini.<sup>191</sup>

(d) 'Turistička članarina', koju plaćaju pravne i fizičke osobe koje pružaju uslugu smještaja u rasponu od 0,18 % do 0,25 % ukupnog prihoda, ovisno o razredu turističkog mjesta (konkretno: A, B, C, D).

(e) 'Parafiskalne obveze' se 'pojavljuju' u obliku raznih naknada. Npr. velika hotelska poduzeća i mali obiteljski hoteli obvezno plaćaju brojne parafiskalne obveze u rasponu od raznih naknada kao što su: (1) naknada/prihod za troškove utvrđivanja minimalnih tehničkih uvjeta, (2) naknada za kategorizaciju objekata i (3) druge pristojbe na naknade iz područja ugostiteljstva, (npr. poput: troškova postupka kategorizacije, naknada za zdravstvene preglede do spomeničke rente te naknada ZAMP-u i HRT-u).<sup>192</sup>

Također, razmatraju se konkretne/specifične teme povezane s:

(A) realnom mogućnosti ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu, tj. konkretnom mogućnosti

<sup>191</sup> Više o tome cf: Zakon o turističkoj pristojbi, „Narodne novine“, 2019, 52, 2020., 32, 42, <<https://www.zakon.hr/z/2071/Zakon-o-turisti%C4%8Dkoj-pristojbi>> (12.2.2021.) i Pravilnik o oslobođenju od plaćanja turističke pristojbe u 2021. godini, „Narodne novine“, 2020., 64 <[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_06\\_64\\_1224.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_06_64_1224.html)> (12.7.2021.).

<sup>192</sup> Više o tome cf: Ivandić, N., Kunst, I.: o.c., p. 9.

sufinanciranja kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu

(B) korelacijom pozitivne revalorizacije poticaja održivog razvoja ostvarenom poreznom i dr. politikom RH, tj. konkretnim smanjenjem fiskalnih/parafiskalnih nameta i drugih troškova te liberalizacijom zakonodavnog okvira i dr., a glede ostvarenja većeg razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu te u svrhu rješavanja ključnih problema malog i srednjeg obiteljskog hotelijerskog poduzetništva preko lakšeg, jednostavnijeg i povoljnijeg poslovanja u turizmu i dr.

(C) ponudom državnih mehanizama kojima se omogućavaju povoljnije kreditne linije na duži rok otplate za male i srednje poduzetničke i obiteljske projekte hrvatskih hotelijera te mogućnosti reprogramiranja postojećih kredita

(D) neophodnošću smanjenja nameta (poreznih i drugih) malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH na državnoj te na općinskoj i županijskoj razini

(E) utjecajem državne potpore koncepta za povećanje broja objekata s visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu) kao: (E1) garanciji realizacije koncepta održivog razvoja, (E2) pomoći u produljenju perioda sezonalnosti.

Analizom regulacije poticaja i ulaganja u održivi razvoj obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva dolazi se do dokumenta pod nazivom Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva u RH u kojem su opisani elementi za regulaciju svih poticaja i ulaganja u održivi razvoj obiteljskog poduzetničkog hrvatskog hotelijerstva koji se ostvaruju:

- kroz djelovanje Ministarstvo turizma i sporta RH na poticanju implementacije suvremenih inovativnih i održivih strateških/operativnih koncepata u pogledu konkretnog razvoja turizma, hotelijerstva i malog obiteljskog hrvatskog hotelijerstva, čime se postiže unapređenje postojećih koncepta održivosti kao direktnog rezultata implementacije temeljnih čimbenika održivog razvoja i sustavnih inovacijskih postupaka s primjerima dobre prakse (u turizmu, hotelijerstvu i malom obiteljskom hotelijerstvu u RH)<sup>193</sup> te
- kroz djelovanje Uprave za investicije u turizmu, hotelsko turističku ponudu i posebne oblike turizma (Uprava za luT) Ministarstva turizma i sporta RH<sup>194</sup>. Prema članku 35.:<sup>195</sup>

<sup>193</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Informacija o radu međuresornih radnih grupa za provedbu mjera turističke politike strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine“, o.c.

<sup>194</sup> Više o tome cf: Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske: „Uprava za investicije u turizmu, hotelsko turističku ponudu i posebne oblike turizma“. 2021. <<https://www.mint.hr/kontakti-11427/uprava-za-investicije-u-turizmu-hotelsko-turisticku-ponudu-i-posebne-oblike-turizma-11648/11648>> (18.2.2021.).

<sup>195</sup> Više o tome cf: Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske: „Uprava za investicije u turizmu,

„Uprava za luT tijekom planiranja, izrada i provedbe razvojnih planova, dokumenata i programa ujedno prati razvojne i dr. dokumente, programe i politiku dr. gospodarskih djelatnosti koje imaju utjecaj na poduzetništvo, OR i posebne oblike turizma. Prati se stanje, predlažu se mjere za doprinos OR poduzetništva u turizmu i za unapređenje obiteljskog smještaja, čime se on usmjerava i olakšava se razvoj malog obiteljskog hotelijerstva i ugostiteljstva te dr. vrsta turističke ponude.”

U Upravi za luT ustrojen je Sektor za unapređenje hotelsko turističke ponude i investicije (Sektor). Prema članku 36.:<sup>196</sup> „Sektor sudjeluje u planiranju, izradi i provedbi razvojnih planova, dokumenata i programa u svezi OR poduzetništva i obiteljskog smještaja u turizmu i time: (a) prati razvojne i dr. dokumente i politiku dr. gospodarskih djelatnosti koje utječu na poduzetništvo, (b) prati stanje i trendove u OR malog i srednjeg poduzetništva i obrtništva u turizmu, kao i obiteljskog smještaja glede otklanjanja prepreka i unaprjeđenje ponude, (c) razvija sve oblike potpore malom i srednjem poduzetništvu i obrtništvu u turizmu i ugostiteljstvu, te obiteljskom smještaju na temelju strateških planova, dokumenata i provedbenih mjera Vlade RH vezanih za OR maloga gospodarstva, (d) predlaže, provodi i nadzire programe OR malog i srednjeg poduzetništva i obrtništva u turizmu i ugostiteljstvu u suradnji s ministarstvom nadležnim za poduzetništvo i obrt, (e) potiče, usmjerava i olakšava OR malog obiteljskog hotelijerstva i ugostiteljstva kao i dr. vrsta turističke ponude, (f) malim gospodarstvenicima pruža stručnu pomoć i informacije vezane uz programe OR iz djelokruga Sektora, (g) surađuje s državnim i drugim institucijama u izradi i provedbi zajedničkih projekata i programa obnove, izgradnje i ulaganja u turizam, te na programima gospodarske integracije nerazvijenih područja, (h) prati rad i surađuje sa strukovnim udrugama u turističkom sektoru kao partnerima u kreiranju prijedloga poticajnih programa za razvoj poduzetništva ciljnih skupina (malo hotelijerstvo, kampovi, hosteli i dr.), (i) surađuje s HBOR, Hrvatskom agencijom za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO) i dr. institucijama u provedbi programa, kao i u kreiranju novih programa s povoljnim uvjetima za poduzetničke projekte u turizmu.”

U ustrojenom Sektoru uprave djeluje posebna Služba za razvoj poduzetništva i obiteljskog smještaja u turizmu (Služba). Prema članku 42.:<sup>197</sup> „Služba: (a) sudjeluje u

---

hotelsko turističku ponudu i posebne oblike turizma”, o.c.

<sup>196</sup> Ibid.

<sup>197</sup> Više o tome cf: Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske: Uprava za investicije u turizmu, hotelsko turističku ponudu i posebne oblike turizma, o.c.

provedbi strategije OR hrvatskog turizma, (b) sudjeluje u planiranju, izradi i provedbi razvojnih dokumenata, planova i programa vezanih za djelokrug Službe, (c) prati razvojne i druge dokumente i politiku ostalih gospodarskih djelatnosti koje utječu na poduzetništvo, (d) prati stanje i trendove u OR malog i srednjeg poduzetništva i obrtništva u turizmu, te obiteljskog smještaja s ciljem prepoznavanja i otklanjanja prepreka za OR i unaprjeđenje ponude, (e) razvija različite oblike potpore malom i srednjem poduzetništvu i obrtništvu u turizmu i ugostiteljstvu, te obiteljskom smještaju na temelju strateških dokumenata, planova i provedbenih mjera Vlade RH vezanih za OR maloga gospodarstva, (f) predlaže, provodi i nadzire konkretne programe OR malog i srednjeg poduzetništva i obrtništva u turizmu i ugostiteljstvu u suradnji s ministarstvom nadležnim za poduzetništvo i obrt, (g) potiče, usmjerava i olakšava OR malog obiteljskog hotelijerstva i ugostiteljstva kao i ostalih vrsta turističke ponude, (h) malim gospodarstvenicima pruža stručnu pomoć i informacije vezane uz programe OR iz djelokruga Službe.”

Nova reforma turističkog sektora i investicije usklađene su sa strateškim okvirom i politikama definiranim Programom Vlade, Nacionalnim programom reformi i Nacionalnom razvojnom strategijom. U sklopu reforme turističkog sektora već je pokrenuta izrada Strategije razvoja održivog turizma do 2030. i Nacionalnog plana održivog turizma, a po prvi put provodi se i Strateška procjena utjecaja na okoliš. U sklopu planirane reforme turističkog sektora i provedbe investicija kao nužne pretpostavke da turistički sektor u narednom periodu do 2026. godine iskoristi predviđeni iznos od 2,2 milijarde kuna (pri čemu intenzitet potpore predviđa da po projektu može dosegnuti iznos od 100 % sufinanciranja), a koji će se dodjeljivati na temelju javnih poziva koje će Ministarstvo turizma i sporta RH raspisivati nakon usvajanja Nacionalnog plana oporavka i otpornosti (po kojem bi 60 % alociranih sredstava bilo namijenjeno poduzetnicima s ciljem izravnih ulaganja u privatni sektor, a ostali dio sredstava bio bi namijenjen ulaganjima u javnu turističku infrastrukturu, a kojim se mogu koristiti i privatni poduzetnici u okviru javno-privatnog partnerstva te doprinijeti oporavku gospodarstva u cjelini). Također, svi projekti moraju biti povezani s reformom turističkog sektora, doprinositi zelenoj i digitalnoj tranziciji te biti primjer izvrsnosti održivog dizajna kao i održivih tehnoloških rješenja, a jedan od važnih kriterija za izbor projekata bit će i indeks turističke razvijenosti.<sup>198</sup>

---

<sup>198</sup> Više o tome cf: \*\*\*: “Nacionalni plan oporavka i otpornosti - Razvoj održivog, inovativnog i otpornog turizma”, Ministarstvo turizma i sporta RH, <<https://mint.gov.hr/nacionalni-plan-oporavka-i-otpornosti/22463>> (28.7.2021.), i \*\*\*: “Prezentacija: Nacionalni plan oporavka i otpornosti – Razvoj



Hoteli (i mali obiteljski) u RH i diljem svijeta suočavaju se s vrlo intenzivnim promjenama, od inovacija u ponudi i marketingu preko inovativnih promjena u ljudskim resursima pa do kreativne implementacije novih i raznovrsnih tehnologija. Svi hoteli, pa i mali i srednji obiteljski,<sup>199</sup> mogu biti konkurentni na turističkom tržištu RH (i šire) isključivo individualnom prepoznatljivošću i uz udovoljavanje kriterijima autentičnosti, inovativnosti i kvalitete. To se postiže i promicanjem originalne arhitekture, posebno kvalitetnim interijerom i prestižnim sadržajima malih i srednjih obiteljskih hotela.

Veljko Ostojić, bivši direktor Hrvatske udruge turizma (HUT) isticao je u pogledu OR-a turizma i konkurentnosti domaćeg turizma u odnosu na zemlje u okruženju da treba težiti što većem smanjenju visokih poreza i međustope PDV-a na turističke usluge:<sup>200</sup> „... ističe kako treba poticati 'greenfield-investicije' umjesto ulaganja u postojeće kapacitete, te kako treba skratiti razdoblje povrata ulaganja tj. investicije, jer RH ima prosječno značajno dulje razdoblje povrata ulaganja u odnosu na slične zemlje Mediterana (npr. u RH je razdoblje povrata turističkih investicija 12,7 g., a na Mediteranu od 8 do 10 godina)”.<sup>201</sup>

Ivan Potkrajčić, tada član Uprave Sunce Hotela, smatra da je: „Zakon o turističkom zemljištu dobar signal za budućnost turizma i hotelijerstva, te da se greenfield ulaganja neće značajnije stimulirati bez stimulacije greenfield projekata na način da se investitoru da poticaj u obliku novca koji će dobiti u tijeku izgradnje projekta, a što bi smanjilo realni iznos investicije u nultoj godini ulaganja i dugoročno poticalo OR hrvatskog turizma i hotelijerstva.”<sup>202</sup> Tako je npr. nadzorni odbor najveće hrvatske turističke kompanije Valamar

---

održivog, inovativnog i otpornog turizma”. Ministarstvo turizma i sporta RH. Rovinj. 10.5.2021.

<[https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2021\\_dokumenti/Prezentacija%20NPOO%20Rovinj%207\\_5\\_2021%20FINAL-1.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2021_dokumenti/Prezentacija%20NPOO%20Rovinj%207_5_2021%20FINAL-1.pdf)> (28.7.2021.).

<sup>199</sup> Neovisno o tome radi li se o sobi, apartmanu srednje ili više kategorije, broju soba ili apartmana te neovisno o tome posluje li se sezonski ili tijekom cijele godine. Kada se govori o uvjetima i smjernicama u postojećoj legislativi za male poduzetnike te poduzetnike koji namjeravaju otvoriti male obiteljske hotele, indirektno se govori o zakonskim i dr. mogućnostima, tj. poduzetnicima koji zakonski uspješno investiraju u tako značajan projekt.

<sup>200</sup> HUT je pozdravio Odluku VRH-a o smanjenju međustope PDV-a na 13 posto na dio turističkih usluga od početka 2020., iako je to jedna od najviših stopa u industriji u okruženju jer je prosjek stope PDV-a mediteranskih zemalja 10 %.

<sup>201</sup> Također, on ističe da: „... treba promijeniti postojeći trend pada profitabilnosti i rentabilnosti turističkih kompanija, nastao zbog visokog rasta troškova rada i nedostatka radne snage.“ Više o tome cf: Vrdoljak, J.: „Još nemamo poticajno okruženje za nove investicije u turizmu”. 13.1.2020.

<<https://privredni.hr/investicije-u-turizmu-pomaci-su-vidljivi-ali-jos-nije-poticajno-okruzenje>> (18.2.2020.).

<sup>202</sup> Također ističe: „... kako su hotelijeri RH uglavnom koncentrirani na brownfield projekte te renovaciju i dizanje kategorije hotela koji već postoje, konzultantska kuća Horvath radi na predstavljanju tog modela, da se zapravo tih 25 posto, predviđenih kao maksimalni iznos poticaja, putem 'Zakona o poticanju ulaganja' mora investitoru odobriti u nultoj godini da bi mu se smanjio iznos ulaganja i tako projekt učinio profitabilnijim.” Više o tome cf: Vrdoljak, J.: o.c.

Riviere tada već odobrio investicijski ciklus za 2020. godinu, čime su ukupna predviđena ulaganja u Valamarovim destinacijama, uključujući ulaganja Imperial Riviere, dosegla 826 milijuna kuna u 2020. godini, jer investicijski projekti u 2020. godini predstavljaju nastavak strategije ulaganja u repozicioniranje portfelja prema ponudi i uslugama visoke dodane vrijednosti.<sup>203</sup> Željko Kukurin, tada predsjednik Uprave Valamar Riviere, jedne od najvećih ulagača u RH i regiji, ističe kako kompanija nastavlja investicijski ciklus iz 2020. i otvara novo strateško razdoblje do 2022. godine ulaganjima u razvoj turističkog portfelja, destinacija i djelatnika na društveno odgovoran i održiv način iako je dosad je uložila gotovo šest milijardi kuna u turizam.<sup>204</sup>

Bivši ministar turizma RH<sup>205</sup> Gari Cappelli naglašavao je: „ ... kako su sa 2019. na 2020. godinu prvi puta premašene brojke od 20 milijuna turističkih dolazaka i milijardu eura najavljenih investicija u jednoj godini.”<sup>206</sup>

Također, Ministarstvo turizma RH<sup>207</sup> realiziralo je Program konkurentnosti turističkog gospodarstva do 2020. godine (dalje: Program) u sklopu kojeg su dodjeljivana bespovratna sredstva za ulaganja u turističke aktivnosti, a s ciljem unapređenja ponude malih obiteljskih hotela, OR-a, zelenog turizma i razvoja posebnih oblika turizma (zdravstvenog, kulturnog, cikloturizma, nautičkog, kongresnog, ruralnog).<sup>208</sup> Za razliku od sadašnjeg novog Nacionalnog plan oporavka i otpornosti koji predviđa razvoj održivog, inovativnog i otpornog turizma<sup>209</sup>, u spomenutom i realiziranom Programu postojao je niz mjera. Tako je Mjera A služila povećanju standarda, kvalitete i dodatne ponude, diversifikaciji poslovanja i OR-a, korištenju novih tehnologija, poboljšanju socijalne uključenosti i za sljedeće vrste ugostiteljskih objekata, gdje su na prvom mjestu tzv. A1 – Hoteli, tj. postojeći objekti koji imaju rješenje o vrsti i kategoriji ugostiteljskog objekta iz skupine Hoteli. Bespovratna

<sup>203</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Valamar Rivieri odobrene investicije za 2020. u iznosu od 826 milijuna kuna“. 29.11.2019. <<https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/valamar-rivieri-odobrene-investicije-za-2020-u-iznosu-od-826-milijuna-kuna-129194>> (15.12.2019.).

<sup>204</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Valamar Rivieri odobrene investicije za 2020. u iznosu od 826 milijuna kuna“, o.c.

<sup>205</sup> Opaska: tadašnje Ministarstvo turizma RH sada se zove Ministarstvo turizma i sporta RH.

<sup>206</sup> Više o tome cf: Hina: “Cappelli: 2020. za turizam i gospodarstvo posebna zbog niza međunarodnih događanja”. 14.12.2019. <<https://www.glasistre.hr/gospodarstvo/cappelli-2020-za-turizam-i-gospodarstvo-posebna-zbog-niza-medunarodnih-dogadjanja-610570>> (18.2.2020.).

<sup>207</sup> Sada Ministarstvo turizma i sporta RH.

<sup>208</sup> Više o tome cf: Eurokonzalting: „Konkurentnost turističkog gospodarstva“. 29.1.2019. <<https://www.eurokonzalting.com/index.php/bespovratna-sredstva-i-krediti/itemlist/tag/Bespovratna%20sredstva%20u%20turizmu>> (15.5.2019.).

<sup>209</sup> Više o tome cf: \*\*\*: “Nacionalni plan oporavka i otpornosti - Razvoj održivog, inovativnog i otpornog turizma”, o.c. i \*\*\*: “Prezentacija: Nacionalni plan oporavka i otpornosti - Razvoj održivog, inovativnog i otpornog turizma”, o.c.

sredstva dodjeljuju se za povećanje standarda i kvalitete postojećih i aktivnih ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli te njihovih pratećih sadržaja; razvoj i unapređenje dodatnih sadržaja; ulaganje u realizaciju dodatnih sadržaja kojima će hotel moći dobiti neku od propisanih oznaka posebnog standarda; ulaganja koja su već realizirana u tijeku 2018. i 2019.; podizanje kvalitete hotela; ulaganje u zeleno poduzetništvo u turizmu. Nakon A2 – Kampova navode se i tzv. A3 – Ostali ugostiteljski objekti za smještaj. Također, uz Mjeru B, koja je služila razvoju posebnih oblika turizma, tj. subjektima registriranim za pružanje usluga u turizmu i ugostiteljstvu, postojale su i Mjera C, koja je služila dostupnosti i sigurnosti te Mjera D, koja je služila prepoznatljivosti, tj. plasmanu otočnih proizvoda kroz turizam.<sup>210</sup> Na natječaj do 1. ožujka 2019. prijavljivala su se tzv. „Trgovačka društva izvan javnog sektora, obrti, zadruge i obiteljska poljoprivredna gospodarstva“, a iznos potpore koji se dodjeljivao bio je od 20.000,00 kuna do 100.000,00 kuna.<sup>211</sup> U 2020. godini objavljeni su mnogobrojni slični javni pozivi zanimljivi za malo obiteljsko poduzetničko hotelijerstvo u RH, s mogućnostima povlačenja bespovratnih sredstava iz fondova EU-a, ali su se sa zanimanjem očekivali natječaji za nove projekte prilagođene novonastaloj situaciji zbog pandemije bolesti COVID-19.<sup>212</sup> Primjer je, na primjer, informacija o pandemiji uzrokovanoj bolesti COVID-19 od 23. travnja 2020. vezana uz program Konkurentnost turističkog gospodarstva<sup>213</sup> U 2021. godini nastavili su se raspisivati slični natječaji vezani za pandemiju uzrokovanu bolesti COVID-19 te drugi projekti i natječaji iz (već spomenutog) novog ciklusa financiranja za period od 2021 do 2027. godine.

---

<sup>210</sup> Više o tome cf: **Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli**, „Narodne novine“, 2016, 56; čl. 3. <[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_06\\_56\\_1451.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_56_1451.html)> (12.4.2019.).

<sup>211</sup> Više o tome cf: Eurokonzalting: „Održana konferencija za medije povodom završetka EU projekta 'Obiteljski Hotel Milan 4\* - 50 godina tradicije“: o.c.

<sup>212</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Kuće za odmor bespovratna sredstva iz EU fondova“.

<<https://intermediaprojekt.hr/eu-fondovi-bespovratna-sredstva-za-kuce-za-odmor/kuce-za-odmor-bespovratna-sredstva-iz-eu-fondova/>> (10.3.2020.).

<sup>213</sup> „S obzirom na izvanrednu situaciju kojom je zahvaćena zemlja, ovim putem vas obavještavamo kako su sredstva predviđena za provođenje programa „Konkurentnost turističkog gospodarstva“ za 2020. godinu preusmjerena na provedbu mjera osiguravanja likvidnosti poduzetnicima u sektoru turizma.“ Citirano i više o tome cf: \*\*\*: „Obrtna sredstva mjera Covid-19 za MSP u turističkim djelatnostima“.

<[https://www.hbor.hr/kreditni\\_program/obrtne-sredstva-mjera-covid-19-za-msp-poduzetnike-u-turistickim-djelatnostima/](https://www.hbor.hr/kreditni_program/obrtne-sredstva-mjera-covid-19-za-msp-poduzetnike-u-turistickim-djelatnostima/)> (18.4.2020.).

## 4. POLITIKA ODRŽIVOG RAZVOJA U STRATEGIJI POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA

Politika održivog razvoja (OR) u strategiji poslovanja obiteljskog poduzetništva detaljnije se analizira istraživanjem i planiranjem različitih aktualnih područja i tema u politici OR-a u strategiji poslovanja obiteljskog poduzetništva (općenito, u turizmu i u hotelijerstvu). Konkretno, riječ je o temama vezanima uz obiteljsko poduzetništvo u svjetskoj, europskoj i hrvatskoj ekonomiji (općenito, u turizmu i u hotelijerstvu). Razmatrajući politiku OR-a u strategiji poslovanja obiteljskog poduzetništva, treba istaknuti spoznaje da su teme suvremene održivosti, tj. OR-a obiteljskog poduzetničkog poslovanja (općenito, u turizmu i u hotelijerstvu) vrlo aktualne u ekonomskom, društvenom, ekološkom i svakom drugom smislu. Također, svako relevantnije obiteljsko poduzetništvo (općenito, u turizmu i u hotelijerstvu) treba biti prepoznato u aktualnim politikama i temama bitnima za OR određene destinacije, regije ili šire. Posebno je to važno ako se teme vezane uz OR referiraju u strategijama i konceptima poslovanja obiteljskog poduzetništva (općenito, u turizmu i u hotelijerstvu) jer neprestano treba istraživati i usklađivati najbolje moguće aktivnosti i akcije vezane uz OR kao relevantne odgovore na suvremene izazove, a da su ti odgovori zaista dobro prilagođeni konkretnoj poduzetničkoj i obiteljskoj situaciji i okruženju. Tako proizlazi da se dobro definirana podloga na kojoj se temelji konkretna politika OR-a u strategiji poslovanja obiteljskog poduzetništva može realizirati i adekvatno projicirati na različitim modelima obiteljskog poduzetništva (općenito, u turizmu i u hotelijerstvu) koji su povezani sa provedbom OR-a. To treba biti realno provedivo i s aspekta strukture temeljnih dimenzija poslovanja obiteljskog poduzeća (na temelju karakteristika obitelji, vlasništva i aktualnog poslovanja) i s aspekta različitosti mogućnosti i uloga, a koje stvarnim akterima obiteljskog poduzetničkog poslovanja generiraju njihovi aktualni ciljevi i realna očekivanja povezana s provedbom OR-a.<sup>214</sup>

Također, važno je da su konkretne obiteljske poduzetničke strategije usklađene s proklamiranom politikom OR-a u aktualnoj strategiji poslovanja (općenito u turizmu i u hotelijerstvu) određene destinacije, regije ili šire. Suvremena politika OR-a u strategiji poslovanja obiteljskog poduzetništva (općenito u turizmu i u hotelijerstvu) treba isticati

---

<sup>214</sup> Više o tome cf: Bakotić, D. et al.: **Obiteljsko poduzetništvo**, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Mostar, 2016.

istovremenu međuovisnost suvremene organizacijske kulture i aktualnih pozitivnih društvenih vrijednosti, najbolje poslovne etike i konkretne društvene odgovornosti obiteljskih poduzetničkih tvrtki (općenito u turizmu i u hotelijerstvu). Valja naglasiti značenje inovacija u obiteljskom poduzetništvu kao i modele inoviranja te raznovrsne uloge menadžmenta i vodstva u suvremenim obiteljskim poduzetničkim pothvatima vezanima uz OR, što je vrlo usko povezano sa suvremenom politikom OR-a u strategiji poslovanja obiteljskog poduzetništva (općenito u turizmu i u hotelijerstvu RH).

#### 4.1. Pojmovno određenje obiteljskog poduzetništva

Pojmovno određenje obiteljskog poduzetništva (općenito u turizmu i u hotelijerstvu) u literaturi se tretira vrlo različito. Tako EU definira da je (općenito) obiteljsko poduzeće<sup>215</sup>: „... u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, u upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji, te u slučaju dioničkih društava osnivač / vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25 % prava odlučivanja”. U petom izdanju studije Europski barometar obiteljskih poduzeća grupa autora (prema spomenutoj definiciji EU-a), koristeći se kriterijem veličine prihoda analitički razvrstava poduzeća na mala, srednja i velika, pri čemu su: (a) mala poduzeća (prihod manji od 10 milijuna €); (b) srednja poduzeća (prihod od 10 do 50 milijuna €); (c) velika poduzeća (prihod veći od 50 milijuna €).<sup>216</sup>

Nadalje, treba naglasiti da u RH nije službeno definiran pojam obiteljskog poduzeća:<sup>217</sup> „Postojeći zakonodavni okvir koji regulira poslovne subjekte u RH ne sadrži egzaktnu definiciju obiteljskog poduzeća, općenito, u turizmu i u hotelijerstvu. Naime, zakonodavni okvir u RH prepoznaje obiteljska poduzeća u poljoprivrednoj i ugostiteljskoj djelatnosti i obrtništvu kao jedan od mogućih pravnih oblika ekonomske djelatnosti u tim sektorima. Niti jedan od općih zakona kojima su definirani oblici ekonomskih djelatnosti ne

<sup>215</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Tjedan obiteljskih poduzeća i prijenosa poslovanja“. 4. – 8.11.2019.

<<http://www.cepor.hr/najava-tjedan-obiteljskih-poduzeca-i-prijenosa-poslovanja-2019/>> (12.12.2019.).

<sup>216</sup> Više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Casado, J., Bernard, C.: **Europski barometar obiteljskih poduzeća**, Peto izdanje, KPMG Croatia, 2016  
<<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/hr/pdf/EuropskiBarometarObiteljskihPoduzeca2016web.pdf>> (27.11.2018.).

<sup>217</sup> Više o tome cf: Alilović, I.: „Hrvatska još uvijek nije službeno definirala obiteljska poduzeća“. 3.4.2019.  
<<http://www.glas-slavonije.hr/395210/7/Hrvatska-jos-uvijek-nije-sluzbeno-definirala-obiteljska-poduzeca>> (12.5.2019.).

spominje koncept obiteljskih poduzeća.” To onemogućuje realnu identifikaciju i praćenje razvoja obiteljskih poduzeća te onemogućuje provedbu nekih analiza poput jedinstvene projekcije utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo RH i sl. Zato tijekom statističkog praćenja određenih ekonomskih djelatnosti i aktivnosti u RH određene institucije koje se time bave u RH, poput Državnog zavoda za statistiku (koji uzima podatke i od Financijske agencije, FINA-e), ne mogu razlikovati obiteljska poduzeća od drugih pravnih oblika ekonomskog djelovanja i kvalitetno provesti takve analize. Valja naglasiti da u većini javnih rasprava (i u uobičajenoj javnoj komunikaciji) u RH obiteljsko poduzeće uglavnom predstavlja poduzeće koje je u (većinskom ili potpunom) vlasništvu obitelji, koje osigurava radno mjesto i prihode za (najčešće većinu, ponekad i sve) članove (najčešće jedne, ponekad i više) obitelji. Također, najčešće su pretpostavke da većina zaposlenih u RH radi u obiteljskim poduzećima i da su većina mikropoduzeća i malih poduzeća u RH uglavnom obiteljska te da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja istovremeno i upravlja poduzećem.<sup>218</sup>

Iako RH do danas nije službeno definirao obiteljska poduzeća, u spomenutoj knjizi grupe autora pojmovno se obrađuju i obiteljsko poduzetništvo i obiteljsko poduzeće te su razrađeni kriteriji za definiranje obiteljskog poduzetništva s pojašnjenjem tipologije obiteljskih poduzeća.<sup>219</sup> U odnosu poduzeća i obitelji nužno je neprestano ostvarivati načelo tzv. supsidijarnosti čime se (gotovo) isključuju emocije te se u prvi plan stavljaju lojalnost, pripadnost, empatija, poštovanje i skrb za poduzeće i članstvo, a upravo je to temeljna poveznica obitelji kao zajednice. Iako su naizgled nespojivi sustavi poduzeća i obitelji, baš zato ovdje treba naglasiti da je sam razvoj obiteljskog poduzetništva održiv isključivo uz uspješnu implementaciju potpore obitelji. Ipak, poduzeće i obitelj gotovo se uvijek trebaju analizirati kao dva odvojena sustava:<sup>220</sup>

„Poduzeće je zajednica u kojoj ljudi, primarno osiguravaju i/ili nadograđuju svakidašnju egzistenciju, odnosno imaju gotovo iste poslovne, ekonomske i/ili druge interese, a to zahtijeva prihvaćanje rezultata poslovanja kao i samog uspjeha ili neuspjeha poduzeća.

---

<sup>218</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Tjedan obiteljskih poduzeća i prijenosa poslovanja“, o.c., i: \*\*\*: „How the world's largest family businesses are responding to the Transformative Age“.

<<http://familybusinessindex.com/#map>> (12.5.2019.), npr. gdje Centar za obiteljska poduzeća Sveučilišta St. Gallen iz Švicarske predstavlja „Listu 500 najvećih obiteljskih poduzeća na svijetu“ (eng.: GFBI – Global Family Business Index).

<sup>219</sup> Više o tome cf: Bakotić, D. et al.: o.c.

<sup>220</sup> Više o tome cf: Braut Filipović, M.: **Specifičnosti upravljanja obiteljskim društvima**, Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu, Vol. 67, 2017, No. 6, p. 935.–962. <<https://hrcak.srce.hr/193109>> (12.5.2019.).

Može se zaključiti da je poduzeće određena zajednica u kojoj ljudi kao poduzetnici imaju iste i/ili zajedničke poslovne interese, a obitelj je primarno zajednica koju povezuju pripadnost, odanost, emocije i briga za svoje članove. Poslovni svijet se temelji na određenim zajedničkim interesima i rješavanju određenih poslovnih zadataka, pa je zato članstvo u obiteljskim (i drugim) poduzećima vremenski ograničeno, tj. traje dok se postižu poslovni rezultati i ostvaruju određeni zajednički (čak i obiteljski) interesi (jer se članstvo u obitelji temelji na jednakosti i osjećajima, a traje u pravilu cijeli život). Zato je za razvoj obiteljskog poduzetništva posebno važna potpora obitelji, a ukoliko su najmanje dva člana obitelji većinski vlasnici poduzeća onda se to poduzeće može nazvati obiteljsko poduzeće. U obiteljskim poduzećima je preporučljivo unaprijed definirati pravila i obrasce ponašanja kako bi se izbjeglo preveliko preklapanje poslovne i obiteljske sfere.”

U posljednjem (sedmom) izdanju analize, koje su izradila poduzeća: EFB<sup>221</sup> i KPMG International<sup>222</sup>, a koje je objavljeno pod naslovom „Europski barometar obiteljskih poduzeća (European family barometer) – U susret inovacijama”, istaknuto je da suvremeno pojmovno određenje obiteljskog poduzetništva (u RH, EU i šire) sve više uključuje održivi razvoj inovacija i razvoj održivog upravljanja inovacijama.<sup>223</sup> Sve spomenuto podjednako je izraženo u kontekstu povećanja raznovrsnosti i kvalitete kao i u kontekstu povećanja inovativnosti i konkurentnosti određene destinacije gdje se često poseban naglasak stavlja na poticanje i stimulaciju povećavanja zapošljivosti, tj. okončanje stanja kronične nezaposlenosti.

Nadalje, da bi se uopće moglo govoriti o obiteljskom poduzetništvu za sebe, nužno je razumjeti što zapravo predstavlja obiteljsko poduzeće i na koji su način obiteljska poduzeća tretirana u ekonomskom, socijalnom i političkom aspektu države. Obiteljsko poduzeće kao takvo jest ono poduzeće u kojem većinska prava za donošenje ključnih odluka ima fizička osoba ili osobe koje su utemeljile poduzeće, odnosno čiji je većinski udio poduzeća u kontroli člana obitelji ili njegova/njezina djeteta, supružnika ili izravnog nasljednika. Nadalje, nužno je da je obiteljsko poduzeće u vlasništvu iste obitelji od njegova osnutka te da je barem jedan član obitelji aktivno uključen u rad tog poduzeća. To bi, dakle, bila jedna od

---

<sup>221</sup> Akronim EFB (eng. European Family Businesses) predstavlja tzv. Federaciju nacionalnih udruga zemalja članica EU-a, kr. EOP od Europskih obiteljskih poduzeća.

<sup>222</sup> Međunarodna konzultantska kuća.

<sup>223</sup> Više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Radić, D.: **Europski barometar obiteljskih poduzeća – U susret inovacijama**, Sedmo izdanje, KPMG Enterprise, EFB European Family Businesses, 2018 <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/hr/pdf/2019/European-Family-Barometer-Croatia.PDF>> (12.5.2019.).

brojnih formalnih definicija obiteljskog poduzeća.

Poznato je da u RH do danas ne postoji službena definicija obiteljskog poduzeća jer FINA ne razlikuje obiteljska poduzeća od drugih ekonomskih oblika i struktura poslovanja. Zakonodavni okvir u RH indirektno prepoznaje obiteljska poduzeća u poljoprivrednoj i ugostiteljskoj djelatnosti i obrtništvu kao jedan od mogućih pravnih oblika ekonomske djelatnosti u tim sektorima, a bez preciznih opisnica (općenito, u turizmu i u hotelijerstvu). Nijedan od općih zakona kojima su definirani oblici ekonomskih djelatnosti ne spominje koncept obiteljskih poduzeća. U prošlosti je obrt gotovo uvijek bio obiteljsko poduzeće koje se nasljeđivalo s „koljena na koljeno”. Danas obrt predstavlja pravni okvir koji se od drugih pravnih oblika (npr. društva s ograničenom odgovornošću) razlikuje u različitim aspektima kao što su razina osobne odgovornosti, plaćanje poreza i dr. Uzme li se u obzir sve navedeno, vidi se značajan negativan utjecaj izostanka formalne, državno priznate i pravno regulirane definicije obiteljskog poduzeća. Konačno, dovoljno je samo zapitati se na koji način obiteljska poduzeća mogu dobiti razne subvencije, olakšice ili bespovratna sredstva namijenjena isključivo obiteljskim poduzetnicima ako ne postoji pravno regulirana definicija obiteljskog poduzeća (općenito, u turizmu i u hotelijerstvu).

Također, prije rasprave o obiteljskom poduzetništvu u RH, a istražujući zastupljenost koncepta „obiteljskog” vodstva i nasljedstva te planiranja takve vrste „obiteljske” poslovne tranzicije u pojmovnom određenju obiteljskih poduzeća (u RH ili općenito), treba se istaknuti i nekoliko zanimljivih podataka u pogledu obiteljskih poduzeća na prostoru RH. Slijedom toga, na temelju anketa dobiveni su još 2016. godine rezultati ispitivanja velikog broja obiteljskih poduzetnika u RH koji su kasnije poslužili kao temelj za cjelokupno istraživanje u čijem je fokusu bio koncept vodstva i nasljedstvo u obiteljskim poduzećima u RH. Na temelju obrađenih rezultata zabilježeno je da je 70 % obiteljskih poduzeća u RH u vlasništvu jedne osobe, da su ta poduzeća u 76 % slučajeva mikropoduzeća stara do 10 godina, odnosno da su većinom vrlo „mlada pouzeća”. Zanimljiv je podatak da su u 80 % slučajeva obiteljska poduzeća u vlasništvu osnivača poduzeća, odnosno u vlasništvu prve generacije obitelji. Nadalje, u rad samog poduzeća u 68 % slučajeva najviše je uz vlasnika poduzeća uključen supružnik. Podatak za koji treba reći da je sve osim karakterističan za RH glasi: 74 % vlasnika poduzeća smatra da bi njihova djeca trebala biti zaposlena u tim poduzećima bez obzira na njihovo iskustvo, znanje i školovanje o poslovanju poduzeća i poduzetničkim aktivnostima. Možda je najvažnija informacija da 84 % vlasnika poduzeća planira poduzeće prepustiti svojoj djeci, dok istovremeno 59 % poduzeća nema nikakav



poslovni plan za takvu vrstu poslovne tranzicije, što je kasnije bilo još više izraženo.<sup>224</sup>

## 4.2. Obiteljsko poduzetništvo u RH

Za kvantitativnu analizu statusa obiteljskog poduzetništva u RH treba istaknuti činjenicu da Hrvatska udruga poslodavaca (HUP) procjenjuje da 2019. godine u RH postoji oko pet do deset tisuća obiteljskih poduzeća.<sup>225</sup> Suvremene analize i konkretna istraživanja, poput sedmog izdanja već spomenutog Europskog barometra obiteljskih poduzeća<sup>226</sup> u izdanju poduzeća KPMG International i EFB u kojem su analitički prikazani rezultati 1576 anketiranih rukovoditelja obiteljskih tvrtki u 26 zemalja Europe, jasno pokazuju da su najveći izazovi s kojima se suočavaju europska obiteljska poduzeća primarno nedostatak vještina i porast troškova rada. Naglašava se da hrvatska obiteljska poduzeća, osim spomenutih izazova, imaju i jedan posebno izraženi problem, a riječ je o problemu kod prijenosa poslovanja pri nasljeđivanju, odnosno prijenosu vlasništva i upravljanja na iduću generaciju u obitelji.<sup>227</sup>

Istraživanje poduzeća KPMG International nije reprezentativno za obiteljska poduzeća i ne uključuje posebnosti RH. Naime, izazovi spomenuti u istraživanju KPMG-a specifični su za sva poduzeća, a ne samo za obiteljska poduzeća. Također, kada bi spomenute analize i istraživanja uključivala posebnosti RH, (valja se podsjetiti) stvarno je nepoznato koliko je obiteljskih poduzeća u RH bilo moguće realno obuhvatiti tim istraživanjem. Također, za reprezentativnost mora ih biti nešto više od 30, ali uobičajeni klijenti poduzeća KPMG International uglavnom su veće tvrtke pa se zbog svega navedenoga ne može govoriti o reprezentativnosti ovog uzorka isključivo za obiteljska poduzeća. Također, praćenje razvoja obiteljskog poduzeća u RH otežano je i

<sup>224</sup> Više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Casado, J., Bernard, C.: o.c., i: Horvat, G., Zemlić, Z., Radić, D.: o.c., te: \*\*\*: „Što je obiteljsko poduzetništvo?” <<https://biznis-transfer.com/sto-je-obiteljsko-poduzetnistvo/>> (12.12.2018.).

<sup>225</sup> Više o tome cf: Alilović, I.: o.c.

<sup>226</sup> S podnaslovom: „U susret inovacijama”. Više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Radić, D.: o.c.

<sup>227</sup> Više o tome cf: Alpeza, M., Oberman, M., Has, M.: **Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj - 2018. uključujući rezultate GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2017. godinu**, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Zagreb, 2018 <<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2018-HR.pdf>> (12.4.2019.), i: Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S.: **Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2018**, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Zagreb, 2019 <<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2019/04/GEM2018zaweb.pdf>> (12.11.2019.), i: Horvat, G., Zemlić, Z., Radić, D.: o.c., i: \*\*\*: „Tjedan obiteljskih poduzeća i prijenosa poslovanja”, o.c., te: Alilović, I.: o.c.

problematično. Budući da u RH pojam obiteljskog poduzeća nije službeno definiran, onemogućena je egzaktna identifikacija obiteljskog poduzeća i praćenje njegova razvoja pa je stoga onemogućena i realna projekcija utjecaja obiteljskih poduzeća (općenito, u turizmu i u hotelijerstvu) na gospodarstvo RH i dr. Nepostojanje realno poticajne poduzetničke klime (i okoline) i nedovoljna agilnost obiteljskog poduzetništva u RH vrlo su ograničavajući čimbenici (faktori) za projekciju uspjeha održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u RH. Prema godišnjem istraživanju Svjetske banke (SB) o uvjetima poslovanja u pojedinim zemljama iz 2013. godine poznatijem pod nazivom „Doing Business” (koje vladama zemalja služi tek kao informacija za donošenje boljih odluka), RH je po uvjetima poslovanja na 84. mjestu od ukupno 185 zemalja.<sup>228</sup>

Tablica 11. Rang ekonomije RH (od ukupno 190 zemalja) prema godišnjem istraživanju SB-a o uvjetima poslovanja u pojedinim zemljama „Doing Business” iz 2019.

(1.) Jednostavnost ranga poslovanja	(3.e) Osnivanje tvrtke	(2.a) Suočavanje s građevinskim dozvolama	(3.f) Dobivanje električne energije	(3.d) Registracija imovine	(3.c) Dobivanje kredita	(2.b) Zaštita manjinskih investitora
59	99	37	147	67	60	33
Hrvatska ekonomija						

Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: \*\*\*: „Doing Business 2019 - Training for Reform, 16th Edition, Comparing Business Regulation for Domestic Firms in 190 Economies, World Bank Group Flagship Report”, o.c.

Prema godišnjem istraživanju SB-a „Doing Business” o uvjetima poslovanja u pojedinim zemljama iz 2019. godine, RH je po jednostavnosti ranga poslovanja na 59. mjestu, što je relativno pozitivan pomak. Ipak, od ukupno sedam čimbenika (faktora) koji su bili kriterij rangiranja, ekonomija RH je (tablica 11.): (2.) bolje rangirana od općeg čimbenika (faktora) rangiranja (1.) „Jednostavnost ranga poslovanja: 59.”, kod sljedeća dva čimbenika (faktora) rangiranja: (2.a) „Suočavanje s (problemima u pogledu ishoda i onima s već ishoda) građevinskim dozvolama: 37.”, (2.b) „Zaštita manjinskih investitora 33.” te je: (3.) lošije rangirana od općeg čimbenika (faktora) rangiranja (1.) „Jednostavnost

<sup>228</sup> Više o tome cf: Hina/Poslovni.hr: „Od ukupno 185 zemalja Hrvatska po uvjetima poslovanja na 84. mjestu”, 25.6.2013. <<http://www.poslovni.hr/svijet-i-regija/hrvatska-po-uvjetima-poslovanja-na-84-mjestu-od-ukupno-185-zemalja-245278>> (22.8.2018.

ranga poslovanja: 59.”, kod sljedeća četiri čimbenika (faktora) rangiranja: (3.c) „Dobivanje kredita: 60.”, (3.d) „Registracija imovine: 67.”, (3.e) „Osnivanje tvrtke: 99.”, (3.f) „Dobivanje električne energije: 147.”<sup>229</sup> Poznato je da gotovo sva ovakva istraživanja utječu na razumijevanje položaja malih obiteljskih poduzeća u RH (općenito, u turizmu i u hotelijerstvu) koja su povezana sa provedbom OR-a.

Prema ekonomskim rezultatima iskazanima na kraju 2018. godine, iskazani napredak (u odnosu na referentnu 2013. godinu) ranga ekonomije RH prema prethodno spomenutom godišnjem istraživanju SB-a „Doing Business” o uvjetima poslovanja u pojedinim zemljama iz 2019. godine najviše se pripisuje:<sup>230</sup>

- određenim poboljšanjem poduzetničke klime
- ostvarenjem napretka u stimuliranju poduzetničkog razvoja i posebice
- vremenu otkad je RH postao članom EU-a te
- kada su doneseni konkretniji prijedlozi i bolje strategije razvoja potpomognute europskim fondovima održivog razvoja (npr.: strategije održivog razvoja turizma koje su potpomognute europskim fondovima i dr.).

Budući da su 2021. godine publicirani analitički podaci za 2020. godinu (primarno World Bank: Doing Business 2020 i Trading Economics: Ease of Doing Business in Croatia, skraćeni nazivi), podaci iz tablice 11 trebaju se usporediti s novim podacima iz 2020. godine pa u obliku kratkog analitičkog komentara treba istaknuti da je RH u 2020. godini na 11. mjestu po konzistentnosti odstupanja tri najviše i tri naniže ocijenjena ranga korisniku orijentiranog poslovanja. Tako je prema slici 1.1 „Figure 1.1 An economy’s regulatory environment may be more business-friendly in some areas than in others” na 20. stranici spomenutog izvješća „Doing Business 2020” za 2020. godinu za Hrvatsku navedeno: (1.) po jednostavnosti ranga poslovanja s 59. mjesta u 2019. godini napredovala na 51. mjesto u 2020. godini (vidjeti isto i u „Table 0.1 Ease of doing business ranking” iz tog izvješća za 2020. na 4. str.); (2.) također, Hrvatska je s 2018. godine na 2019. godinu (općenito) u dijelu „Otvaranje posla” olakšala pokretanje posla ukidanjem zahtjeva za rezerviranja naziva tvrtke i pribavljanja potpisa direktora za registraciju tvrtke kao i smanjenjem zahtjeva za

<sup>229</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Doing Business 2019 - Training for Reform, 16th Edition, Comparing Business Regulation for Domestic Firms in 190 Economies, World Bank Group Flagship Report“. 2019. <[https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report\\_web-version.pdf](https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf)> (12.2.2021.).

<sup>230</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Doing Business 2019 - Training for Reform, 16th Edition, Comparing Business Regulation for Domestic Firms in 190 Economies, World Bank Group Flagship Report“, o.c.

minimalnim uplaćenim kapitalom; a u dijelu (3.) „Suočavanje s građevinskim dozvolama” smanjila uvjete za ishođenje građevinskih dozvola te dozvole učinila jeftinijima smanjenjem troška za vodni doprinos za izgradnju skladišta pa je u dijelu (4.) „Upis imovine” olakšala prijenos imovine smanjivanjem davanja za nekretnine, poreza na prijenos i smanjenjem vremena za registraciju prijenosa vlasništva, ali je u dijelu (5.) „Dobivanje kredita” ipak otežala pristup kreditnim informacijama okončavanjem distribucije pojedinačnih kreditnih podataka. Važno je istaknuti i komentar (vidjeti završni komentar o napretku RH iz istog izvješća za 2020. godinu na 97. str.): „Očekuje se da će u „lakoći poslovanja” RH doseći 50. mjesto (po rang u od 190 zemalja) do kraja 2020. godine, a prema globalnim makromodelima Trading Economics i očekivanjima analitičara. Prema istim ekonometrijskim modelima dugoročno se predviđa rang RH u „lakoći poslovanja” oko 46. mjesta u 2021. godini i 47. mjesta u 2022. godini.”<sup>231</sup>

Treba istaknuti činjenicu da je gotovo od samog stvaranja moderne i suvremene Hrvatske postojao relativno dug period stvarnog neuvažavanja položaja, uloge i stvarnih potreba (i potreba OR-a) obiteljskog poduzetništva u RH. Posebno se to odnosi na period u kojem se odvijao proces neprestanog zapostavljanja potreba za stvaranjem realno učinkovitijih i boljih ekonomskih uvjeta poslovanja obiteljskog poduzetništva te na period negiranja potrebe stvaranja odgovarajuće i bolje zakonske regulative za učinkovitije poslovanje i (održivi) razvoj obiteljskog poduzetništva u RH. Primarno vođena suvremenom vizijom o potrebi neprestanog podržavanja i poticanja (održivog) razvoja obiteljskog poduzetništva, Hrvatska je u 2002. godini pokrenula pozitivnije procese razvoja koji se ogledaju u pripremi i donošenju odgovarajuće zakonske regulative u pogledu boljeg reguliranja statusa obiteljskog poduzetništva, a što je bio dokaz prepoznavanja realno važne uloge obiteljskog poduzetništva (općenito, u turizmu i u hotelijerstvu) u RH i šire.

Donošenje Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva i osnivanje Hrvatske agencije za malo gospodarstvo bili su ključni momenti stvarnog kretanja prema napretku obiteljskog poduzetništva. Tako su još 2008. godine (u znanstvenoj i profesionalnoj usporednoj analizi) dvojica autora iz RH ustanovila<sup>232</sup> da malo gospodarstvo u RH sve više

---

<sup>231</sup> Više o tome cf: World Bank: Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies. Washington, DC: World Bank. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32436> License: CC BY 3.0 IGO. 2020., <<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf?sequence=24&isAllowed=y>> (20.7.2021.) i Trading Economics: „Ease of Doing Business in Croatia” <<https://tradingeconomics.com/croatia/ease-of-doing-business>> (20.7.2021.).

<sup>232</sup> Više o tome cf: Kersan-Škabić, I., Banković, M.: **Malo gospodarstvo u Hrvatskoj i ulazak u Europsku**

ima gotovo istovjetan oblik i značaj kao u razvijenim zemljama, pogotovo zato što se ono napokon počelo postavljati u središte gotovo svih razvojno održivih i poticajnih politika, zakona i potpora.

Također, da bi malo gospodarstvo (time i obiteljsko poduzetništvo) RH moglo konkurirati gospodarstvu EU-a, veliku važnost treba pridavati bržoj pripremi i realizaciji mnogih programa potpora domaćih institucija te ubrzanom i istovremeno kvalitetnom osposobljavanju maloga gospodarstva (time i obiteljskog poduzetništva) za nastup i na velikom jedinstvenom tržištu EU-a. Spomenuta analiza pokazala je da su prepreke poduzećima na jedinstvenomu tržištu EU-a gotovo slične našim preprekama, ali da imaju neke nove elemente koje EU stavlja pred zemlje članice, gdje se od svih očekuje povećanje pozornosti i financijskih davanja za istraživanje i razvoj te za poticanje inovativnosti. EU pomaže razvoj konkurentnosti maloga gospodarstva s pomoću programa CIP – Programa za inovacije i konkurentnost Europske unije i s pomoću Sedmog okvirnog programa za istraživanje i tehnološki razvoj, a kojima se danas već koriste poduzeća u RH pri rješavanju razvojnog jaza između RH i EU-a.<sup>233</sup> Privatno vlasništvo ima dominantnu ulogu u hrvatskom obiteljskom poduzetništvu i gospodarstvu općenito, što predstavlja posebnost domaćeg receptivnog tržišta kao značajnog obilježja malog i srednjeg poduzetništva.<sup>234</sup>

Prema relativno zanimljivim analitičkim podacima Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR) objavljenima 2018. godine u Izvješću o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018. uključujući rezultate GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2017. godinu, može se uočiti koji su glavni problemi i kakvo je stvarno stanje u malim i srednjim poduzećima u RH, a posebice u odnosu na zemlje EU-a.<sup>235</sup>

---

uniju, Ekonomska misao i praksa, 2008, No. 1, p. 57.–75. <<https://hrcak.srce.hr/26360>> (4.4.2019.).

<sup>233</sup> Više o tome cf: \*\*\*: Sedmi okvirni program za istraživanje, tehnološki razvoj i demonstracijske aktivnosti (FP7). 2007. <<http://arhiva.strukturnifondovi.hr/sedmi-okvirni-program-za-istrazivanje-tehnoloski-razvoj-i-demonstracijske-aktivnosti-fp7>> (12.12.2019.).

<sup>234</sup> Više o tome cf: Bujan, I., Vugrinec, M.: **Specifičnosti financiranja SME sektora u Hrvatskoj u odnosu na zemlje Europske Unije**, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol 2, 2014, No. 1, p. 127.–138. <<https://hrcak.srce.hr/128883>> (12.4.2019.).

<sup>235</sup> Više o tome cf: Alpeza, M., Oberman, M., Has, M.: o.c., p. 7.–11., te: Ibid, \*\*\*: „Radni dokument službi komisije Izvješće za Hrvatsku 2018. s detaljnim preispitivanjem o sprječavanju i ispravljanju makroekonomskih neravnoteža”. 7.3.2018. <<https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2018-european-semester-country-report-croatia-hr.pdf>> (12.4.2019.).

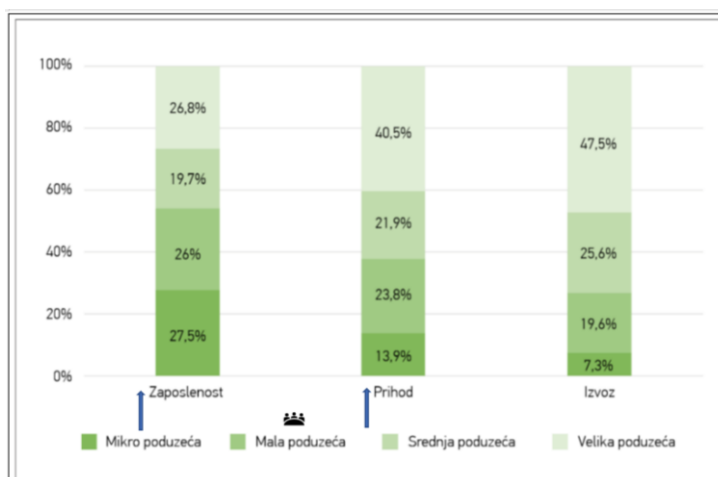
Tablica 12. Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2013. do 2017. godine

	2013.		2014.		2015.		2016.		2017.	
	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%
Sektor malih i srednjih poduzeća	100.841	99,7	104.116	99,7	106.221	99,7	114.156	99,7	119.752	99,7
→ Mikro i mala poduzeća	99.573		102.895		105.029		112.809		118.352	
Srednja poduzeća	1.268		1.221		1.192		1.347		1.400	
Velika poduzeća	350	0,3	354	0,3	348	0,3	327	0,3	329	0,3
<b>Ukupno</b>	<b>101.191</b>	<b>100</b>	<b>104.470</b>	<b>100</b>	<b>106.569</b>	<b>100</b>	<b>114.483</b>	<b>100</b>	<b>120.081</b>	<b>100</b>

Izvor: obrada autora prema: „Analiza financijskih rezultata poduzetnika RH u 2013. - 2017.godine”, FINA, 2018., prema i više o tome cf: Alpeza, M., Oberman, M., Has, M.: o.c., p. 7-11.

U gospodarstvu RH mala i srednja poduzeća 2017. godine imaju udio od 99,7 %, što je konstanta u cijelom promatranom razdoblju.<sup>236</sup> U odnosu na prethodnu godinu zabilježen je porast broja mikropoduzeća i malih poduzeća za 4,9 % te porast broja srednjih poduzeća za 3,9 %, a istaknuti su podaci za mikropoduzeća i mala poduzeća (vidjeti strelicu i crnu sličicu u Tablici 12.).

Slika 5. Ukupna zaposlenost, prihod i izvoz prema veličini poduzeća u 2017. godini



Izvor: obrada autora prema Alpeza, M., Oberman, M., Has, M.: o.c., p. 7–11.

<sup>236</sup> Opaska: Ovdje se prikazuju i komentiraju petogodišnji podaci koji su vrijedili do provedbe empirijskog istraživanja u 2018. (99,7 % čini sektor malih i srednjih poduzeća – u strukturi svih poduzeća u RH prikazanih prema veličini).

Na slici 5. (vidjeti strelice i crnu sličicu) prikazane su razlike između mikropoduzeća, malih, srednjih i velikih poduzeća s obzirom na njihov doprinos zaposlenosti, ukupnom prihodu i izvozu u 2017. godini, a istaknuti su podaci za mikropoduzeća i mala poduzeća (vidjeti strelicu i crnu sličicu u slici 5): „... tržište korporativnih kredita u RH se oporavilo nakon 2017. zbog tadašnje krize u Agrokoru, a 40 % – 50 % volumena novih kredita se odnosi na kreditiranje mikro, malih i srednjih poduzeća”;<sup>237</sup> „... važno je uočiti kako su najčešći uzroci prekida poslovne aktivnosti u RH tijekom 2017. bili povezani s problemima profitabilnosti poslovanja (34,2 %), zatim s osobnim ili obiteljskim razlozima (25,4 %) te s problemima u pristupu izvorima financiranja (15,2 %)”.<sup>238</sup> Danas na sve to utječe neizvjesnost zbog situacije povezane s pandemijom bolesti COVID-19 u ekonomskom i dr. smislu, a što je posebno važno za obiteljsko poduzetništvo, općenito i u turizmu, te u hotelijerstvu RH.

### 4.3. Obilježja obiteljskog hrvatskog poduzetništva

Pojam poduzetništvo usko povezuje dva sadržaja: poduzetnik i poduzeće jer poduzetništvo predstavlja određenu sposobnost poduzetnika da (poduzetno) upravlja poslovnim subjektom, tj. poduzećem, koje (osim što je poslovni subjekt) predstavlja poduzetniku određeno pravno sredstvo posredstvom kojeg se postižu i određeni poslovni ciljevi. Također, suvremeni ekonomski sustav u RH vrlo često obiteljskom poduzetništvu (općenito, u turizmu i u hotelijerstvu) pripisuje obilježja i sposobnosti koje imaju moderni i snažni instituti, tj. mjere oporavka, u smislu da obiteljsko poduzetništvo (općenito, u turizmu i u hotelijerstvu) može zaista znatno utjecati na poboljšanje postojeće i unapređenje buduće nacionalne gospodarske strukture. Na neki način takvo obiteljsko poduzetništvo predstavlja jedan od mogućih generatora razvojno održivog zapošljavanja i ekonomskog napretka te značajnijega gospodarski održivog razvoja u RH. Ipak, realnost je da postojeća i buduća obiteljska poduzeća (općenito, u turizmu i u hotelijerstvu) u RH moraju ustrajati na smanjenju vlastitih troškova poslovanja, moraju nastaviti dodatno investirati u inovacije i u

<sup>237</sup> Više o tome cf: Brkljača, I., Deskara Škrbić, M., Nikolić, D.: **Financiranje mikro, malih i srednjih poduzeća: otvorena pitanja**, HUB analize, 2018, No 64, <[https://www.hub.hr/sites/default/files/inline-files/ha64\\_final.pdf](https://www.hub.hr/sites/default/files/inline-files/ha64_final.pdf)> (12.4.2019.).

<sup>238</sup> Više o tome cf: Alpeza, M., Oberman, M., Has, M.: o.c., p. 20.–21.

upravljanje inovacijama kao i u održivi razvoj novih proizvoda i usluga te neprestano pronalaziti nova tržišta kao i suvremene i nove kanale distribucije, pri čemu trebaju neprestano povećavati kvalitetu vlastitog razvojno održivog poslovanja.

Budući da je stvaranje poduzetničkih (i obiteljskih) klastera najčešće procesno i funkcionalno utemeljeno na potpori razvojno održive ekonomije, u budućem razvoju suvremenih klastera njihovu integraciju treba prepustiti isključivo zainteresiranim poslovnim partnerima te ih treba osloboditi suvišnog i direktnog uplitanja države. Svaki poslovni partner mora se sam pronaći u stvaranju poduzetničkih obiteljskih klastera i boriti se isključivo za svoj realni gospodarski i poslovni interes jer u suprotnome postojeći i budući procesi razvoja suvremenih poduzetničkih obiteljskih klastera u RH neće polučiti željene rezultate i učinke.<sup>239</sup>

Dakle, prema spomenutim analitičkim podacima iz 2012. godine u dokumentu pod nazivom „Obiteljska poduzeća u RH” može se uočiti opis stanja i glavnih problema<sup>240</sup> u obiteljskim poduzećima u RH te detaljniji opis položaja RH u odnosu na zemlje EU-a koji sugerira da su naši problemi bitno drugačiji od drugih zemalja EU-a i da smo na neki način još uvijek u zaostatku za drugim zemljama EU-a.

U konačnici, kao najveći izazovi današnjeg obiteljskog poduzetništva (općenito, u turizmu i u hotelijerstvu) zabilježeni su trenutačna ekonomska situacija u RH, konkurencija te slični problemi (situacija s pandemijom bolesti COVID-19 i dr.). Kad je riječ o istraživanju obilježja obiteljskog poduzetništva u RH i u hotelijerstvu, koje je provedeno u suradnji s Nacionalnom udrugom OMH, treba istaknuti da je u RH obiteljski biznis važno područje malog poduzetništva. Također, izvorni oblici obiteljskog poslovanja u RH i u hotelijerstvu predstavljaju najčešće poduzetništvo u kojem su radno angažirani isključivo članovi jedne obitelji ili njihovi prvi srodnici. Obilježja obiteljskog poduzetništva u RH i u hotelijerstvu ogledaju se i kroz aktualne probleme održivog razvoja hrvatskoga gospodarstva, a posebno one u sektoru malih i srednjih poduzeća. Nadalje, može se uočiti da održivi razvoj obiteljskog poduzetništva u RH (i u turizmu općenito, a posebno u hotelijerstvu) danas

---

<sup>239</sup> Više o tome cf: Škrtić, M., Mikić, M.: **Gospodarsko značenje hrvatskoga poduzetništva - šanse i zamke**, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol 4, 2006, No. 1, p. 191.–204.

<<https://hrcak.srce.hr/10965>> (12.4.2019.), te: Škrtić, M, Svetlačić, R., Mikić, M: **Creation of Competitive Advantage through Cluster Development in Croatia**, Book of Proceedings, Faculty of Economics and Business Zagreb, Mikrorad, Zagreb 2006, p. 442.–453.

<[https://bib.irb.hr/datoteka/823723.An\\_Enterprise\\_Odyssey.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/823723.An_Enterprise_Odyssey.pdf)> (12.4.2019.).

<sup>240</sup> Više o tome cf: Kružić, D., Bulog, I.: **Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost**, Ekonomski fakultet, Split, 2012.



predstavlja veliki izazov (što se tiče realizacije) u praksi. U nastavku se to obrazlaže vrlo kratkom analizom podataka iz 2019. godine (objavljena 2021. godine na mrežnim stranicama Nacionalne udruge OMH): „U Hrvatskoj se nalazi tek nešto više od 200 malih obiteljskih hotela sa više od 10000 kreveta, što je tek 7 % ukupne strukture svih kreveta u odnosu na broj kreveta u velikim hotelskim kućama, a u Italiji i Austriji, mali obiteljski hoteli sudjeluju u ukupnoj strukturi s oko 70 %. Također, u Italiji ima više od 23000 malih hotela, a u Austriji više od 10000, a spomenuta struktura kreveta je puno povoljnija. Zato se prilikom rekonstrukcije i gradnje smještajnih kapaciteta mora uvažiti „ekonomija (relativno) malih razmjera.” Konkretno, Udruga OMH naglašava da RH mora više poticati da se oko 70 % nužnih kapaciteta izgradi rekonstrukcijom kuća za iznajmljivanje u male hotele ili gradnjom 1000 novih obiteljskih hotela.<sup>241</sup>

Za jasnije pojmovno određenje obiteljskog poduzetništva u RH i u hotelijerstvu valja uočiti i istaknuti niz dodatno važnih činjenica, tj. za obiteljsko poduzetništvo je karakteristično: „... po razlozima aktiviranja obiteljskog biznisa; po svojim psihološkim i sociološkim obilježjima; po promoviranju obiteljske i dr. tradicije; jer predstavlja značajan i autentičan oblik kreiranja novih radnih mjesta; po uspješnosti i pozitivnom utjecaju na gospodarski mikro razvitak.”<sup>242</sup>

Obiteljska poduzeća, kao gotovo sva druga, imaju svoje prednosti i nedostatke. Poznato je da su prednosti obiteljskih poduzeća:

- puno veća predanost poslu i obitelji
- kraće je vrijeme donošenja važnih odluka
- brža je mogućnost prilagodbe tržišnim uvjetima
- često su pouzdaniji sustavi poslovanja
- brže ulijevaju povjerenje kod kupaca i partnera.

Unatoč svim prednostima, poznato je da su nedostaci (problemi) obiteljskih poduzeća:

- često se pruža veći otpor promjenama

<sup>241</sup> Podaci se odnose na 2019., a analiza OMH-a obavljena je 2020. te je sve objavljeno početkom 2021. na mrežnim stranicama OMH-a. Više o tome cf: \*\*\*: „O udruzi“. 2021.

<<https://www.omh.hr/hr/udruga/o-udruzi/2010>> (12.4.2021.), te: \*\*\*: „Informacija o statističkim pokazateljima turističkog prometa - sranj 2019.“. 2019. <<https://www.htz.hr/sites/default/files/2019-08/Informacija%20o%20statisti%C4%8Dkim%20pokazateljima%20-%20sranj%202019.pdf>> (12.8.2019.).

<sup>242</sup> Više o tome cf: S. P.: „Obiteljsko poduzetništvo“. 6.8.2010. <<http://she.hr/obiteljsko-poduzetnistvo/>> (12.5.2019.).

- nekad se vrlo teško modernizira vlastito poslovanje
- često se izražava veliki emotivni utjecaj na poslovanje
- češće se javljaju problemi nasljedstva.

Uza sve prethodno navedeno, za lakše određivanje strategije i valorizacije obiteljskog poduzetništva u RH (općenito, u turizmu i u hotelijerstvu) dodatnom analizom postojećih obilježja suvremenog hrvatskog obiteljskog poduzetništva (općenito, u turizmu i u hotelijerstvu) mogu se uočiti kako problemi, tj. slabosti (obiteljskog i) malog poduzetništva u RH često proizlaze iz:

- slabije financijske imovine
- nedostatka kvalitetnih zaposlenika
- nedostatka menadžerskih vještina i
- većinom nedostatnog znanja marketinga i inovacija, što se često nastoji ukloniti ishitrenim poduzetničkim mjerama.

Također, nužno je razmotriti koje su prednosti obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH u kontekstu analize<sup>243</sup>:

(a) prednosti i nedostataka malih hotela (u RH) prema određenim aktivnostima (žuto su označene nove prednosti i nedostaci u tablici 13.). Tablica 13. sažeto prikazuje prednosti i nedostatke malih hotela (u RH) prema određenim aktivnostima. Za razliku od velikog hotela, u malom obiteljskom hotelu vlasnik je često poduzetnik koji nerijetko bude u multidimenzionalnoj funkciji jer u jednoj osobi objedinjuje vlasništvo kao i funkcije top i/ili operativnog menadžera. Zato vlasnik u malom obiteljskom hotelu kao poduzetnik ima zaista ogromnu odgovornost. On je ujedno jedina osoba koja odlučuje o ciljevima i politici, provodi planiranje, organiziranje, zapošljavanje i kontroliranje. Svaki mali hotel, prema zakonu, treba voditi poslovne knjige, što iziskuje dosta vremena, truda i obrazovanja te predstavlja veću obavezu.

Tablica 13. Prednosti i nedostaci malih hotela (u RH) prema određenim aktivnostima

AKTIVNOSTI	PREDNOSTI	NEDOSTACI
Vođenje i planiranje poduzeća	- interna fleksibilna poduzeća - direktni interni kanali komuniciranja	- nedostatno srednjoročno i dugoročno planiranje (normativni i strategijski menadžment)

<sup>243</sup> Više o tome cf: Aflić, S. Priskić, E.: o.c., p. 327.–333., te: Medlik, S., Ingram, H.: **Hotelsko poslovanje**, Golden marketing, Zagreb, 2002.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jednostavnost i preglednost poduzeća</li> <li>- osobnost i centralna pozicija poduzetnika</li> <li>- <b>poznavanje situacije poduzeća</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedovoljno kvalificiran i obrazovan menadžment</li> <li>- nedovoljna delegiranost poslova</li> <li>- nedovoljna organiziranost</li> <li>- problem nasljeđivanja</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osobni odnosi i kontakti sa kupcima</li> <li>- mogućnost korištenja tržišnih niša</li> <li>- kvalitetna ponuda/individualizirana usluga</li> <li>- <b>dostupnosti novih digitalnih marketing kanala EU i RH</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedovoljna pažnja posvećena pozicioniranju</li> <li>- nedostavno sustavno istraživanje tržišta/nedovoljno stjecanje informacija</li> <li>- ograničena primjena marketinških instrumenata</li> <li>- loša prodajna pozicija</li> <li>- sklonost prihvaćanju otežanih okvirnih uvjeta</li> <li>- niska stopa inoviranja</li> </ul>
Menadžment ljudskih resursa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- angažiranost članova obitelji</li> <li>- jednostavan team building</li> <li>- <b>velika zainteresiranost obitelji i njenih članova</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedovoljno razvijeni opisi poslova i profili potrebnih kadrova</li> <li>- nedovoljno vođenje brige o zaposlenicima (sustavi motivacije i nagrađivanja, sustavi radnog vremena)</li> <li>- neadekvatan razvoj kadrova (doškoloavanje i obuka kadrova)</li> <li>- slaba perspektiva karijere privlači lošije kadrove</li> </ul>
Upravljanje nabavkama	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uzimanje u obzir lokalnih proizvoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mala tržišna moć</li> <li>- <b>česta nedostupnost dijela tržišta</b></li> </ul>
Facility menadžment	<ul style="list-style-type: none"> <li>- preglednost objekta i opreme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nizak stupanj standardiziranosti</li> <li>- niska primjena tehnologije</li> </ul>
Financije i kontroling	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neovisnost</li> <li>- <b>dostupnost EU i nacionalnih projekata i fondova</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- otežani pristup kapitalu</li> <li>- nizak udio vlastitog kapitala</li> <li>- suboptimalna struktura prihoda i suboptimalno gospodarenje troškovima</li> <li>- <b>neodgovarajuće znanje procedura financijske provedbe EU i nacionalnih projekata te načina kontrolinga</b></li> </ul>

Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Frey, M.: **Hotelkooperationen – Wertsteigerung durch gezielte Zusammenarbeit in der Hotellerie**, Publikationen der Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit, Zürich, 2004, te: Aflić, S. Prskić, E.: **Entrepreneurship in Small Family – run Hotels – Croatian Tourism Case Study**, Zbornik I, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnološki fakultet Novi Sad, Novi Sad, 2012, p. 327.–333. <[https://bib.irb.hr/datoteka/603984.ECEL\\_2\\_-\\_Zbornik\\_1\\_-\\_28-08.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/603984.ECEL_2_-_Zbornik_1_-_28-08.pdf)> (12.4.2019.).

(b) temeljnih prednosti i nedostataka obiteljskog poduzetništva (vidjeti oznake suvremene težnje postizanja maksimuma i minimuma u tablici 14.) te

Tablica 14. Temeljne prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva

PREDNOSTI ←	→ NEDOSTACI
najjednostavniji, najučinkovitiji i najjeftiniji način samozapošljavanja	visoka rizičnost pothvata uz istodobno nizak stupanj državne skrbi
stvora tradiciju	nemogućnost utjecaja na vanjske čimbenike koji se odnose na vladinu politiku, poreze, poduzetničku infrastrukturu i slično
velika transparentnost pri poslovanju	moгуći konflikt među članovima obitelji
Ima pozitivan učinak na okolinu u cjelini te omogućava razvoj mikro-okoline i sanaciju određenih makrogospodarskih problema u određenoj zemlji	nemogućnost pri samofinanciranju razvoja te korištenja pogodnosti ekonomije obujma

Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Afić, S. Priskić, E.: o.c.

(c) temeljnih obilježja malih obiteljskih hotela (tablica 15.) koja su opisana u nastavku.

Tablica 15. Temeljna obilježja malih obiteljskih hotela

←	→
<b>PROIZVOD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>obično do 40 soba</li> <li>restoran i bar</li> <li>moгуćnost pružanja usluga i u ostalim sadržajima:</li> <li>manje prostorije za sastanke</li> <li>wellness, fitness</li> </ul>	<b>TRŽIŠTE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>specijalizirana tržišta</li> <li>pretežno individualni gosti</li> <li>personalizirani odnos s gostom</li> </ul>
<b>VLASNIŠTVO I FINANCIRANJE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>vlasnik pojedinac ili obitelj</li> <li>pravni oblik – d.o.o. ili obrt</li> <li>vlastiti kapital</li> <li>subvencionirano kreditno financiranje</li> <li>gotovinske i negotovinske povlastice za vlasnika</li> </ul>	<b>ORGANIZACIJA I ZAPOSLENOST</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>vlasnik i menadžer u jednoj osobi</li> <li>vlasnik definira koncept i uređenje objekta</li> <li>jednostavna i fleksibilna organizacija</li> <li>racionalno zapošljavanje</li> <li>briga o ukupnoj isplativosti hotela</li> </ul>

Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Afić, S. Priskić, E.: o.c., p. 327.–333.

Obilježja malih obiteljskih hotela treba razmotriti i prema četiri ključna čimbenika (vidjeti oznake suvremene težnje postizanja maximuma u tablici 15.): proizvod, tržište, vlasništvo i financiranje te organizacija i zaposlenost.<sup>244</sup> Malim poduzetnicima olakšalo se poslovanje i pojednostavio se pristup obračunu, a time im se smanjuju i izdaci.<sup>245</sup>

<sup>244</sup> Više o tome cf: Afić, S. Priskić, E.: o.c., p. 329.

<sup>245</sup> Tako: „... postoje tri vrste obvezne računovodstvene dokumentacije koje zadovoljavaju potrebe većine malih hotela: knjiga primitaka i izdataka (bilježi sve gotovinske transakcije; obračuni prodaje i

Tako se navodi: „... Istraživanjem zakonodavnog okvira i fiskalnog opterećenja, ustanovljeno je da pružanje usluga u objektima malog obiteljskog hotelijerstva nije posebno uređeno određenim zakonom već se definira u sklopu odredbi Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti, ali i Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hotela te Pravilnikom za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste Hotel. Zato se može zaključiti da malo obiteljsko hotelijerstvo ne predstavlja specifično uređeno područje i/ili specifičnu smještajnu ponudu, a najveće posebnosti malih obiteljskih hotela su njihova:

- (a) personalizacija, i (b) gostoljubivost,
- (c) autohtonost, i (d) kreativnost,
- (e) inovativnost, i (f) izvornost,
- (g) ugodnost te slično.”<sup>246</sup>

Treba naglasiti da službeni i formalni kriteriji ili aspekti rada za podjelu hotela na male, obiteljske, srednje i velike u RH gotovo ne postoje pa razni autori zato određuju i primjenjuju svoje kriterije za navedeno definiranje hotela, što ne pridonosi poticanju OR-a poduzetništva u turizmu i poduzetništva malih obiteljskih hotelijerskih poduzeća u RH.<sup>247</sup>

#### 4.4. Strategija i valorizacija obiteljskog hrvatskog poduzetništva

Kada se u kontekstu istraživanja utjecaja OR-a kao poticaja za razvoj obiteljskog poduzetništva (općenito, u turizmu i posebno u hotelijerstvu RH) raspravlja o strategiji i valorizaciji obiteljskog hrvatskog poduzetništva, treba istaknuti referentne analitičke podatke dokumenta pod nazivom „Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj –

---

fakture knjiže se odvojeno, a bilježe se u knjige nakon što se prime uplate ili obave isplate; na kraju razdoblja se u obzir uzimaju i nezabilježene transakcije); glavna knjiga gostiju (predstavlja pojedinačne i skupne popise svih gostiju, domaćih i stranih, koji se obično vode automatski (ispisi su mogući po raznim uvjetima, a obrasci su usklađeni s zakonskom obvezom vođenja knjiga; glavna knjiga, s pojedinačnim računima za sve goste, može uključivati i odvojene račune za pojedine skupine, kao i za ukupne gotovinske prodaje te prodaje na kredit u restoranu i baru za goste koji koriste sadržaje hotela, iako tamo nisu smješteni; tablična glavna knjiga analizira dnevni sažetak cijelog obavljenog posla); knjiga plaća (uključuje sva plaćanja zaposlenicima, te ostala plaćanja; knjiga plaća daje detaljne bilješke o svim transakcijama vezanim za platne liste).” Citat i više o tome cf: Medlik, S., Ingram, H.: o.c.

<sup>246</sup> Više o tome cf: Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O.: **Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav**, Školska knjiga, Zagreb, 2011, i: Čorak, S., Trezner, Ž. (ured.): **Destinacijske menadžment kompanije DMK Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa**, Hrvatska turistička zajednica, Zagreb, 2014, p. 15 <<https://www.htz.hr/sites/default/files/2017-03/DMK-Prirucnik.pdf>> (12.4.2019.).

<sup>247</sup> Više o tome cf: Medlik, S., Ingram, H.: o.c., te: **Zakon o računovodstvu pročišćeni tekst zakona**, o.c.

2018. uključujući rezultate GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2017. godinu” (vidjeti tablicu 11. za rang ekonomije RH (od ukupno 190 zemalja) prema godišnjem istraživanju SB-a o uvjetima poslovanja u pojedinim zemljama „Doing Business“ iz 2019 godine.<sup>248</sup> te podatke i komentare nakon tablice 11., iz usporedbe za 2020. godinu i predikcije za 2021. godinu te dr.). U tome se mogu uočiti činjenice vezane za strategiju i valorizaciju obiteljskog hrvatskog poduzetništva te kakvo je stvarno stanje u malim i srednjim poduzećima u RH, a posebno u odnosu na zemlje EU-a.<sup>249</sup> Udruga malih i srednjih poduzetnika HUP-a (Hrvatske udruge poslodavaca) od osnivanja 1997. godine promovira važnost malih i srednjih poduzeća u RH te nastoji stvoriti bolje zakonodavno i poslovno okruženje. Ona iznosi stavove i preporuke za razvoj malih i srednjih poduzeća, npr. o ženskom poduzetništvu, zapošljavanju, financiranju, prijenosu poslovanja, obrazovanju i sl., na okruglim stolovima, forumima, savjetovanjima i konferencijama.<sup>250</sup>

Važno je dalje razvijati pristup informacijama i savjetodavnim uslugama HUP-a, Udruge malih i srednjih poduzetnika, jer u jačanju kapaciteta pojedinca i organizacija za poduzetničko djelovanje veliki utjecaj imaju javne i privatne institucije koje poduzetnicima daju podršku, npr. kroz usluge informiranja, edukacije, savjetovanja i povezivanja s investitorima te dr. Potporne institucije poduzetnicima su poduzetnički centri, znanstveno-tehnološki parkovi, centri kompetencija, poslovni inkubatori, razvojne agencije i slobodne zone. Tako, na primjer, prema rezultatima GEM istraživanja: „... u 2017. g. zabilježen je rast ocjene o percepciji kvalitete komercijalne i profesionalne infrastrukture za podršku razvoja sektora malih i srednjih poduzeća u RH sa 4,23 u 2016. g. na 4,66 u 2017. g., gdje ocjena 9 predstavlja najvišu ocjenu, ali unatoč rastu ocjene o percepciji kvalitete RH je još uvijek ispod prosjeka zemalja EU.” U nastavku su prenesene preporuke identificirane na temelju rezultata GEM istraživanja u RH te su relevantne za zaključke u spomenutom Izvješću: „ (prema Izvješću Europskog semestra<sup>251</sup> za Hrvatsku 2018. godine) ...Treb

---

<sup>248</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Doing Business 2019 - Training for Reform, 16th Edition, Comparing Business Regulation for Domestic Firms in 190 Economies, World Bank Group Flagship Report”, o.c.

<sup>249</sup> Više o tome cf: Alpeza, M., Oberman, M., Has, M.: o.c., p. 7.–11., 49., 85., 91., 101.–102., 107.–108.

<sup>250</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „HUP - Udruga malih i srednjih poduzetnika”. <<https://www.hup.hr/hup-udrugamalih-i-srednjih-poduzetnika.aspx>> (12.4.2019.).

<sup>251</sup> „Europski semestar jest godišnji ciklus koordinacije gospodarske i proračunske politike u EU-u u kojem se usmjeruju zemlje EU-a prije nego što donesu političke odluke na nacionalnoj razini. Usmjerava ih se u kontekstu pakta o stabilnosti i rastu te postupka u slučaju makroekonomske neravnoteže. Europski semestar također služi za provedbu strategije Europa 2020.”. Citat i više o tome cf: \*\*\*: „Europski semestar”. 2020. <[https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester\\_hr](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester_hr)> (16.2.2021.).

uočiti da od 5 preporuka za 2017. g. u većini njih je ostvaren 'ograničeni napredak', osim u preporuci koja se odnosi na funkcionalnost javne uprave gdje je konstatirano da nema napretka.”<sup>252</sup> Restriktivno poslovno okruženje usporava investicije i konkurentnost. Nužna je reforma cjelokupnog poslovnog okruženja: smanjenje administrativnih opterećenja i regulatornih troškova za poduzeća, poboljšanje učinkovitosti i kvalitete pravosuđa, liberalizacija reguliranih profesija i poboljšanje korporativnog upravljanja poduzećima u vlasništvu RH. Razvoj gospodarstva RH u budućnosti, kao i sektora malih i srednjih poduzeća, u pogledu ostvarenja ciljeva Europe 2020. i Europskog semestra ovisi o rješavanju detektiranih problema. Treba vidjeti preporuke koje su direktno vezane za strategiju i valorizaciju obiteljskog poduzetništva u RH,<sup>253</sup> gdje se uz valorizaciju obiteljskog poduzetništva u RH uočava da se kao glavna prednost obiteljskog poduzetništva ističe mogućnost „učinkovitijeg stjecanja kontrole nad vlastitom sudbinom”. Smatra se da takav poslovni subjekt omogućuje poduzetniku veću kreativnost i slobodu kao i mogućnost lakšeg postizanja poslovnih i dr. ciljeva. Ističe se da financijski aspekt poslovanja nije jedini razlog ulaska u ovu vrstu poduzetništva, premda se ne zanemaruje da profit djeluje vrlo stimulativno za osnivanje i liderstvo u obiteljskom (hrvatskom) poduzeću. Ipak, često vlasnici malih obiteljskih tvrtki svoje poslovanje temelje na postizanju i razvoju dobrih odnosa, uzajamnog poštenja i međusobnog povjerenja sa svojim suradnicima. Održavanjem tako korektnih odnosa lakše stječu povjerenje i priznanje i kod svojih potrošača. Treba istaknuti da otvaranje i vođenje tvrtke često od poduzetnika zahtijeva neiscrpan, danonoćan rad kao i ogromna odricanja. Naime, obiteljsko poduzetništvo ima svoje prednosti i nedostatke.<sup>254</sup>

Vođenje tvrtke uvijek ne urodi plodom jer samo poslovanje tvrtke nekad završi i stečajem te ne pruža poduzetniku nikakvo jamstvo da će uspjeti akumulirati dovoljno sredstava za preživljavanje. Kao što je već primijećeno tijekom prethodne rasprave o valorizaciji obiteljskog hrvatskog poduzetništva, obiteljsko poduzetništvo ima svoje prednosti i nedostatke<sup>255</sup> kao i drugi oblici malog i srednjeg poduzetništva. Iz svega prethodno izloženoga u pogledu strategije i valorizacije obiteljskog hrvatskog poduzetništva

---

<sup>252</sup> Više o tome cf: Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S.: o.c.

<sup>253</sup> Više o tome cf: Alpeza, M., Peura, K.: **Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj**, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Zagreb 2012. <[http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf)> (12.4.2019.).

<sup>254</sup> Više o tome cf: Kuvačić, N., Česić, Z.: **Poduzetnička biblija**, Beretin, Split, 2005, p. 227.–244.

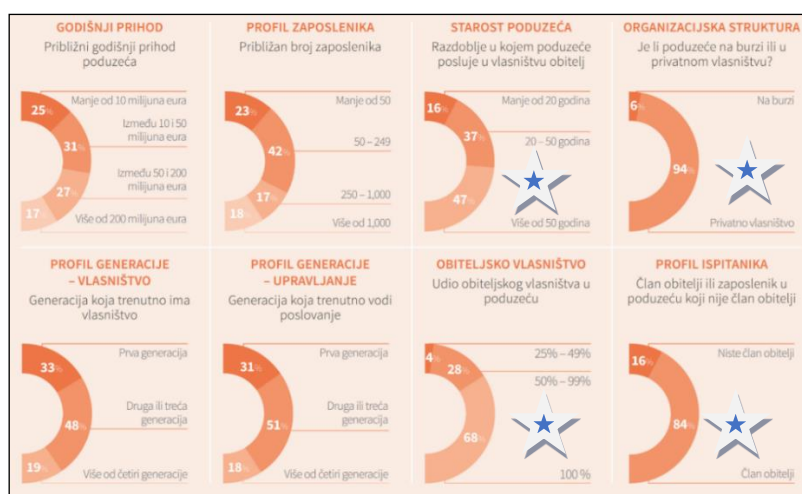
<sup>255</sup> Više o tome cf: Klarić, I.: „Upravljanje biznisom Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća”. 6.8.2010. <<https://profitiraj.hr/prednosti-i-nedostaci-obiteljskih-poduzeca/>> (12.4.2019.).

može se steći dojam da takav oblik poslovanja može biti pozitivan izbor, no istodobno i vrlo rizičan i stresan, pogotovo jer poduzetnik u svoje poduzeće često ulaže znatne količine osobnog kapitala koji se temelji na poduzetnikovoj cjelokupnoj imovini, vrlo često i na hipotekarnom kreditu. Kobre posljedice događaju se u situacijama kada poduzeće posluje s gubitkom te je neminovan stečaj poduzeća, a što nekad dovodi do financijskog i psihološkog sloma samog poduzetnika. U pogledu strategije i valorizacije obiteljskog hrvatskog poduzetništva vrijedi ukratko izložiti dvije analitičke studije tvrtke KPMG:

(I.) prva (5. izdanje) je iz 2016. godine. Prva studija, ona tvrtke KPMG iz 2016. godine, za analizu se koristila sljedećom metodologijom (opisno): Europski barometar obiteljskih poduzeća (5. izdanje iz 2016.) temelji se na rezultatima provedene *online* ankete, kada je u periodu od 1. svibnja do 30. lipnja 2016. ukupno zaprimljeno 959 popunjenih upitnika. To je bilo peto provedeno istraživanje tog tipa za mjerenje trendova među europskim obiteljskim poduzećima, a drugu je godinu zaredom bilo provedeno i u RH.)<sup>256</sup>;

(II.) druga (7. izdanje) je iz 2018. godine<sup>257</sup>, a obje imaju gotovo isti temeljni dio naziva studije: Europski barometar obiteljskih poduzeća. U nastavku ovog poglavlja izloženi su dodatni podaci, analize i informacije u pogledu strategije i valorizacije obiteljskog poduzetništva u EU-u i RH iz istraživanja KPMG-a iz 2016. godine<sup>258</sup> te su valorizirani usporedbom sa sličnim (ponovljenim) istraživanjima KPMG-a iz 2018. godine<sup>259</sup>.

Slika 6. Profil ispitanika (2016.) prema najvažnijim atributima



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Casado, J., Bernard, C.: o.c.  
Opaska: Zvezdice na slici ističu dijelove grafikona s najznačajnijim udjelom određenog atributa.

<sup>256</sup> Više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Casado, J., Bernard, C.: o.c.

<sup>257</sup> Više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Radić, D.: o.c.

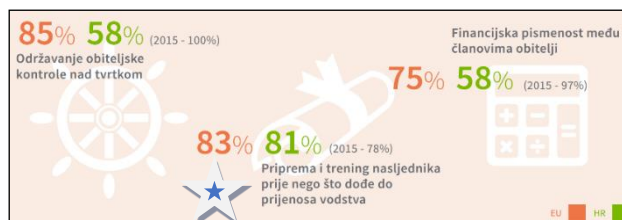
<sup>258</sup> Više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Casado, J., Bernard, C.: o.c.

<sup>259</sup> Više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Radić, D.: o.c.



Tako slika 6. pokazuje profil ispitanika iz istraživanja KPMG-a (2016.) prema najvažnijim atributima. Posebno se ističe da je oko 94 % istraživanih poduzeća u privatnom vlasništvu, s 84 % ispitanika koji su članovi obitelji, među kojima je njih 68 % sa 100 %-tnim udjelom u obiteljskom vlasništvu, a 47 % poduzeća u vlasništvu je obitelji više od 50 godina.

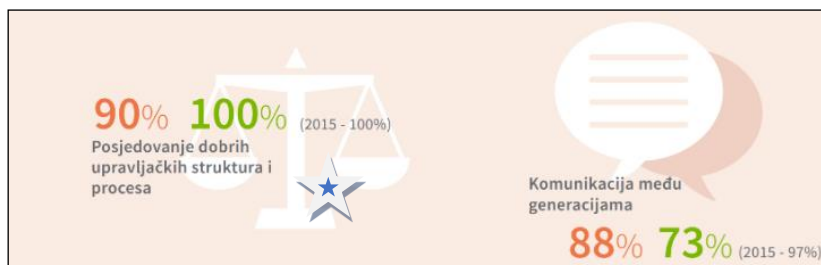
Slika 7. Karakteristike obiteljskih poduzeća u EU-u i RH prema istaknutijim atributima



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Casado, J., Bernard, C.: o.c.  
Opaska: Zvezdice na slici ističu dijelove grafikona s najznačajnijim udjelom određenog atributa.

Na slici 7. vidi se da 83 % poduzeća u EU-u i čak 81 % u RH obavlja pripreme i trening nasljednika prije nego što dođe do prijenosa vlasništva, a slika 8. pokazuje da čak 100 % poduzeća u RH te 90 % u EU-u kao ključne pokretače uspjeha obiteljskih poduzeća navodi posjedovanje dobrih struktura i procesa.

Slika 8. Ključni pokretači uspjeha obiteljskih poduzeća u EU-u i RH



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Casado, J., Bernard, C.: o.c.  
Opaska: Zvezdice na slici ističu dijelove grafikona s najznačajnijim udjelom određenog atributa.

Slika 9. daje prikaz strateških promjena kod obiteljskih poduzeća u EU-u i RH, ističe sličnost između EU-a (18 %) i RH (17 %) jer bi slično razmatrali prijenos vođenja poduzeća na sljedeću generaciju (kod planiranja promjena u sljedećih 12 mjeseci) i razlika između EU-a (10 %) i RH (42 %) jer bi različito razmatrali imenovanje vanjskog predsjednika Uprave uz zadržavanje kontrole/vlasništva u obitelji.

Slika 9. Pokretači strateških promjena kod obiteljskih poduzeća u EU-u i RH prema opcijama



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Casado, J., Bernard, C.: o.c.  
 Opaska: Zvezdice na slici ističu dijelove grafikona s najznačajnijim udjelom određenog atributa.

Slika 10. pokazuje da kod investicija obiteljskih poduzeća u EU-u i RH postoje veće razlike kod planiranja ulaganja u osnovno poslovanje jer poduzeća u EU-u to preferiraju više (78 %) od poduzeća u RH (41 %), što vrijedi i za ulaganja u ljude (zapošljavanje i obuka) jer poduzeća u EU-u (47 %) to preferiraju više od poduzeća u RH (41 %), dok i u RH (67 %) i u EU-u (52 %) slično planiraju ulaganja u inovacije i novu tehnologiju.

Slika 10. Područja investicija obiteljskih poduzeća u EU-u i RH prema opcijama



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Casado, J., Bernard, C.: o.c.  
 Opaska: Zvezdice na slici ističu dijelove grafikona s najznačajnijim udjelom određenog atributa.

Slika 11. pokazuje da u EU-u (73 %) strateški plan uključuje primarno investicije, a u RH (47 %) porast investicije u odnosu na čak 28 % deinvestiranja u RH (jer je u EU-u planirano samo 9 % deinvestiranja).

Slika 11. Strateški plan investicija obiteljskih poduzeća u EU-u i RH (Da, Ne)



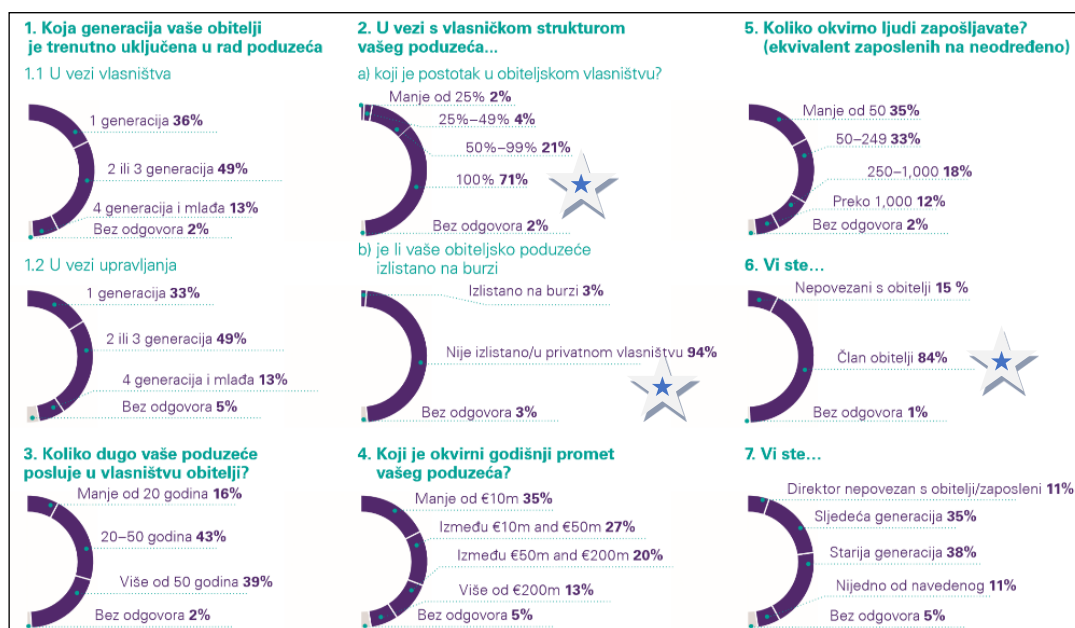
Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Casado, J., Bernard, C.: o.c.  
Opaska: Zvezdice na slici ističu dijelove grafikona s najznačajnijim udjelom određenog atributa.

Druga studija, tvrtke KPMG, u analizi je primjenjivala istu metodologiju kao i svih prethodnih godina. Treba se podsjetiti da je riječ o sedmom istraživanju takve vrste koje je provedeno s ciljem sagledavanja trendova u europskim obiteljskim poduzećima.<sup>260</sup> Europski barometar obiteljskih poduzeća 2018. godine također je bio utemeljen na rezultatima *online* istraživanja. U razdoblju od 7. ožujka do 7. srpnja 2018. godine upitnike je popunilo ukupno 1576 sudionika. Dakle, čak 617 (ili 39,15 %) ispitanika više nego 2016. godine.

Usporedba podataka na slikama 6. i 12. (prikazani su profili ispitanika 2016. i 2018. godine prema najvažnijim atributima) pokazuje da se (unatoč povećanju broja ispitanika za gotovo 40 % od 2016.) održao kontinuitet obilježja: (a) zadržao se postotak profila ispitanika u svojstvu člana obitelji (84 %); (b) zadržao se postotak ispitanika u pogledu organizacijske strukture gdje je poduzeće u privatnom vlasništvu (94 %); (c) povećao se postotak ispitanika sa 100 %-tnim udjelom obiteljskog vlasništva u poduzeću (povećanje je 3 %); i dr. (vidi sliku 12.)

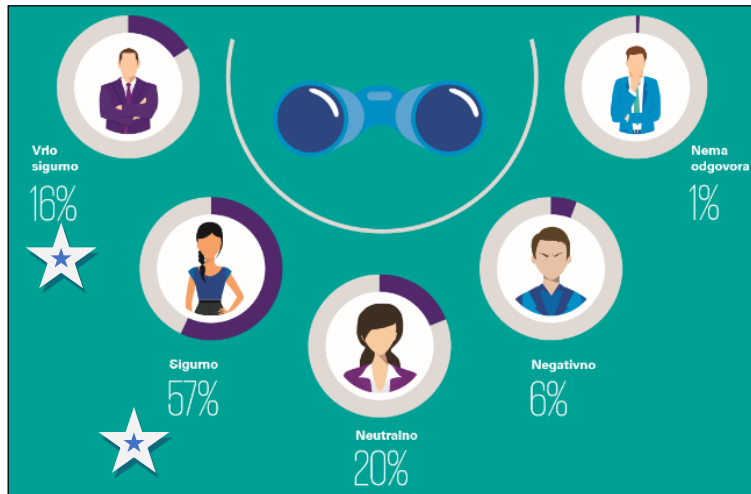
<sup>260</sup> Više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Radić, D.: o.c.

Slika 12. Novi profil ispitanika (2018.) prema najvažnijim atributima



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Radić, D.: o.c., p. 32.  
 Opaska: Zvezdice na slici ističu dijelove grafikona s najznačajnijim udjelom određenog atributa.

Slika 13. Samopouzdanost obiteljskih poduzeća (EU i RH) u vlastitu ekonomsku perspektivu

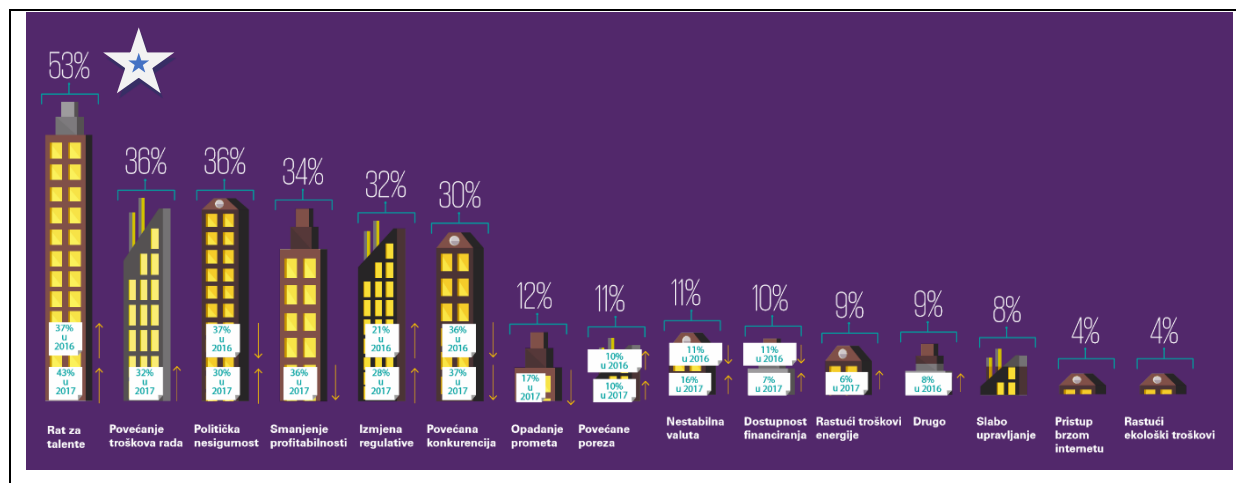


Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Radić, D.: o.c., p. 32.  
 Opaska: Zvezdice na slici ističu dijelove grafikona s najznačajnijim udjelom određenog atributa.

Kod istraživanja se uočava porast (obilje) samopouzdanja jer je uočeno (slika 13.) da obiteljska poduzeća zatvaraju 2018. godinu sa snažnim rastom te se pozicioniraju za daljnji rast u idućih 12 mjeseci. Relativno povoljno ekonomsko okruženje i rast potaknuli su iskazani porast povjerenja i relativnog optimizma u pogledu budućnosti obiteljskih

poduzeća u EU-u. Preciznije, čak 73 % sudionika istraživanja u 2018. godini navelo je da se osjeća sigurno (57 %) ili vrlo sigurno (16 %) u pogledu budućnosti svojeg obiteljskog poduzeća za iduću godinu. Sve to oslikava se u strateškom donošenju odluka obiteljskog poduzeća, uključujući i povećanje troškova zaposlenih jer je više od 54 % sudionika istraživanja navelo da su tijekom protekle godine povećali dodatke za svoje zaposlene u usporedbi sa samo 41 % sudionika istraživanja iz 2017. godine. Većina obiteljskih poduzeća navela je da su imali značajno povećan promet u posljednjih godinu dana. Konkretno, 64 % sudionika izjavilo je da se promet u njihovom poduzeću povećao tijekom protekle godine u usporedbi s 57 % ispitanika iz prethodne 2017. godine i 54 % iz 2016. godine. Inovacije su bile fokus istraživanja 2018. godine te su na vrhu liste prioriteta obiteljskih poduzeća u Europi.<sup>261</sup>

Slika 14. Problemi obiteljskih poduzeća u 2018. godini



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Radić, D.: o.c., p. 32.

Opaska: Zvezdice na slici ističu dijelove grafikona s najznačajnijim udjelom određenog atributa.

Zbog potrebe za pokretanjem inovacija i ubrzanja postojećih inovacija obiteljska poduzeća sudjeluju u pojačanoj borbi za talente. Konkretno, čak 53 % ispitanika u 2018. godini izjavilo je da će im borba za talente biti jedna od njihove tri glavne preokupacije (naglašeno zvezdicama na slici 14.).

Istraživanja pokazuju da su obiteljska poduzeća sve više fokusirana na uvođenje inovacija te se tempo promjena ubrzava, a nove tehnologije uzrokuju prilagodbu u

<sup>261</sup> Više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Radić, D.: o.c., p. 10.

različitom nizu industrija. U istraživanju<sup>262</sup> je:

- 24 % ispitanika navelo da im inovacije predstavljaju jedan od dva temeljna prioriteta
- čak 83 % ispitanika izjavilo da namjeravaju investirati u inovacije i tehnologiju u sklopu svojih strateških planova te
- čak 23 % ispitanika planira diversificirati svoje proizvode i usluge (iako se očekuje da će se velik dio tih planova odnositi na inovacije u proizvodnji).

Ipak, obiteljska poduzeća u istraživanju iskazuju i zabrinutost u nekoliko ključnih područja:

- borba za talente ne jenjava pa su obiteljska poduzeća primorana natjecati se za talente (53 % ispitanika) s velikim i vrlo privlačnim poslodavcima tako da talentima nude atraktivnije pozicije u poduzeću (te trebaju utjecati na obitelj da to prihvati)
- nastavlja se smanjenje profitabilnosti (34 % ispitanika)
- povećana konkurencija (30 % ispitanika) velik je izazov
- troškovi rada (36 % ispitanika) nastavljaju rasti u 2018. godini, a postoji prirodna (obrnuto proporcionalna) povezanost između borbe za talente i povećanih troškova rada (konkretno, troškovi rada predstavljaju veći problem u 2018. godini nego prethodne, tj. 36 % ispitanika iskazalo je da su povećani troškovi rada jedna od triju glavnih preokupacija u odnosu na 32 % tijekom 2017. godine<sup>263</sup>)
- politička nestabilnost (36 % ispitanika) velika je i neizvjesnost raste (konkretno, 2018. godine 36 % ispitanika označilo je političku neizvjesnost kao jednu od triju glavnih briga u odnosu na 30 % ispitanika u 2017. godini i 37 % u 2016. godini<sup>264</sup>)
- nastavlja se izmjena regulative (32 % ispitanika) (zakonodavno okruženje predstavlja problem za obiteljska poduzeća jer su, na primjer, Uvod u Opću uredbu o zaštiti podataka (GDPR) i Slobodno bankarstvo (PSD2) dva važnija primjera značajnog utjecaja na poslovanje u EU-a<sup>265</sup>) te dr.

Kao ključne prednosti rada za obiteljska poduzeća u 2018. godini (slika 15.) ističu se dugoročna vizija poduzeća, davanje priznanja (zaslužnim) zaposlenicima i davanje obuke zaposlenicima.<sup>266</sup>

<sup>262</sup> Više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Radić, D.: o.c.

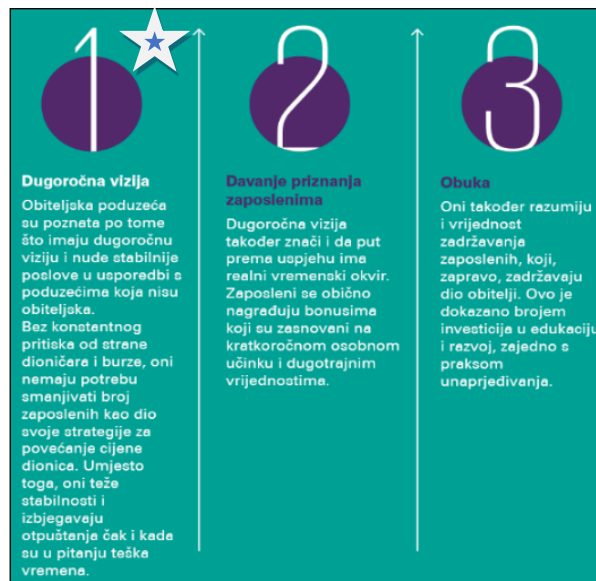
<sup>263</sup> Više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Radić, D.: o.c., p. 13.

<sup>264</sup> Više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Radić, D.: o.c., p. 17.

<sup>265</sup> Ibid.

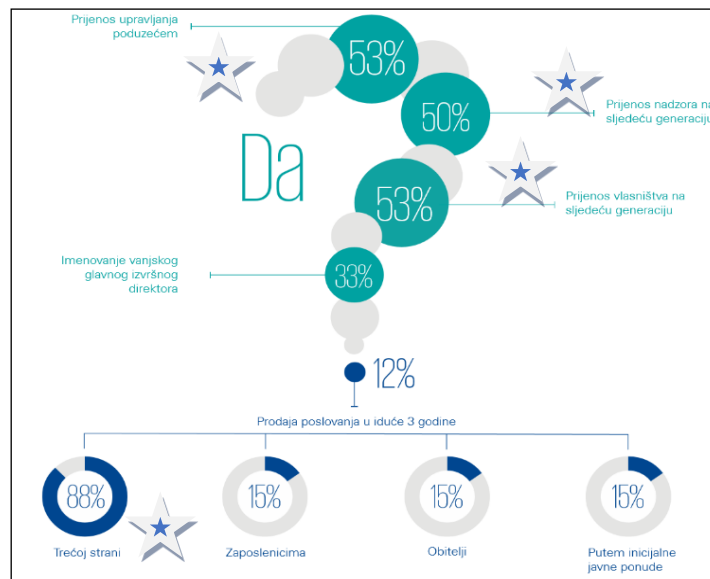
<sup>266</sup> Ibid, p. 14.–19.

Slika 15. Ključne prednosti rada za obiteljska poduzeća u 2018. godini



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Radić, D.: o.c., p. 18.  
Opaska: Zvezdice na slici ističu dijelove grafikona s najznačajnijim udjelom određenog atributa.

Slika 16. Razmatranja o perspektivi obiteljskih poduzeća u 2018. godini



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Radić, D.: o.c., p. 21.  
Opaska: Zvezdice na slici ističu dijelove grafikona s najznačajnijim udjelom određenog atributa.

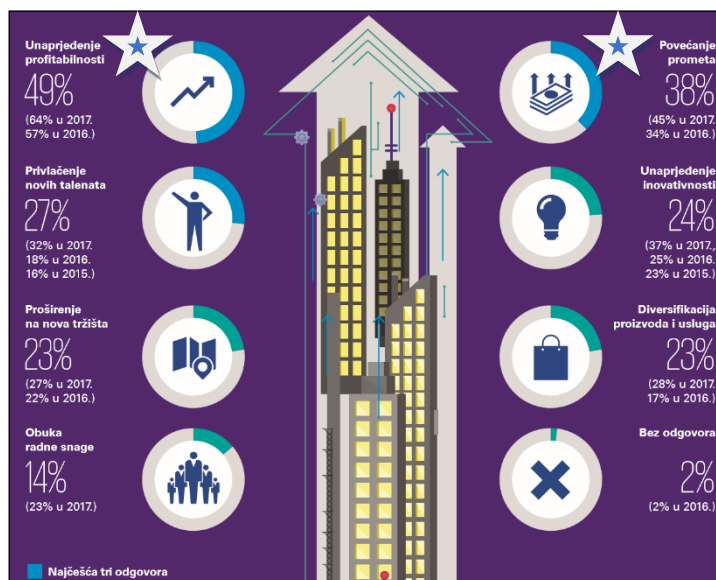
Najvažniji segmenti perspektive obiteljskih poduzeća u 2018. godini (naglašeno zvjezdicama na slici 16.) povezani su s:

- prijenosom upravljanja poduzećem (53 % ispitanika)



- prijenosom vlasništva (nad poduzećem) na sljedeću generaciju (53 % ispitanika)
- prijenosom nadzora (nad poduzećem) na sljedeću generaciju (50% ispitanika)
- prodajom poslovanja u iduće tri godine (12 % ispitanika)
- prodajom poslovanja u iduće tri godine trećoj strani koju predviđa velika većina ispitanika (njih čak 88 %).<sup>267</sup>

Slika 17. Ključni prioriteti obiteljskih poduzeća za dvije godine



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Radić, D.: o.c., p. 25.

Opaska: Zvezdice na slici ističu dijelove grafikona s najznačajnijim udjelom određenog atributa.

Za obiteljska poduzeća u idućim godinama (od 2019. godine na dalje) ključni su prioriteti (označeno zvjezdicama na slici 17.) unapređenje profitabilnosti (49 % ispitanika) i povećanje prometa (38 % ispitanika).

Pitanje koje se postavlja za oba navedena prioriteta glasi: „Kako to ostvariti?” Odgovori se vjerojatno nalaze u dva već prethodno identificirana najviša prioriteta: unapređenju inovativnosti i privlačenju novih talenata.<sup>268</sup> Obiteljska poduzeća prihvaćaju inovacije zbog usmjeravanja rasta jer veća strateška inovacija u kombinaciji s pravim ljudima može doprinijeti napretku u pogledu najvažnijih prioriteta obiteljskih poduzeća. Analiziraju li se strateški planovi ulaganja obiteljskih poduzeća, uočava se da su pritom najvažnija ulaganja (označena zvjezdicama na slici 18.) u:

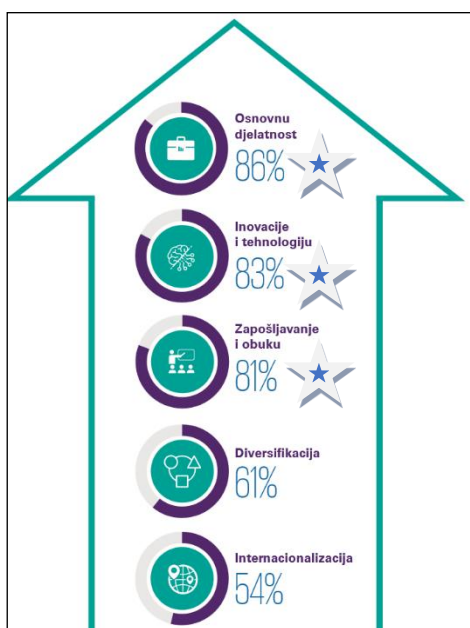
<sup>267</sup> Više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Radić, D.: o.c., p. 21.–22.

<sup>268</sup> Više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Radić, D.: o.c., p. 25.–26. Opaska: Zvezdice na slici ističu dijelove grafikona s najznačajnijim udjelom određenog atributa.



- osnovnu djelatnost (86 % ispitanika),  
pa je važno sve usmjeriti održivom razvoju osnovne djelatnosti obiteljskih poduzeća
- inovacije i tehnologiju (83 % ispitanika),  
što je to kompatibilno suvremenim ulaganjima u održivi razvoj obiteljskih poduzeća
- zapošljavanje i obuku (81 % ispitanika),  
što je to kompatibilno suvremenim ulaganjima u održivi razvoj obiteljskih poduzeća te dr.<sup>269</sup>

Slika 18. Strateški planovi ulaganja obiteljskih poduzeća



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Radić, D.: o.c., p. 28.

Opaska: Zvezdice na slici ističu dijelove grafikona s najznačajnijim udjelom određenog atributa.

Uočava se da su predočene analize strateških planova u pogledu svih vrsta ulaganja obiteljskih poduzeća vrlo kompatibilne sa suvremenim ulaganjima u OR (osnovne djelatnosti, inovacija i tehnologije, zapošljavanja i obuke obiteljskih poduzeća). Treba naglasiti da je za dio analize izvor podataka bio i Državni zavod za statistiku (DZS) koji „... turistom smatra svaku osobu, bez obzira na dob i spol, koja izvan svojega stalnog mjesta boravka proboravi barem jednu noć u ugostiteljskom objektu za smještaj, a stranim turistom smatra svaku osobu s prebivalištem izvan RH koja privremeno boravi u RH i provede najmanje jednu noć u ugostiteljskom ili drugom objektu za smještaj turista”.<sup>270</sup> Nadalje,





<sup>269</sup> Više o tome cf: Horvat, G., Zemlić, Z., Radić, D.: o.c., p. 28.

<sup>270</sup> DZS izletnika na jedan dan ne smatra turistom.


treba uočiti da su posebnosti strategije i valorizacije obiteljskog poduzetništva u kontekstu održivog razvoja u hrvatskom hotelijerstvu, karakteristične u više pravaca<sup>271</sup>:

- sezonalnosti

Tablica 16. Prosječni broj noćenja po vrstama objekata za 2017. i 2018. godinu

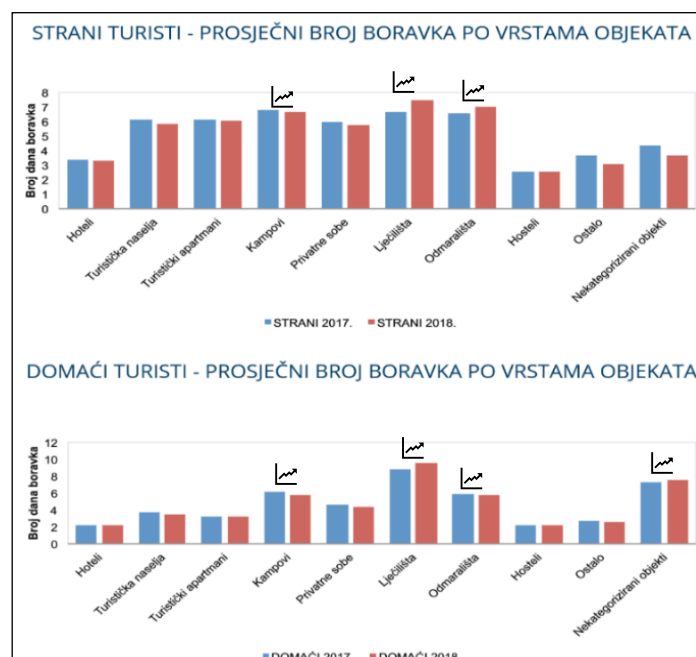
	PROSJEČNI BROJ NOĆENJA PO DOLASKU		PROSJEČNI BROJ NOĆENJA PO POSTELJI	
	2017.	2018.	2017.	2018.
Hoteli i aparthoteli	3,2	3,1	145 	154 
Turistička naselja	5,9	5,6	97	119
Turistički apartmani	6,0	5,9	85	105
Kampovi	6,8	6,6	81	77
Privatne sobe	5,8	5,6	71	59
Lječilišta	7,6 	8,3 	61	54
Odmarališta	6,2	5,9	39	54
Hosteli	2,5	2,5	96	67
Ostalo	4,1	4,1	52	50
Nekategorizirani objekti	5,5	5,2	44	15
UKUPNO	4,9	4,8	84	74

Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Žaja, J.: o.c., p. 22.

- adaptibilnosti, primjeri adaptibilnosti prikazani su kroz dinamiku turističkog prometa po vrstama objekata (vidjeti oznake maximuma  u tablici 16. te na slikama 19. i 20.) u 2017., 2018. i 2019. godini gdje, osim lječilišta, dominiraju kampovi i prostori za kampiranje, odmarališta i slični objekti za kraći odmor, hoteli i sličan smještaj, aparthoteli, turistička naselja i apartmani te strani turisti u odnosu na domaće, što implicira potrebu kreativnijeg i inovativnijeg osmišljavanja održivog razvoja (poslovanja) u hotelijerstvu RH (općenito i u obiteljskim poduzećima) izrazito realizacijom adaptibilnosti dinamike turističkog prometa po vrstama objekata (primarno kod kampova i prostora za kampiranje, odmarališta i sličnih objekata za kraći odmor, hotela i sličnog smještaja, aparthotela, turističkih naselja i apartmana) te prilagodljivih modela održivosti poslovanja kod stranih turista u odnosu na domaće, ali gdje nisu posebno istaknuti mali hoteli).

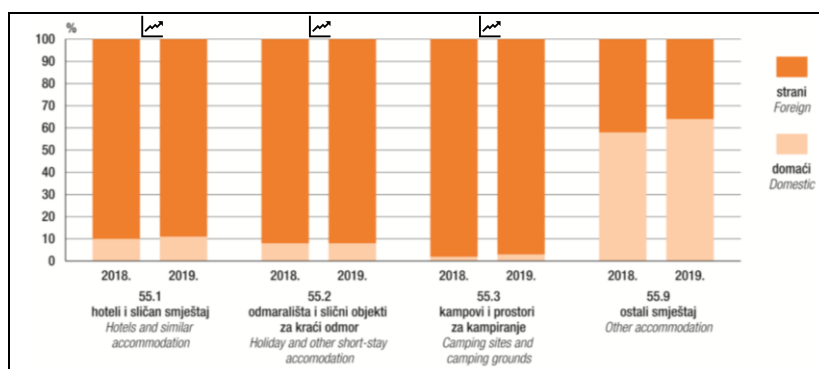
<sup>271</sup> Više o tome cf: Žaja, J.: **Turizam u brojkama 2018.**, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Zagreb, 2019 <[https://www.htz.hr/sites/default/files/2019-06/HTZ%20TUB%20HR\\_%202018\\_0.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2019-06/HTZ%20TUB%20HR_%202018_0.pdf)> (12.6.2019.).

Slika 19. Prosječni broj boravka turista po vrstama objekata: 2017., 2018. godina



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Žaja, J.: o.c., p.24.

Slika 20. Struktura noćenja turista prema vrstama objekata u 2018. i 2019. godini





Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: DZS: „Dolasci i noćenja turista u 2019.”. 2020. <[https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AAA\\_2020\\_ABC/c\\_dokumenti//200228\\_DZS\\_turizam2019.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AAA_2020_ABC/c_dokumenti//200228_DZS_turizam2019.pdf)> (3.2.2021.).

- specifičnosti očekivanja korisnika, primjeri dinamike turističkog prometa prikazani su po zemljama podrijetla i po vrstama objekata za smještaj u 2018. godini (vidjeti oznake maximuma u tablici 17. i na slici 21.). Dominiraju Njemačka, Slovenija, Austrija i Italija, primarno u objektima privatne sobe, kampovi i kampirališta, hoteli i turistička naselja. Sve to implicira potrebu kreativnijeg i inovativnijeg osmišljavanja održivog razvoja (poslovanja) u hrvatskom hotelijerstvu (općenito te u obiteljskim hotelijerskim poduzećima) izrazito realizacijom specifičnih očekivanja korisnika adaptabilnosti dinamike turističkog prometa po

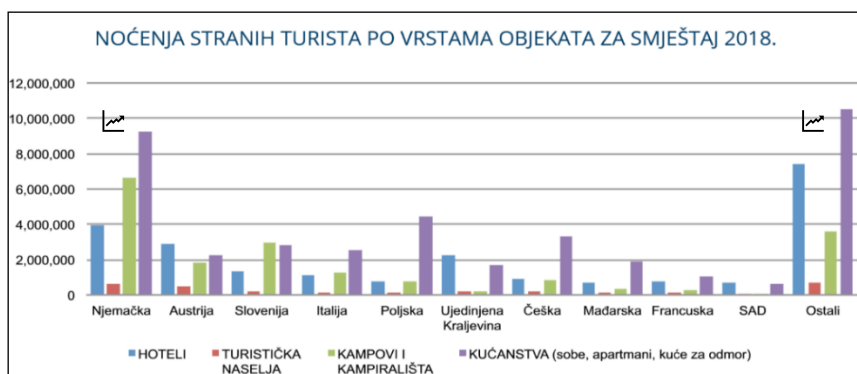
zemljama podrijetla i po vrstama objekata za smještaj (primarno kod gostiju iz Njemačke, Slovenije, Austrije i Italije te kod uporabe privatnih soba, kampova i kampirališta, hotela i turističkih naselja), a posebno u ekonomskoj, sociokulturnoj, ekološkoj i dr. domenama.

Tablica 17. Noćenja stranih turista po vrstama objekata za smještaj u 2018. godini (u 000)


	HOTELI	TURISTIČKA NASELJA	KAMPOVI I KAMPIRALIŠTA	PRIVATNE SOBE
Njemačka 	3.948.870	629.868	6.674.036	9.273.393
Austrija	2.891.325	492.204	1.863.162	2.277.092
Slovenija	1.317.359	171.085	2.972.334	2.788.257
Italija	1.150.991	146.219	1.288.320	2.540.544
Poljska	790.112	162.440	780.036	4.432.791
Ujedinjena Kraljevina	2.234.733	168.405	214.693	1.669.152
Češka	926.814	227.940	846.276	3.315.449
Mađarska	668.087	100.904	330.289	1.934.132
Francuska	768.586	100.904	240.406	1.032.031
SAD	695.505	20.531	26.349	648.176
Ostali 	7.402.473	698.476	3.579.169	10.551.575
<b>UKUPNO STRANI</b>	<b>22.794.855</b>	<b>2.918.976</b>	<b>18.815.070</b>	<b>40.462.592</b>

Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Žaja, J.: o.c., p.27.

Slika 21. Noćenja stranih turista po vrstama objekata za smještaj u 2018. godini



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Žaja, J.: o.c., p.27.

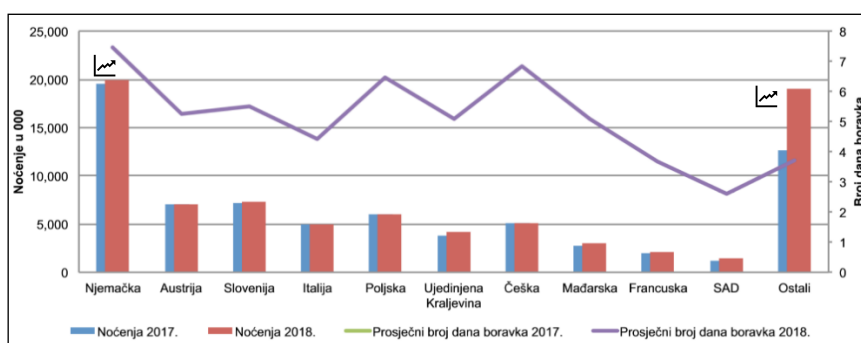
- specifičnosti tržišta, primjeri dinamike turističkog prometa prikazani su po zemljama podrijetla u 2017., 2018. i 2019. godini (vidjeti oznake maximuma  u tablici 18. te na slikama 22. i 23.). Dominiraju Njemačka, Slovenija i Austrija. Sve to implicira potrebu kreativnijeg i inovativnijeg osmišljavanja održivog razvoja (poslovanja) u hrvatskom hotelijerstvu (općenito te u obiteljskim hotelijerskim poduzećima) izrazito dobrom prosudbom i realizacijom specifičnosti očekivanja korisnika specifičnih tržišta adaptibilnosti dinamike turističkog prometa po zemljama podrijetla (primarno kod tržišta Njemačke, Slovenije i Austrije), a posebno u ekonomskoj, sociokulturnoj, ekološkoj i dr. domenama.

Tablica 18. Prosječni broj dana boravka stranih turista po dolasku i relativna struktura stranog turističkog prometa po zemljama za 2017. i 2018. godinu

	Prosječni broj dana boravka stranih turista po dolasku		Struktura stranog turističkog prometa po zemljama (u %)			
			DOLASCI TURISTA		NOĆENJA TURISTA	
	2017.	2018.	2017.	2018.	2017.	2018.
Njemačka	7,5	7,2	16,8	16,7	24,3	24,0
Austrija	5,3	5,2	8,5	8,2	8,7	8,5
Slovenija	5,5	5,3	8,3	8,2	8,9	8,8
Italija	4,4	4,4	7,1	6,9	6,1	6,0
Poljska	6,5	6,5	6,0	5,6	7,5	7,3
Ujedinjena Kraljevina	5,1	5,1	4,8	4,9	4,7	5,0
Češka	6,8	6,8	4,8	4,5	6,3	6,2
Mađarska	5,1	5,0	3,5	3,6	3,5	3,6
Francuska	3,7	3,6	3,4	3,5	2,5	2,5
SAD	2,6	2,5	2,9	3,4	1,5	1,7
Ostali	3,9	3,8	33,8	34,4	25,9	26,4
UKUPNO STRANI	5,1	5,0	100,0	100,0	100,0	100,0

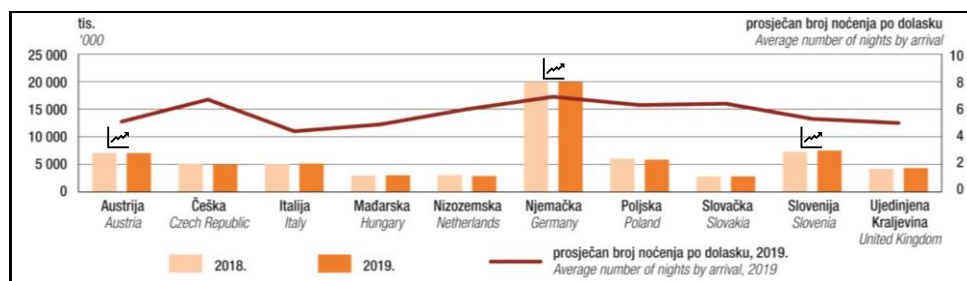
Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Žaja, J.: o.c., p.26.

Slika 22. Noćenja i prosječan broj dana boravka stranih turista po zemljama: 2017. i 2018. godina



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Žaja, J.: o.c., p.26.

Slika 23. Noćenja i prosječan broj noćenja stranih turista po zemljama: 2018. i 2019. godina



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Žaja, J.: o.c., p.26.

## 4.5. Održivi razvoj i značajke edukacije

Iz vremena donošenja Povelje UN-a koja je poznatija pod nazivom „Agenda 21”<sup>272</sup> može se uočiti izdavanje važnog upozorenja o naglašenoj potrebi „obrazovanja za održivi razvoj” (OOR). Nakon toga je već u prosincu 2002. godine<sup>273</sup>, na 57. sjednici Opće skupštine UN-a proglašeno tzv. „desetljeće obrazovanja za održivi razvoj za razdoblje od 2005. do 2014. godine”. Vrijednosti jedinstvene za održivi razvoj trebalo je uvesti u sve aspekte obrazovanja, a kako bi se inicirale promjene u cjelokupnom društvu koje bi dovele do značajnijeg napretka u pogledu osviještenosti o pravednosti i održivosti. UNESCO je bio nadležna institucija koja je kao vodeća i kompetentna usmjeravala sveobuhvatno promicanje i uvođenje programa OOR-a. Trebalo je izraditi međunarodnu shemu provedbe programa OOR-a s jedinstvenim integralnim informacijskim sustavom (i/ili načinom) praćenja njegove provedbe.<sup>274</sup> Konkretni plan provedbe OOR-a (za razdoblje od 2005. do 2014. godine) predviđao je organizirano i sustavno odvijanje svih aktivnosti u vezi s OOR-om kroz tri ciklusa.<sup>275</sup> Na sastanku UN-a o održivom razvoju (održanom u rujnu 2015. godine u New Yorku) donesen je razvojni Program održivog razvoja UN-a do 2030. poznatiji pod naslovom „Promijeniti svijet” i/ili „Program 2030”. Novim razvojnim programom utvrđen je skup globalnih ciljeva održivog razvoja koji su od siječnja 2016. godine zamijenili prethodne milenijske razvojne ciljeve iz Agende 21. „Program 2030” pruža nove i učinkovitije odgovore na prepoznate i aktualne globalne izazove koji su usmjereni iskorjenjivanju siromaštva, sveobuhvatnom unapređenju ekonomskih, socijalnih (i

<sup>272</sup> Cilj joj je bila aktivacija ekološke, etičke i moralne svijesti osposobljavanjem, jačanjem te transferom stavova i podizanjem razine društvene svijesti o važnosti održivog razvoja.

<sup>273</sup> Konkretno, na 57. sjednici Opće skupštine UN-a.

<sup>274</sup> Plan provedbe spomenute strategije predviđao je organizirano i sustavno odvijanje svih aktivnosti u vezi s OOR-om kroz tri ciklusa: (1.) do 2007. godine: preispitivanje postojećih politika, pravnih i operativnih okvira, financijskih mehanizama i obrazovnih aktivnosti te utvrđivanje prepreka i praznina te izrada relevantnih nacionalnih planova provedbe OOR-a; (2.) do 2010. godine: preispitivanje postignutog napretka u provedbi nacionalnih/državnih strategija OOR-a i njihovo revidiranje po potrebi; (3.) do 2010. godine: zemlje su trebale postići znatan napredak u provedbi OOR-a te osigurati gotovo siguran završetak do 2015. godine. Treba pozornije analizirati i događanja tijekom i nakon 2015. godine.

<sup>275</sup> Više o tome cf: Denona Bogović, N. Čegar, S.: **Obrazovanje za održivi razvoj**, Ljudski potencijali i ekonomski razvoj, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2012, p. 232.–242. <[https://bib.irb.hr/datoteka/542639.Obrazovanje\\_za\\_odrivi\\_razvoj.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/542639.Obrazovanje_za_odrivi_razvoj.pdf)> (12.12.2018.), te: Matešić, M.: **Eko-inovacije za održivi razvoj**, Socijalna ekologija, vol. 29, 2020, No. 2, p. 153.–177. <<https://hrcak.srce.hr/242291>> (12.2.2021.). Vidjeti „Nacionalna strategija učenja za poduzetništvo” i više o tome cf: Tafra, V.: **Nacionalna strategija učenja za poduzetništvo**. Učenje za poduzetništvo, Vol 1, 2011, No. 1, 17.–33. <<https://hrcak.srce.hr/130085>> (12.4.2019.).

kulturnih) te okolišnih aspekata održivog razvoja.<sup>276</sup> Promicanjem novih 17 ciljeva održivog razvoja s novih 169 povezanih ciljeva<sup>277</sup> u potpunosti se pokrivaju glavna područja održivog razvoja poput siromaštva, ljudskih prava, nejednakosti, ravnopravnosti spolova, rasta zapošljavanja, prehrambene sigurnosti, zdravlja, održive potrošnje i proizvodnje, infrastrukture, OOR-a, održivog upravljanja prirodnim resursima, oceana, klimatskih promjena i dr. Već samom službenom objavom novih globalnih ciljeva održivog razvoja ponovno je aktualizirano pitanje učinkovitije provedbe održivog razvoja na svjetskoj razini.

Nakon toga mnoge međunarodne, regionalne, nacionalne i/ili lokalne organizacije i institucije, tvrtke, društva, poslovne i javne asocijacije, instituti, ustanove, organizacije civilnog društva (i dr.) sve intenzivnije raspravljaju o temi provedbe održivog razvoja na svojoj razini. Većina njih slaže se da je primarno poslovni sektor taj koji može i mora pokrenuti proces transformacije prema održivom razvoju i pomoći OOR-u.<sup>278</sup>

Konkretno, četvrti cilj direktno je vezan uz provedbu OOR-a „Cilj 4. Osigurati uključivo i kvalitetno obrazovanje te promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja”. Pritom je naglašena potreba uspješnog rješavanja novousvojenih ciljeva i podciljeva te potreba rješavanja prethodno neriješenih problema (do 2015. godine) vezanih za OOR iz bivšeg programa UN-a (Agende 21). Riječ je o naglašenoj potrebi da se ostvari veći i značajniji napredak u postizanju univerzalnih ciljeva obrazovanja, a naglašena je potreba uspješnog rješavanja i novousvojenih podciljeva OOR-a do kraja 2030. godine. Posljedično, naglašena je potreba uspješnog rješavanja novopropagiranih ciljeva OOR-a do kraja 2030. godine<sup>279</sup>.

U nizu već spomenutih rasprava o potrebi transformacije i unapređenja svjetskog ekonomskog sustava i Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj (eng. World Business Council for Sustainable Development, WBCSD) razmatrao je kako što učinkovitije potaknuti nužne procese transformacije svjetskog ekonomskog sustava prema održivom razvoju. WBCSD ima svoj program rada kojim su obuhvaćena sva ključna područja izazova

<sup>276</sup> Više o tome cf: Davis, S. M.: o.c.

<sup>277</sup> Više o tome cf: Pavić-Rogošić, L. (ured.): o.c., i u: \*\*\*: „Naših 15 godina doprinosa promjenama i zalaganja za održivi razvoj”, o.c., i: Vijeće Europske Unije: „Priopćenje za medije: Odgovor EU-a na Program održivog razvoja do 2030. – održiva europska budućnost”, 20.6.2017.

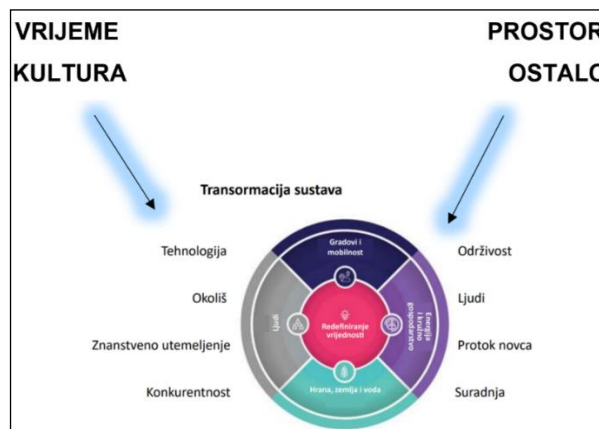
<<https://www.consilium.europa.eu/hr/press/press-releases/2017/06/20/agenda-sustainable-development/>> (12.12.2018.), te: Matešić, M.: **Eko-inovacije za održivi razvoj**, o.c.

<sup>278</sup> Više o tome cf: Denona Bogović, N. Čegar, S.: o.c., i: Pavić-Rogošić, L. (ured.): o.c., i: \*\*\*: „Naših 15 godina doprinosa promjenama i zalaganja za održivi razvoj”, o.c., i u: Vijeće Europske Unije: o.c., te: Matešić, M.: **Eko-inovacije za održivi razvoj**, o.c.

<sup>279</sup> Više o tome: Pavić-Rogošić, L. (ured.): o.c.

održivog razvoja i koji se temelji na pet programa. Konačni cilj spomenutog programa rada jest učinkovita promjena načina i kriterija kojima se vrednuje uspjeh kompanija. Programi obuhvaćaju: (1) gradove i mobilnost; (2) energiju i kružno gospodarstvo; (3) hranu, tlo i vodu; (4) ljude; te zajedničko pitanje kojim su svi programi međusobno povezani, (5) redefiniranje vrijednosti. Peti cilj programa, redefiniranje vrijednosti, jest povezivanje nefinancijskih tema koje podrazumijevaju utjecaj na okoliš te kvalitetu rada i životnih uvjeta (uz OOR) s financijskim pitanjem. WBCSD se već u svojem sloganu „Vod<sup>280</sup>, transformiraj<sup>281</sup>, uspij<sup>282</sup>... (eng. *Lead, Transform, Succeed...*)” oslanja upravo na potrebu temeljite transformacije ekonomskog sustava, tj. načina kako se organizira i upravlja poslovnim procesima.<sup>283</sup> Razumno je za pretpostaviti da će gotovo svi menadžeri i dr. pojedinci koji razumiju izazove budućnosti te već danas razvijaju i primjenjuju napredna rješenja za održivi razvoj najvjerojatnije biti prvi među prepoznatim predvodnicima uspješnog i održivog razvoja u budućnosti. Oni će se morati uhvatiti u koštac s transformacijom cjelokupnog (i/ili dijela) razvojno neodrživog sustava.

Slika 24. Razvojno održiva transformacija sustava



Izvor: obrada autora prema Pavić-Rogošić, L. (ured.): **Novi izazov: Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030.**, VII. dopunjeno izdanje, ODRAZ – Održivi razvoj zajednice, Zagreb, 2020, <<https://drive.google.com/file/d/1Bs147Cvh88oHdQGCEB0iQVE-4aKKVeZx/view>> (12.2.2021.)

<sup>280</sup> Vodstvo poslovnog sektora neophodno je usmjeriti ka učinkovitom održivom razvoju i primijeni inovacija.

<sup>281</sup> Transformacija se događa na više razina i primjenjuju se samo razvojno održiva rješenja.

<sup>282</sup> Razumijevanje poslovnih rizika vezanih za pitanja razvoja održivosti i stvarnog utjecaja poslovnih procesa na razvoj održivost bit će u bliskoj budućnosti nužan preduvjet za uspjeh.

<sup>283</sup> Više o tome cf: Pavić-Rogošić, L. (ured.): o.c., i: \*\*\*: „Naših 15 godina doprinosa promjenama i zalaganja za održivi razvoj”, o.c., i: Vijeće Europske Unije: o.c., te: Ibid, Matešić, M.: **Eko-inovacije za održivi razvoj**, o.c.



Sve to podrazumijeva transformaciju cjelokupnog (i/ili dijela) razvojno neodrživog sustava (slika 24.) s ciljem unapređenja raznovrsnih aspekata sustava (i/ili njegova dijela), redom: tehnologije, okoliša, znanstvenog utemeljenja, konkurentnosti, održivosti, ljudi, protočnosti novca, suradnje, ali u okvirima postojećeg stupnja razvoja podupiruće tehnologije i (razvojne) kulture te tijekom određenog perioda vremena i na određenom (konkretnom) prostoru (sa svim njegovim prednostima i manama), uza sve ostalo, u okruženju koje je direktno ili indirektno vezano s razvojno održivom transformacijom (konkretnog) sustava.<sup>284</sup>

Sve spomenuto usko je povezano s boljim strateškim pozicioniranjem održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva RH, a uz učinkovitije međusobne interakcije ljudskih, obrazovnih, proizvodnih, prirodnih i dr. kapaciteta u području OOR-a. Nedostatak obrazovnih kapaciteta treba u budućnosti sustavno nadoknađivati inovativnijim pristupima u OOR povezanim s obiteljskim hotelijerskim poduzetništvom u RH. To podrazumijeva učinkovitije i brže međusobno umrežavanje, redefiniranje postojećih klasičnih (i/ili dr.) oblika OOR-a uz definiranje najmodernijih i potpuno novih (nedostajućih) modela, kriterija i standarda od značaja za povećanje vlastitih obrazovnih kapaciteta i modernizaciju vlastitog klasičnog, cjeloživotnog i profesionalnog OOR-a. Mnogo je čimbenika koji tome mogu pridonijeti, a posebice u preobrazbi sustava obrazovanja i razvoja održivog i modernog sustava OOR-a (klasičnog, cjeloživotnog i profesionalnog). Unaprijeđeni čimbenici sustava trebaju biti direktno ili indirektno u funkciji tako projektiranog i moderniziranog sustava OOR-a jer je samo suvremeni obrazovni sustav u stanju biti značajniji čimbenik koji može učinkovito utjecati na bolju kvalitetu OOR-a i preobrazbu postojeće kulture i strukture menadžera, lidera i dr. kadrova u hrvatskom i međunarodnom turizmu te u obiteljskom poduzetničkom hotelijerstvu RH.<sup>285</sup>

Osim što je obrazovanje u sklopu OOR-a nužno radi povećanja svijesti i odgovornosti ljudi prema održivom razvoju, treba ih potaknuti u ostvarivanju raznih aspekata pravednosti i elementarnih ljudskih prava za sve, a u skladu s načelima održivog razvoja.

Stoga vrijedi: „... Složenost sustava OOR često indirektno predstavlja određeni problem kod stvaranja obrazovnog okružja i materijala prilagođenih za obrazovanje i poticanje kadrova za novim znanjima i vještinama u sklopu politike održivog razvoja,

---

<sup>284</sup> Više o tome cf: Vijeće Europske Unije: o.c., te: Matešić, M.: **Eko-inovacije za održivi razvoj**, o.c.

<sup>285</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Naših 15 godina doprinosa promjenama i zalaganja za održivi razvoj”, o.c.

pogotovo jer OOR obuhvaća gotovo sve kontinente, regije, lokalitete, običaje, nacije i religije. Složenost spomenute problemske situacije zahtjeva veliku umreženost, koheziju i zajedničko promišljanje mnoštva znanstvenika, obrazovnih stručnjaka i praktičara, kada je riječ o potrebi povećanja istraživačkih napora i kada je riječ o potrebi povećanja odgojno-obrazovnih napora, te kada je riječ o potrebi velike sinergije kojom se stvara jedinstven i suvremen sustav OOR. Takvo OOR zahtjeva ostvarivanje pametne i inovativne sinteze raznovrsnih tema koje međusobno povezuju razvoj, međukulturalnost, ljudska prava, održivost, mir, prevenciju konflikata i dr. Kvalitetni transfer ovako opisanog i svakako kompleksnog znanja kod OOR zahtjeva primjenu i najsuvremenijih te često multimodalnih oblika, tokova i tehnologija za uspješan prijenos relevantnih podataka, informacija i znanja (te mudrosti) u svezi i za održivi razvoj. Novi model OOR ne smije biti usmjeren isključivo na prijenos odgovarajućih i već spomenutih (relevantnih podataka, informacija i) znanja (te mudrosti, u svezi i) za održivi razvoj, već treba ostvarivati i svoju naprednu odgojno-obrazovnu funkciju koja je usmjerena na aktivno i uspješno usvajanje vrijednosti i stavova u svezi svih aspekata odgovornog ponašanja za održivi razvoj. Konačna svrha je uspješno osposobljavanje učenika i studenata da kroz OOR sami utvrde i kreiraju alternativne načine života koji omogućuju održivi razvoj. Primarni cilj je usmjeravanje novog sustava OOR na odgojno-obrazovne koncepte i strategije koje uspješno stvaraju i razvijaju „novu vrstu građana (za održivi razvoj)” koji će biti obrazovani te razumjeti i znati (zašto i kako) odgovorno, aktivno, kritički i kreativno doprinijeti održivom razvoju. OOR kao relativno novija sociokulturna (društvena) promjena u postojećem sustavu obrazovanja u RH (i/ili šire) nadopunjuje postojeće obrazovanje u svim domenama povezanim sa fenomenom održivog razvoja, jer predstavlja vrlo složen proces koji zahtjeva uspješno provođenje niza sustavnih prilagodbi i realizaciju složenih odgojno-obrazovnih planova, mjera, procesa i aktivnosti za OOR, podjednako u civilnom i državnom, privatnom i javnom, lokalnom i regionalnom, te nacionalnom i globalnom kontekstu.”<sup>286</sup>

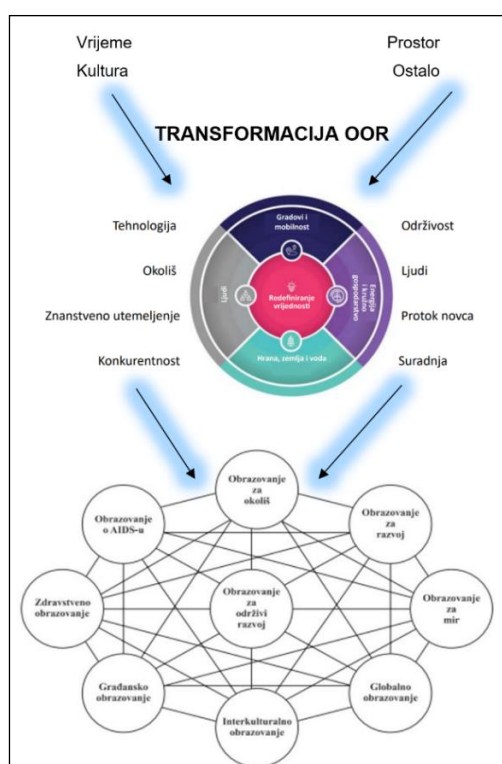
Slika 25. prikazuje transformaciju OOR-a kao sustava i njegovu povezanost s ostalim obrazovnim konceptima. Unatoč nužnosti kreiranja i optimiziranja jedinstvenog obrazovnog sustava jer „u svakoj državi je moguće odrediti barem 4 glavna područja za razvoj i implementaciju OOR, a to su: (a) područje osnovnoškolskog, srednjoškolskog i

---

<sup>286</sup> Više o tome cf: Vijeće Europske Unije: o.c., i: Matešić, M.: **Eko-inovacije za održivi razvoj**, o.c., i: Tilbury, D., Coleman, V., Jones, A., MacMaster, K.: o.c., i: Ivandić, N. et al.: o.c., i: Ivandić, N., Kunst, I.: o.c., te: Gržinić, J.: o.c., p. 174.–195.

visokoškolskog obrazovanja<sup>287</sup>; (b) područje preustroja postojećih obrazovnih kurikuluma (osnovnoškolskog, srednjoškolskog i visokoškolskog obrazovanja)<sup>288</sup>; (c) područje razvoja potpunog razumijevanja OOR i unapređenja javne svijesti za održivi razvoj; (d) područje potpune suradnje<sup>289</sup>. Uočljiva je (slika 25.) velika složenost cjelokupnog sustava OOR-a i potpuna međusobna povezanost svih obrazovnih koncepata kao i povezanost OOR-a sa svim aspektima održivog razvoja. Zbog njihove međusobne povezanosti s gotovo svim područjima života i obrazovanja svako se područje gotovo potpuno međusobno nadopunjava i tako razmjenjuje potpune i dostupne podatke, informacije i znanja.

Slika 25. Transformacija OOR-a i povezanost sa ostalim obrazovnim konceptima



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Denona Bogović, N. Čegar, S.: o.c. i: Pavić-Rogošić, L. (ured.): **Novi izazov: Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030.**, VII. dopunjeno izdanje, ODRAZ – Održivi razvoj zajednice, Zagreb, 2020, <<https://drive.google.com/file/d/1Bs147Cvh88oHdQGCEB0iQVE-4aKKVeZx/view>> (12.2.2021.).

Posljedično treba uočiti da fenomen održivog razvoja i OOR-a ne impliciraju nastanak

<sup>287</sup> Više o tome cf: Mićanović, M. (ured.): **Obrazovanje za održivi razvoj: priručnik za osnovne i srednje škole**, Agencija za odgoj i obrazovanje, Zagreb, 2011 <[http://www.os-svete-ane-os.skole.hr/upload/os-svete-ane-os/images/static3/866/File/OOR\\_2011.pdf](http://www.os-svete-ane-os.skole.hr/upload/os-svete-ane-os/images/static3/866/File/OOR_2011.pdf)> (12.12.2018.).

<sup>288</sup> Više o tome cf: Krešić, D., Miličević, K., Boranić Živoder, S.: o.c., p. 69.–86.

<sup>289</sup> Glavni preduvjet za unapređenje održivog razvoja jest multidisciplinarnost u znanstveno-istraživačkom, profesionalnom i dr. radu za održivi razvoj.

novih odgojno-obrazovnih disciplina, već aktivno promiču veću sinergiju postojećih odgojno-obrazovnih disciplina i povezivanje prirodnih, ekoloških, kulturnih, društvenih, tehnoloških, političkih i dr. potreba današnjeg suvremenog „društva znanja”. Društvo zasnovano na znanju nepotpuno je bez OOR-a i poticanja kadrova za novim znanjima i vještinama u sklopu politike održivog razvoja. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji ima preddiplomski, diplomski i doktorski studij vezan uz održivi razvoj. Podaci Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR) iz 2018. godine, koji su navedeni u dokumentu pod nazivom „Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018. uključujući rezultate GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2017. godinu” uočavaju se temeljni problemi i stanje malih i srednjih poduzeća u RH u odnosu na zemlje EU-a.<sup>290</sup> Slijedom toga uočljive su aktivnosti Udruge malih i srednjih poduzetnika HUP-a u dijelu „Edukacija za poduzetništvo”. U njihovu Akcijskom planu za poduzetništvo do 2020.<sup>291</sup> navodi se: „... kao jedno od tri glavna područja, navodi se: poduzetničko obrazovanje i osposobljavanje u cilju podrške rastu i osnivanju poduzeća, što je u skladu s ciljevima politika koje EU predlaže i provodi dugi niz godina. Tako je 2010. g. RH usvojila nacionalnu 'Strategija učenja za poduzetništvo 2010.-2014. godine' koja je definirala razloge učenja za poduzetništvo, prijedlog uključivanja programa učenja za poduzetništvo u obrazovni sustav kao i očekivane rezultate razvoja obrazovanja za poduzetništvo. Evaluacija provedenih mjera iz 'Akcijskog plana provođenja Strategije 2010.-2014.' nije provedena niti je kreirana nacionalna strategija učenja za poduzetništvo za iduće razdoblje. Niske ocjene percepcije o kvaliteti obrazovanja za poduzetničko djelovanje u RH na sve tri razine obrazovanja, prema GEM istraživanju, ukazuju da niti preporuke EK, niti ciljevi definirani nacionalnim strateškim dokumentima: 'Strategijom učenja za poduzetništvo 2010.-2014.', 'Strateškim planom Ministarstva gospodarstva, poduzetništva i obrta za razdoblje 2017.-2019.' te 'Strategijom razvoja poduzetništva RH 2013. - 2020.' nisu našli svoju primjenu u hrvatskom obrazovnom sustavu. U RH je prisutan značajan broj institucija i organizacija izvan samog sustava formalnog obrazovanja koje nude obrazovanje za poduzetnike početnike i / ili već pokrenuta poduzeća, kao što su centri za poduzetništvo, poduzetnički inkubatori, Hrvatska

---

<sup>290</sup> Više o tome cf: Alpeza, M., Oberman, M., Has, M.: o.c., p. 7-11, te: \*\*\*: „Radni dokument službi komisije Izvešće za Hrvatsku 2018. s detaljnim preispitivanjem o sprječavanju i ispravljanju makroekonomskih neravnoteža”, o.c.

<sup>291</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „HUP – Udruga malih i srednjih poduzetnika”, o.c.

gospodarska komora (HGK), HUP te privatna poduzeća aktivna u sektoru obrazovanja odraslih osoba.” Edukacija i poticanje kadrova na stjecanje novih znanja i vještina u sklopu politike OR-a, osim iznimno velikog značaja za hrvatski turizam općenito i za obiteljsko poduzetničko hrvatsko hotelijerstvo, podrazumijeva aktivno poticanje istovremene i integralne realizacije:

(a) razvojno održive transformacije cjelokupnog sustava OR-a u ekonomskom, ekološkom, društvenom i dr. kontekstu, a u skladu s postojećim vremenom i prostorom, kulturom i običajima te svim povezanim komponentama, tj. tehnologije, okoliša, znanstveno utemeljenog konteksta, konkurentnosti, održivosti, suradnje, protoka novca ljudi i održivosti (slika 24.)

(b) svih segmenata i aktualnih aspekata obrazovanja transformacije OOR-a (slika 25.), a u skladu s postojećim vremenom i prostorom, kulturom i običajima te svim povezanim komponentama, tj. obrazovanjem za OR, za okoliš, za razvoj, za mir, o AIDS-u i sl., globalnog, interkulturalnog, građanskog, zdravstvenog i dr.

Također, zbog nedostatnosti postojeće edukacije i nužne dinamike promjena u tom smjeru opisani koncept smjera unapređenja edukacije k održivom razvoju (OR) i poticanja kadrova važnih za hrvatski turizam (općenito i za obiteljsko poduzetničko hrvatsko hotelijerstvo) na svladavanje novih znanja i vještina u sklopu politike OR-a zahtijeva učinkovitu, bržu i neodgodivo programiranu preobrazbu cjelokupnog sustava obrazovanja (klasičnog i cjeloživotnog) na temeljima OR-a. Suvremena edukacija primarno je u funkciji koncepta koji je konkretno prilagođen postojećim uvjetima međunarodne, regionalne, nacionalne ili lokalne cjeline jer edukacija predstavlja vrlo bitan i realan čimbenik koji snažno utječe na kvalitetu i brzinu preobrazbe postojeće strukture menadžmenta u hrvatskom turizmu općenito i u obiteljskom poduzetničkom hrvatskom hotelijerstvu te je dio razvoja politike OR-a, posebno u kontekstu razvoja i provedbe strategije poslovanja (općenito i u obiteljskom poduzetničkom hotelijerstvu RH). Za bolje strateško pozicioniranje održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva treba učinkovitije realizirati međusobnu interakciju ljudskih, obrazovnih, proizvodnih, prirodnih, i dr. kapaciteta u području OOR-a<sup>292</sup>. Kao relativno novija sociokulturna (društvena) promjena u postojećem sustavu obrazovanja OOR u RH nadopunjuje postojeće obrazovanje u svim domenama

---

<sup>292</sup> Više o tome cf: Gržinić, J.: o.c., p. 174-195, i: Ivandić, N. et al.: o.c., i: Ivandić, N., Kunst, I.: o.c., p. 22-26, te: Cetinski, V., Cerović Milohnić, I.: **Razvoj turizma i sustava obrazovanja u Hrvatskoj**, Tourism and hospitality management, Vol. 6, 2000, No. 1–2, p. 35.–48. <<https://hrcak.srce.hr/181704>> (12.12.2018.).

povezanima s fenomenom održivog razvoja (slika 25. prikazuje transformaciju OOR-a kao sustava i njegovu povezanost s ostalim obrazovnim konceptima).<sup>293</sup>

U analizi svih relevantnih značajki edukacije kao nositelja koncepta obiteljskog hrvatskog poduzetništva treba uočiti da u RH postoji duga i bogata tradicija obrtništva, koje je značajan segment OOR-a. Naime, u tranzicijsko vrijeme tržišne ekonomije, tijekom devedesetih godina 20. stoljeća, nevladine organizacije, udruge i obrtnici bili su glavni akteri promicanja ideje obiteljskog poduzetništva u RH<sup>294</sup>. Oni su na tada relativno netransparentnom i krutom tržištu često uz pomoć međunarodnih organizacija<sup>295</sup> pokušavali naći prostor za uvođenje novog tipa poslovnih subjekata. Pritom je poduzetnik (kao odgovorna osoba) bio temeljni nositelj poslovanja u obiteljskoj tvrtki i zato je svakako predstavljao „multidimenzionalnu” osobu.<sup>296</sup> Može se reći da se srž suvremenog obrazovanja poduzetnika u turizmu i obiteljskom hotelijerstvu RH ogleda u relevantnom odgovoru na pitanje: „Kakvo je znanje najpotrebnije suvremenom poduzetniku u turizmu i obiteljskom hotelijerstvu RH u kontekstu OOR-a?”<sup>297</sup> Na spomenuto je pitanje iznimno teško dati jednostavan odgovor, pogotovo s obzirom na kompleksnost suvremenog liderstva u hrvatskim poduzećima i sve izazove u pogledu OOR-a. Mnogo je vrlo različitih aspekata i odgovora.<sup>298</sup> U literaturi se spominje da je već polovicom petnaestog stoljeća Benedikt Kotruljević isticao širinu i složenost znanja koje je trebao imati tadašnji trgovac (danas poduzetnik)<sup>299</sup> da bi ostvario određeni poslovni i društveni uspjeh. Suvremeni

<sup>293</sup> Više o tome cf: Mićanović, M. (ured.): o.c., i: Krešić, D., Miličević, K., Boranić Živoder, S.: o.c., p. 69.–86., te: Denona Bogović, N. Čegar, S.: o.c.

<sup>294</sup> Više o tome cf: Cingula, M.: **Some Comments on Education for Entrepreneurship**, Annals of University of Craiova - Economic Sciences Series, University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration, Vol. 1, 2010, No. 38, p. 7.–17. <[http://feaa.ucv.ro/annals/v1\\_2010/038.01.pdf](http://feaa.ucv.ro/annals/v1_2010/038.01.pdf)> (12.4.2019.), te: Cingula, M., Veselica, R.: **Edukacija stručnjaka za poduzetništvo**, Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu, Vol 1, 2010, No. 1, p. 57.–65. <<https://hrcak.srce.hr/54134>> (12.4.2019.).

<sup>295</sup> Potporu spomenutim nastojanjima pružale su međunarodne organizacije, a pravi zamah dolazi paralelno s procesom intenziviranja europskih integracija uz izradu prvih analiza zakonodavnog i poreznog okvira.

<sup>296</sup> Više o tome cf: Vesalainen, J.: „Dimensions of Entrepreneurship: Social, economic, local and individual aspects of entrepreneurial behavior”, Unpublished Working Paper, University of Vaasa, 2005.

<[http://tempus.psp.efos.hr/DesktopModules/DistanceLearning/images/Tempus+Project/Repository/Dim%20of%20ent%20\\_Vesalainen\\_.pdf](http://tempus.psp.efos.hr/DesktopModules/DistanceLearning/images/Tempus+Project/Repository/Dim%20of%20ent%20_Vesalainen_.pdf)> (12.4.2019.), i: Cingula, M.: o.c., p. 7., te: Cingula, M., Veselica, R.: o.c., p. 58.

<sup>297</sup> Više o tome cf: Vesalainen, J.: o.c., i: Cingula, M., Filipović, D., Primorac, D.: **Entrepreneurial Development Through Standardization of Social Responsibility**, TEMPUS Conference: Entrepreneurship Without Borders, Tel Aviv Israel, 2009, te: Cingula, M., Veselica, R.: o.c., p. 59.

<sup>298</sup> Više o tome cf: Cingula, M.: o.c., p. 7., te: Cingula, M., Veselica, R.: o.c., p. 58.

<sup>299</sup> Više o tome cf: Kotruljević, B.: **Knjiga o vještini trgovanja**, HAZU Zavod za povijesne znanosti u Dubrovniku - Hrvatski računovođa, Zagreb - Dubrovnik, 2009  
<[https://www.academia.edu/7620221/Benedikt\\_Kotrulj\\_Libro\\_del\\_arte\\_dela\\_mercatura\\_Knjiga\\_o\\_vje%C5%A1tini\\_trgovanja\\_editio\\_princeps\\_ed\\_Zdenka\\_Janekovi%C4%87\\_Roemer\\_Benedikt\\_Kotrulj\\_Li](https://www.academia.edu/7620221/Benedikt_Kotrulj_Libro_del_arte_dela_mercatura_Knjiga_o_vje%C5%A1tini_trgovanja_editio_princeps_ed_Zdenka_Janekovi%C4%87_Roemer_Benedikt_Kotrulj_Li)

poduzetnik u današnjem društvu znanja i okruženju digitalnih komunikacija mora posjedovati i elementarnu računalno-komunikacijsku pismenost.<sup>300</sup> Tako je i Peter F. Drucker, guru modernog menadžmenta, uočio novu potrebu koja se nameće svakom suvremenom poduzetniku, a riječ je o sposobnosti da neprestano propituje tržište i istražuje promjene tražeći poslovni izazov i stvarajući tako kreativan i inovativan doprinos u svojem modernom poduzetničkom i relativno rizičnom pothvatu. Zato on treba biti kvalitetno educiran za modernu društvenu komunikaciju (klasičnu i digitalnu/kompjutorsku). Obrazovanje poduzetnika mora tom poduzetniku osigurati suvremena tehnička i tehnološka znanja i vještine, ali i mnoštvo drugih vještina i znanja iz područja društvenih znanosti te poduzetnik mora razvijati moderne socijalno-etičke osobine ličnosti povezane i s OOR-om. Razmatraju li se bitne značajke edukacije kao nositelja koncepta obiteljskog hrvatskog poduzetništva, može se zaključiti da suvremeno obrazovanje poduzetnika (posebice za OOR) u turizmu i obiteljskom hotelijerstvu RH treba biti multidisciplinarno, obuhvaćati tehnička i tehnološka znanja, obuhvaćati mnoga druga znanja iz raznih područja društvenih, tehničkih, prirodnih i dr. znanosti (primijenjenih i sl.) te razvijati kreativnost, inovativnost, socijalnu odgovornost i sve druge primarno (napredne, suvremene) društvene osobine ličnosti. Sve to ukazuje na potrebu profesionalnog i multidisciplinarnog OOR-a suvremenih poduzetnika u turizmu i obiteljskom hotelijerstvu RH te OR prakse i principa inovativnosti i kreativnosti poduzetništva.<sup>301</sup>

Razmatranje značajki edukacije kao jednog od nositelja koncepta OR-a obiteljskog poduzetništva (općenito u turizmu i hotelijerstvu) u RH i kao značajnog segmenta OOR-a. Saznanje da u RH postoji duga i bogata tradicija obrtništva, ipak ukazuju na to da se u odnosu na susjedne zemlje i zemlje EU-a (i šire) suvremen OOR u hrvatskom turizmu i obiteljskom hotelijerstvu treba usmjeriti na edukaciju u područjima koja su primarno povezana s razvojem: (a) kreativnosti, inovativnosti i socijalne odgovornosti poduzetnika

---

bro\_del\_arte\_dela\_mercatura\_The\_Book\_on\_the\_Art\_of\_Trade\_editio\_princeps\_in\_Croatian\_and\_Italian\_> (12.4.2019.), p. 440.

<sup>300</sup> Više o tome cf: : Cingula, M.: o.c., p. 7.-8., te: European Commission, Enterprise Directorate-General: „Best Procedure project on "Education and training for entrepreneurship", Final Report of the Expert Group“. 1.11.2002. <[https://ec.europa.eu/growth/content/best-procedure-project-education-and-training-entrepreneurship-final-report-expert-group-0\\_en](https://ec.europa.eu/growth/content/best-procedure-project-education-and-training-entrepreneurship-final-report-expert-group-0_en)> (12.4.2019.).

<sup>301</sup> Više o tome cf: Drucker, P. F.: **Innovation and entrepreneurship: practice and principles**, HarperBusiness, New York, 2006, p. 253, i: Cingula, M., Veselica, R.: o.c., p. 57-65, te: Petuskiene, E., Gliniskiene, R.: **Entrepreneurship as the Basic Element for the Successful Employment of Benchmarking and Business Innovations**, Engineering Economics, Vol. 22, 2011, No. 1, p. 69-77 <<https://inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/220>> (12.4.2019.).

(menadžmenta i osoblja) u turizmu i obiteljskom hotelijerstvu RH; (b) profesionalnosti i multidisciplinarnosti poduzetnika (menadžmenta i osoblja) u turizmu i obiteljskom hotelijerstvu RH (u ekonomskoj, sociokulturnoj, ekološkoj i dr. sferama); (c) multidisciplinarnog pristupa poduzetnika (menadžmenta i osoblja) u turizmu i obiteljskom hotelijerstvu RH; (d) tehničkih, tehnoloških, prirodnih i drugih primjenjivih znanja (iz raznih područja) kod poduzetnika (menadžmenta i osoblja) u turizmu i obiteljskom hotelijerstvu RH.



## 5. KONCEPTUALIZACIJA HRVATSKOG OBITELJSKOG HOTELIJERSTVA S ASPEKTA ODRŽIVOG RAZVOJA

Istraživanjem koncepta hrvatskog obiteljskog hotelijerstva s aspekta održivog razvoja u prvi plan ove analize stavlja se odnos održivog razvoja prema obitelji, hotelijerstvu i hotelu u RH. Hrvatsko obiteljsko hotelijerstvo kao jedan od najznačajnijih segmenta djelatnosti na turističkom tržištu RH najčešće diversificira ponudu pružanja usluge smještaja i ostalih (pratećih i dr.) sadržaja u sklopu određene hotelske ponude na individualan (i hotelijerski specifičan) način, gotovo uvijek u odgovarajuće predviđenim, moderno uređenim i funkcionalno opremljenim smještajnim objektima. Pritom je hrvatski obiteljski hotel u pravilu uvijek i kompletno na usluzi svim gostima, a s ciljem potpunog zadovoljavanja (svih) njihovih želja i potreba. Ako se ukratko pogledaju suvremena povijesna kretanja podataka u pogledu stanja u turizmu RH i šire, može se uočiti činjenica da postoji gotovo 18-godišnji kontinuirani rast turističkih noćenja.<sup>302</sup> Time se još više naglašava potreba provedbe konceptualizacije hrvatskog obiteljskog hotelijerstva s aspekta održivog razvoja. Da bi se održao spomenuti neprestani rast, nužno je aktivno podupirati razvoj hrvatskog obiteljskog hotelijerstva s aspekta održivog razvoja.


### 5.1. Pojmovno određenje i važnost hotelijerstva u Hrvatskoj

Prva bitna stvar koja se ističe pri istraživanju pojmovnog određenja i važnosti hotelijerstva u RH jest činjenica da je u RH uočljiva relativno velika ovisnost gospodarstva o turizmu jer je turizam jedan od najvažnijih i iznimno važnih generatora prihoda gospodarstva i državnog proračuna. Stoga je planski i održiv razvoj hrvatskog hotelijerstva bitan preduvjet za njegov daljnji razvoj. Hotelijerstvo se kao pojam povezan s održivim razvojem može sagledavati s više aspekata kao što su ekonomski, društveni (sociokulturološki), ekološki i dr. U daljnjem istraživanju potrebno ga je sagledavati na način da je hotelijerstvo gotovo postalo imperativ turističkoga gospodarstva u RH. Navedeno pretpostavlja sintezu gospodarske djelatnosti ugostiteljstva i hotelijerstva, gdje se uz uslugu

---

<sup>302</sup> Više o tome cf: Zubak, D. et al.: **Hrvatsko gospodarstvo 2017. godine**, Intergrafika TTŽ d.o.o., Zagreb, p. 11.–14., 21., i: Zubak, D. et al.: **Hrvatsko gospodarstvo 2018. godine**, Intergrafika TTŽ d.o.o., Zagreb.

smještaja u hotelskim objektima gostima (posjetiteljima, turistima) omogućuje boravak, određeni koncept odmora i rasonode uz relaksaciju.

Društveno odgovorno poslovanje vrlo je važan element poslovanja i predstavlja gotovo nezaobilazan uvjet pod kojim hotelsko poduzeće može zadržati svoju istaknutu poziciju na zahtjevnom turističkom tržištu RH (i šire). Neke od bitnih mogućnosti za budući opstanak i napredovanje hotelskog poduzeća među drugim vrlo konkurentnim hotelskim poduzećima na tržištu RH (i šire) uvjetovane su mogućnosti implementiranja odrednica održivog razvoja hotelijerstva uz njihovo realno inkorporiranje, planiranje i isticanje u strategiji poslovanja poduzeća te uz njihovu inovativnost i stalnu prilagodbu tržišnim uvjetima postojećeg i budućeg poslovnog okruženja. Treba istaknuti da su uočljivi problemi održivog razvoja turizma u RH njegova sezonalnost i vrlo niska iskorištenost raspoloživih kapaciteta i u hotelijerstvu i drugdje, a pogotovo izvan glavne sezone. Također je istaknuto da je jedna od posebnosti strategije i valorizacije obiteljskog hrvatskog poduzetništva u kontekstu održivog razvoja poslovanja u užoj domeni, tj. u hrvatskom hotelijerstvu, karakteristična i u pravcu<sup>303</sup> sezonalnosti. Primjeri sezonalnosti prikazani su kroz dinamiku turističkog prometa po mjesecima u 2017. i 2018. godini (vidjeti oznake maximuma  u tablici 19. i na slici 26.), gdje dominiraju srpanj i kolovoz, što implicira potrebu kreativnijeg i inovativnijeg osmišljavanja održivog razvoja (poslovanja) u hrvatskom hotelijerstvu (općenito te u obiteljskim hotelijerskim poduzećima) posebno za srpanj i kolovoz, a u ekonomskoj, sociokulturnoj, ekološkoj i drugim domenama).

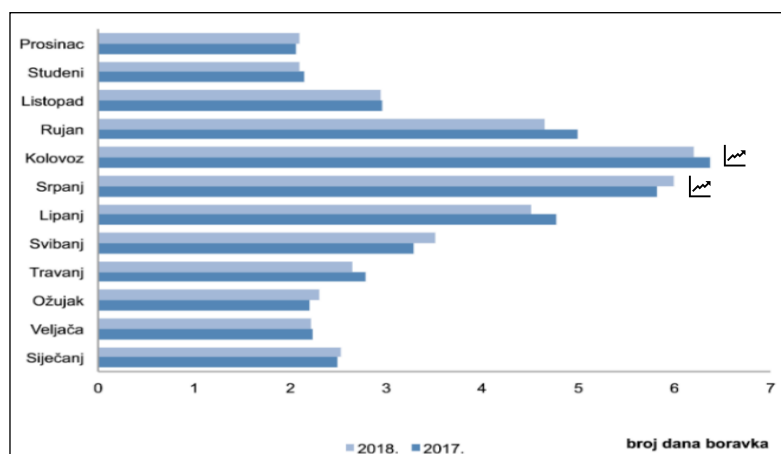
Tablica 19. Prosječni broj noćenja po dolasku za 2017. i 2018. godinu

	2017.	2018.
Domaći	3,3	3,2
Strani	 5,1	 5,0
UKUPNO	4,9	4,8
	2017.	2018.
Siječanj	2,49	2,53
Veljača	2,24	2,21
Ožujak	2,19	2,30
Travanj	2,79	2,64
Svibanj	3,28	3,51
Lipanj	4,76	4,51
Srpanj	 5,82	 5,99
Kolovoz	 6,38	 6,19
Rujan	5,00	4,65
Listopad	2,96	2,93
Studen	2,15	2,10
Prosinac	2,06	2,10

Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Žaja, J.: o.c., p.20.

<sup>303</sup> Više o tome cf: Žaja, J.: o.c.

Slika 26. Prosječan broj dana boravka za 2017. i 2018. godinu



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Žaja, J.: o.c., p.20.

Uza spomenute probleme, u određenoj je mjeri i dalje prisutno nekontrolirano i neadekvatno upravljanje nadležnih institucija prostorom, uz neodgovorno ponašanje pojedinaca i dijela poslovnog sektora, a koje se ogleda u intenciji neprestanih i neodgovornih pokušaja maksimiziranja dobiti u vidu provedbe masovne betonizacije i apartmanizacije, što je uzrok povećanom zagađenju okoliša. Tako je problem npr. loša organizacija turističkih prometnica u obliku tzv. žila kucavica, što je čest uzrok nezadovoljstva turista i negodovanja lokalnog stanovništva, a zbog loše regulacije prometa, tj. negativnog utjecaja na OR prometnog okruženja određene destinacije.

Pojmovno određenje i važnost suvremenog hotelijerstva u RH kao receptivne djelatnosti u turizmu razmatra se u užem i širem smislu. Moderno hrvatsko hotelijerstvo u užem smislu predstavlja važniju djelatnost koja turistima primarno pruža odgovarajuće usluge smještaja, prehrane i pića u smještajnim jedinicama. U širem smislu ono se također definira kao važnija djelatnost koja turistima, poslovnim ljudima i domicilnom stanovništvu pruža odgovarajuće usluge smještaja, prehrane, pića i rekreacije te usluge prodaje odgovarajuće robe i dr. usluga, ali isključivo u kategoriziranim smještajnim objektima. Prethodne definicije konceptualno ukazuju na važno i multidimenzionalno te društveno, ekološko, ekonomsko i šire gospodarsko značenje ove djelatnosti za ukupan gospodarski rast i razvoj svake turistički orijentirane zemlje, pa i RH. Kao gospodarska djelatnost, hotelijerstvo omogućava razvoj brojnih selektivnih oblika turizma i kreira značajan broj novih radnih mjesta. Ono pritom povezuje većinu gospodarskih čimbenika doprinoseći tako agilnijem gospodarskom i društvenom razvoju destinacija u kojima primarno djeluje. U

skladu s pojmovnim određenjem i važnosti hotelijerstva u RH, treba istaknuti važnost sustavne provedbe predloženih:

- mjera za jačanje uloge u planiranju i promicanju razvoja hotelijerstva u RH, a prema načelima održivosti
- modela planiranja i promicanja održivog razvoja turističkih destinacija u RH te
- aktivnosti za promicanje održivog razvoja kao poticaja u hotelijerstvu RH.

## 5.2. Definicija i klasifikacija hotela

Istražujući definicije hotela u literaturi u prvi plan dolaze dvije definicije hotela:

**Prva definicija** hotela predstavlja službenu karakterizaciju hotela u RH:

„... (1) Ugostiteljski objekt iz skupine hoteli 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). (2) Ugostitelj u objektu mora pružati ugostiteljske usluge propisane ovim Pravilnikom u obveznim sadržajima i može pružati druge usluge u funkciji turističke potrošnje u neobveznim sadržajima, pod uvjetima propisanim ovim Pravilnikom. (3) U objektu mogu druge fizičke i pravne osobe pružati usluge u funkciji turističke potrošnje koje nisu propisane ovim Pravilnikom kao obvezne.”<sup>304</sup>

**Druga definicija** skraćena je karakterizaciju hotela na temelju njegove službene definicije u RH:

„... hotel je definiran kao objekt u kojemu se gostima obvezno pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge.”<sup>305</sup>

U suvremenoj literaturi domaćih i inozemnih izvora postoje mnoge i raznovrsne klasifikacije hotela koje, definirajući i klasificirajući hotele, primarno težište uglavnom stavljaju na zaista različite čimbenike (faktore): tržišne, poslovne, lokacijske, u pogledu objekta i dr. Dodatnim istraživanjem domaće i inozemne literature u nastavku će se izložiti konkretnije određenje hotela i njegove klasifikacije, a u skladu s okolnostima u kojima se pojam hotela upotrebljava. Uz spomenute klasične definicije hotela, autori u svojim

<sup>304</sup> Više o tome cf: **Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli**, o.c.

<sup>305</sup> Više o tome cf: Galičić, V.: **Poslovanje hotelskog odjela smještaja**, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2017 <[https://www.fthm.uniri.hr/images/knjiznica/e-izdanja/Vlado\\_Galicic\\_Poslovanje\\_hotelskog\\_odjela\\_smjestaja.pdf](https://www.fthm.uniri.hr/images/knjiznica/e-izdanja/Vlado_Galicic_Poslovanje_hotelskog_odjela_smjestaja.pdf)> (12.4.2019.).

raspravama naglašavaju i da hotel predstavlja klasičan i/ili suvremen, složen (kompleksan) i/ili primjeren (reprezentativan) ugostiteljski objekt. Također, hotel kao nositelj turističke receptive, definiran kao ugostiteljski objekt i ključni reprezentant hotelijerstva, predstavlja multidisciplinarni koncept. Ipak, zbog mnogobrojnosti hotela i postojanja mnogih različitih vrsta hotela bilo je potrebno dodatno razvrstati hotele i uspostaviti temelj službene klasifikacije hotela u RH. Pojedine vrste hotela nastale su na temelju njihove primarno globalne tržišne usmjerenosti i tako su određene glavnim motivom dolaska u određenu vrstu hotela pa se posljedično povratno postavljaju zahtjevi prema nekim obveznim i/ili neobveznim elementima hotelskog proizvoda.

Prema pozitivnim zakonskim rješenjima u RH<sup>306</sup>, „... hotel treba ispunjavati opće minimalne uvjete, a samo iznimno, npr. ako vlasnik ili (određena) uprava hotela svojim (posebnim) zahtjevom (službeno) zatraži i temeljem prethodno pribavljenih relevantnih isprava ministar turizma je ovlašten i može odobriti odstupanja od minimalnih, odnosno propisanih uvjeta za kategoriju”.<sup>307</sup> U ekonomskim okvirima RH hotelijerstvo se definira „... kao značajan segment turizma koji se uglavnom temelji na pružanju usluga smještaja i doručka, tj. hrane i pića.”<sup>308</sup> Iako je hotel primarno ustanova koja nudi smještaj, najčešće za kratkotrajan boravak, sve se češće veći naglasak stavlja i na pružanje dodatnih usluga gostima hotela, tj. raznih dodatnih sadržaja i usluga koje moraju biti u skladu s normama Pravilnika o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli:<sup>309</sup> „... Temeljne smještajne jedinice u hotelu su u pravilu sobe, a mogu biti i hotelski apartmani. Pored prethodno navedene definicije hotela, u literaturi se navode neke definicije autora koje opisuju hotel primarno kao kompleksan i reprezentativan ugostiteljski objekt.”<sup>310</sup>



<sup>306</sup> Vidjeti Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti – pročišćeni tekst zakona (na snazi od 8.4.2020.) i više o tome cf: **Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti pročišćeni tekst zakona**, „Narodne novine“, 2015, 85, 2016, 121, 2018, 99, 2019, 25, 98, 2020, 32, 42 <<https://www.zakon.hr/z/151/Zakon-o-ugostiteljskoj-djelatnosti>> (12.2.2021.), te provedbeni propis Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli i više o tome cf: **Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli**, o.c.

<sup>307</sup> Više o tome cf: Galičić, V.: o.c., p. 30.–34., i: **Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli**, o.c.





<sup>308</sup> Više o tome cf: Galičić, V., Ivanović, S.: **Menadžment zadovoljstva gosta**, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2008, p. 26, te: Radišić, F.: **Ekonomika i organizacija poslovanja u hotelijerstvu**, Otokar Keršovani, Opatija, 1989, p. 21.

<sup>309</sup> Više o tome cf: **Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli**, o.c., te u: Galičić, V.: o.c., p. 29.–30.

<sup>310</sup> Više o tome cf: Radišić, F.: **Poduzetnički menadžment u turizmu**, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1997, p. 193, i: Cerović, Z.: **Hotelski menadžment**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003, p. 74, i: Cerović, Z.: **Hotelski menadžment**, 2. izmijenjeno izd., Fakultet za turistički i hotelski

Uz brojne definicije hotela u stručnoj domaćoj i inozemnoj literaturi kod autora se javljaju i različiti klasifikacijski kriteriji za određivanje, tj. implementiranje više vrsta hotela. Potrebno je napomenuti da specifičnosti pojedine vrste u klasifikaciji hotela proizlaze iz njihove tržišne usmjerenosti i određene su, na primjer, motivima dolaska u konkretni hotel, a na temelju njih povratno se postavljaju zahtjevi prema pojedinim elementima hotelskog proizvoda. Tako se (npr.) mali (ili srednji) obiteljski hotel prepoznaju u klasifikaciji prema svojoj karakteristici „obiteljski hotel”, a neki prema kriteriju „veličina hotela” (vidjeti oznake maximuma  i ranga  u tablici 20.), pa i prema drugim kriterijima (vidjeti sliku 27.). Prema kriteriju veličine hotela (osim one u tablici 20.), postoje i drukčije podjele pa se tako prema jednoj klasifikaciji hoteli razvrstavaju u: „... (1) male hotele (do 100 soba), (2) srednje velike hotele (od 100 do 200 soba), (3) velike hotele (više od 200 soba).”<sup>311</sup>

Tablica 20. Hoteli u RH prema veličini (2015. godina)

Broj smještajnih jedinica 	Broj hotela	%
– 15 	112	17,72
16 – 50 	250	39,56
51 – 100 	85	13,45
101 – 150	50	7,91
151 – 200	39	6,17
201 – 300	65	10,28
više od 300	31	4,91
<b>UKUPNO</b>	<b>632</b>	<b>100,00</b>

Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Ministarstvo turizma i sporta: „Stanje u lipnju 2015. g.”. <<https://mint.gov.hr/>> (12.2.2021.) i: Galičić, V.: o.c., p. 49.

Daljnje istraživanje definicije i klasifikacije hotela u literaturi u prvi plan nameće službenu klasifikaciju hotela, tj. da postoje sljedeće vrste hotela u RH: „... Objekti iz skupine hoteli razvrstavaju se sukladno obveznim ugostiteljskim uslugama u 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 (Lječilišni hotel baština, Lječilišni hotel, Lječilišni aparthotel, Lječilišno turističko naselje, Lječilišni turistički apartmani, Lječilišni pension, Lječilišni difuzni hotel i Lječilišni integralni hotel), 10. Hoteli posebnog standarda (Hotel business, Hotel meetings, Hotel congress, Hotel club, Hotel

menadžment, Opatija, 2010, te: Galičić, V., Ivanović, S., Lupić, M.: **Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje**, Sveučilište u Rijeci – Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2005, p. 12.  
<sup>311</sup> Više o tome cf: Baker, S., Bradley, P., Huyton, J.: **Principles of Hotel Front Office Operations**, 2nd Edition, Thomson Learning, London, 2003, p. 8.

casino, Hotel holiday resort, Hotel coastal holiday resort, Hotel family, Hotel small & friendly, Hotel senior citizens, Hotel health & fitness, Hotel wellness, Hotel diving club, Hotel motel, Hotel ski, Hotel za osobe s invaliditetom i Hotel bike).”<sup>312</sup> Prihvatanjem određenih klasifikacijskih kriterija, kojima se ne mora nužno pripisati precizno značenje, većina autora smatra da se hoteli mogu klasificirati prema različitim kriterijima (vidjeti sliku 27.).

Slika 27. Temeljne vrste smještajnih objekata iz skupine „hoteli”



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: **Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli**, o.c., te: Galičić, V.: o.c., p. 12.

Prema Galičiću i drugim izvorima postoji slijedeća klasifikacija „hotela posebnog standarda”:

„... 1. Business (poslovni), 2. Meetings (za sastanke), 3. Congress (kongresni), 4. Club (klub), 5. Casino (kasino), 6. Holiday resort (odmorišni), 7. Coastal holiday resort (priobalni odmorišni), 8. Family (obiteljski), 9. Small & friendly (mali i prijateljski), 10. Senior citizens (za starije osobe), 11. Health & fitness (zdravlje i fitness), 12. Wellness (visoke razine zdravlja), 13. Diving club (ronilački klub), 14. Motel (motel), 15. Ski (skijaški), 16. Za osobe s invaliditetom, 17. Bike (za bicikliste)”<sup>313</sup>.

Također, vrsta objekta „hotel posebnog standarda” (vidjeti oznaku ★ u slici 27.) treba ispunjavati uvjete propisane pravilnikom za svaku vrstu posebnog standarda osim u uvjetima koji su istovjetni za više posebnih standarda. Kod prethodno navedenih „hotela

<sup>312</sup> Više o tome cf: **Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli**, o.c.

<sup>313</sup> Više o tome cf: **Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli**, o.c., te: Galičić, V.: o.c., p. 12.–19.

posebnog standarda“ vrsta posebnog standarda može se utvrditi samo za sljedeće vrste (dio slike 27.):

„... 1. hotel baština (heritage) 2. difuzni hotel 3. hotel 4. aparthotel 5. turističko naselje 6. turistički apartmani i 7. integralni hotel (udruženi), a jedan objekt može imati najviše četiri vrste posebnih standarda.”<sup>314</sup>

U ovom istraživanju hotel se u pravilu predstavlja kao integralni hotelski proizvod i temelji se na konceptu sinteze svih svojih proizvoda i usluga sa svim svojim svojstvima (materijalnim i nematerijalnim) koji zadovoljavaju potrebe gosta. Predmet ponude i potražnje u hotelijerstvu u pravilu je cijeli hotelski objekt s osobljem, tj. kompletan hotelski proizvod sa svim svojim materijalnim i nematerijalnim svojstvima, užom i širom lokacijom te svim ostalim elementima koji doprinose njegovoj privlačnosti i kvaliteti. Važno je istaknuti da je u 2019. godini uređeno pitanje kategorizacije ugostiteljskih i turističkih objekata, objekata u domaćinstvu i objekata na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu (OPG-u): „OPG je kratica za obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo na kojem punoljetni članovi istog kućanstva obavljaju poljoprivrednu djelatnost, a po potrebi i dopunske djelatnosti, koristeći vlastite i unajmljene resurse”<sup>315</sup>. Pritom je važno znati da se ugostiteljski objekti kategoriziraju u vrste i prema kategorijama: „... Prema određenim kriterijima, pojam hotel označava smještajne objekte od 50 pa čak do 2.000 soba, pa i više, jer neki hoteli imaju i više od 5000 soba. Prema tim standardima, moguća je podjela hotela u sljedeće četiri kategorije: (1) do 149 soba, (2) od 150 do 299 soba, (3) od 300 do 600 soba, (4) više od 600 soba. Bitno je analizirati suvremenu klasifikaciju (razvrstavanje) hotela u skladu s različitim kriterijima razvrstavanja. Galičić tako navodi da postoji mnoštvo podjela hotela te da su najvažnije klasifikacije: (A) hoteli prema veličini; (B) hoteli prema razini usluge (cijeni); te (C) hoteli prema vlasništvu.”<sup>316</sup>

Zato treba detaljnije analizirati i pojasniti klasifikaciju (razvrstavanje) hotela prema Galičiću:<sup>317</sup>

„... (A) Hoteli prema veličini: U određivanju kriterija za klasifikaciju hotela, prema njihovoj

<sup>314</sup> Više o tome cf: **Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli**, o.c.

<sup>315</sup> Više o tome cf: Plavi urednik: „Što je OPG i kako ga otvoriti?”. 24.2.2016. <<https://plaviured.hr/sto-je-opg-i-kako-ga-otvoriti/>> (12.6.2019.).

<sup>316</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Razvrstavanje i kategorizacija ugostiteljskih i turističkih objekata, objekata u domaćinstvu i objekata na OPG-u”. 3.2.2021. <<https://gov.hr/moja-uprava/poslovanje/turizam/kategorizacija-ugostiteljskih-i-turistickih-objekata-objekata-u-domacinstvu-i-objekata-na-opg-u/140>> (12.2.2021.).

<sup>317</sup> Više o tome cf: Galičić, V.: o.c., p. 48-49, 51-54.



veličini, postoje metodičke razlike, koje mogu uzrokovati poteškoće u usporedbi hotelskih industrija u različitim zemljama. Smatra se da je najbolji kriterij za razvrstavanje hotela prema veličini i broju zaposlenih, jer je taj podatak: 1. neovisan (otporan na svaki utjecaj), 2. jasan (jednostavan za razumjeti) i 3. komparabilan (usporediv).

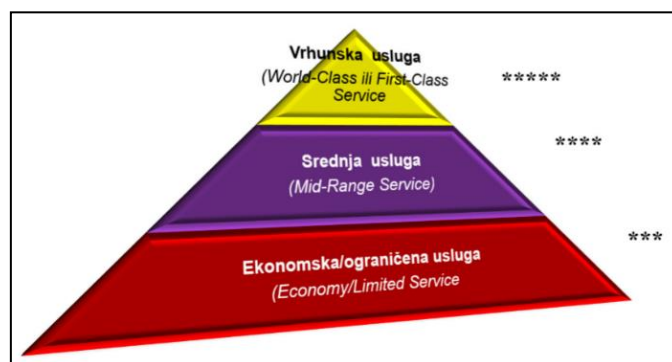
(B) Hoteli prema razini usluge (cijeni): Najčešća percepcija široke javnosti na razinu usluge koja se pruža u hotelima, odnosno na cijenu usluge u tim hotelima je da se hoteli dijele na jeftine, srednje kvalitetne i luksuzne hotele. Cjenovni razredi hotela predstavljaju razine cijena u odnosu na kvalitetu usluge u hotelima. Kvaliteta usluge u hotelima određuje se u pravilu brojem zvjezdica, a hoteli s 5 zvjezdica nude najbolju uslugu. Tri razine kvalitete usluge su: (1.) Vrhunska usluga (World-Class ili First-Class Service) je najviša razina kvalitete usluge, vrhunska usluga u hotelijerstvu, koja se mora pružati u hotelima najviše kategorije. Podrazumijeva i najvišu cijenu usluge. Ovu razinu usluga može se dovesti u korelaciju s hotelima koji su kategorizirani u prvu kategoriju i označavaju se s 5 zvjezdica; (2.) Srednja usluga (Mid-Range Service), srednja razina kvalitete usluge u hotelijerstvu, koja se mora pružati u hotelima srednje kategorije, a to je u aktualnom hotelijerskom trenutku hotel s 4 zvjezdice; (3.) Ekonomska/ograničena usluga (Economy/Limited Service) je najniža razina kvalitete usluga u hotelijerstvu i može se dovesti u korelaciju s hotelima koji su kategorizirani u treću kategoriju i označeni s 3 zvjezdice. Ovakav pristup dovođenja u vezu razine usluga i kategorije hotela može naći svoje opravdanje, jer bi daljnje spuštanje razine kvalitete na četvrtu kategoriju hotela, odnosno hotela s 2 zvjezdice išlo prema nečemu što današnje zahtjevno tržište ne prihvaća, osim u rijetkim izuzecima tijekom ljetnih mjeseci, kada potražnja pristaje na kratkotrajno korištenje usluga skromne kvalitete u hotelima s 2 zvjezdice. Hrvatsko hotelijerstvo karakterizira mali udjel malih hotela i prema tome, mali udjel u ukupnom broju zaposlenih. U suvremenom hotelijerstvu prepoznaju se tri razine kvalitete usluge (Slika 28.).

(C) Hoteli prema vlasništvu se dijele na: (1.) nezavisni; (2.) s menadžerskim ugovorima; (3.) franšizni hoteli; (4.) timeshare hoteli i (5.) condo hoteli.”<sup>318</sup>

---

<sup>318</sup> Više o tome cf: Galičić, V.: o.c., p. 48.–49., 51.–54., tablica 18., i: **Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine**, o.c., te: Ivandić, N. et al.: o.c.

Slika 28. Tri razine kvalitete usluga u hotelijerstvu



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Galičić, V.: o.c., p. 52.

Prema statistici Ministarstva turizma i sporta RH hoteli u RH mogu se razvrstati i na drugi način. Tako se navodi<sup>319</sup>: „... da većina hotela (čak 57,28 %) pripada u hotele do 50 smještajnih jedinica, i za te hotele bi se moglo reći da pripadaju u skupinu malih hotela. Ipak, neovisno o podacima iz prethodne tablice, uobičajena je kraća verzija podjela hotela, pa se oni u RH najčešće klasificiraju u slijedeće tri skupine: (1.) male hotele (kapacitet od 5 do 50 soba), a karakteristike malih hotela su određene njihovom veličinom i strukturom imovine, osobljem i vlasništvom, (2.) srednje velike hotele (od 51 do 200 soba) i (3.) velike hotele (više od 200 soba).

Ovakva podjela hotela na temelju instaliranih smještajnih kapaciteta, omogućuje hotelima sličnih kategorija međusobnu usporedbu, kako u procedurama rada, tako i u statističkim pokazateljima poslovanja. Sudeći prema udjelu malih poduzeća u ukupnom broju poduzeća, ukupnom broju zaposlenih i ostvarenom prihodu, struktura ekonomije razvijenih europskih i ostalih zemalja bitno se razlikuje od strukture hrvatske ekonomije. Veličina hotela, odnosno broj smještajnih kapaciteta i sadržaji u hotelu, koji služe za zadovoljavanje potreba gostiju, imaju velikog utjecaja na unutarnju organizaciju. Osnovna slabost velikih hotela je neprilagodljivost na tržišne promjene, što rezultira nedostatnim korištenjem raspoloživih kapaciteta. Glavni nedostaci velikih hotela su prednosti malih hotela, kao npr. fleksibilnost, brza prilagodba na promjene na tržištu. U Strategiji razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine naglašeno je da su mali privatni hoteli trebali postati nositelji promjena i razvoja cjelokupnog hotelijerstva u RH.”<sup>320</sup> Zbog dugotrajne pandemije

<sup>319</sup> Više o tome cf: Galičić, V.: o.c., p. 49.

<sup>320</sup> Više o tome cf: Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske: „Uprava za investicije u turizmu, hotelsko turističku ponudu i posebne oblike turizma“, o.c., i: Galičić, V.: o.c., p. 49.

uzrokovane bolesti COVID-19 mali privatni hoteli još uvijek nisu uspjeli postati nositelji promjena i razvoja cjelokupnog hotelijerstva u RH.

### 5.3. Povijest i razvitak hrvatskog hotelijerstva

Povijest hrvatskog hotelijerstva podrazumijeva kratku analizu cjelokupnog razvoja hrvatskog hotelijerstva do danas te istraživanje utjecaja temeljnih čimbenika (faktora) koji su na taj razvoj najviše utjecali. Dakako, navedeno podrazumijeva analiziranje najvažnijih aspekata razvoja: (a) turističke potražnje, (b) vrste i strukture kadrova te posebno menadžmenta, (c) oblika arhitekture i urbanizma, (d) društveno-političkog uređenja, (e) socioloških odnosa u društvu, (f) gospodarske razvijenosti društva, (g) komunalno-infrastrukturnih razina opremljenosti, (h) prometne povezanosti te dr. Pri analizi literature o povijesti i razvitku hrvatskog hotelijerstva odmah se uočavaju radovi Cerovića koji okvirno navodi da se hrvatsko hotelijerstvo može podijeliti u šest temeljnih stadija (faza) razvoja. Spomenute faze jesu:<sup>321</sup>

„... (1.) Faza prvobitnog hotelijerstva (traje od 1844. do 1884. godine, tj. traje od vremena izgradnje prvih objekata za smještaj turista, preko prvih masovnih putovanja na prostoru tadašnje Hrvatske, do stvaranja i registriranja prvih hrvatskih hotela). Uočljivo obilježje je gradnja prvih objekata za smještaj turista, tj. prvih hotela u gradovima i/ili odmorišnim destinacijama. Tada se gradi prva vila za odmor „Angiolina“ u Opatiji. Prvi hotel osniva „Higijeničarsko društvo Societa Igienica“ na Hvaru još 1868. godine, a iste godine se „Svratište A. Tocilja“ na Hvaru službeno registrira kao prvi hotel na hrvatskim prostorima. Kasnije, 1882. godine, „Društvo južnih željeznica“ iz Beča, nastojeći od Opatije stvoriti lječilište („organizirano morsko kupalište“), kupuje i pretvara „Vilu Angiolu“ u hotel.;

(2.) Faza elitnog hotelijerstva (karakterizirano je izgradnjom prvih elitnijih hotela koji su imali preciznije uređene radne i procesne funkcije, recepciju i domaćinstvo s restoranom). Započinje izgradnjom prvog „modernog“ hrvatskog hotela „Kvarner“, pa se nastavlja izgradnjom elitnijih hrvatskih hotela: „Europa“ Rijeka, „Royal“ Rijeka, „Emigranti“ Rijeka, „Therapia“ Crikvenica, „Imperial“ Dubrovnik i konačno završava izgradnjom čitavog niza hotela duž hrvatske obale, u Osijeku, te Varaždinu, i dr.;

---

<sup>321</sup> Više o tome cf: Cerović, Z.: **Hotelski menadžment**, 2010 o.c., te: Cerović, Z.: **Hotelski menadžment**, 2003, o.c., p. 81.–82.

(3.) Faza razvoja hotelijerstva između dva svjetska rata (karakterizirano izgradnjom vrlo malog broja hrvatskih hotela);

(4.) Faza razvoja hotelijerstva nakon drugog svjetskog rata (karakterizirano većom obnovom hotelske infrastrukture i masovnijim dolaskom domaćih turista);

(5.) Faza razvijenog tržišnog hotelijerstva (u hotelijerstvu već od 1966. godine počinje snažnija kvantitativna izgradnja hotela, hotelskih gradova i naselja duž cijele hrvatske obale i u hrvatskim gradovima). Treba posebno izdvojiti izgradnju hotela, hotelskih gradova i naselja: „Hotel Marjan“ u Splitu, „Hotel Ambassador“ u Opatiji, „Hotel Neptun“ u Poreču, „Hotel Croatia“ na Cavtatu, „Hotel Dubrovnik Palas“ u Dubrovniku, „Hotel Intercontinental“ u Zagrebu, „Hotelski grad Haludovo“, „Hotelsko naselje Solaris“ u Šibeniku te dr.; te

(6.) Faza razvoja hrvatskog hotelijerstva u (bitnom) restrukturiranju (suvremena faza traje od 1991. godine do danas). Obilježena je procesom osnivanja i razvoja samostalne i suvremene države Hrvatske, kada se primarno provodi rekonstrukcija, adaptacija i sanacija postojećih objekata, a u to vrijeme ima naznaka značajnije pojedinačne izgradnje novijih objekata.”

Od početka razvoja hotelijerstva u RH na tom je području vidljiv konstantan rast (uzlazna putanja) s određenim periodom stagnacije (silazna putanja) između dvaju svjetskih ratova te s ponovno uočljivim rastom (uzlazna putanja) nakon završetka drugog svjetskog rata pa sve do danas.

Hotelijerstvo se u RH mijenjalo tijekom povijesti, ali su mnogi objekti hotelskog smještaja još prilično stari te se zato danas mnogi i renoviraju. Ako se razmotre raniji radovi autora o konkurentnosti hrvatske hotelske industrije<sup>322</sup> i noviji o (mikroekonomskim) odrednicama profitabilnosti hrvatske hotelske industrije<sup>323</sup>, može se steći detaljniji uvid kako je spomenuto utjecalo na povijesni razvoj i stanje hrvatskog hotelijerstva.

Potrebno je naglasiti da je razvoj hrvatskog hotelijerstva zaustavljen (i donekle je stagnirao) u razdoblju Domovinskog rata te pandemije uzrokovane bolesti COVID-19.

---

<sup>322</sup> Više o tome cf: Čižmar, S.: o.c., p. 150.–181.

<sup>323</sup> Više o tome cf: Škuflić, L., Mlinarić, D.: **Mikroekonomske determinante profitabilnosti Hrvatske hotelske industrije**, Ekonomski pregled, Vol 66, 2015, No. 5, p. 477.–494. <<https://hrcak.srce.hr/147869>> (12.4.2019.).

## 5.4. Obiteljsko hotelijerstvo - važna sastavnica budućeg hrvatskog turizma

Hrvatska je zaista iznimna i prekrasna zemlja.<sup>324</sup> Obiluje prirodnim ljepotama i jedinstvenim prirodnim resursima te je zato u svojoj jedinstvenosti prepoznata u svijetu kao autentična turistička destinacija. Ipak, hrvatski gospodarstvenici i poduzetnici već odavno naglašavaju potrebu za ostvarenjem povećane, jedinstvene, svježije i sadržajno bogatije turističke i hotelijerske ponude. U skladu s time, uočava se da je pri pokretanju raznovrsnih projekata i investicija u pogledu obiteljskog hotelijerstva (kao važne sastavnice hrvatskog turizma) potrebno daleko više od uobičajene jednostavne analize tzv. „atrakcijske osnove destinacije”. Za pokretanje spomenutih projekata te posebno investicijskih projekata tipa hotelskih investicija potrebno je prethodno provesti detaljnije analize pa na temelju njih realnije upoznati cjelokupno okruženje projektnog djelovanja sa svim relevantnim čimbenicima (faktorima) kao i svim dodatnim činjenicama koje imaju bitan utjecaj na planirani (investicijski) projekt.

Posebno je interesantno istražiti problematiku zakonske regulative u RH i postojećih malih i srednjih obiteljskih hotelijera (potencijalno zainteresiranih za spomenute projekte) u pogledu potrebe ispunjavanja nužnih uvjeta da bi se o investicijskom projektu uopće moglo realno razmišljati. Također, uočava se da je veliku pozornost neophodno usmjeriti na edukaciju za usvajanje odgovarajućih i potrebnih profesionalnih kompetencija i OOR-a. Pri osnivanju i pokretanju obiteljskog hotelijerskog poduzeća konkretni se hotelijer kao poduzetnik susreće s nizom očekivanih i neočekivanih obaveza i problema. Adaptabilnost je vrlo važna. Zato mora naučiti i znati kako se treba nositi s obavezama i problemima ako želi poslovati profitabilno te opstati u vrlo kompleksnom i turbulentnom okruženju (hrvatskog obiteljskog hotelijerstva).

---

<sup>324</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Zlatna penkala 2009.”. <[https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-09/HTZ\\_zlatna-penkala-2009\\_HR\\_.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-09/HTZ_zlatna-penkala-2009_HR_.pdf)> (28.7.2021.) i dr.

Tablica 21. Investicijska strategija povećanje hotelskih kapaciteta do 2020. godine

Opis investicije	Iznos (postojeći kapaciteti)	Iznos (novi kapaciteti)
Nova izgradnja hotela i resorta – 20 000 soba		2.2 mlrd. EUR
Obnova i rekonstrukcija postojećih hotela – 15 000 soba	825 mil. EUR	
Mali obiteljski hoteli i pansioni	30 mil. EUR	265 mil. EUR *
Ploveći mali hoteli	10 mil. EUR	100 mil. EUR
<b>Ukupno</b>	<b>865 mil. EUR</b>	<b>2.565 mlrd. EUR</b>

Izvor: obrada autora prema „**Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine**”, o.c.

Valja naglasiti da je 2013. godine u Strategiji razvoja turizma RH do 2020. godine<sup>325</sup> izložena investicijska strategija za povećanje hotelskih kapaciteta do 2020. godine koja je vidljiva u tablici 21. U spomenutoj tablici mogu se uočiti odnosi između postojećih (865 mil €) i novih (2565 mlrd. €) kapaciteta koji su predviđeni za investicijsko financiranje, a odnose se na investicije u:

- male i obiteljske hotele i pansione, novi iznos od 265 mil. € i porast za 8,83 puta (vidjeti oznaku \* u tablici 21) te
- ploveće male hotele, novi iznos od 100 mil. € i porast za 10 puta pa i
- izgradnju novih hotela i resorta – za 20 000 postojećih soba, novi iznos od 2,2 mlrd. € kao i
- obnovu i rekonstrukciju postojećih hotela – za 15 000 postojećih soba, zadržan postojeći iznos od 825 mil. €.

Treba primijetiti da su postavljeni ciljevi dobrim dijelom realizirani, s time da je pandemija uzrokovana bolesti COVID-19 negativno utjecala na investicije od početka 2019. godine nadalje.

Također, uz Strategiju razvoja turizma RH do 2020. godine dostupni su javno, na mrežnim stranicama, objavljeni službeni dokumenti Ministarstva turizma i sporta RH koji pružaju provedbene informacije iz 2018. i 2019. godine, a koje su usmjerene k održivom razvoju turizma RH te su primjer javnog praćenja rezultata provedbe spomenute Strategije: „- Izvješću o realizaciji godišnjeg akcijskog plana provedbe Strategije razvoja turizma

<sup>325</sup> Više o tome cf: **Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine**, o.c., te: Ivandić, N. et al.: o.c.

RH do 2020. g. za 2018. g.,

- Informacija o radu međuresornih radnih grupa za provedbu mjera turističke politike Strategije razvoja turizma RH do 2020. g., te

- Prijedlogu godišnjeg akcijskog plana provedbe Strategije razvoja turizma RH do 2020. g. za 2019. g.<sup>326</sup>

Daljnjom detaljnijom analizom spomenutih investicija i navedenih dokumenata dobiva se detaljan uvid u status obiteljskog hotelijerstva kao važne sastavnice hrvatskog turizma, što pridonosi usmjerenjima k održivom razvoju turizma RH.<sup>327</sup>

#### 5.4.1. Analiza stanja obiteljskog hrvatskog hotelijerstva

U analizi stanja obiteljskog hotelijerstva u RH uočljivo je da mala obiteljska poduzeća čine najperspektivniji oblik turističke ponude ne samo u RH, već i na globalnoj razini, a pogotovo s aspekta usmjerenosti k održivom razvoju turizma i hotelijerstva u RH:<sup>328</sup>

„... Radi se o ugostiteljskoj (smještajnoj) ponudi koja je važna za destinacijski identitet, međunarodnu prepoznatljivost (poželjnost), ali i destinacijsku konkurentnost RH. Mali obiteljski vođeni hoteli u Hrvatskoj vjerno odražavaju životni stil i uvjerenja samih vlasnika i koji često samo manjim dijelom slijede uobičajena („mainstream“) pravila profitno orijentiranog poslovanja. Rezultat takve orijentacije i svjetonazora vlasnika je vidljiv kroz cijeli niz prednosti i nedostataka koji se mogu povezati s malim obiteljskim hotelijerstvom. Među najvažnije prednosti obiteljskog hotelijerstva u RH valja ubrojiti:

- (a) uspostava čvrstih osobnih veza s kupcima (klijentima);
- (b) uspostava čvrstih veza sa zaposlenicima;
- (c) specijalizacija i tržišno fokusiranje;
- (d) fleksibilnost i brzina reakcije;
- (e) fleksibilno radno vrijeme;
- (f) dugogodišnju prisutnost na tržištu i generacijski kontinuitet poslovanja;

<sup>326</sup> Više o tome cf: Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske: „Uprava za investicije u turizmu, hotelsko turističku ponudu i posebne oblike turizma”, o.c.

<sup>327</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Prijedlog godišnjeg akcijskog plana provedbe strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine za 2019. godinu”. 2019.

<<https://mint.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Godi%C5%A1nji%20Akcijski%20plan%20provedbe%20Strategije%20razvoja%20turizma%20do%202020.%20godine%20za%20kalendarsku%202019.%20godinu%20-%20Prijedlog.pdf>> (12.4.2019.).

<sup>328</sup> Više o tome cf: Ivandić, N., Kunst, I.: o.c., p. 17.–18.

što sve pridonosi najvažnijim trendovima i aspektima usmjerenosti ka održivom razvoju turizma i hotelijerstva RH.”

Istodobno, poslovanje malih obiteljskih hotela u RH često je opterećeno i nizom nedostataka koji predstavljaju potencijalna ograničenja njihova daljnjeg rasta i razvoja pa „... Valja ukazati na nedostatke:

- (a) neformalne poslovne procedure i nedostatak planiranja poslovnog procesa;
- (b) nedovoljno poznavanje tržišnih trendova i/ili neadekvatne marketinške aktivnosti;
- (c) ograničen pristup tržištu kapitala;
- (d) neadekvatnu kompoziciju radne snage, kvalifikacijsku strukturu i/ili nedostatak profesionalnih vještina dijela zaposlenih.”<sup>329</sup>

Suvremena istraživanja prepoznaju ključnu ulogu različitih oblika povezivanja poduzeća pa zato umrežavanje i klasteri predstavljaju ključan element uspjeha malih i srednjih poduzeća, a time i malih obiteljskih hotela, u turizmu. Uspjeh destinacijskih mreža u generiranju rasta i specijalizaciji ovisi o komunikaciji, razmjeni znanja i razvoju zajednice.

U analizi stanja obiteljskog hotelijerstva u RH nužno je uočiti na što ukazuju rezultati raznih analiza turističke ponude u RH: „... Najčešće se ističe da obiteljski hoteli najviše inkliniraju 'ugodnosti', a stanje hotelijerstva u RH inklinira 'individualnosti' i 'prijateljskom ugođaju'. Čimbenici koji će određivati uspješnost poslovanja u malom obiteljskom hotelijerstvu te u ugostiteljstvu su:

- (a) kvaliteta usluga na razini koja iznenađuje,
- (b) brzina i preciznost usluživanja,
- (c) sposobnost prepoznavanja potreba novih segmenata kupaca,
- (d) sinergija društvenih mreža i mobilnih tehnologija,
- (e) redefiniranje fokusa na web stranice i socijalne mreže hotela,
- (f) menadžment reputacije,
- (g) marketing sadržaja te dr.”<sup>330</sup>

Upravo spomenute sintagme predstavljaju glavnu prednost obiteljskih hotela, pri čemu se vrlo često naglašava i sve veća sklonost gostiju, lokalnog stanovništva i/ili zaposlenika „potrebi boljeg razvoja i proširenja ponude malih obiteljskih hotela”. Okruženje malih obiteljskih hotela primarno uvažava posebnosti gosta, poštujući njegove osobne želje

---

<sup>329</sup> Više o tome cf: Ivandić, N., Kunst, I.: o.c., p. 17.–18.

<sup>330</sup> Ibid.



i sklonosti, te čini sve što može da se svaki gost osjeća prihvaćeno, poštovano i zadovoljno. Pritom svaki hotel obično priča svoju individualnu priču, i to svojom jedinstvenom arhitekturom, posebnim i prepoznatljivim uređenjem interijera, posebnostima lokalne kuhinje ili pak posebnim i atraktivnim izletničkim turama i dr. Pritom je posebno važno da se u svakom od tih hotela može osjetiti duh mjesta (lokacije) u kojem se obiteljski hotel nalazi i djeluje. Sve to pridonosi najvažnijim trendovima i aspektima usmjerenosti održivom razvoju turizma i hotelijerstva RH.<sup>331</sup>

Hotelska se industrija u cijelom svijetu suočava s raznovrsnim promjenama, pa tako i hrvatska hotelska industrija. Treba znati da mali i obiteljski hoteli imaju iznimno važnu ulogu u ukupnoj turističkoj ponudi u mnogim europskim zemljama te su zato mali i obiteljski hoteli tim europskim zemljama mnogo važniji nego što su mali i obiteljski hoteli važni u RH. Ipak, brojni nedostaci s kojima se susreću mali obiteljski hoteli u poslu mogu se riješiti (njihovim boljim i većim) međusobnim udruživanjem. Postojeća nezavidna struktura i kvaliteta smještajnih kapaciteta predstavljaju neke od najvažnijih ograničenja za ostvarenje boljih karakteristika izvedbe i konkurentnosti kod gotovo svih smještajnih objekata u hrvatskom hotelijerstvu. Europska i ostala direktna konkurencija hrvatskom malom i obiteljskom hotelijerstvu ima dužu tradiciju u poslovanju malih hotela. To je podloga za uravnoteženiji razvoj cjelokupnog europskog turističkog sustava, a posebno relativno mladog (za prilike u EU-u) hrvatskog malog i obiteljskog hotelijerstva, ali „... malo i obiteljsko hotelijerstvo još uvijek karakterizira:

- (a) relativno olakšan ulazak u temeljnu djelatnost;
- (b) relativno manji troškovi pokretanja poslovanja i
- (c) posebna kvalitativna obilježja, npr. kao što je posao u skladu sa potrebama i životnim stilom.”<sup>332</sup>

Hrvatski mali i obiteljski hoteli mogu na pravi način odgovoriti potrebama suvremenih turista isključivo razvijajući turistički proizvod koji je do sada bio „... uglavnom temeljen na:

- (a) autentičnom iskustvu,
- (b) vrhunskoj kvaliteti usluge i

<sup>331</sup> Vidjeti intervju Šime Klarića, predsjednika nacionalne udruge OMH-a (obiteljskih i malih hotela) i općenito više o tome cf: Rihelj, G.: „Šime Klarić, OMH: Investicija u male obiteljske hotele čini temelj održivog razvoja hrvatskog turizma”, 6.12.2018. <<https://hrturizam.hr/sime-klaricomh-investicija-u-male-obiteljske-hotele-cini-temelj-odrzivog-razvoja-hrvatskog-turizma/>> (12.4.2019.).

<sup>332</sup> Više o tome cf: Lee-Ross, D., Lashley, C.: **Entrepreneurship & Small Business Management in the Hospitality Industry**, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2009, p. 16.

(c) izuzetnoj gostoljubivosti.”<sup>333</sup>

Poticanjem njihove veće i bolje međusobne suradnje i svih vrsta njihova strateškog udruživanja dugoročno se doprinosi povećanju razine njihove konkurentnosti, ali ujedno i razine konkurentnosti cjelokupnog turizma u RH. U usporedbi s razvijenim zemljama EU-a, u kojima nacionalne vlade kontinuirano podržavaju mala poduzeća u hotelskoj industriji, RH je sličan trend ostvario tek u posljednjih petnaestak godina: „... Razvoj malih obiteljskih poduzeća u RH bio je značajno otežan. Pozicija smještajnih objekata u različitim razvojnim fazama je bila određena od strane određenih politika ili je bila posljedica nepostojanja jasne vizije i strategije razvoja. Danas se ta slika potpuno mijenja na bolje, što pokazuju suvremeni statistički pokazatelji turističkog prometa u 2019. g. Prosječna veličina hotela u RH je iznad prosjeka u usporedbi s drugim europskim zemljama. U spomenutom je periodu povećan raspoloživi hotelski kapacitet, iako je prosječna veličina hotela u RH smanjena za nešto više od 40 %, kao i kapacitet kreveta po objektu za prosječno 30 %. U zadnjih pet do deset godina u RH je od svih kategoriziranih hotela, njih oko 60 % raspolagalo s kapacitetom do 100 stalnih kreveta. Treba uočiti neke od donedavno glavnih problema uspješnosti sustava hrvatskog turizma:

(a) izuzetno je veliki broj smještajnih jedinica u privatnom smještaju; te

(b) uočljiva je nepovoljna struktura smještajnih kapaciteta s udjelom hotela od tek nešto više od 15 %.”<sup>334</sup>

U RH se donedavno nalazilo tek nešto više od 200 malih obiteljskih hotela, s nešto više od 10 tisuća kreveta, što je u odnosu na broj kreveta u velikim hotelskim kućama činilo tek 7 % ukupne strukture svih kreveta. Usporedbe radi: „... U Italiji i Austriji, mali obiteljski hoteli sudjeluju u ukupnoj strukturi čak s oko 70%, dok u Italiji postoji preko 23 tisuće malih hotela, a u Austriji preko 10-tak tisuća te je struktura kreveta daleko povoljnija. Zato je prilikom rekonstrukcije postojećih i gradnje novih smještajnih kapaciteta potrebno uvažavati tzv. „ekonomiju malih razmjera“. Udruga OMH-a smatra i neprestano ističe da je oko 70% potrebnih kapaciteta moguće izgraditi rekonstrukcijom postojećih kuća za iznajmljivanje u male hotele ili gradnjom tisuću novih obiteljskih hotela, ali da spomenuto RH treba puno bolje, aktivnije i više poticati nego do sada.”<sup>335</sup>

<sup>333</sup> Više o tome cf: Lee-Ross, D., Lashley, C.: o.c., p. 16.

<sup>334</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Informacija o statističkim pokazateljima turističkog prometa – srpanj 2019.“, o.c.

<sup>335</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „O udruzi“, o.c., i: \*\*\*: „Informacija o statističkim pokazateljima turističkog prometa – srpanj 2019.“, o.c.

U analizi stanja obiteljskog hotelijerstva u RH ističe se činjenica da u RH postoji vrlo izražena sezonalnost poslovanja malog i obiteljskog hotelijerstva te je to jedan od temeljnih pravaca razvoja u skladu sa Strategijom razvoja turizma u RH do 2020. godine<sup>336</sup>: „... Ipak, za održivi razvoj malog i obiteljskog hotelijerstva dodatni i značajan pravac razvoja je postizanje veće inventivnosti i proširenja aktivnog poslovanja (malog i obiteljskog hotelijerstva) i izvan sezone (s tendencijom aktivnog poslovanja preko cijele godine), a u skladu sa strategijom održivog razvoja hrvatskog turizma. Iz dosadašnjih analiza stanja obiteljskog hrvatskog hotelijerstva uočava se stvarna i sve veća važnost malih i obiteljskih hotela u RH. Promatrajući strukturu ukupnih smještajnih kapaciteta u RH, uočava se da je oko polovica kapaciteta privatnih iznajmljivača apartmana i soba<sup>337</sup>, te da svaki novi mali i obiteljski hotel predstavlja izuzetno pozitivan pomak u kvaliteti upravo radi njegovog usmjerenja prema stvarnim tržišnim segmentima iskazanih u posebnim interesima budućih gostiju.”<sup>338</sup>

Tako je, na primjer, za dugoročniji uspjeh malih i obiteljskih hotela, koji djeluju u sklopu određene destinacije, često važno postojanje (i/ili ostvarenje) barem jedne relativno poznatije i snažnije turističke atrakcije. Naime, mali i obiteljski hoteli ne mogu samostalno stvoriti snažnu turističku atrakciju. Oni često ovise o postojećoj destinacijskoj ponudi te nastoje razvijati atraktivnije proizvode na temelju postojećih resursa (i/ili turističkih atrakcija) prisutnih u raspoloživoj destinaciji. Postojeći primjeri uspješnih malih i obiteljskih hotela u

<sup>336</sup> Hrvatski sabor je na svojoj osmoj sjednici 26. 4. 2013. godine usvojio Strategiju razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. Više o tome cf: **Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine**, „Narodne novine“, 2013, 55 <[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_05\\_55\\_1119.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html)> (28.7.2021.). Ministarstvo turizma i sporta RH objavilo je 26.11.2020. godine vijest da je „pokrenuta aktivnost izrade nove Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine”: „Slijedom današnje Odluke Vlade Republike Hrvatske Ministarstvo turizma i sporta planira da se u prvoj polovici prosinca 2020., sukladno Zakonu o javnoj nabavi, raspiše javna nabava usluge izrade Strategije razvoja održivog turizma do 2030. i Nacionalnog plana razvoja održivog turizma do 2027.” Više o tome cf: \*\*\*: „Pokrenuta aktivnost izrade nove Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine”, <<https://mint.gov.hr/vijesti/pokrenuta-aktivnost-izrade-nove-strategije-razvoja-odrzivog-turizma-do-2030-godine/22088>> (28.7.2021.). Također, Ministarstvo turizma i sporta RH objavilo je 18. 6. 2021. godine vijest: „... U skladu s ugovorom između Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske, Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilišta u Rijeci i BlueRock Consultinga, Zagreb koji izrađuju Strategiju razvoja održivog turizma do 2030. godine i Nacionalni plan razvoja održivog turizma od 2021. do 2027. godine., provodi se istraživanje stavova lokalnog stanovništva koje je iznimno važan dionik održivog razvoja turizma.” Više o tome cf: \*\*\*: „Istraživanje stavova o turizmu u okviru izrade Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine“, <<https://mint.gov.hr/vijesti/istrazivanje-stavova-o-turizmu-u-okviru-izrade-strategije-razvoja-odrzivog-turizma-do-2030-godine/22528>> (28.7.2021.).

<sup>337</sup> Opaska autora: Prethodno citirani podatak „oko polovice“ preciznije (točno) iznosi 63 % u 2019. godini. Više o tome cf: \*\*\*: Državni zavod za statistiku, PC-Axis baze podataka, <<https://www.dzs.hr/>> (28.7.2021.).

<sup>338</sup> Vidjeti podatke eVisitor+integrirano eCrew prema i više o tome cf: \*\*\*: „Informacija o statističkim pokazateljima turističkog prometa - splanj 2019.”, o.c., p. 12, i: \*\*\*: „O udruzi”, o.c.

RH trebali bi potaknuti veći broj novih investicija da bi se stvorio bolji i prepoznatljiv turistički proizvod, a istodobno više motivirali postojeći i budući vlasnici apartmana.<sup>339</sup>

Iako je na tržištu RH još uvijek gotovo nepoznata praksa povezivanja malih i obiteljskih hotela, u budućnosti će važnu ulogu sigurno imati njihova međusobna suradnja i strateška udruživanja koja su najčešće potaknuta i vrlo uspješnim rezultatima djelovanja OMH-a.<sup>340</sup> Udruženje može podrazumijevati povezivanje (čak) s konkurentom, dobavljačem i/ili kupcem kad se želi ostvariti (zajednički) bolja konkurentska pozicija na globalnom i/ili regionalnom tržištu. Sam pojam udruženja objedinjuje sve dobrovoljne oblike suradnje u kojima poslovni subjekti zadržavaju svoju potpunu neovisnost u vlastitom poslovanju, što istovremeno podrazumijeva neovisnu vlasničku strukturu i neovisno upravljanje. Ovdje treba naglasiti sljedeće: „... najčešća strateška udruženja koja se pojavljuju u sustavu turizma predstavljaju: (a) strateška udruženja prema načinu stvaranja nove vrijednosti; (b) strateška udruženja s obzirom na ukupan broj članova udruženja; (c) strateška udruženja s obzirom na smjer povezivanja.”<sup>341</sup>

U hotelijerstvu i drugim sličnim djelatnostima u turizmu konkurentnost se najčešće opisuje i istražuje u okviru konkurentnosti destinacije.<sup>342</sup> Konkurentnost hotela (gdje se referenciraju istraživačke metode i postignuti rezultati u pogledu: (a) modela utjecaja mjera ek. politike na ek. položaj i konkurentnost hotelskih poduzeća; (b) činjenice da sastavnice ek. politike (PDV, tečaj i kamatna stopa) predodređuju ek. položaj hotelijerstva RH (nije konkurentan, ograničava posao); (3) modela ovisnosti sastavnica ek. politike i ek. položaja hotelijerstva (poz. bruto rezultat hotelijerstva); (4) aplikativnog modela koji je osnova def. mjera ek. politike za hotelijerstvo RH i povezane djelatnosti)<sup>343</sup> primarno ovisi o sposobnosti:

- (a) povećanja prihoda hotela
- (b) stalnog privlačenja posebnih skupina turista

<sup>339</sup> Više u metodološkoj napomeni HTZ-a (Hrvatske turističke zajednice): „Metodološka napomena: Kao izvor podataka korišteni su pokazatelji sustava eVisitor HTZ kojima se turistički promet na području RH, u skladu s važećom zakonskom regulativom, prati putem prijava i odjava turista u komercijalnim i nekomercijalnim smještajnim kapacitetima. U pokazatelje sustava eVisitor integriraju se i podaci sustava eCrew u nadležnosti Ministarstva mora, prometa i infrastrukture RH, vezani uz turistički promet u segmentu nautičkog chartera.” Prema i više o tome cf: \*\*\*: „Informacija o statističkim pokazateljima turističkog prometa - srpanj 2019.“, o.c., p. 25.

<sup>340</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „O udruzi“, o.c.

<sup>341</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „O udruzi“, o.c.

<sup>342</sup> Ibid.

<sup>343</sup> Više o tome cf: Perić, J., Blažević, B., Dragičević, D.: o.c.

- (c) ostvarenja zadovoljstva gosta pruženom uslugom
- (d) ostvarenja zadovoljstva gosta pruženim iskustvom boravka u hotelu
- (e) ostvarenja povećane profitabilnosti hotela
- (f) osiguravanja povećanja kvalitete života za vlasnike hotela
- (g) osiguravanja povećanja kvalitete života za lokalnu zajednicu
- (h) realiziranja inicijativa za očuvanje prirodnog okoliša te
- (i) realiziranja inicijativa za održivi razvoj okruženja.<sup>344</sup>

Za razumijevanje općeg konteksta analize stanja obiteljskog hrvatskog hotelijerstva treba istaknuti sažet komentar temeljnih analitičkih podataka prema HGK-u (s obzirom na to da većinu ukupnih noćenja stranih turista u Hrvatskoj ostvare turisti iz EU-a, može se reći da EU predstavlja najvažnije emitivno tržište za hrvatski turizam) o tome da se neprestano bilježi gotovo kontinuirani rast turističkih noćenja. Navedeno pridonosi najvažnijim trendovima i aspektima usmjerenosti OR-u turizma i hotelijerstva RH. Najvažnija emitivna tržišta u EU-u za hrvatski turizam, prema broju ostvarenih noćenja, jesu Njemačka, Slovenija i Austrija. Višegodišnji trend rasta broja noćenja turista iz tih zemalja djelomično je rezultat gospodarske situacije u tim zemljama. Usporedi li se odnos deviznog prihoda od turizma i BDP-a (mjenjenih u USD) za 2019. godinu, dolazi se do zaključka da je turizam s 19,5 % važna gospodarska aktivnost Hrvatske, a taj je postotak najveći u cijelom EU-u. To upućuje na nedovoljno diversificiranu gospodarsku strukturu RH, što predstavlja problem zbog rizičnosti turističke aktivnosti koja, među ostalim, ovisi o vremenskim prilikama, sigurnosti (terorizam) i (ne)očekivanim prilikama u svjetskom okruženju i okruženju EU-a (kao što je trenutni primjer globalnih/regionalnih i lokalnih/ tržišnih i ekonomskih poremećaja zbog pandemije uzrokovane bolesti COVID-19). Hrvatski je turizam još uvijek izrazito sezonski jer najveći udio u noćenjima cijele godine i dalje imaju srpanj i kolovoz, koji zajedno čine oko 60 % noćenja cijele 2017. godine, a slično je i u 2018. godini. Uzlazni trend turističkih pokazatelja u Hrvatskoj ostvaruje se i u 2018. godini. usporedno s uzlaznim trendovima i na globalnoj razini te prema međugodišnjim stopama kretanja turističkih dolazaka i noćenja. Porastom broja ožujskih noćenja nastavljen je godišnji uzlazni trend koji kontinuirano traje od lipnja 2017. godine, a situacija je slična i u 2018. godini. Ova kratka analiza upotpunjuje kontekst o stanju hrvatskog turizma, hrvatskog

---

<sup>344</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Informacija o statističkim pokazateljima turističkog prometa - srpanj 2019.“, o.c., i: Čižmar, S.: o.c., p 150.–181., te: \*\*\*: „O udruzi“, o.c.

hotelijerstva (općeg i obiteljskog).<sup>345</sup>

Tablica 22. Sumarni podaci o strukturi turističkih objekata u RH za 2019. godinu.

★ Sumarni podaci za 2019. godinu			
<b>Hotel</b>			
	Ukupno objekata	Ukupan broj smještajnih jedinica	Ukupan broj stalnih kreveta
<b>Hotel - ukupno RH:</b>	<b>731</b>	<b>59896</b>	<b>117211</b>
Hotel baština (heritage)	22	375	749
Difuzni hotel	2	32	62
Integralni hotel	20	379	814
Hotel posebnog standarda	4	1096	2196
<b>ukupno RH:</b>	<b>779</b>	<b>61778</b>	<b>121032</b>
<b>Aparthotel</b>			
	Ukupno objekata	Ukupan broj smještajnih jedinica	Ukupan broj stalnih kreveta
<b>Aparthotel - ukupno RH:</b>	<b>22</b>	<b>533</b>	<b>1312</b>
<b>Turističko naselje</b>			
	Ukupno objekata	Ukupan broj smještajnih jedinica	Ukupan broj stalnih kreveta
<b>Turističko naselje - ukupno RH:</b>	<b>57</b>	<b>9141</b>	<b>21934</b>
<b>Turistički apartmani</b>			
	Ukupno objekata	Ukupan broj smještajnih jedinica	Ukupan broj stalnih kreveta
<b>Turistički apartmani - ukupno RH:</b>	<b>45</b>	<b>3574</b>	<b>11002</b>
<b>Kamp</b>			
	Ukupno kampova	Ukupan broj smještajnih jedinica	Smještajni kapacitet kampa
<b>Kamp - ukupno RH:</b>	<b>204</b>	<b>76146</b>	<b>224282</b>
<b>Marina</b>			
	Ukupno marina	Ukupan broj suhih vezova	Ukupan broj vezova u moru
<b>Marina - ukupno RH:</b>	<b>30</b>	<b>1652</b>	<b>7594</b>
<b>Marina (po starom pravilniku)</b>			
	Ukupno objekata	Ukupno suhih vezova	Ukupno vezova u moru
<b>Marina (stari pravilnik) - ukupno RH:</b>	<b>31</b>	<b>2550</b>	<b>8273</b>
<b>Ukupno objekata u RH:</b>	<b>1168</b>	<b>Izvor: DZS</b>	

Izvor: obrada autora prema Ministarstvo turizma, Sumarni prikaz za 2019. godinu (službeni podaci). 2020. <<https://mint.gov.hr/dokumenti/10?trazi=1&tip2=&datumod=&datumdo=&pojam=&page=6>> (30.2.2020.).

Važno je razumjeti najnovije statističke podatke u pogledu što realnije prosudbe načina kreativne i inovativne realizacije OR-a u turizmu i obiteljskom hotelijerstvu u RH te zbog realne procjene budućeg položaja obiteljskog hotelijerstva u RH kao važne sastavnice hrvatskog turizma. Statistički pokazatelji iz 2020. godine, tj. statistike za 2019. godinu upotpunjuju sliku o stanju turizma i hotelijerstva (općeg i obiteljskog) u RH, a time se omogućava analiza strukture (vidjeti oznaku ★ u tablici 22.) elemenata obiteljskog

<sup>345</sup> Više o tome cf: Zubak, D. et al.: **Hrvatsko gospodarstvo 2017. godine**, o.c., p. 11.–14., 21, i: Zubak, D. et al.: **Hrvatsko gospodarstvo 2018. godine**, o.c.

hotelijerstva u RH u kontinuitetu.<sup>346</sup>

#### **5.4.2. Financije i organizacija obiteljskog poduzetničkog hrvatskog hotelijerstva**

Razmatranje financija i organizacije obiteljskog hrvatskog hotelijerstva i kratka uvodna analiza obiteljskog hrvatskog hotelijerstva primarno podrazumijevaju razmatranje konteksta usluge i ponude na turističkom tržištu malih obiteljskih hotela u RH te njihove uloge. Samostalni hoteli kojima upravljaju njihovi vlasnici, po pokazateljima s početka ovog stoljeća, imali su prosječno oko 20-tak do 30-tak soba koje su uključivale prosječno 50-tak kreveta, blagovaonicu, bar i druge sadržaje. Temeljna razlika malih hotela isključivo je u rasponu i opsegu sadržaja koje nude. Uočena kreativnost i često nastojanje ostvarenja smanjenja troškova poslovanja ukazuju na to da su barovi i restorani u obiteljskim malim hotelima često namijenjeni (osim gostima hotela) i lokalnom stanovništvu, što je pojačavalo ulogu obiteljskog hotelijerstva u OR-u određenih destinacija u RH. Naime, ne mora uvijek usluga smještaja biti jedini i isključivi dio izvora njihovih ukupnih prihoda.<sup>347</sup> Važno je istaknuti bitnu ulogu malih obiteljskih hotela, tj. kako su skloniji tržištu pristupiti i neformalno, tj. na manje unificiran način, a za razliku od velikih hotela. Oni su zato manje ovisni o samoj promidžbi, a optimizaciju svojeg poslovanja temelje i na ponovljenim posjetima „stalnih” gostiju te na brojnim osobnim preporukama. U daljnjoj analizi uloge hrvatskog obiteljskog hotela valja istaknuti da je vrlo često njegov vlasnik ujedno i glavni menadžer, tj. lider malog obiteljskog hotela. Tradicionalno je riječ o najčešće uglednom pojedincu ili, samo ponekad, obitelji.

Prevladavajući zakonski oblik vlasništva malog obiteljskog hotela jest nedioničko poduzeće. Treba posebno istaknuti da se najveći dio financija najčešće pribavlja na temelju:

(a) vlastite akumulirane štednje (vlasnika i/ili obitelji)

(b) zadržane dobiti,

a temeljni vanjski financijski ulazi jesu:

(c) bankovni zajmovi i vrlo često, zbog težeg položaja u društvu te sezonalnosti

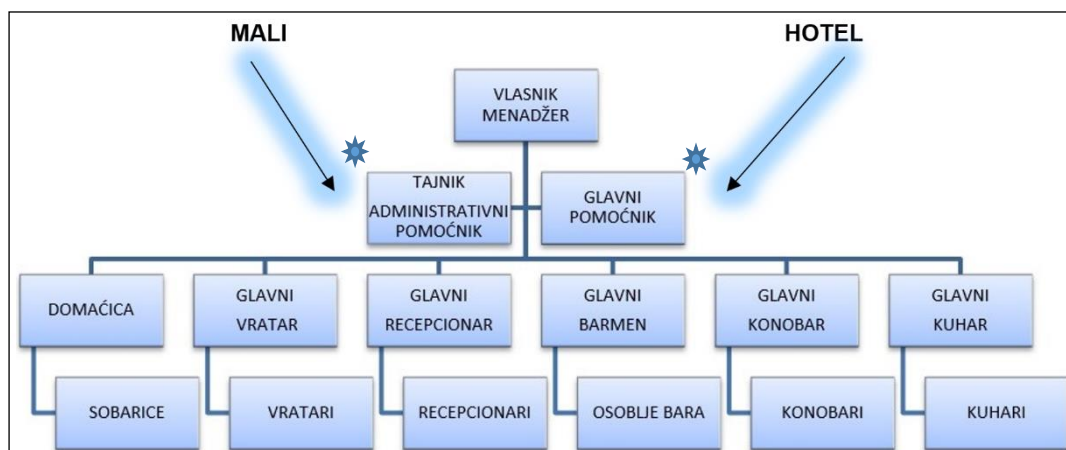
<sup>346</sup> Više o tome cf: Ministarstvo turizma: „Turistički promet u prosincu 2019. godine (službeni podaci)”. 12.2019. <[https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AAA\\_2020\\_ABC/c\\_dokumenti//200211\\_tstat\\_12.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AAA_2020_ABC/c_dokumenti//200211_tstat_12.pdf)> (30.2.2020.), i: Ministarstvo turizma: „Sumarni prikaz za 2019. godinu (službeni podaci)”. 2020. <<https://mint.gov.hr/dokumenti/10?trazi=1&tip2=&datumod=&datumdo=&pojam=&page=6>> (30.2.2020.).

<sup>347</sup> Više o tome cf: Medlik, S., Ingram, H.: o.c.

(d) prekoračenja (vlastitih i/ili obiteljskih) bankovnih računa.<sup>348</sup>

Slika 29. prikazuje (grafičkim organigramom) organizacijsku shemu malog hotela. Na vrhu hijerarhije nalazi se vlasnik, tj. menadžer. Kao što je već spomenuto, on je najčešće sam i marketinški stručnjak, nabavljač, voditelj kadrovske službe, a ujedno i organizator i koordinator hotelskih sadržaja i usluga. Najčešće vlasnik ima dva suradnika, tj. pomoćnika koji s njime rade u uredu, primarno administrativno-tajničke i dr. poslove. Drugi djelatnici imaju značajnu odgovornost, ali obavljaju određene „vanjske” poslove jer je ured centralna baza obiteljskog hotela. U uredu su implicirane središnje funkcije. One uključuju računovodstvo, nabavu, marketing, unapređenje prodaje i opće administrativne poslove. Uz te poslove, odgovorne osobe, poput bliskih suradnika vlasnika, vode poslovanje oko usklađivanja svog poslovanja. Treba istaknuti da za izvršnu poziciju navedene osobe nemaju izravnu vlast te se poštuje načelo supsidijarnosti.<sup>349</sup>

Slika 29. Grafički prikaz organizacijske sheme malog hotela



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Medlik, S., Ingram, H.: o.c.

U malom obiteljskom hotelu poslovi su metodom segmentacije podijeljeni po najvažnijim područjima te je za svako područje hijerarhijski odgovorna najmanje jedna osoba. Treba uočiti da vlasniku kao menadžeru najčešće pomažu tajnik, kao administrativni pomoćnik, te glavni pomoćnik, u svemu ostalom, posebice upravljanju (vidjeti oznake ★ u slici 29). S obzirom na veličine ta područja nazivaju se dijelovima prije negoli odjelima. Ovisno o kapacitetu i veličini objekta moguća je daljnja segmentacija poslova te smanjenje broja djelatnika. Treba istaknuti da se glavna razlika između malih i velikih hotela očituje u

<sup>348</sup> Ibid.

<sup>349</sup> Više o tome cf: Medlik, S., Ingram, H.: o.c.



obliku i vrsti pritjecanja prihoda koji očito dolaze sa zaista više međusobno različitih izvora i na više različitih načina. Također, s obzirom na relativno dobru pozicioniranost malog obiteljskog hotela, indirektan pokazatelj njegove uspješnosti jest porast vrijednosti zemljišta i postojećih građevina na njemu. Uočljiv je i značajno različit pristup u organizaciji i zapošljavanju kadrova između velikih i malih hotela. U velikim hotelima uočava se veća diferencijacija vlasništva i menadžmenta, tj. vrlo često su to dvije odvojene funkcije. Samo poslovanje u velikim hotelima dijeli se na hotelske odjele gdje djelatnici obavljaju zadane obaveze i poslove, a mogu postojati i odjelni menadžeri kao i drugi specijalisti.<sup>350</sup>

Pri vrlo kratkom razmatranju bitnih aspekata rada i uloge malog i obiteljskog hotelijerstva u RH treba istaknuti da mali obiteljski hoteli u većini zemalja čine najveći broj hotela (kao posebna vrsta hotela), bilo sa aspekta:

- opsega ulaganja, broja soba i/ili kreveta bitnih za rad hotela
- broja zaposlenih djelatnika bitnih za rad hotela
- i/ili prema nekim drugim kriterijima bitnima za rad hotela (i/ili prema usmjerenju OR-u turizma).

Također se vidi da u ovoj vrsti rada i poslovanja hotela nije presudna količina četvornih metara hotelskog objekta, što može djelovati vrlo stimulirajuće za širenje i razvoj ovakve vrste hotela.<sup>351</sup> Ako se trenutačno zanemare drugi aspekti rada malog i obiteljskog hotelijerstva u RH, a pozornost se usmjeri samo na vlasništvo i hotelski menadžment, dio obiteljskih hotela može se opisati i kao skupina hotela kojima poslovno upravlja osobno vlasnik te to radi na dnevnoj osnovi ili uz vrlo rijetke iznimke (i/ili varijacije), i to samo u posebnim slučajevima. Postoji niz različitih aspekata pri opisivanju rada malih obiteljskih hotelijerskih poduzeća, a kao temeljni opisni kriteriji često su se navodili:

- godišnji prihod od prodaje
- zbroj bilance nakon odbitka gubitka te
- godišnji prosjek zaposlenih (to je kriterij koji se ističe kao prednost i tako se i najčešće koristi u literaturi).<sup>352</sup>

Činjenica je da se u RH poduzetnici i grupe poduzetnika (i kod malih obiteljskih hotelijerskih poduzeća) sada definiraju prema drugim kriterijima, npr. da ne prelaze dva od

---

<sup>350</sup> Više o tome cf: Medlik, S., Ingram, H.: o.c.

<sup>351</sup> Ibid.

<sup>352</sup> Više o tome cf: Cetinski, V., Milohnić, I., Perić, M.: **Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća**, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, 2009, p. 4.

spomenutih triju kriterija:

- ukupna aktiva
- određeni prihod
- godišnje prosječno zaposlenih.<sup>353</sup>

Zbog razumijevanja koncepta daljnje analize treba napomenuti da postoji relevantna analiza uloge, tj. „značajki malog obiteljskog hotelijerstva u RH” još iz 2013. g.: „... a koja je provedena istraživanjem: (a) zakonodavnog okvira i fiskalnog opterećenja, (b) kvantitativnih odrednica ponude i potražnje, (c) kvalitativnih obilježja potražnje, (d) ocjena reputacije malog obiteljskog hotelijerstva, (e) poslovnih učinaka, (f) strukovnog povezivanja. Također, fiskalno opterećenje malog obiteljskog hotelijerstva ukazuje na potrebu izdvajanja sljedećih obveza: porez na dobit, porez na dodanu vrijednost, boravišna pristojba, turistička članarina i parafiskalne obveze.”<sup>354</sup>

Istraživanjem<sup>355</sup> „... kvantitativnih odrednica potražnje i na temelju neslužbenih podataka Nacionalne udruge OMH o stupnju korištenja kapaciteta njihovih članica koje je bilo na razini od oko 45% prosječno godišnje, te moglo govoriti o ostvarenom broju noćenja u 2013. g. na razini od oko 2 milijuna. U 2019. g. je to daleko više, a što se vidi iz podataka o turistički prometu u RH za period siječanj-prosinac 2019. g., gdje se pokazuje da je u 2019. g. ostvaren turistički rast (u odnosu na 2018. g.) od skoro 5% (sa ukupno 19,5 milijuna turista) i ostvaren je rast noćenja (u odnosu na 2018. g.) od skoro 2% (sa ukupno 91,2 milijuna noćenja). Pri tome je individualni način dolaska i noćenja turista premoćno prevladavao nad organiziranim načinom dolaska i noćenja, a 4,7 dana je bio prosječan broj dana boravka, pri čemu odnos ukupnog broja dolazaka stranih i domaćih turista iznosi oko 9:1. Dakle, za razliku od 2013. g. riječ je o daleko većem povećanju noćenja u 2019. g., a na razini omjera 1: 45,6 (tj. 2 milijuna prema 91,2 milijuna) noćenja. Znači ako je stupanj korištenja kapaciteta članica OMH u 2013. g. bio na razini od oko 45% prosječno godišnje

<sup>353</sup> Vidjeti članke 5. i 6. (o kriterijima za razvrstavanje poduzetnika i grupa poduzetnika). Više o tome cf: **Zakon o računovodstvu pročišćeni tekst zakona**, o.c., čl. 5 i 6.

<sup>354</sup> Više o tome cf: Ivandić, N., Kunst, I.: o.c., p. 8.–13.

<sup>355</sup> Istraživanjem kvalitativnih obilježja potražnje: „... ustanovljeno je da temelj jedinog pouzdanog izvora za prosudbu (i/ili aproksimaciju) kvalitativnih obilježja potražnje za malim obiteljskim hotelima predstavlja istraživanje „TOMAS Ljeto - Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj” koje je proveo Institut za turizam tijekom 2017. g. na jedinstvenom uzorku hotelskih gostiju.“ Više o tome cf: Marušić, Z. et al.: „Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj u 2017. godini“. 6.2.2018. <[http://www.iztsg.hr/UserFiles/file/novosti/2018/TOMAS-Ljeto-prezentacija-2017-06\\_02\\_2018-FIN.pdf](http://www.iztsg.hr/UserFiles/file/novosti/2018/TOMAS-Ljeto-prezentacija-2017-06_02_2018-FIN.pdf)> (12.11.2019.). Isto valja usporediti sa stanjem nakon dvije godine. Više o tome cf: Marušić, Z. et al.: „Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj TOMAS Hrvatska 2019“. 2020 <[https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-10/TOMAS%20Hrvatska%202019\\_0.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-10/TOMAS%20Hrvatska%202019_0.pdf)> (22.3.2020.).

te uz malo vjerojatan uvjet da isti uopće nije rastao, onda bi se moglo govoriti o ostvarenom broju noćenja u 2019. g. na razini od oko 41 milijuna. Podaci o turističkim noćenjima prema vrstama objekata u RH za period siječanj-prosinac 2019. g., te o udjelu noćenja po vrstama objekata u RH za period siječanj-prosinac 2019. g., također govore o trendu sve veće orijentiranosti prema kućanstvima, malim hotelima i individualno orijentiranim kapacitetima u hotelijerstvu i održivom razvoju u turizmu i hotelijerstvu u RH. Udio malih hotela u ukupno ostvarenim hotelskim noćenjima kretao se u 2013. g. na razini od oko 15%<sup>356</sup> tako da bi uz isti uvjet to bilo oko 13,68 milijuna noćenja u 2019. g. Analiziranjem ocjena reputacije malog obiteljskog hotelijerstva, ustanovljeno je temeljem analize reputacije brenda malog obiteljskog hotelijerstva, koja je tijekom 2013.g. provedena na obiteljskim hotelima u sklopu Nacionalne udruge OMH i koja se temelji na oko 10 tisuća recenzija neposrednih gostiju objekata korištenjem alata ReviewPro, pokazalo se da je 72,3% recenzija bilo pozitivno intonirano (ugodno iskustvo), dok ih je 22% bilo neutralno, a samo 6% negativno.<sup>357</sup>

Poznato je da je Vlada RH usvojila Strategiju razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine (Strategija). Riječ je o dokumentu kojim su se precizno definirale smjernice za povećanje konkurentnosti hrvatskog turizma na međunarodnom tržištu s jasnim napucima za pokretanje investicija u sektoru koji su bili temelj za povlačenje sredstava iz fondova EU-a. Glavni razvojni cilj Strategije bio je ulazak RH blizu ili u vodećih 20 turistički najkonkurentnijih zemalja svijeta, a Hrvatska je uspjela postati jedinstvena po raznovrsnosti autentičnih sadržaja i doživljaja.<sup>358</sup>

U svemu tome valjalo je istraživanjem poslovnih učinaka malog obiteljskog hotelijerstva:<sup>359</sup>

„... ustanoviti kako poslovni učinci malih obiteljskih hotela i praćenje njihovog fizičkog prometa nisu predmet detaljnog statističkog praćenja. Ipak, dobar indikator tržišne strukture i poslovanja malih obiteljskih hotela predstavljaju podaci sadržani u Registru godišnjih

<sup>356</sup> Više o tome cf: Ivandić, N., Kunst, I.: o.c., p. 10-11.

<sup>357</sup> Više o tome cf: Ibid, p. 11., gdje se analiziraju rezultati istraživanja *Online* reputacija hotela u sklopu Nacionalne udruge OMH koju su proveli stručnjaci Trentino School of Management tijekom 2013.

<sup>358</sup> „Cilj ovog dokumenta je i ohrabriti investitore u njihovim idejama i planovima vezanim uz turizam, a plan da se do 2020. godine u turizam uloži oko 7 milijardi eura, da mu se ukupni primici povećaju za oko šest milijarde eura te da se otvori 30 tisuća novih radnih mjesta, jasno iskazuje našu želju za razvojem, uz istovremeno očuvanje onog najvrjednijeg što imamo - prostora.” rekao je tadašnji ministar turizma Veljko Ostojić. Više o tome cf: \*\*\*: Strategija razvoja turizma do 2020. godine.

<<https://www.eurokonzalting.com/index.php/zanimljivosti/item/333-strategija-razvoja-turizma-do-2020-godine>> (15.2.2021.).

<sup>359</sup> Više o tome cf: Ivandić, N., Kunst, I.: o.c., p. 11.

financijskih izvještaja poduzeća u hotelskom sektoru, a koji vodi FINA. Kad je riječ o poslovnoj uspješnosti malih obiteljskih hotela u nas niska razina operativne dobiti ukazuje i na ograničenu mogućnost servisiranja obveza po kreditima kao i na nedostatak obrtnog kapitala potrebnog za pripremu sezone i održavanje likvidnosti.<sup>360</sup>

Istraživanjem strukovnog povezivanja malog obiteljskog hotelijerstva: „... ustanovljeno je da npr. Nacionalna udruga OMH u svom redovnom i pridruženom članstvu već u 2013. g. ima 146 hotela te 66 pansiona i agro-domaćinstva s područja cijele Hrvatske. U 2019. g. je to više nego dvostruko, tj. OMH ima više od 380 članova. Imajući za svoj osnovni cilj poboljšanje uvjeta poslovanja obiteljskih i malih hotela, Udruga OMH želi se orijentirati ka održivom razvoju:

- (a) stvoriti međunarodno konkurentan proizvod,
- (b) osigurati bolje uvjete pristupa kapitalu,
- (c) osigurati uvjete nabave sirovina/materijala i/ili proizvodnih usluga za potrebe operativnog poslovanja,
- (d) povećati svoj utjecaj na nositelje turističke politike, kao i
- (e) poticati stalno podizanje kvalitete smještajnih objekata članova udruge kroz programe certifikacije te sustavnu edukaciju zaposlenih.<sup>361</sup>

## 5.5. *Benchmarking* hrvatskog obiteljskog (poduzetničkog) hotelijerstva

*Benchmarking* hrvatskog obiteljskog (poduzetničkog) hotelijerstva podrazumijeva zadatke destinacijskog menadžmenta (po modelu pametne destinacije) u sklopu mjerenja konkurentnosti destinacije. Zadaci destinacijskog menadžmenta podrazumijevaju istraživačko praćenje promjena, održavanje i unapređenje reputacije destinacije, prodaju i tržišno unapređenje proizvoda, razvojno unapređenje ambijenta za nove turističke proizvode, upravljanje događanjima, partnersku koordinaciju i lobiranje, globalni/parcijalni

<sup>360</sup> Više o tome cf: Ivandić, N., Kunst, I.: o.c., p. 11.–12.

<sup>361</sup> Već u periodu od 2011. do 2012. godine Nacionalna udruga OMH 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. Udruga je uspjela ugovoriti posebne uvjete nabave s 20-tak dobavljača, uključujući Konzum, Podravku, Croatia osiguranje, SMS, HAK i sl., osiguravajući članovima povoljnije rabate i godišnje bonuse na ostvareni promet, te dr.” Opaska: Sadašnji naziv Ministarstva turizma RH je Ministarstvo turizma i sporta RH. Parafrazirano prema i više o tome cf: Ivandić, N., Kunst, I.: o.c., p. 12.–13.

projektni razvoj destinacije, *benchmarking* ili mjerenje konkurentnosti te mjerenje/nadzor uspješnosti turističke brend destinacije. Mjerenje *benchmarkinga* isporuke destinacije kao brenda u odnosu na konkurenciju treba podastrijeti saznanja o realnoj konkurentskoj snazi destinacije kao brenda (prema ključnim parametrima: svjesnost, preferencija, zadovoljstvo) i koliko učinkovito destinacija kao brend komunicira o svojem pozicioniranju na tržištu. Optimiziranje instrumentarija za potpuno mjerenje uspješnosti (u modelu pametne destinacije) obuhvaća mjerenja financijskih pokazatelja, *benchmarkinga* isporuke sastavnica destinacije kao brenda, praćenja zadovoljstva turista, interne izvedbe destinacije kao brenda.<sup>362</sup> Cilj je svega toga dugoročno održiv razvoj i unapređenje suvremenih konkurentskih prednosti destinacije i referentnog okruženja (gotovo u svim važnijim aspektima održivog razvoja, tj. ekonomskom, društvenom, ekološkom tehnološkom i dr.).

U cilju zadržavanja i unapređenja dugoročno održivih i suvremenih konkurentskih prednosti te razvoja destinacije, pred hotelske poslovne subjekte nameće se nužnost uvođenja i primjene *benchmarkinga*. Navedeno predstavlja djelotvorniju metodu prilagodbe potrebama, poboljšanja i/ili ostvarenja tržišno vodećih pozicija. To je dinamičan proces kontinuiranog praćenja tržišnih turističkih trendova i svih mjerenja te uspoređivanja koji upućuje na potrebu dugoročnog održivog planiranja, a preko kojeg poslovni subjekt utvrđuje prilike za poboljšanje postojećih aktivnosti u poslovanju. Omogućava i bolje razumijevanje vlastite i pozicije konkurenata na tržištu, a glede poboljšanja kvalitete institucijskog razvoja i njegova konteksta, te se utvrđuju najvažnije performanse u poslovanju. Pojavom suvremenih medija praksa se u poticanju *benchmarkinga* pokazala iznimno uspješnom jer se brzo i jednostavno povezuju zainteresirana poduzeća i/ili druge organizacije nudeći svoja iskustva, savjete i rezultate provedenih procesa u usporedbi s najboljom poslovnom praksom. U nastavku se detaljnije obrazlaže primjena *benchmarkinga*.<sup>363</sup>

### 5.5.1. Pojam i definicija *benchmarkinga*

---

<sup>362</sup> Više o tome cf: Jurin, E.: „Pametne“ turističke destinacije - okviri za razradu modela implementacije, Acta turistica nova, Vol 2, 2008, No. 1, p. 123.–143. <<https://hrcak.srce.hr/37752>> (12.4.2019.).

<sup>363</sup> Kao dobrovoljnog procesa samoevaluacije i samopoboljšanja kroz sustavnu i suradničku usporedbu s praksom i djelovanjem u svim fazama marketinškog planiranja održivog razvoja hotelskog poslovnog subjekta u RH i šire. Više o tome cf: Jurin, E.: o.c.

Već se prema općem leksikonu može utvrditi da je *benchmarking* proces mjerenja i uspoređivanja operacija tvrtke/kompanije u pogledu proizvoda i usluga s najboljima i na području vlastitog djelovanja i izvan njega. To je postupak usporedbe vlastitih procesa, proizvoda i troškova (te drugih najvažnijih dimenzija) s nekom referentnom tvrtkom/kompanijom kao važnom mjerom (vrijednosti) usporedbe za izvođenje relevantnih zaključaka i spoznaja na temelju tuđih iskustava. Samospoređivanje, kao spoznaja o tome što se događa u tvrtki/kompaniji, preduvjet je uspješnog *benchmarkinga* jer daje odgovore na pitanja: „Koja korisna iskustva ima partner(?)” te „Kako je do njih došao(?)”. Bitna obilježja *benchmarkinga* jesu: eksplicitno se ne usmjerava na poduzeće u cjelini, već na pojedinačni proizvod, proces i/ili funkcionalno područje; decentralizirani je proces jer za svaku pojedinu funkciju traži odgovarajući uzor; u središtu nije globalna ukupna usporedba već specifična pojedinačna usporedba. Cilj je takvog procesa otkrivanje komparativnih prednosti kompanije/ tvrtke koje zatim treba primijeniti. *Benchmarking* uključuje prikupljanje kvantitativnih i kvalitativnih informacija o procesu i/ili funkcijama koje podupiru proces. Dva su tipa *benchmarkinga*: unutarnji i vanjski, jer se unutarnji primjenjuje kada se uspoređuje jedan odjel, proces ili posao u organizaciji kompanije/tvrtke s drugim, a vanjski je kompliciraniji i upotrebljava se kao usporedba one prakse koju koristi organizacija kompanije/ tvrtke u procesu reinženjeringa s praksom drugih organizacija.<sup>364</sup>

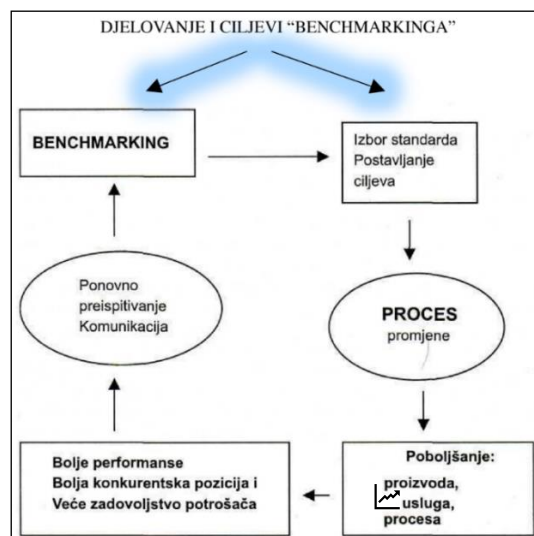
U skladu s postojećim dinamičkim trendovima nužno je pojasniti sam pojam i definiciju te funkciju i vrste *benchmarkinga* (slika 30.). Prvenstveno etimologija pojma *benchmarking* ukazuje na termin koji predstavlja složenice dvije engleske riječi: imenice bench, što u izvornom smislu znači klupa ili radni stol, a u prenesenom smislu označava standard, referentnu točku, te glagol marking koji se odnosi na obilježavanje ili označavanje nečega u odnosu na nešto, što se u ovom slučaju u odnosu na postavljeni standard. U domaćoj literaturi uvriježeno se upotrebljava pojam *benchmarking* jer jezikoslovci nisu ponudili odgovarajući odgovor, tj. odgovarajući termin u hrvatskom jeziku kojim bi se ovaj engleski termin preveo. U hrvatskom standardnom jeziku kao najbliži prijevod pojma *benchmarking* mogao bi upotrijebiti naziv „*usporedba s osnovnim pokazateljem*”. U literaturi se mogu pronaći brojne definicije *benchmarkinga* koje se mogu objediniti u jedinstvenu definiciju u kojoj su opisana glavna obilježja *benchmarkinga* kroz njegove ciljeve i njegovo djelovanje

---

<sup>364</sup> Više o tome cf: Poslovni.hr: „Kako špijunirati konkurenciju online”. 1.10.2015.  
<<https://www.poslovni.hr/kako-su-uspjeli/kako-spijunirati-konkurenciju-online-302606>>  
(12.2.2021.).

(shematski prikaz na slici 36.) koji su precizno specificirani.<sup>365</sup> Pretečom u suvremenoj primjeni *benchmarking* smatra se kompanija Xerox.<sup>366</sup> Xerox to smatra „stalnim procesom traženja novih ideja, metoda i praksi, procesa i prilagodbe tih praksi ili prilagodbe dobrih ideja i njihove stvarne primjene kako biste postali prvi među najboljima”, a da se ne ugroze okolina, resursi i budući razvoj, čime se i ukazuje na stvarnu važnost *benchmarkinga* za održivi razvoj i održivo poslovanje.<sup>367</sup>

Slika 30. Shematski prikaz definicije *benchmarkinga*



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Štoković, I.: o.c., p. 69.)

<sup>365</sup> Više o tome cf: Štoković, I.: „**Benchmarking**“ u turizmu, Ekonomski pregled, Vol. 55, 2004, No. 1–2, p. 66.–84. <<https://hrcak.srce.hr/file/22589>> (12.4.2019.).

<sup>366</sup> Krajem 70-ih godina 20. stoljeća uspoređivala je vlastitu proizvodnju fotokopirnih aparata s ondašnjom konkurencijom. *Benchmarking* je ukazao na postojeće zablude da Xerox ima značajan benefit isključivo zbog bolje kvalitete proizvoda pa je Xerox 1983. godine dobivene rezultate iskoristio za razvoj nove strategije nazvane „vođenje pomoću kvalitete” (eng.: Leadership Through Quality), čime započinje šira primjena *benchmarkinga* na svim razinama organizacije Xeroxa. Više o tome cf: Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V.: **Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga**, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 4, 2006, No.1, p. 331.–346. <<https://hrcak.srce.hr/10976>> (12.4.2019.).

<sup>367</sup> Tako i kreće stvaranje suvremene definicije *benchmarkinga*, kao početnog „alata za samopoboľšanje organizacijama koje žele usporedbu s drugima”, preko identificiranja opasnih i degradirajućih točaka te pronalaženje i primjenu najboljih praksi i spoznaja s ciljem optimizacije do globalnog i ambicioznog „*benchmarkinga* kao procesa stalne usporedbe i mjerenja organizacije s poslovnim liderima diljem svijeta kako bi s prikupile informacija koje će pomoći organizaciji u poboljšanju vlastite djelatnosti”, a da se ne ugroze: okolina, resursi i budući razvoj. Sam koncept *benchmarkinga* definirao se prije i kao: „proces mjerenja i usporedbe učinkovitosti poslova koji se temelje na sličnim postupcima unutar glavne organizacije kako bi se dobile informacije koje će pomoći organizaciji u prepoznavanju slabih točaka i njihovu poboljšanju”, ili „stalni proces mjerenja proizvoda, usluga i poslovnih metoda vlastite organizacije u usporedbi s onima najmoćnijih konkurenata i tvrtki koje su poznate kao lideri u određenoj industriji”. Više o tome cf: Rezić, S. et al.: „Priručnik za benchmarking sveučilišta u Bosni i Hercegovini“. 2014. <<https://projects.odisee.be/BIHTEK/sites/default/files/bijlages/BIHTEK%20Benchmarking%20Handbook%20Hrvatski.pdf>> (12.4.2019.).

Treba analizirati i prihvatiti cjelovitiju definiciju *benchmarkinga* kojom se zaključuje da je *benchmarking* cjeloviti postupak postavljanja ciljeva, definiranja politika i programa radi postizanja rezultata boljih od ostalih u određenom sektoru i/ili kod konkurencije (vidjeti oznaku  $\curvearrowright$  za poboljšanje na slici 30.). To podrazumijeva identificiranje pozicije vlastite tvrtke/kompanije, utvrđivanje realnih poslovnih rezultata subjekta usporedbe (standarda s kojim se mjeri i uspoređuje) i pronalazak najboljeg/najučinkovitijeg puta za osvajanje određenog tržišta i dostizanja i/ili prestizanje izabranog subjekta. To je sustavna procedura usporednog mjerenja i kompariranja s postavljenim (izabranim) standardom u svrhu postizanja kontinuiranih poboljšanja, glede ostvarenja zacrtanog cilja/rezultata. *Benchmarking* predstavlja i sustavni pristup pri izboru segmenta i/ili cjeline poslovnog proizvoda, usluge i/ili procesa (tj. djelovanja), a svrha mu je poboljšanje i unapređenje istoga, da bi se ostvario određeni prestiž/nadmoć na tržištu, jer *benchmarking* mora pružiti odgovor na sljedeća pitanja: „Tko je bolji?” i „Zašto je bolji?” te treba osigurati instrumente za poboljšanje vlastitih performansi/kapaciteta izvedbe. To je kontinuirani proces jer je završen *benchmark* prva stepenica za njegovo obnavljanje, jer se zna da konkurencija neprekidno poboljšava svoje performanse. Ovime se i ukazuje na iznimnu važnost *benchmarkinga* za održivi razvoj i održivo poslovanje.<sup>368</sup>

### 5.5.2. *Benchmarking* održiv poslovni model obiteljskog hotelijerstva

U funkciji održivog poslovnog modela obiteljskog hotelijerstva, a nakon što se raspravilo o definiciji *benchmarkinga* općenito, treba ukazati na primjenu *benchmarkinga* u svjetskom i domaćem hotelijerstvu. Utvrđeno je da *benchmarking* uglavnom predstavlja potragu za najboljom praksom jer je to postupak koji se temelji na uspoređivanju vlastitih dimenzija s onim tvrtkama/kompanijama koje zaslužuju biti mjera vrijednosti. Iz literature se može steći uvid i utvrditi da primjena *benchmarkinga* u svjetskom hotelijerstvu ima relativno dugu tradiciju. Statistike bilježe upotrebu prvih formi *benchmarkinga* već 30-ih godina 20. stoljeća.<sup>369</sup>

U suvremenom svjetskom hotelijerstvu danas postoji iznimno velik broj raznih

---

<sup>368</sup> Više o tome cf: Štoković, I.: o.c., p. 70.

<sup>369</sup> Više o tome cf: Cerović, Z. et al.: **Priručnik za benchmarking u hrvatskom i slovenskom hotelijerstvu**, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija 2015 <<http://www.hotel-benchmarking.com/uploads/77064-prirucnik-za-benchmarking-i-usali.pdf>> (12.4.2019.).



publikacija u okviru kojih se objavljuju ostvareni rezultati poslovanja u hotelijerstvu, a koji pojedinim hotelima mogu poslužiti u svrhu *benchmarkinga*.<sup>370</sup> Među njima je i *Benchmarking hrvatskog hotelijerstva*<sup>371</sup> koji nudi razne mogućnosti, među ostalima i mogućnost mjesečnog uspoređivanja pokazatelja upravljanja prihodima. Individualni pokazatelji hotela nikada se ne iskazuju, već samo prosječni pokazatelji za uzorak koji sadržava najmanje tri hotela. Pri odabiru konkurentnih hotela za usporedbu potrebno je odabrati hotele koji su vrlo slični vlastitom hotelu ili usporedivi s njim po karakteristikama kao što su (a) tržišni segment, (b) cjenovni rang, (c) lokacija ili (ne nužno) i (d) broj zvjezdica. Također, pri svemu tome je vrlo bitno kao kriterij uzeti u obzir i (e) percepciju gosta.<sup>372</sup> Postojeći priručnik daje detaljan prikaz karakteristika 11. inačice Standarda izvještavanja u hotelijerstvu, poznatijeg pod kraticom USALI (eng. Uniform System of Accounts for Lodging Industry)<sup>373</sup>, a koji hotelijerima pruža uvid u način provedbe *benchmarkinga* u hotelijerstvu i ujedno predstavlja temeljnu pretpostavku sudjelovanju u *benchmarkingu*.

Treba imati u vidu da prethodno spomenuti proces treba sagledati s aspekta održivosti. Zato nije potrebno pristupiti operacionalizaciji *benchmarkinga* onda kada već postoje pokazatelji da će se tvrtka/kompanija susresti s određenim problemom. Treba djelovati suprotno tome. Treba na vrijeme (proaktivno) pokrenuti održiv i gotovo kontinuirani proces kojim se prvenstveno pravovremeno dolazi do spoznaje o ispravnijem, preciznijem smjeru djelovanja u današnjem i budućem (gotovo trajno) promjenjivom okruženju. Prijašnje istraživanje pokazuje da primjena i istraživanje *benchmarkinga* u svjetskom hotelijerstvu ima vrlo dugačku tradiciju.<sup>374</sup> Istraživanja se provode na uzorku hotela koji

<sup>370</sup> Više o tome cf: Cerović, Z. et al.: o.c., i u: \*\*\*: „Benchmarking hotela – Izvještaji“. <<http://www.hotel-benchmarking.com/benchmarking-hoteli-izvjestaji.php>> (12.3.2021.), te: Cerović, Z., Janković, S., Havliček, S.: **Benchmarking hrvatskog hotelijerstva Izvještaj za srpanj 2019.**, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2019 <<http://www.hotel-benchmarking.com/uploads/73709-benchmarking-izvjestaj-07-2019-hoteli.pdf>> (12.8.2019.).

<sup>371</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Benchmarking hotela – Izvještaji“, o.c., te u: Cerović, Z., Janković, S., Havliček, S.: o.c.

<sup>372</sup> Više o tome cf: Cerović, Z. et al.: o.c.

<sup>373</sup> Više o tome cf: Janković, S.: „Standardi izvještavanja u hotelijerstvu“. <<http://www.hotelijer.hr/wp-content/uploads/clanak-USALI.pdf>> (12.8.2019.).

<sup>374</sup> Primjena *benchmarkinga* u RH provodi se krajem 90-ih godina 20. stoljeća, točnije: (a) godišnje *benchmarking* istraživanje poslovanja hotelijerstva (te za naselja i kampove) u RH još od 1998. godine, a od strane poduzeća „Horwath HTL“ te (b) mjesečno *benchmarking* istraživanje koje od 2010. godine provodi Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji (u sklopu Crossbench projekta - SI-HR Europska teritorijalna suradnja. To je rezultat projekta CrossBench Benchmarking hrvatskog i slovenskog hotelijerstva: Europska teritorijalna suradnja, Operativni program Slovenija – Hrvatska 2007. – 2013., br.4300-113/2012-SVLR) instrument za povećanje konkurentnosti i razvoja poduzetništva. Poduzeće Horwath HTL 2019. godine ima 45 ureda u 36 zemalja. Više o tome cf: Cerović, Z. et al.: o.c., i: Horwath

predstavlja oko 40 % ukupnih hotelskih kapaciteta u RH, a rezultati istraživanja prikazuju se po: (a) kategorijama, (b) veličini objekta i (c) regijama. Rezultati obuhvaćaju profil objekta, tržišni miks, rezervacije unaprijed, ključne pokazatelje uspjeha, zaposlenost, investicije i sl.<sup>375</sup> Istražujući *benchmarking* u funkciji održivog koncepta i poslovnog modela obiteljskog hotelijerstva, treba analizirati i suvremene istraživačke napore glede proučavanja malog obiteljskog hotelijerstva u RH. Početna istraživanja iz 2005. godine proveo je Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji (Sveučilište u Rijeci)<sup>376</sup> istraživanjem koje je rezultiralo prikazom usporedbe stanja malog obiteljskog hotelijerstva u RH sa određenim obiteljskim hotelima izvan RH i u Europi. Napravljena je usporedba malih hotela u RH sa standardima hotela srednje veličine u regiji Emilia Romagna (Italija), te je zaključeno da:

- je prosječni broj radnih dana u godini kod malih hotela u RH s 3 i 4 zvjezdice jednak ili tek malo duži kod hotela s 3 zvjezdice u RH, nego u talijanskoj regiji Emiliji Romagna
- su prosječne cijene više u RH, posebno u hotelima s 4 zvjezdice
- je prosječna popunjenost kapaciteta jednaka u hotelima s 4 zvjezdice, dok su hoteli sa 3 zvjezdice popunjeniji nego oni u talijanskoj regiji Emiliji Romagna.<sup>377</sup>

Da bi istraživanje *benchmarkinga* u RH bilo cjelovito, provedena analiza treba biti kvalitetnija. Trebaju se uzeti u obzir različiti čimbenici (faktori) poput: (a) strukture prihoda, (b) investicija, (c) strukture gostiju i (d) dr.<sup>378</sup> Dakle, koncept kvalitete *benchmarkinga*, koji je u funkciji održivog koncepta i poslovnog modela obiteljskog hotelijerstva, dobiva na važnosti samo ako proizvod ili usluge odgovaraju željama i potrebama gostiju.<sup>379</sup> Glavni strateški cilj mnogih malih obiteljskih hotela u RH gotovo je uvijek zadovoljstvo gosta (i/ili

HTL: „The Global Leader in Hotel, Tourism & Leisure Consulting“ <<https://horwathhtl.com/>> (12.2.2021.), i: \*\*\*: „*Benchmarking* hotela – Izvještaji”, o.c., te: Cerović, Z., Janković, S., Havliček, S.: o.c.

<sup>375</sup> Više o tome cf: Horwath HTL: o.c.

<sup>376</sup> Opaska: Riječ je o starom nazivu Fakulteta iz 2015. godine, a koji se sada zove Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji.

<sup>377</sup> Više o tome cf: Cetinski, V.: **Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005, p. 98., te u: Cerović, Z., Galičić, V., Ivanović, S.: **Menadžment hotelskog domaćinstva**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005.

<sup>378</sup> U skladu s provedenim istraživanjem još iz 2002. godine ocjena kvalitete i rang se mjere skalom od 1 do 5 zvjezdica, a temeljni kriterij za uzimanje prosjeka ocjene smještajnih objekata jesu broj hotela i njihove kategorije. Više o tome cf: Avelini Holjevac, I. (ured.): **Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002, p. 123.

<sup>379</sup> Više o tome cf: Črnjar, K., Vrtodušić Hrgović, A.: **Znanje i kvaliteta - uvjet konkurentnosti hotelijerstva Hrvatske**, Poslovna izvrsnost, Vol. 7, 2013, No. 2, p. 65.–81. <https://hrcak.srce.hr/112691> (12.4.2019.), i: Črnjar, M., Črnjar, K.: o.c., p. 175-188, i: Črnjar, M., Črnjar, K.: **Menadžment održivoga razvoja: Ekonomija - Ekologija - Zaštita okoliša**, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, Sveučilište u Rijeci, Glosa, Rijeka, 2009 <[https://bib.irb.hr/datoteka/430798.CRNJAR-Menadzment\\_OR\\_knjiga.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/430798.CRNJAR-Menadzment_OR_knjiga.pdf)> (12.12.2020.), te: Avelini Holjevac, I. (ured.): o.c., p. 123.

kupca), a koje se primarno postiže kroz povećanje investicija, veću fleksibilnost, podizanje kvalitete, stvaranje boljeg imidža i sl. Prema izvorima iz 2019. godine, certifikate o kvaliteti dobilo je 6,7 % ili četiri poslovna subjekta koja su implementirala HACCP standard<sup>380</sup> te subjekti koji su završili posebne tečajeve za posebne usluge i dr. Riječ je ipak o napretku jer je 2007. godine čak 93,3 % malih hotela u RH bilo bez takvih certifikata.<sup>381</sup> Istraživanjem je ustanovljeno da je poprilično komplicirano dokazati povezanost između posjedovanja certifikata kvalitete i ostvarenja konkurentske prednosti.<sup>382</sup> Davno je ustanovljeno da se posjedovanjem certifikata kvalitete najviše povećava indeks komparativne prednosti malih hotela.<sup>383</sup>

Poznato je da su mala ugostiteljstva temelj suvremenog razvoja, ostvarenja novih zaposlenja i perspektivna izvozna snaga zemlje. Mali hoteli posebno su naglašeni sa svojim adaptacijama i fleksibilnošću na tržištu otvaranjem prostora za nova rješenja koja bi mogla dalje povećati konkurentnost ovog sektora. Također, hotelska industrija RH počela je od 2015. godine službeno primjenjivati USALI, što je RH kao turističku destinaciju podiglo na zavidnu razinu u svjetskom okruženju. Proces *benchmarkinga* hrvatskog hotelijerstva inicirao je u spomenutom primijenjenom istraživačkom projektu i angažman stručnjaka iz IT industrije za izradu softvera za dnevno i za mjesečno praćenje rezultata te za komparaciju poslovanja 60-tak hotela koji su činili istraživački uzorak. Namjera spomenutog projekta bilo je *online* prikupljanje i usporedba internih rezultata hotela po identičnim kriterijima, pritom poštujući: (a) međunarodne standarde izvještavanja, (b) iskustva najbolje prakse, (c) suvremene koncepte upravljanja, (d) analize poslovanja i poslovnog vodstva koja je prihvaćena u cijelom svijetu.<sup>384</sup> Prethodno obavljena i ovdje navedena istraživanja provedenih analiza *benchmarkinga* kao održivog poslovnog modela obiteljskog hotelijerstva ukazuju na to da *benchmarking* (kao održiv poslovni model obiteljskog

---

<sup>380</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Uvođenje i kontrola HACCP sustava”. <<https://www.zzjzdnz.hr/hr/usluge/haccp>> (12.8.2020.).

<sup>381</sup> Više o tome cf: Milohnić, I., Cerović, Z.: **Benchmarking and Quality of Small Hotels in Croatia: An Explorative Study**, Management, Vol. 2, 2007, No. 1, p. 25.–35. <[http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/2\\_025-035.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/2_025-035.pdf)> (12.04.2019.).

<sup>382</sup> Više o tome cf: Milohnić, I., Cerović, Z.: o.c., p. 25.–35.

<sup>383</sup> U svjetskoj ekonomiji, posebno u razvijenim i u tranzicijskim zemljama, komparativna prednost nalazi se u središtu promišljanja. Tu se raspravlja o trenutačnoj održivosti računa u odabranim tranzicijskim zemljama i trendovima: srednjoročne i dugoročne održivosti. Više o tome cf: Aristovnik, A.: o.c.

<sup>384</sup> Rezultati prethodnih istraživanja potvrdili su ove činjenice: (a) koristeći se samo *benchmarkingom*, može se osigurati pravi izbor kod donošenja odluke o strategijama u poslovanju malih hotela; (b) povećavajući kvalitetu ponude malih hotela direktno se pridonosi boljoj kvaliteti same turističke destinacije. Više o tome cf: Milohnić, I., Cerović, Z.: o.c., p. 25.–35.

hotelijerstva) postaje alat izgradnje obiteljskog hotelijerskog poduzeća, a obrazovanje je jedini pravi put kontinuiranog prilagođavanja i postizanja izvrsnosti. Među ostalim, utvrđeno je da samo ekskluzivni obiteljski hoteli mogu tržišno konkurirati ako zadovolje sve propisane uvjete.<sup>385</sup>

### 5.5.3. Vrste *benchmarkinga*

*Benchmarking* podrazumijeva dinamičnu usporedbu tijekom koje se utvrđuju važni pokazatelji koji daju puno više od usporedbe statističkih podataka jer *benchmarking* nije mehanički i rutinski postupak već se radi o korisnom procesu učenja kroz usporedbu. *Benchmarking* ima standardni format i odvija se u više faza. Podjela *benchmarkinga* varira prema vrsti i podrazumijeva podjelu na interni i eksterni *benchmarking*. Interni *benchmarking* organizacija provodi u kući, dok se eksterni provodi usporedbom s nekom drugom organizacijom.

Kod razlike *benchmarkinga* po vrstama treba krenuti od pitanja: „S kime se organizacija uspoređuje?” i „Što se uspoređuje?”. S obzirom na to „s kime se organizacija uspoređuje” razlikuju se<sup>386</sup>: (1) interni *benchmarking*<sup>387</sup>; (2) eksterni konkurentni *benchmarking*<sup>388</sup>; (3) eksterni funkcionalni *benchmarking*<sup>389</sup>; i (4) eksterni generički *benchmarking*<sup>390</sup>. S obzirom na to „što se uspoređuje” razlikuju se: (1) procesni

<sup>385</sup> Više o tome cf: Črnjar, K., Vrtodušić Hrgović, A.: o.c., p. 65.–81. te: \*\*\*: „Uvođenje i kontrola HACCP sustava“, o.c.

<sup>386</sup> Više o tome cf: Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V.: o.c., p. 333.

<sup>387</sup> Interni *benchmarking* predstavlja usporedbu unutar iste organizacije. Pritom se uspoređuju pojedini centri odgovornosti, ali i funkcijska područja, poput nabave, proizvodnje, prodaje, marketinga i sl. Kako se vlastita organizacija smatra najboljim mjestom za početak *benchmarkinga* zbog niskih troškova te lako dostupnih i detaljnih podataka, većina organizacija započinje *benchmarking* proces internim *benchmarkingom*.

<sup>388</sup> Eksterni konkurentni *benchmarking* obuhvaća usporedbu organizacije s njezinim direktnim i najjačim konkurentima ili organizacijama na drugim tržištima koje se bave istom djelatnošću. Uspoređuju se proizvodi, usluge, procesi, udjeli na tržištu, stopa rasta, povrat na investirano, stupanj zadovoljstva kupaca i sl.

<sup>389</sup> Eksterni funkcionalni *benchmarking* označuje usporedbu s najboljim organizacijama u svijetu koje provode slične procese u različitim industrijama, pri čemu *benchmarking* partneri imaju slične tehnološke i tržišne karakteristike. Činjenica da se ne radi o izravnim konkurentima olakšava suradnju između organizacija, pristup informacijama te provedbu *benchmarkinga*.

<sup>390</sup> Eksterni generički *benchmarking* predstavlja uspoređivanje s najboljim organizacijama neovisno o djelatnosti kojom se bave ili tržištu kojem pripadaju.

*benchmarking*<sup>391</sup>; (2) izvedbeni *benchmarking*<sup>392</sup>; i (3) strateški *benchmarking*<sup>393</sup>. Od presudnog su značaja konkurentni i strateški *benchmarking* (plave strelice ističe ih na slici 31).

Slika 31. Tablični pregled prednosti i nedostataka pojedinih vrsta *benchmarkinga*

Vrste benchmarkinga	S kime se banka uspoređuje	Prednosti	Nedostaci
Interni	Medusobna usporedba organizacijskih dijelova (centara odgovornosti) unutar iste organizacije	- informacije su lako dostupne - ne zahtijeva puno vremena i resursa	- interni standardi često su ispod tržišnih - ne postiže se konkurentnost na tržištu
Konkurentni (eksterni)	Usporedba s najboljim konkurentima	- dobivene informacije presudne su za postizanje konkurentske prednosti - realna slika o vlastitom položaju na tržištu	- informacije su teško dostupne - prikupljanje informacija zahtijeva više vremena i resursa u odnosu na interni benchmarking
Funkcionalni (eksterni)	Usporedba s najboljim organizacijama u drugim industrijama	- informacije lakše dostupne nego kod konkurentnog benchmarkinga - iskustva drugih tržišta i okruženja mogu biti presudna za ostvarivanje konkurentske prednosti	- često je potrebna standardizacija prikupljenih informacija i prilagodba potrebama okruženja u kojem organizacija djeluje - visoki troškovi - puno vremena
Generički (eksterni)	Usporedba s organizacijama u nekoj drugoj djelatnosti	- informacije su lakše dostupne nego u odnosu na konkurentni i funkcionalni benchmarking - rezultat može osigurati dugotrajnu konkurentsku prednost na tržištu	- potreba prilagodavanja rezultata konkretnim potrebama organizacije - visoki troškovi - puno vremena
Vrste benchmarkinga	Što se uspoređuje	Prednosti	Nedostaci
Procesni	Poslovni procesi	- poboljšanja su vidljiva u kratkom roku - operativna poboljšanja rezultiraju snižavanjem troškova, povećanjem prodaje i zadovoljstva kupaca što dovodi do boljeg financijskog rezultata	- u usporedbi s konkurentima informacije su teško dostupne - u usporedbi procesa između različitih dijelova organizacije rezultati često ne dostižu standarde konkurencije
Izvedbeni	Proizvodi i usluge (cijena, brzina usluge, kvaliteta, stupanj zadovoljstva kupaca, dostupnost, asortiman ponude i sl.)	- omogućuje procjenu vlastite tržišne pozicije - iako se radi o obliku konkurentskog benchmarkinga, informacije su lako dostupne na tržištu	- često zahtijeva primjenu procesnog benchmarkinga (primjerice, kada je kvaliteta proizvoda i usluga rezultat poslovnih procesa unutar organizacije)
Strateški	Poslovna strategija	- omogućuje dugoročnu konkurentsku prednost	- poboljšanja su sporija - rezultati su dugoročno vidljivi

Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V.: o.c., p. 333.

Na temelju istraživanja znanstvene literature i poslovne prakse ovdje se daje pregled

<sup>391</sup> Procesni *benchmarking* u središte interesa stavlja pojedine poslovne procese i operativno poslovanje. On promatra poslovne procese, kao što su uzimanje narudžbi, naplaćivanje, pružanje usluga kupcima, strateško planiranje i sl. Usmjeren je na identificiranje najbolje operativne prakse u odnosu na one organizacije koje se bave sličnim poslom ili pružaju slične usluge, njezino proučavanje i implementaciju te prakse u drugoj (vlastitoj) organizaciji.

<sup>392</sup> Izvedbeni *benchmarking* polazi od procjene proizvoda i usluga konkurenata te tako omogućuje menadžerima procjenu položaja vlastite organizacije na tržištu. U prvi plan stavlja cijenu, tehničku kvalitetu, brzinu te druge karakteristike proizvoda i usluga konkurenata. Ovaj je oblik *benchmarkinga* postao standardno sredstvo postizanja konkurentske prednosti u različitim industrijama.

<sup>393</sup> Strateški *benchmarking* usmjeren je pronalaženju uspješne, pobjedničke strategije kojom se dugoročno osigurava konkurentnost organizacije na tržištu. Rezultati i poboljšanja koje donosi, sporija su i vidljiva u dugoročnom razdoblju, za razliku od procesnog *benchmarkinga* koji osigurava poboljšanja u kraćem razdoblju.

prednosti i nedostataka pojedinih vrsta *benchmarkinga* (Slika 31.).<sup>394</sup> Interni *benchmarking* podrazumijeva usporedbu unutar zajedničkih izvedbenih indikatora, odnosno rezultata dijelova unutar turističke organizacije, uspoređuju se pojedini centri odgovornosti i sl. a zbog niskih troškova te lako dostupnih i detaljnih podataka, većina organizacija započinje *benchmarking* proces internim *benchmarkingom*.<sup>395</sup>

Svako poduzeće individualno odabire vrste *benchmarkinga* na široki spektar područja, ovisno o raznim čimbenicima, strategijama i ciljevima samog poduzeća, strateškom položaju na turističkom tržištu, lojalnosti i motivaciji zaposlenika, stupnju edukacije i tehnologije koje primjenjuje, rezultatima pojedinih segmenata poduzeća kao i u očuvanju okoliša, a sve u svrhu održivosti poduzeća pa sve do uvida u moć konkurencije, u dostupnosti informacija i zaključno s identičnom ponudom, tj. vrstom proizvoda i usluga. Čest je primjer u praksi da se kombiniraju dvije pa i više vrsta *benchmarkinga*.<sup>396</sup> Iz iskustva poslovne prakse može se zaključiti da nijedna od navedenih vrsta *benchmarkinga* nije univerzalna ili unificirana niti primjenjiva za sva poduzeća i razne druge organizacije (u hotelijerstvu, turizmu i šire) kao i u svim poslovnim strategijama. To je tzv. „zdravorazumski pristup” *benchmarkingu* koji se kombinira od svih navedenih pristupa i organizacijsko je učenje najbolje kad se obavlja u dobrom duhu ili partnerstvu i suradnji koja omogućuje objema stranama da uče jedna od druge.<sup>397</sup>

## **5.6. Perspektive obiteljskog hrvatskog hotelijerstva s gledišta održivog razvoja**

Razmatranjem istraživanja perspektive obiteljskog hrvatskog hotelijerstva s gledišta održivog razvoja (OR-a) uočava se da mnogi autori smatraju da su mali hoteli najbolji predstavnici obiteljskog hrvatskog hotelijerstva. Oni imaju veliku perspektivu jer predstavljaju skriveno blago suvremenog turizma. Naime, posjeduju veliki potencijal i pružaju bezbrojne prilike za unapređenje OR-a turizma, posebno u obiteljskom poduzetničkom hrvatskom hotelijerstvu. Autori uočavaju mnoštvo njihovih prednosti i nedostataka pri usporedbi s velikim hotelima te, posljedično, isti ti autori spomenute

---

<sup>394</sup> Više o tome cf: Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V.: o.c., p. 336.

<sup>395</sup> Ibid, p. 334.

<sup>396</sup> Više o tome cf: Krešić, D., Miličević, K., Boranić Živoder, S.: o.c., p. 69.–86.

<sup>397</sup> Više o tome cf: Rezić, S. et al.: o.c.

(najvažnije) prednosti i nedostatke malih hotela (u usporedbi s velikim hotelima) prikazuju kao određeni potencijal za njihov budući razvoj.

Riječ je o tome da se njihove slabosti ogledaju kroz:

- (a) širenje malih obiteljskih hotela ograničeno slabim vlastitim i/ili vanjskim financijskim investiranjem
- (b) ograničena poslovna promidžba malih obiteljskih hotela koja se oslanja na pojedince, a ne na skupine
- (c) ograničeno i slabo zapošljavanje u malim obiteljskim hotelima, a uz ograničenu mogućnost napredovanja u karijeri
- (d) uskraćena mogućnost rasta i širenja u malim obiteljskim hotelima; sve to predstavlja nedostatke malih obiteljskih hotela.

Njihove prednosti ogledaju kroz:

- (a) mali obiteljski hotel nema problema s upravljanjem, za razliku od velikih hotela
- (b) postoji prisnost, odnosno osobna odanost, te tako postiže ponovni dolazak gostiju
- (c) mali obiteljski hotel može gotovo uvijek kada ima interesa za to, a uz suradnju s drugima te oslanjajući se na dostupnu pomoć, prilagoditi prednosti velikog hotela vlastitim potrebama jer najčešće vlasnik malog obiteljskog hotela stvara prisan odnos sa zaposlenicima i s gostima.

### **5.6.1. Legislativa kao oruđe uspjeha obiteljskog hrvatskog hotelijerstva**

Istražujući legislativu kao oruđe uspjeha obiteljskog hrvatskog hotelijerstva treba se podsjetiti da je već prethodno ovdje ustanovljeno da mali obiteljski (i dr.) hoteli prema zakonu trebaju voditi poslovne knjige. Iako to iziskuje dosta vremena, truda i obrazovanja te predstavlja veću obavezu, malim poduzetnicima olakšalo je poslovanje i pojednostavnio se pristup obračunu, a time im se smanjuju i izdaci.<sup>398</sup> Kada se govori o uvjetima i smjernicama u legislativi za male poduzetnike, preciznije poduzetnike koji namjeravaju otvoriti male obiteljske hotele, indirektno se govori o zakonskim i dr. mogućnostima, odnosno poduzetnicima koji zakonski uspješno investiraju u takav značajan projekt. Važno

---

<sup>398</sup> Postoje tri vrste obvezne računovodstvene dokumentacije (legislativa) koje zadovoljavaju potrebe većine malih hotela: (a) knjiga primitaka i izdataka koja bilježi sve gotovinske transakcije; (b) glavna knjiga gostiju, koja predstavlja pojedinačne i skupne popise svih gostiju, domaćih i stranih, koji se obično vode automatski; (c) knjiga plaća, koja uključuje sva plaćanja zaposlenicima te ostala plaćanja.

je razumjeti da obiteljsko hotelijerstvo nije posao za brzu i laku zaradu, već da ono postaje stil života cijele obitelji koji iziskuje veliko odricanje, angažman i trud. Neovisno o tome radi li se o sobi, apartmanu srednje ili više kategorije, broju soba ili apartmana, posluje li se sezonski ili cijelu godinu, isključivo individualnom prepoznatljivošću i uz uvažavanje kriterija kvalitete, inovativnosti i autentičnosti hotel može biti konkurentan na današnjem sve zahtjevnijem turističkom tržištu. Navedeno se može postići promicanjem arhitekture, interijerom ili sadržajem obiteljskog hotela.

Za poboljšanje zakonskog i dr. statusa malih hotelijera te unapređenje kvalitete usluge i ponude te same realizacije projekata iz 2004. godine osnovana je Nacionalna udruga OMH čije se osnivanje potaknulo potrebom za progresivnim začecima pojave malih, obiteljskih hotela kao i njihova rastućeg trenda. Temeljni zadatak udruge OMH jest okupljanje najboljih obiteljskih i malih hotela u RH. Velik broj poduzetnika koji su zainteresirani za ovo područje i takvu vrstu poslovanja, koji traže način kako zakonito poslovati te doći do kredita radi brže i kvalitetnije realizacije poslovanja. Udruga OMH nadalje naglašava važnost legislative i percipiranja turističke industrije u kojoj se poduzetnik nalazi, gdje je važno naglasiti njezinu nisku akumulativnost te visoke iznose (skupih) dugoročnih kredita. Zbog kontinuiteta tih problema udruga OMH osnovala je Klub partnera čiji su članovi konzultanti, arhitekti i drugi savjetnici s dugogodišnjim iskustvima. U fokusu isključivo obiteljskih hotela najtraženiji i najcjenjeniji su obiteljski hoteli s hrvatskim lokalnim identitetom u arhitekturi, gastronomiji, tradicionalnom, domaćinskom, obiteljskom gostoljubivošću koja podrazumijeva tradicijske običaje, način života i izričaja.<sup>399</sup>

Pri analizi legislative kao oruđa uspjeha obiteljskog hrvatskog hotelijerstva (u smislu njegova održivog razvoja) treba se podsjetiti da su tu najvažniji:

- (a) Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti koji je na snazi od 1. travnja 2019.<sup>400</sup>
- (b) Zakon o zaštiti okoliša, pročišćeni tekst zakona s Planom zaštite okoliša RH na snazi su od 1. siječnja 2019.<sup>401</sup>
- (c) podzakonski akt Strategija održivog razvitka RH koju je još 2009. godine donio Sabor

<sup>399</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „O udruzi“, o.c.

<sup>400</sup> Više o tome cf: **Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti pročišćeni tekst zakona**, o.c.

<sup>401</sup> Više o tome cf: **Zakon o zaštiti okoliša**, pročišćeni tekst zakona, na snazi od 1.1.2019., „Narodne novine“, 2013, 80, 153, 2015, 78, 2018, 12, 118 <<https://www.zakon.hr/z/194/Zakon-o-za%C5%A1titi-okoli%C5%A1a>> (1.2.2019.)., **Zakon o računovodstvu pročišćeni tekst zakona**, o.c., Buljan, H.: „Agencija za zaštitu okoliša - Hrvatska agencija za okoliš i prirodu - Članak 38. - Zakon o zaštiti okoliša“, o.c., i: Buljan, H.: „Plan zaštite okoliša Republike Hrvatske - Članak 52. - Zakon o zaštiti okoliša“, o.c., te: Buljan, H.: „Zakon o zaštiti okoliša“, o.c.



RH<sup>402</sup>

(d) podzakonski akti povezani sa spomenutom Strategijom (dokumenti održivog razvoja i zaštite okoliša općenito se ubrajaju u određene strategije, planove, programe i izvješća vezane za pojedine sektore njihove provedbe)<sup>403</sup>:

- (d1) Plan zaštite okoliša RH (Plan) predstavlja temeljni dokument kojim se određuju mjere i aktivnosti u području zaštite okoliša u RH za razdoblje od 2016. do 2023. godine te određuje prioritetne ciljeve zaštite okoliša u RH. Plan mora biti usuglašen sa Strategijom zaštite okoliša, donosi se za razdoblje od osam godina, objavljuje se u Narodnim novinama, a njegovo izvršavanje provjerava se za četverogodišnje razdoblje provedbe. Nadzor nad provedbom Plana provodi resorno ministarstvo. Njegove izmjene i dopune izrađuje Ministarstvo, a donosi ga Vlada. Plan sadržava osobito: mjere i aktivnosti u području zaštite okoliša u RH, način provedbe mjera, redoslijed ostvarivanja mjera, rok izvršavanja, nositelje provedbe, projekte, procjenu sredstava za provedbu Plana te analizu troškova i koristi. Plan se donosi na temelju analize učinkovitosti primijenjenih mjera i stanja u okolišu utvrđenog tzv. Izvješćem o stanju okoliša za to razdoblje, a prema potrebi i ranije, a kada to predloži resorno Ministarstvo. Činjenica je da su moderni gradovi često glavni pokretači gospodarstva, ali također imaju veliki potencijal negativnog utjecaja na okoliš te su i ovdje prepoznati kao ključni čimbenici (faktori) za unaprjeđenje stanja okoliša.)<sup>404</sup>,
- (d2) Program zaštite okoliša koji pobliže razrađuje mjere za zaštitu okoliša za sva područja u RH, a koje su usklađene s lokalnim (i regionalnim) posebnostima i obilježjima određenog područja. Programe zaštite okoliša donose gradovi i općine ako je to u skladu s Programom zaštite okoliša pripadajuće Županije.<sup>405</sup>,
- (d3) Izvješće o stanju okoliša dokument je koji donosi Hrvatski sabor u svrhu nadzora i vrednovanja zadanih ciljeva iz dokumenata održivog razvoja i zaštite okoliša na

<sup>402</sup> Strategiju održivog razvitka RH donosi Hrvatski sabor pa se treba podsjetiti da je donošenje spomenute strategije bio jedan od uvjeta koje je Hrvatska u pretpristupnom procesu za punopravno članstvo u EU-u morala zadovoljiti kako bi stekla sve uvjete. Više o tome cf: \*\*\*: **Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske**, o.c., te: Matešić, M.: **Principi održivog razvoja u strateškim dokumentima Republike Hrvatske**, o.c., p. 324.

<sup>403</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske“, o.c., te: **Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske**, o.c.

<sup>404</sup> Više o tome cf: Buljan, H.: „Plan zaštite okoliša Republike Hrvatske - Članak 52. - Zakon o zaštiti okoliša“, o.c., i: \*\*\*: „Javno savjetovanje o nacrtu Plana zaštite okoliša Republike Hrvatske za razdoblje od 2016. do 2023. godine“, o.c.

<sup>405</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Pregled postignuća Republike Hrvatske u ostvarivanju Milenijskih ciljeva razvoja za razdoblje od 2006. do 2010. godine“, o.c.

razini RH.<sup>406</sup>

Iz navedenog se vidi da RH svojom zakonskom regulativom (legislativom) podupire i promovira aktivnu i zakonski reguliranu provedbu održive gospodarske, ekonomske i ekološke politike. U svrhu realizacije navedenog usvojila je veći broj temeljnih dokumenata koji naglašavaju nužnost promicanja politike prema načelima održivog razvoja, a uključujući i održivi razvoj turizma. Zakon i podzakonski akti o turističkim zajednicama i o promicanju hrvatskog turizma s aspekta održivosti to reguliraju.<sup>407</sup>

Navedenom legislativom regulirao se zakonski i podzakonski okvir provedbe određenih zakonskih pitanja koja su sada oruđe uspjeha obiteljskog hrvatskog hotelijerstva. Ovdje treba istaknuti da Hrvatskoj kronično nedostaje visoko obrazovan i profesionalan kadar za izradu i provedbu legislative o hotelijerstvu. Zato je potrebno sistematski pristupiti razvoju potpore i odabiru kadrova za spomenuto te kontinuiranom edukacijom i praktičnom nastavom osposobiti i usavršiti zaposlenike vješte u izradi i provedbi legislative u hotelijerstvu. Također, već spomenuta Nacionalna udruga OMH organizira i provodi određene programe edukacije za svoje članove.<sup>408</sup>

### 5.6.2. Tendencija procesa certificiranja malih i obiteljskih hotela u RH

Procesi certificiranja malih i obiteljskih hotela u RH ukazuju na to da su certifikati važni kao pokazatelj OR-a malih i obiteljskih hotela u RH. Također, treba istaknuti da se načelo odgovornog ekološkog gospodarenja primjenjuje u većini malih i obiteljskih hotela (i turističkih objekata te putničkih agencija i turoperatora), a zbog porasta ekološke svijesti na svim razinama (čak i kod gosta/turista). Zato se naglašava potreba uvođenja i razvoja pozitivne prakse tzv. ekološkog certificiranja u većini malih i obiteljskih hotela (i dr. turističkih

<sup>406</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Pregled postignuća Republike Hrvatske u ostvarivanju Milenijskih ciljeva razvoja za razdoblje od 2006. do 2010. godine”, o.c., i: **Zakon o računovodstvu pročišćeni tekst zakona**, o.c., i: Buljan, H.: „Agencija za zaštitu okoliša - Hrvatska agencija za okoliš i prirodu - Članak 38. - Zakon o zaštiti okoliša”, o.c., i: Buljan, H.: „Plan zaštite okoliša Republike Hrvatske - Članak 52. - Zakon o zaštiti okoliša”, o.c., te: Buljan, H.: „Zakon o zaštiti okoliša”, o.c.

<sup>407</sup> Više o tome cf: Matešić, M.: **Principi održivog razvoja u strateškim dokumentima Republike Hrvatske**, o.c., p. 324, i: \*\*\*: „Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske”, o.c., i: **Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti pročišćeni tekst zakona**, o.c., i: **Zakon o računovodstvu pročišćeni tekst zakona**, o.c., i: Buljan, H.: „Agencija za zaštitu okoliša - Hrvatska agencija za okoliš i prirodu - Članak 38. - Zakon o zaštiti okoliša”, o.c., i: Buljan, H.: „Plan zaštite okoliša Republike Hrvatske - Članak 52. - Zakon o zaštiti okoliša”, o.c., te: Buljan, H.: „Zakon o zaštiti okoliša”, o.c.

<sup>408</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Edukacijski seminar: Obiteljski i mali hoteli”. 11.2006.

<[https://www.erstebank.hr/content/dam/hr/ebc/www\\_erstebank\\_hr/misc/press/2006/2006-12-13PressReleaseEdukacijskiSeminari.pdf](https://www.erstebank.hr/content/dam/hr/ebc/www_erstebank_hr/misc/press/2006/2006-12-13PressReleaseEdukacijskiSeminari.pdf)> (12.12.2020.).

objekata, agencija i sl.). Samo certificiranje predstavlja određeni proces u kojem treća (i za to ovlaštena) strana primarno daje svoju pisanu potvrdu korisniku kojom potvrđuje da određeni proizvod, proces, usluga ili upravljački sustav u potpunosti udovoljavaju specifičnim (npr. ekološkim ili dr.) zahtjevima. U početku se primjena certifikata koristila u proizvodnji, ali se brzo proširila na turizam i ugostiteljstvo, pa i šire. Oznake ekoloških certifikata (labeli) imaju isključivi cilj standardiziranja pozitivne i najbolje prakse upravljanja okolišem te sustavnu kontrolu, vrednovanje izvedbe i ekološko etiketiranje diljem svijeta.<sup>409</sup> Eko-oznake dio su legislative jer su zakonski legitimnim putem doneseni alati u svrhu poticanja zelenoga gospodarstva, a pomoću kojih proizvođači i drugi davatelji usluga poštuju i promiču najviše ekološke standarde tijekom cjeloživotnog ciklusa samog proizvoda i pružene usluge.<sup>410</sup> Važno je ovdje istaknuti da je težište provedbe ekološke osviještenosti više okrenuto gostima/turistima nego poslovnom portfelju jer se očekuje da će osviješteni korisnici među enormnom količinom proizvoda prepoznati one koji apostrofiraju ekološke standarde.<sup>411</sup>

### 5.6.2.1. Green Globe 21

Green Globe 21<sup>412</sup> globalni je program za mjerenje i certificiranje koji olakšava sustavnu implementaciju održivog razvoja organizacije putovanja i cjelokupnog turizma za

<sup>409</sup> Nameće se spoznaja da se načelo ekološki (i dr.) održivog razvoja prihvaća kao geneza održivosti u RH i šire. Ovdje se u centar analiziranja stavljaju koncizni i ciljni programi (i projekti) koji snažno doprinose ekološkoj osviještenosti, općoj i posebnoj certifikaciji te optimizaciji načela ekološki (i dr.) OR. Više o tome cf: Petrić, L.: **Upravljanje turističkom destinacijom: načela i praksa**, o.c., p. 127.

<sup>410</sup> Značajna uloga eko-oznaka vidi se u samom promicanju međunarodne politike održive proizvodnje i potrošnje s ciljem smanjenja negativnih učinka proizvodnje i potrošnje za sam okoliš, zdravlje, klimu kao i prirodna bogatstva s tendencijom poticanja odgovornog poslovanja i implementacije održivog stila života. Sam znak eko-izvrsnosti (eko-oznaku) imaju poduzeća koja potpuno udovoljavaju i apliciraju zakonsku regulativu zaštite okoliša. Više o tome cf: \*\*\*: „Eko-oznake“. <<https://mingor.gov.hr/o-ministarstvu-1065/djelokrug-4925/okolis/eko-oznake/1412>> (12.2.2021.).

<sup>411</sup> Važno je uočiti izniman značaj certificiranja kao bitnog pokazatelja održivog razvoja (npr. djelovanje OMH-a) i ušteda, gdje su atributi posjedovanja eko-oznaka u hotelskoj industriji višestruki: eko-znak pokazuje/dokazuje visoku kvalitetu i brigu o okolišu; smanjenje potrošnje resursa (voda, el. energija) i količine otpada dovodi do smanjenja troškova; opredjeljenje za očuvanje okoliša znači zdrav smještaj, prehranu i okruženje za goste i zaposlenike (time direktno utječe na njihovo zadovoljstvo i doprinosi ispunjenju njihovih očekivanja; eko-znak doprinosi boljoj kvaliteti usluge (razlikuje hotele koji ga posjeduju i jača tržišnu poziciju). Više o tome cf: \*\*\*: „O udruzi“, o.c.

<sup>412</sup> Globalni program za mjerenje i certificiranje Green Globe 21 temelji se na Agendi 21 i načelima održivog razvoja koje su podržale 182 vlade UN-a u Rio De Janeiru na međunarodnoj konferenciji na temu okoliša i razvoja na lokalnoj i globalnoj razini UNCED, poznatijom pod nazvanom „(Rio) Earth Summit“ 1992. godine. Green Globe 21 pruža izvješće poduzeću/tvrtki o tome gdje se nalazi u odnosu na ekološka i socijalna mjerila. Više o tome cf: \*\*\*: „United Nations Conference on Environment and Development, Earth Summit“, o.c.

potrošače, tvrtke i društvene zajednice.<sup>413</sup> Treba naglasiti da se radi o pozitivnim primjerima za RH i šire.<sup>414</sup>

### 5.6.2.2. The Green Globe Certificate

Green Globe certifikat predstavlja procjenu održivosti poslovanja turističkih poduzeća i njihovih partnera u opskrbnom lancu.

Slika 32. Green Globe certifikat



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: \*\*\*: „Green Globe Certification“, o.c., i: \*\*\*: „Green Globe = 3S Safety : Security : Sustainability“. <<https://greenglobe.com/>> (12.2.2021.)

„Tvrte mogu pratiti poboljšanja i dokumentirati postignuća koja vode do potvrđivanja održivog poslovanja i upravljanja njihovih poduzeća. Koncept zelenog globusa za održivo upravljanje podrazumijeva uporabu GGS-a<sup>415</sup> za uspostavu i operacionalizaciju plana

<sup>413</sup> U odnosu na dobivene rezultate svake se godine donose odluke, plasiraju savjeti o tome je li djelovanje poduzeća/tvrtke poboljšano u odnosu na prijašnje stanje. Sudjelovanje u programu Green Globe 21 pruža različite benefite poduzeću, klijentima i zajednici u cjelini. Više o tome cf: \*\*\*: „Green Globe Certification“. <<https://greenglobe.com/green-globe-certification/>> (12.2.2021.).

<sup>414</sup> Koristi se za poslovanje integriranim i sustavnim pristupom dolazi do rapidnog smanjenja potrošnje energije, smanjenja proizvodnje otpada i smanjenje korištenja pitke vode, što indirektno stvara velike uštede, a sama tvrtka, implementacijom ekoloških standarda neminovno povećava kredibilitet dioničara, kupaca, komercijalnih dionika, vlade i zajednice, a samim time poboljšana i konkurentnost, pri čemu probablističko godišnje izvješće o procjeni uspjeha operacija poduzeće lako može procijeniti ekološku efikasnost u pogledu potrošnje energije, pitke vode, proizvodnji čvrstog otpada i sl.; koristi za klijente: korisnici, potrošači, turisti postaju sve osvješteniji važnosti čistog okoliša, a Green Globe 21 promocijom i načinom ophodnje prema samoj prirodi mogu predstaviti višestruke stilove odmora koji neće uzrokovati veliku štetu okolini; koristi za zajednicu: doprinos Green Globe 21 može dati svaki sudionik, svojom pažnjom i obzirnosti, čime doprinosi smanjenju globalnih stakleničkih plinova, a dugoročne koristi od Green Globe sudjelovanja su čišća atmosfera, veća eksploatiranost obnovljivih izvora energije, ograničeno korištenje i iskorištavanje prirodnih resursa te održivost okoline i prirodnih resursa za buduće generacije. Više o tome cf: \*\*\*: „Green Globe Certification“, o.c., i: \*\*\*: „United Nations Conference on Environment & Development“, o.c., te u: \*\*\*: „United Nations Conference on Environment and Development, Earth Summit“, o.c.

<sup>415</sup> GGS je akronim od engl.: Green Globe Solutions.

upravljanja održivosti vlastite tvrtke, čime se ista pridružuje zajednici od nekoliko stotina svjetskih eksperata.”<sup>416</sup>

Tako „... cijeli GGS, tj. Green Globe Standard (ili Standard „Zeleni globus“), pregledava se i ažurira dva puta po kalendarskoj godini i uključuje 44 osnovna kriterija koja su podržana s preko 380 pokazatelja usklađenosti, a koji se razlikuju ovisno o vrsti certifikata, zemljopisnom području i određenim lokalnim čimbenicima.”<sup>417</sup>

Prednosti GGS certifikacije poslovanja vide se kroz postizanje mnogostrukih ušteda na troškovima (na temelju veće učinkovitosti i korisnosti te smanjene upotrebe resursa), povezivanja s potrošačima koji očekuju verificirane vjerodajnice, boljeg upravljanja rizikom (zbog redovitih pregleda svih operativnih procesa), pridruživanja grupi lidera (u vlastitom segmentu hotelske industrije), zadržavanja vlastitih zaposlenika (povezivanjem vlastitih poslovnih ciljeva s globalnim), povećanja reputacije branda i publiciteta (povezanog sa zelenim uputama tvrtki/kompanije).<sup>418</sup>

---

<sup>416</sup> Zato „... GGS predstavlja vrlo jednostavni on-line sustav utemeljen na međunarodno priznatom „Standardu za održivi turizam Green Globe“. Pridruživanjem GGS-u se gradi održivo poslovanje u svim odjelima i aktivnostima vlastite tvrtke/kompanije u skladu sa preko 40-tak globalno prihvaćenih kriterija održivosti.“ Više o tome cf: \*\*\*: „Green Globe Certification“, o.c., i: \*\*\*: „Green Globe = 3S Safety : Security : Sustainability“, o.c.

<sup>417</sup> Usklađenost s najvišim međunarodnim standardima: „... GGS-a jamči imenovani neovisni revizor treće strane za rad s klijentima na licu mjesta. Postojeći međunarodni standard ISO 19011 daje smjernice za upravljanje revizorskim programima, vođenje unutarnjih i vanjskih sustava upravljanja kao i kompetenciju i ocjenu revizora. Predstavnici GGS-a u određenom području djeluju u više od 80 zemalja svijeta, a konzultanti GGS-a i neovisni revizori imaju iskustva u radu s različitim tvrtkama te su dostupni za bilo koji opseg poslovanja /kompanije, kao i za učinkovito vođenje postupka kroz provjeru certifikata. Zato GGS certifikacija poslovanja predstavlja vrlo bitan element za prosudbu održivosti poslovanja u hotelijerstvu. Tvrtke i u hotelskoj industriji sve češće zahtijevaju certificiranje kako bi dokazala neovisno uvjerenje da je njihovo poslovanje razvojno održivo. Tako već više od dva desetljeća GGS izdaje certifikat o održivosti za različite sektore u međunarodnoj i nacionalnoj turističkoj industriji.“ Više o tome cf: \*\*\*: „Green Globe Certification“, o.c., i: \*\*\*: „Green Globe = 3S Safety : Security : Sustainability“, o.c.

<sup>418</sup> Također, „... Međunarodni standard za održivost GGS je primijenjen na raznovrsne poslovne djelatnosti, počevši od usluga smještaja i ugostiteljstva, preko usluga prijevoznčkih i turističkih operatera, usluga organizacija mjesta konferencija i planiranja sastanaka, do menadžerskih i usluga tvrtki za odnose s javnošću. GGS certifikacija poslovanja se primjenjuje na usluge administraciju i operativne aktivnosti poduzeća osiguravajući tako dokazivost da primijenjene metode i postupci udovoljavaju najstrožim standardima održivosti. Certificirani članovi GGS-a imaju koristi od promocije branda GGS (povezanog s svjetskim potrošačima i poslovnim liderima). Održiva postignuća članova GGS-a svakodnevno su predstavljani u preko 100 članaka publiciranih putem tradicionalnih i novih medija, internetskih novinskih agencija i kanala društvenih medija na većini međunarodnih tržišta.” Više o tome cf: \*\*\*: „Green Globe Certification“, o.c., i: \*\*\*: „Green Globe = 3S Safety : Security : Sustainability“, o.c.

### 5.6.2.3. Valigia Blu

Valigia Blu je eko-certifikat ustanovljen davne 1996. godine u mjestu Rimini (Italija) kao primarno talijanski eko-certifikat. Cilj eko-certifikata Valigia Blu jest uključivanje poduzetnika gotovo svih sektora u razvoj održivosti destinacije. Do danas se spomenuti certifikat proširio gotovo u sve druge regije. Ovdje treba naglasiti da hoteli predstavljaju primarnu ciljnu grupu spomenutom certifikatu. Primarna područja kontrole eko-certifikata Valigia Blu predstavljaju: ekološko odlaganje te zbrinjavanje otpada i biorazgradivih deterdženata, potpuna pristupačnost organske hrane i ekološko očuvanje vode, uporaba namještaja od prirodnih materijala, dostupnost kvalitetnih informacija i podizanje svijesti gostiju/korisnika o važnosti očuvanja okoliša.<sup>419</sup>

### 5.6.2.4. Program zeleni ključ (Green Key)

Nagrada „zeleni ključ” (GK, eng. „Green Key“) vodeći je standard izvrsnosti u području ekološke odgovornosti i ovdje predstavlja ogledni primjer održivog poslovnog djelovanja u tzv. turističkoj industriji. Program zeleni ključ (eng. „*Green Key programme*“ of the FEE) predstavlja poseban standard izvrsnosti. Ova prestižna eko-oznaka predstavlja dokaz predanosti tvrtke da se njihovi turistički objekti pridržavaju strogo propisanih kriterija Fondacije za okolišnu edukaciju (FEE je akronim od eng. *Foundation for Environmental Education*). Fokus standarda primarno je na informiranju i uključivanju gostiju u mjere koje poduzeće poduzima kako bi se poslovalo održivo i ekološki prihvatljivo. Zeleni ključ znači obećanje određene ustanove (poduzeća/tvrtke/kompanije) gostima da će odlukom da ostanu u takvoj ustanovi pomoći realizaciji promjena na razini okoliša i održivosti. Visoki standardi zaštite okoliša koji se očekuju od ovih ustanova održavaju se rigoroznom dokumentacijom i čestim revizijama.<sup>420</sup>

Područja snažnijeg djelovanja programa GK (zeleni ključ) široka su.<sup>421</sup> U RH program

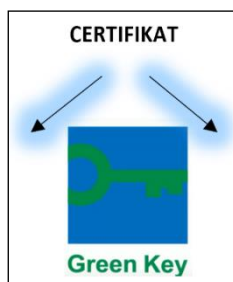
<sup>419</sup> Više o tome cf: Petrić, L.: **Upravljanje turističkom destinacijom: načela i praksa**, o.c., p. 130.

<sup>420</sup> Više o tome cf: Green Key: „Unlocking sustainability in the hospitality industry“, o.c., te: Green Key: „Our Programme“. <<https://www.greenkey.global/our-programme/>> (12.2.2021.).

<sup>421</sup> Konkretno, „... to su: obrazovanje (veliki fokus je na informiranju i uključivanju posjetitelja u mjere koje poduzeće poduzima prema ekološki prihvatljivijem i održivijem razvoju, jer se standardom osigurava da osoblje koje radi u hotelu bude dobro educirano, informirano i potpuno osposobljeno u području ekološki prihvatljivih i održivih praksi); inovacije (GK neprestano traži nove održive metode rada i uporabe tehnologije u namjeri da smanji ukupnu štetu u okolišu kroz manju upotrebu energije i vode te kroz

Zeleni ključ također ima tendenciju ostvarivanja sličnih ciljeva.<sup>422</sup> Eko oznaka-certifikata Green Key nalazi se na slici 33.<sup>423</sup>

Slika 33. Certifikat Green Key



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Green Key: „Unlocking sustainability in the hospitality industry“. <<https://www.greenkey.global/>> (12.2.2021.).

Treba istaknuti da postoji i vrlo slična prestižna eko oznaka Green Key Global („Zeleni ključ globalno”) koja se ipak razlikuje od eko-oznake Green Key (eko-oznaka certifikata Green Key Global prikazana je na slici 34.). Ona je preciznije opisana na temelju objave u kojoj se navodi da će gosti imati povjerenja prema ostvarenoj prestižnoj eko-oznaci Green Key Global jer je program Green Key Eco-Rating već više od 20 godina vodeći program koji se ocjenjuje i potvrđuje u gotovo cijeloj Sjevernoj Americi i šire, a u okviru opsega njihovih održivih inicijativa. Pritom je Globalno održivo turističko vijeće“ (eng. Global Sustainable Tourism Council, GSTC) odgovorno za priznavanje svih elemenata Programa

smanjenje otpada jer tim promjena pomaže ustanovama uključenim u GK u uštedi troškova); dodatna vrijednost certifikacijske oznake zaštite okoliša GK jest da ostaju važne putnicima kada odlučuju o mjestu za turistički boravak, jer GK simbolizira opredijeljenost za okoliš i održivi razvoj koji je izuzetno privlačan za potencijalne goste); unapređenje (nakon ostvarenja nagrade GK institucije mogu to iskoristiti da bi pokazale svoj angažman u pitanjima zaštite okoliša i održivosti); službeni ciljevi (GK službeno ima za cilj: povećati korištenje ekološki prihvatljivih i održivih metoda rada i tehnologije u ustanovama i na taj način smanjiti cjelokupnu upotrebu resursa, osvijestiti i stvoriti promjene u ponašanju gostiju, osoblja i dobavljača pojedinih turističkih objekata, povećati upotrebu ekološki prihvatljivih i održivih metoda i podići svijest o stvaranju promjena u ponašanju u ugostiteljstvu i turističkoj industriji u cjelini); opće područje djelovanja, tj. GK i ciljevi održivog razvoja (GK vodeći je standard izvrsnosti u području održivog turizma, koji turističke institucije usmjeravaju da daju svoj dio u postizanju 17 ciljeva održivog razvoja od 2015. do 2030., a koje su postavili UN, što su u stvari informacije o tome kako GK doprinosi suvremenim „ciljevima održivog razvoja“ (SDG-ovima) općenito, te svakom od 17 ciljeva ponaosob).“ Više o tome cf: Green Key: „Green Key and the Sustainable Development Goals 2015 – 2030“.

<<https://static1.squarespace.com/static/55371f97e4b0fce8c1ee4c69/t/56e684cfcf80a14323d24945/1515420105017/Green+Key+and+the+Sustainable+Development+Goals+%28SDGs%29.pdf>>, (12.2.2021.), te Green Key: „Our Programme“, o.c.

<sup>422</sup> Ustanove kojima se dodjeljuju certifikati GK ispunjavaju niz visokih standarda zaštite okoliša. Razvijeni su kriteriji i bilješke za šest kategorija GK objekata (hoteli i domovi, kampovi i parkovi za odmor, mali smještajni centri, konferencijski centri, restorani i atrakcije) koji pokrivaju gotovo sva područja održivosti. Više o tome cf: Green Key: „Unlocking sustainability in the hospitality industry“, o.c., te u: Green Key: „Our Programme“, o.c.

<sup>423</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Ekološka udruga Lijepa naša Zagreb“. <<https://www.lijepa-nasa.hr/>> (12.2.2021.), i: \*\*\*: „Zeleni ključ“. <<https://www.lijepa-nasa.hr/zeleni-kljuc/>> (12.2.2021.).

ekološkog ocjenjivanja zelenog ključa, koji predstavlja visoko razvijen sustav ocjenjivanja dizajniran da bi se prepoznalo hotele, motele i odmarališta koja su posvećena poboljšanju okolišnih i fiskalnih performansi.<sup>424</sup>

Slika 34. Certifikat Green Key Global



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Green Key Global: „Green Key Global“. < Green Key Global: „Green Key Global“. <<http://www.greenkeyglobal.com/>> (12.2.2021.).

### 5.6.2.5. Travelife

Međunarodna shema certificiranja smještaja i održivosti hotela Travelife: „... radi na unapređenju upravljanja okolišnim i društvenim utjecajima članica, npr. kao što su smanjenje potrošnje energije i vode te osiguranje podrške lokalnim tvrtkama, ljudima i kulturi. To pridonosi osiguravanju dobre i poštene prakse i djeluje na zaštitu gostiju, zaposlenika i lokalne zajednice u kojoj se posluje. Ishođenje Travelife certifikata je složeno, jer zahtijeva odgovorno upravljanje i veliki angažman osoblja, veće ulaganje vremena i novca, a često može dovesti i do potpune transformacije načina prijašnjeg poslovanja.”<sup>425</sup> Svi hoteli i smještajni objekti koji namjeravaju ishodovati certifikat Travelife moraju angažirati neovisnu reviziju koja radi na licu mjesta, a kako bi dokazali da zadovoljavaju stroge kriterije i prije nego što dobiju certifikat Travelife. Na slici 35. prikazani su certifikati Travelife: Travelife Gold award i Award of Excellence. O ovom prestižnom certifikatu postoji sažeti opis na mrežnim stranicama Travelife.<sup>426</sup>

<sup>424</sup> Kao potporu naporima članova da postanu tzv. vrhunski zeleni smještaj“, njima se pruža sveobuhvatan vodič o tome kako „otključati“ mogućnosti smanjenja potrošnje komunalnih proizvoda, otpada, (štetnih) emisija i troškova poslovanja, a navedene su i dodatne preporuke za obuku zaposlenika, angažman osoblja i kupaca, upravljanje lancem opskrbe, uključivanje zajednice i još mnogo toga. Više o tome cf: Green Key Global: o.c.

<sup>425</sup> Posebno je interesantno naglasiti da kriteriji za hotelsku i smještajnu certifikaciju („Travelife for Hotels & Accommodations“) obuhvaćaju pitanja poput ljudskih prava, zaštite djece i dobrobiti zaposlenika. Više o tome cf: Travelife: „Certification“, o.c., i: Gold Hotels: „Travelife Gold award“, o.c., i: Travelife: „Collection“, o.c., te: Travelife: „About us“, o.c.

<sup>426</sup> Mnogi hoteli koji po prvi put nisu bili uspješni pri reviziji ponekad trebaju uložiti i nekoliko godina truda u poboljšanje održivosti svojeg poslovanja, a prije nego što dođu na razinu postizanja certifikacije Travelife. Tijekom dosadašnje prakse certificiranja Travelife uvriježile su se dvije vrste certifikata (Travel gold i Award of Excellence). Više o tome cf: Travelife: „Collection“, o.c., te: Travelife: „About us“, o.c.



Slika 35. Certifikati Travelife Gold award i Award of Excellence



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Travelife: „Certification“.

<[https://www.travelife.info/index\\_new.php?menu=certification&lang=en](https://www.travelife.info/index_new.php?menu=certification&lang=en)> (4.2.2021.), i: Gold Hotels: „Travelife Gold award“. <<https://www.goldhotels.com.tr/goldcity/travelife-gold-award/>> (4.2.2021.), i: Travelife: „Collection“. <[http://travelifecollection.com/about\\_travelife](http://travelifecollection.com/about_travelife)> (4.2.2021.), te: Travelife: „About us“. <<https://travelifestaybetter.com/about-us/>> (4.2.2021.).

### 5.6.2.6. Eko-oznaka: Prijatelj okoliša

Program Eko-oznaka: Prijatelj okoliša<sup>427</sup> uvelo je Ministarstvo zaštite okoliša i energetike RH<sup>428</sup> u svrhu promocije proizvoda i usluga koji se u usporedbi sa sličnim proizvodima i uslugama odlikuju manje negativnim utjecajem na okoliš u cjelokupnom životnom ciklusu. Spomenuti program pridonosi učinkovitom korištenju okoliša, njegovih sastavnica i općenito visokom stupnju zaštite okoliša. Program je dio nacionalne politike zaštite okoliša i održivog razvoja. Cilj je smanjiti negativni utjecaj proizvodnje i potrošnje na zdravlje, okoliš, klimu i prirodne resurse. Dodjela znaka nije zamišljena kao nagrada ili priznanje u smislu natjecanja, već znači prepoznatljivu kakvoću proizvoda s aspekta zaštite okoliša.<sup>429</sup> Postupak dodjele znaka Prijatelj okoliša u novom programu eko-označavanja jednostavniji je jer je usklađen s postupkom dodjele znaka zaštite okoliša Europske unije EU Ecolabel. Izgled znaka Prijatelj okoliša njegov sastav i način rada savjetodavnog stručnog povjerenstva uređuje posebno donesen Pravilnik o znaku zaštite okoliša Prijatelj okoliša.<sup>430</sup>

<sup>427</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Eko-oznake“, o.c.

<sup>428</sup> Opaska: navedeno Ministarstva zaštite okoliša i energetike RH se trenutačno zove „Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja RH“.

<sup>429</sup> Postupak dodjele znaka Prijatelj okoliša temelji na neovisnoj verifikaciji od treće strane ovlaštenog instituta, akreditiranog laboratorija i sl. Znak spada u Tip I eko-oznaka i deklaracija međunarodne norme EN ISO 14024:2000 što ga izdvaja iz sve veće skupine raznih privatnih eko-oznaka i samodeklaracija. Više o tome cf: **Pravilnik o znaku zaštite okoliša „Prijatelj okoliša“**, „Narodne novine“, 2016, 91, <<http://www.propisi.hr/print.php?id=3244>> (12.4.2019.).

<sup>430</sup> Više o tome cf: **Pravilnik o znaku zaštite okoliša „Prijatelj okoliša“**, o.c.

### 5.6.2.7. Eko-oznaka: Eko partner

Eko partner je program ekološkog certificiranja malih turističkih objekata pod vodstvom nevladine organizacije pod nazivom Udruga Sunce iz Splita koja ga je utemeljila 2008. godine.

Slika 36. Certifikat Eko partner udruge Sunce iz Splita



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Sunce: „Sunce Udruga za prirodu, okoliš i održivi razvoj”. <<https://sunce-st.org/>> (12.2.2021.), i: Sunce: „Udruga za prirodu, okoliš i održivi razvoj Sunce”. <[https://web.facebook.com/udruga.sunce.split?\\_rdc=1&\\_rdr](https://web.facebook.com/udruga.sunce.split?_rdc=1&_rdr)> (12.2.2021.).

„Cilj programa je pružati podršku realizaciji ciljeva 'Akcijskog plana zelenog turizma RH', a svrha je razvoj održivog turizma u Dalmaciji. Preciznije, Eko Partner program, kao inicijativa Udruge Sunce iz Splita, pruža program certificiranja malih smještajnih jedinica (apartmana i malih obiteljskih hotela). Opći cilj programa je poticanje razvoja održive turističke ponude u Dalmaciji, društveni razvoj i suradnja u lokalnoj zajednici.”<sup>431</sup> Udruga od početka svojeg djelovanja radi na poticanju hrvatskog društva prema dugoročnoj održivosti počevši od lokalnih zajednica. „... Kako su mnoge sredine još ograničene zbog nerazvijene javne infrastrukture i zbog nerazvijenog sustava odvojenog sakupljanja otpada, izbor kriterija se temelji na ova dva principa: (1) prve kriterije čine osnovni zahtjevi zaštite okoliša, a (2) u druge kriterije spadaju dodatne mjere koje omogućuju malim turističkim objektima da s niskim financijskim ulaganjem mogu preuzeti zadane kriterije.”<sup>432</sup>

<sup>431</sup> Eko partner je prvi ekološki program certificiranja u Dalmaciji koji prati ciljeve Akcijskog plana zelenog turizma u RH te pruža podršku provedbi međunarodnih strategija održivog razvoja. Programom Eko partner želi se potaknuti: „(a) integriranje ekološki odgovornog načina upravljanja u upravljačku politiku malih obiteljskih hotela i turističkih seoskih domaćinstava; (b) razvijanje platforme za međusektorsku suradnju u implementaciji potrebnih mjera; (c) senzibiliziranje šire javnosti, nacionalne i lokalne uprave te turističkih zajednica i poduzetnika na svim razinama, za pitanja zaštite okoliša i održivog razvoja.” Više o tome cf: Sunce: „Sunce Udruga za prirodu, okoliš i održivi razvoj”, o.c., i: Sunce: „Udruga za prirodu, okoliš i održivi razvoj Sunce”, o.c.

<sup>432</sup> Ukupan broj kriterija na početku je bio 33, a bili su podijeljeni u osam kategorija. Oni su bili tek polazni

### 5.6.2.8. Pilot-projekt: Zeleno poslovanje u hotelijerstvu

Udruga poduzetnika u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH) pokrenula je pilot-projekt Zeleno poslovanje u hotelijerstvu: „... Temeljni cilj je bio uspostava i definiranje mjerljivih kriterija za tzv. „zelene hotele“ i za uvođenje tzv. „zelenog poslovanja“ u 21 hotelu koji su se u 2013. godini prvi pridružili projektu. Konačni cilj je bio podići konkurentnosti hrvatskog turizma kroz projekt „Zeleni turizam“ (pod pokroviteljstvom Ministarstva turizma RH<sup>433</sup>). Spomenuti hoteli, koji su bili prvi prijavljeni u RH za pilot-projekt UPUHH-a od 2013. godine, već od 2017. godine nose oznaku „Sustainable Hotel“. Kako se jedan od primarnih ciljeva zacrtanih Strategijom razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine temeljio na uvođenju prakse zelenog poslovanja, posljedično isto podrazumijeva sinergiju ekonomske dobiti, brigu za okoliš u najširem smislu te socijalnu uključenost u širu zajednicu.<sup>434</sup> Uz sve to se podiže i motivacija zaposlenih te stvara bolja komunikacija s gostima, jer osim pojačane brige o zaštiti okoliša oni danas izražavaju i sve viši stupanj socijalne osjetljivosti naspram šire zajednice.”<sup>435</sup>

### 5.6.2.9. Projekt „Kvarner Family“

Sličan prethodnom konceptu jest projekt *Kvarner Family* Primorsko-goranske županije. Provedba projekta prepuštena je Turističkoj zajednici Kvarnera (u suradnji s turističkim zajednicama članicama). Radi se o sustavu standarda i mjerila kojima se stvara nova osnova za povezivanje nositelja obiteljskog smještaja. *Kvarner Family* predstavlja

---

kriteriji te su se u budućnosti očekivano proširivali i nadopunjavali. Više o tome cf: Sunce: „Sunce Udruga za prirodu, okoliš i održivi razvoj”, o.c., i: Sunce: „Udruga za prirodu, okoliš i održivi razvoj Sunce”, o.c.

<sup>433</sup> Opaska: Sadašnji naziv Ministarstva turizma RH jest Ministarstvo turizma i sporta RH.

<sup>434</sup> Uza sve to postoje razni kriteriji u svijetu koje hotelijeri mogu odabrati za dobivanje certifikata zelenog hotela, počevši od smanjenja potrošnje energenata, ograničavanja štetnih utjecaja na okoliš do recikliranja, postavljanja zelenih krovova itd., čime se postižu i velike uštede u troškovima. Brojne analize hotela koji posluju zeleno pokazuju da se u takvim objektima u prosjeku troši oko 20 % manje vode, da su troškovi odvoza smeća 15 % niži, a dolazi i do poboljšanja okoliša u kojem se objekti nalaze.

<sup>435</sup> Cilj je projekta zelenim poslovanjem ostvariti sinergiju ekonomske dobiti, socijalne i dobrobiti za okoliš, a prema definiranim kriterijima. Nakon odrađenih radionica za hotele u projektu te provedenih audita po hotelima, a u suradnji sa stručnjacima (za zeleno poslovanje, za energetske učinkovitost i OIE stručnjak za zeleni marketing), UPUHH je u suradnji sa Ministarstva turizma RH 2017. godine dodijelio certifikat Green hotel 21 hrvatskom hotelu. Opaska: Sadašnji naziv Ministarstva turizma RH jest Ministarstvo turizma i sporta RH. Više o tome cf: UPUHH: „Zeleno poslovanje u hotelijerstvu” Udruge poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske. <<https://www.upuhh.hr/novosti/item/27-projekt-zeleno-poslovanje-u-hotelijerstvu-udruge-poslodavaca-u-hotelijerstvu-hrvatske>> (12.4.2021.).

nadopunu postojećim sustavima kategorizacije, a s ciljem povećanja konkurentnosti i razine kvalitete apartmana, soba, kampova ili kuća koji se iznajmljuju. Projektom se unapređuje ponuda obiteljskog smještaja i povećava kvaliteta usluge i konkurentnosti. „Ciljevi i očekivani učinci projekta „Kvarner Family“ su: povećanje kvalitete turističke ponude obiteljskog smještaja, postizanje bolje tržišne prepoznatljivosti, pojačana promocija obiteljskog smještaja, posebice u elektroničkim medijima, organizacija zajedničkih programa edukacije i pokretanje zajedničkih programa obuke.”<sup>436</sup>

## 5.7. Lukrativni model sezonalnosti u obiteljskom hrvatskom hotelijerstvu

Glavni uzrok sezonalnosti u hrvatskom hotelijerstvu u zadnjih nekoliko desetljeća prevelika je usmjerenost na tzv. tradicionalni oblik turizma, a predstavljen je kao oblik tzv. ljetnog kupališnog i/ili odmorišnog turizma. Činjenica je da su zato hotelski kapaciteti u RH nedovoljno iskorišteni, a najveći dio takvih kapaciteta nalazi se u primorskim mjestima i otocima jer oni pretežito posluju samo u periodu ljetne turističke sezone. Posljedica je najveća koncentracija zbiljanja na obali koja su kao najznačajniji resurs u službi samo jednog, već spomenutog oblika turizma. U turizmu (i kod svih njegovih djelatnosti koje izravno ili neizravno čine njegovu gospodarsku strukturu) je evidentno da je sezonalnost još uvijek jedan od najvećih problema zbog niza čimbenika i zbog turističke potražnje i zbog turističke ponude. Ipak, gotovo je neizbježan određeni stupanj sezonalnosti zbog masovnih godišnjih odmora, povoljnijih klimatskih uvjeta, manjka vremenskih nepogoda, održavanja raznih sportskih događanja na globalnoj razini. Sezonalnost i neiskorištenosti kapaciteta problem su koji se javlja u određenom stupnju u gotovo svakoj zemlji, regiji, odnosno turističkoj destinaciji te su među najočitijim obilježjima turističke aktivnosti. Nezainteresiranost lokalne zajednice, turističke zajednice, vlasnika ugostiteljskih objekata, hotelijera, malih poduzetnika te sinteza toga mogu uzrokovati takve situacije. Treba razvijati različite oblike turizma kako bi se promijenili i bolje prilagodili različitim uvjetima tijekom godine. Sezonalnost je povratni proces sličnih turističkih aktivnosti i drugih čimbenika kao što su to npr. povoljne vremenske prilike, prigodni gastronomski događaji i enološki susreti uz raznovrsne kušaonice pogodne uz prigodno vrijeme berbi, tzv. marunijade ili u vrijeme

---

<sup>436</sup> Više o tome cf: Crikvenica Riviera: Kvarner Family.  
<<https://www.rivieracrikvenica.com/croatia/kvarner-family>> (20.2.2021.).

povoljnijeg rasporeda blagdana u godini i slično. Na žalost u RH je sezonalnost na vrlo visokoj razini pa se nameće potreba za smanjenjem sezonalnosti kao strateški cilj hrvatskog hotelijerstva i turizma u cjelini.

Usporedi li se RH s drugim kompetitivnim zemljama, a koje su usporedive prema njihovom geografskom položaju i klimatskim uvjetima (gdje su sunce i more ključni kao i u RH), dolazi se do zaključka da je stupanj sezonalnosti turizma u RH ipak najveći u usporedbi sa zemljama mediteranskog područja. Sezonalnost turizma u RH uzrokovana je geografskim obilježjima turistički receptivnih prostora koji su najatraktivniji, time i najposjećeniji, a obilježja su povoljni klimatski čimbenici, povećan trend u korištenja godišnjih odmora i značajnije promjene u trendovima u ponašanju turističkih potrošača. Veliki je utjecaj turističkih kooperanata na izbor destinacija i kreiranje vrste putovanja (npr. vid turizma, sportski sadržaji, kulturna baština i/ili rekreacija) te usmjeravanje održivim oblicima turizma i hotelijerstva, tj. specijalizacija turističke ponude prema odabranim suženim segmentima potražnje kao što su nautičari, enofili, turisti treće dobi, sportaši, poslovni ljudi itd. jer tako treba izbjeći prosječnost u samoj ponudi kao i međusobnu konkurenciju destinacija na regionalnoj razini. Slično tome, i zdravstveni turizam zbog sve atraktivnije *wellness* ponude postaje lukrativan i unosan posao u mnogim razvijenim zemljama na globalnoj razini, posebice kao visoko profitabilan model u funkciji održivog razvoja. Istraživanje mogućeg lukrativnog modela sezonalnosti u obiteljskom hrvatskom hotelijerstvu upućuje na vezu s lukrativnim destinacijskim menadžmentom kompanija (DMK) u RH.<sup>437</sup>

Naime, „... DMK karakterizira lukrativne (korisne, rentabilne, probitačne, visoko profitabilne) receptivne kompanije/tvrtke u modelu održivog razvoja, a koje se javljaju primarno raspadom velikih agencija i kao reakcija na sve veću individualizaciju na strani turističke potražnje do stava da su DMK organizatori sadržajnog boravka u turističkim destinacijama čime dolazi do izrazite važnosti njihova uloga u unapređenju turističke ponude destinacije. Uz to, DMK je važno za tvrtku/poduzeće koje koristi svoje opsežno poznavanje lokalnih turističkih resursa, posjeduje stručno osoblje i ima dostupne druge potrebne resurse za osmišljavanje i realizaciju usluga vezanih uz putovanje, boravak i različite aktivnosti u turističkoj destinaciji. Tako DMK utječu na podizanje kvalitete

---

<sup>437</sup> Više o tome cf: Magaš, D.: **Destinacijski menadžment - Modeli i tehnike**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2008, te: Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z.: o.c.

turističkog proizvoda određene destinacije, odnosno izravno utječu na povećanje atraktivnosti, a samim time i konkurentnosti turističke destinacije na turističkom tržištu.”<sup>438</sup>

Važno je istaknuti da je česta posljedica sezonalnosti iskrivljavanje predodžbe o gospodarskim potencijalima turizma. U skladu s time turizmu se često pripisuju samo direktni ekonomski učinci proizašli prodajom usluga turistima, ali se indirektni ekonomski učinci proizašli prodajom raznih sirovina, poluproizvoda, proizvoda i usluga te logističke potpore u konačnici ipak ne pripisuju učincima turizma. „... Kao rezultat tako iskrivljene vizije o sveukupnom gospodarskom potencijalu, sezonalnost uzrokuje „podcjenjivanje turizma“ i nerazumijevanje važnosti u svrsishodnoj i odgovarajućoj financijskoj i institucionalnoj potpori multidimenzionalnog razvoja turizma. Sezonalnost turizma ima svoje obilježja i u funkcioniranju javnog sektora gdje se od pojedinih segmenata u samo jednom dijelu godine (dok se u preostalom dijelu godine to upravljanje svodi samo na pripremu aktivnosti za nadolazeću turističku sezonu) zahtijeva visoka pripremljenost, organiziranost i angažman u upravljanju. Neravnomjerno kretanje potražnje tijekom godine otežava anticipiranje budućih kretanja turističke potražnje, kao i kretanja cijena koštanja inputa koji se koriste u „proizvodnji“ turističkih usluga. Iznalaženje rješenja za suzbijanje sezonalnosti je jedan od najviših prioriteta u razvoju i značaju turizma u nacionalnom gospodarstvu RH, a čemu akademska i šira istraživačka zajednica, uz ovakva i slična istraživanja, mogu znatno pridonijeti i stvoriti adekvatnu podlogu za donošenje odgovarajuće i strategije budućeg razvoja turizma RH. Raspravljajući o tome kako i do kojeg se razmjera treba razvijati turizam na lokalnoj razini načelno se kaže da je održivi turizam prilagodljiva paradigma koja osigurava primjenu vrlo različitih pristupa, koje su u skladu sa postojećim posebnim uvjetima. Različiti interesi u različitim lokalnim sredinama jedno je od mnogih pitanja koja treba istražiti uz pomoć uspješnih strategija kako bi se unaprijedio razvoj.”<sup>439</sup>

---

<sup>438</sup> Lakša i veća mogućnost integracije svega spomenutoga na određenoj destinaciji i u konkretnom objektu, tj. određenom malom obiteljskom hotelu, velika je komparativna prednost. Iskorištavanje navedenih posebnosti omogućuje perspektivniju primjenu lukrativnog modela sezonalnosti u obiteljskom hrvatskom hotelijerstvu. Najpoznatiji okvir modela održivog razvoja razvijen je u Svjetskoj turističkoj organizaciji (WTO) jer njegovi glavni principi uključuju ekološku, socijalnu, kulturološku i ekonomsku održivost. Samim time se osigurava unapređenje kvalitete života u lokalnoj sredini, visoka kvaliteta iskustva turistima i održava kvaliteta okoliša. Sezonalnost turističkog prometa često stvara i brojne probleme (npr. neravnomjerno ostvarivanje ekonomskih i drugih učinaka te dr.) jer nekada stvara dodatne operative troškove u turizmu, kao npr. vezane uz pronalazak sezonske radne snage, kompletnu pripremu za turističke sezone, pokriće troškova hladnog pogona neiskorištenih kapaciteta, itd.

<sup>439</sup> Više o tome cf: Vukonić, B.: **Gradovi u turizmu**, Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb, 2015, p. 56.

Primjena lukrativnog modela sezonalnosti u obiteljskom hrvatskom hotelijerstvu uz osmišljeno praćenje ekonomskih učinaka turizma zasigurno pomaže pri upravljanju održivim razvojem turizma te zato može privući investicijski kapital u određenu zemlju, a s ciljem razvoja i/ili unapređenja njezine konkurentnosti. Uza sve spomenuto „... nužno je: (a) veće angažiranje turističkih kooperatora (u mobilizaciji turističkih receptivnih kapaciteta u predsezoni i u podsezoni)<sup>440</sup>, (b) kvalitetnije rješavanje plasmana usluga (tijekom glavne turističke sezone) posredstvom organizatora putovanja, (c) uspješno brendiranje hotelskih kuća (uz njihovu integraciju s velikim hotelskim korporacijama i uz privlačenje novih domaćih i inozemnih kapitalnih ulaganja), (d) pravovremeno promišljanje o proširenju ponude malih obiteljskih hotela sigurno će omogućiti veću lukrativnost, konkurentnost, kreaciju i implementaciju inovativnijih turističkih ponuda, povećanje raznovrsnosti te međunarodnu prepoznatljivost i više standarde kvalitete u pružanju hotelskih i vezanih usluga, a time bi se smanjio i problem sezonalnosti, te prevelike napučenosti u vrijeme ljetnih mjeseci (sezone).”<sup>441</sup>

Paralelno s istraživanjem održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH i primjene lukrativnog modela sezonalnosti u obiteljskom hotelijerstvu RH nametnula se potreba za pravovremenim promišljanjem proširenja ponude malih obiteljskih hotela. To bi im omogućilo bolju lukrativnost, veću konkurentnost i kreaciju te implementaciju inovativnih turističkih usluga, uz povećanje njihove raznovrsnosti te međunarodne prepoznatljivosti. Navedeno bi ih usmjerilo prema ostvarenju viših standarda kvalitete u pružanju hotelskih i povezanih usluga. Također, omogućilo bi se preciznije određenje koncepta realnih utjecaja na upravljanje održivim razvojem turizma određenih destinacija (priobalnih i dr.), podjednako zanimljivih kao što su suvremeni i inventivni poticaji obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH. Tako je Draženka Birkić u svojoj doktorskoj disertaciji iz 2016. godine posebno obradila i istakla značaj faktora koji utječu na upravljanje održivim razvojem turizma destinacija (konkretno na primjeru priobalne destinacije). Ona je posebno istaknula:<sup>442</sup>

„- da su tzv. „megatrendovi“ opći faktori utjecaja kojima se predviđaju kretanja u nekom budućem i realno sagledivom razdoblju;

---

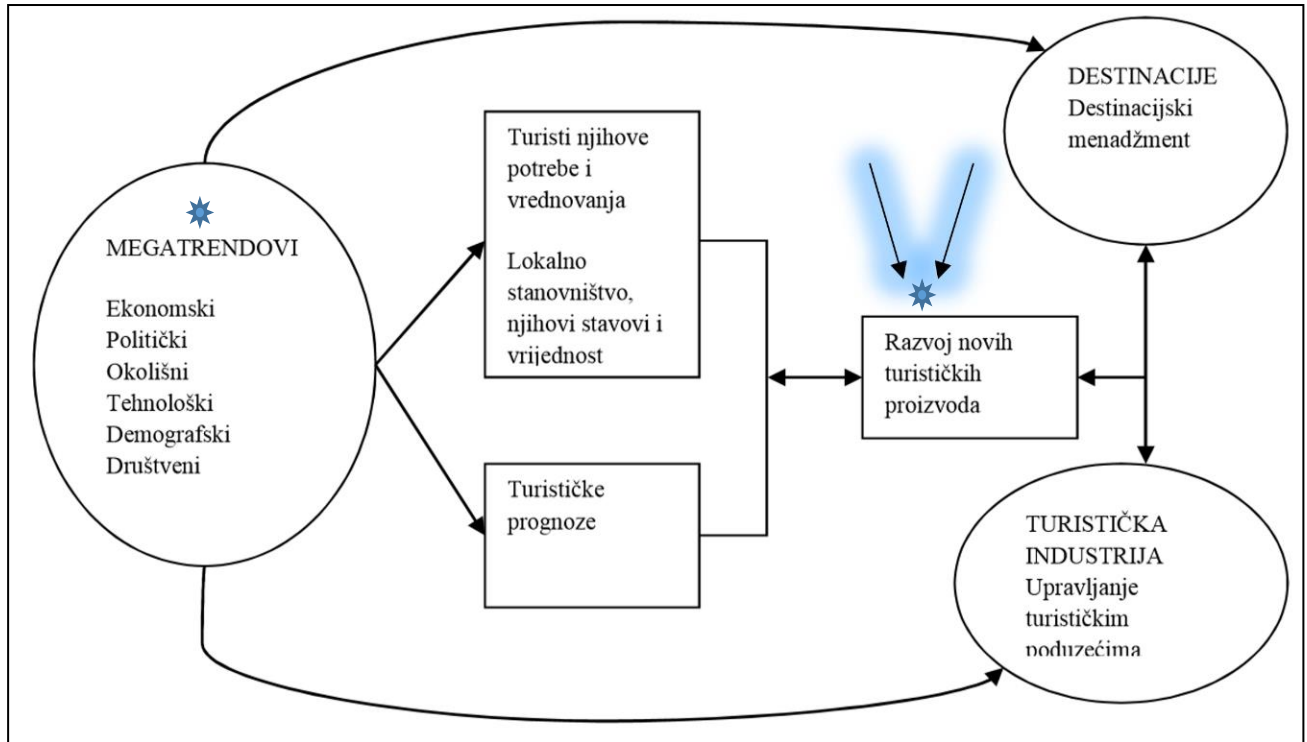
<sup>440</sup> Više o tome cf: Ahmad Bello, D.: o.c., p. 1.–12.

<sup>441</sup> Više o tome cf: Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O.: o.c., i: Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z.: o.c., te: Čorak, S., Trezner, Ž. (ured.): o.c., p. 15.

<sup>442</sup> Više o tome cf: Birkić, D.: **Održivi turistički razvoj priobalne destinacije**, Doktorski rad, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2016, p. 97.–98.

- da se posebnost ogleda u ispravnom sagledavanju mogućih trendova suvremene turističke potražnje koja će imati utjecaja na razvijanje novih (i inventivnih) turističkih proizvoda.”<sup>443</sup>

Slika 37. Megatrendovi kao faktor utjecaja na upravljanje OR-om turističke priobalne destinacije



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Birkić, D.: o.c., p. 97.–98. te Dwyer, L. et al.: o.c., p. 64.

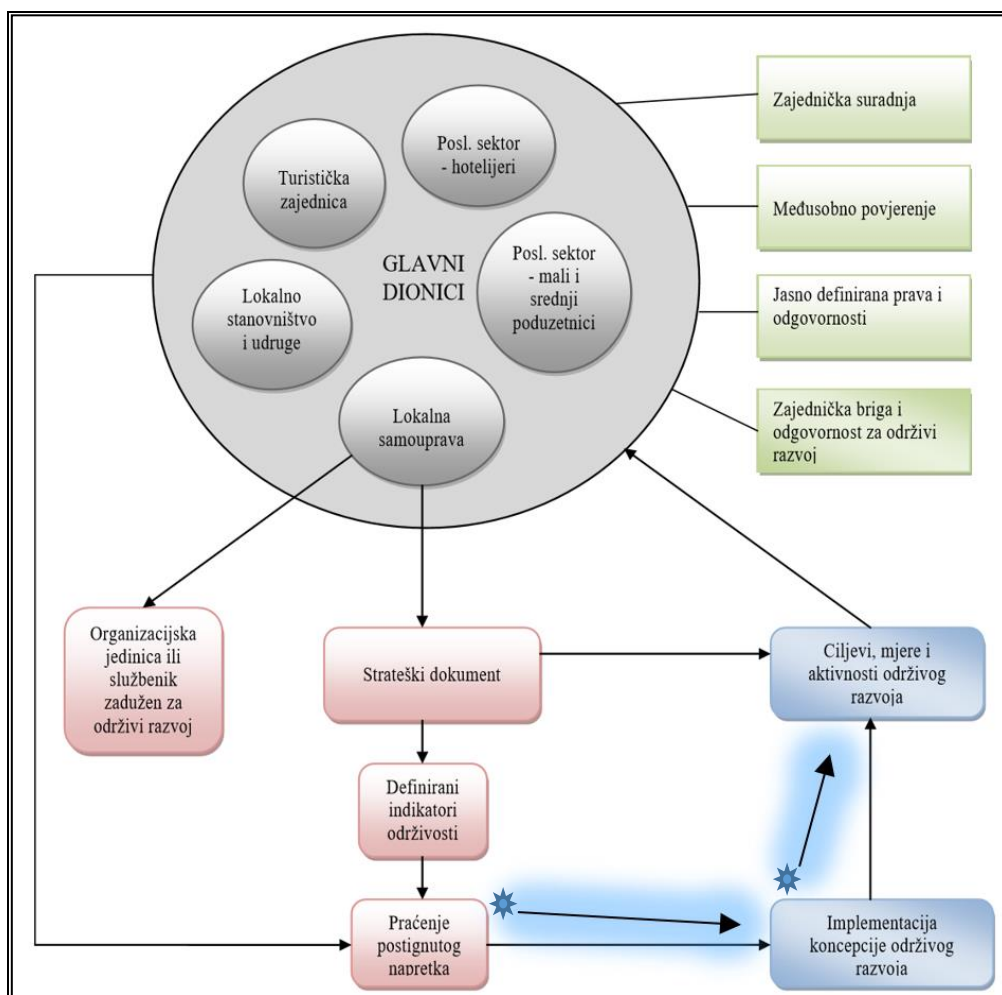
Također, istaknula je (vidjeti oznake ★ na slici 37.) razvoj novih turističkih proizvoda te: „... da postoji šest temeljnih megatrendova (ekonomski, politički, okolišni, tehnološki, demografski i društveni) koji najznačajnije utječu na glavne aspekte destinacije (konkretno: na destinacijski menadžment, tvrtke (kompanije/poduzeća) i na upravljanje tvrtkama (kompanijama/poduzećima) te na turiste, tj. njihove potrebe, vrijednosti i prognoze). Pojasnila je da su zato sfere utjecaja prikazane u obliku kružnih modela što ukazuje na dinamiku situacije te kako npr. priobalna turistička destinacija utječe s jedne strane i turistička industrija s druge strane, a turisti i lokalno stanovništvo utječu s treće strane na razvoj i stvaranje novih (i inovativnih) turističkih proizvoda koji nadalje utječu na oblikovanje

<sup>443</sup> Više o tome cf: Dwyer, L. et al.: **Destination and Enterprise Management for a Tourism Future**, *Tourism Management*, Vol. 30, 2009, No. 1, p. 63–74 <<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.002>> (3.2.2021.).



samog sustava (priobalne ili neke dr.) turističke destinacije. Unatoč složenim uvjetima brzih promjena života i rada ljudi u postindustrijskom dobu turistička se potražnja vrlo brzo mijenja. Dugoročni trendovi kretanja međunarodne turističke potražnje u proteklih 60 godina ukazuju na kontinuiran rast turizma i da unatoč povremenim krizama na njegovu poziciju turizam je najbrže rastuća gospodarska aktivnost na svijetu. Sa željom da se sagledaju moguće promjene i naznače suvremeni trendovi turističke potražnje važno je se pravovremeno prepoznaju opća obilježja mogućih i očekivanih promjena na turističkom tržištu svijeta, Europe i RH, a s posebnim osvrtom na moguće i očekivane promjene turističke potražnje za nove i inovativne turističke destinacije (priobalne i dr.).”<sup>444</sup>

Slika 38. Prijedlog modela planiranja i promicanja OR turističke destinacije



Izvor: obrada autora prema i više o tome cf: Mičetić Fabić, M.: o.c., p. 169.

<sup>444</sup> Više o tome cf: Birkić, D.: o.c., p. 97.–98.

Treba uočiti prijedlog modela planiranja i promicanja OR-a turističke destinacije autorice Morene Mičetić Fabić u kojem je istaknuta važnost praćenja postignutog napretka za implementaciju OR-a (vidjeti oznake ★ na slici 38).<sup>445</sup>

Rasprava o lukrativnom model sezonalnosti u obiteljskom hotelijerstvu RH ukazuje na to da lokalna i svaka druga (samo)uprava (regionalna i dr.) treba voditi računa o OR-u turističke destinacije i o koordinaciji i komunikaciji glavnih dionika na promicanju OR-a, usmjerenu ostvarenju lukrativnog modela sezonalnosti u obiteljskom hotelijerstvu RH, ali pritom svi trebaju preuzeti ozbiljniju, konkretnu i aktivnu ulogu inicijatora i promicatelja OR-a u svojoj domeni.

---

<sup>445</sup> Više o tome cf: Mičetić Fabić, M.: **Uloga lokalne samouprave u planiranju i promicanju održivoga razvoja turističke destinacije**, Doktorski rad, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2017, p. 168.–170.

## 6. PRIJEDLOG MODELA PROMICANJA ODRŽIVOG RAZVOJA U OPTIMIZACIJI POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA U HRVATSKOM HOTELIJERSTVU

U ovom poglavlju izložen je prijedlog modela za promicanje održivog razvoja u sklopu optimizacije poslovanja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu. Prijedlog je rezultat vlastitog, ovdje provedenog, istraživanja.

Prikazani su rezultati vlastitog istraživanja o stanju i mogućnostima ostvarenja održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu. Anketno istraživanje obavljeno je s pomoću klasičnog i elektroničkog upitnika u razdoblju od oko 60 dana 2018. godine.

Istraživanje je provedeno na namjernom uzorku od oko 100 izabranih malih obiteljskih hotelskih poduzeća, primarno na područjima:

- Kvarnera

(Opatija, Rijeka, Crikvenica, Novi Vinodolski i Senj)

- Dalmacije

(Split, Zadar, Šibenik i Omiš)

- Istre

(Poreč, Umag, Rovinj i Rabac) te

- Zagreba

(grad i županija).

Na temelju teorijskih i empirijskih spoznaja o OR-u kao poticaju obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu te vrednovanjem stanja i mogućnosti ostvarenja održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu, postavljene su hipoteze testirane i potvrđene.

Prijedlog modela promicanja OR-a u optimizaciji poslovanja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu (prikazan na slici 39.) izrađen je isključivo na temelju:

(a) spomenutog istraživanja (istraživanja o stanju i mogućnostima ostvarenja održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu)

(b) prilagodbi prethodno razvijenih prijedloga modela (drugih autora) planiranja i promicanja OR-a turističke destinacije;

(b1) Naziv: „Prijedlog modela planiranja i promicanja OR turističke destinacije”

autora Tomislava Klarina<sup>446</sup>

(b2) Naziv: „Prijedlog modela planiranja i promicanja OR-a turističke destinacije”  
autorice Morene Mičetić Fabić (prikaz na slici 38.)<sup>447</sup>

(c) prilagodbe prethodno razvijenog koncepta (druge autorice) utjecaja megatrendova (kao bitnog čimbenika) na upravljanje OR-om turističke priobalne destinacije:

(c1) Naziv: „Megatrendovi kao faktor utjecaja na upravljanje OR turističke priobalne destinacije“

autorice Draženke Birkić, prikazan na slici 37.<sup>448</sup>;

(d) prilagodbe prethodno razvijenog prijedloga modela (drugih autora) izgradnje i upravljanja regionalnim turističkim brendom:

(d1) Naziv: „Prijedlog modela izgradnje i upravljanja regionalnim turističkim brendom Dalmacije”

autora Jurice Bosne i Aleksandre Krajnović<sup>449</sup>.

---

<sup>446</sup> Više o tome cf: Klarin, T.: **Kreiranje modela održivog razvoja turizma u urbanim destinacijama Republike Hrvatske**, Disertacija, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Rijeka, 2017 <<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:774319>> (20.2.2021.), p. 375, gdje autor Tomislav Klarin navodi: „Budući da predloženi model pojašnjava odnose i utjecaje različitih čimbenika koji su u funkciji održivog razvoja turizma urbanih destinacija te ukazuje na mogućnosti i ograničenja upravljanja održivim razvojem turizma urbanih destinacija temeljem pokazatelja i ekocertifikata, postignuti su ciljevi istraživanja. Predloženi model moguće je implementirati prilikom formulacije i provedbe strateški održivog turističkog razvoja urbane destinacije, stoga je ostvarena svrha istraživanja.”

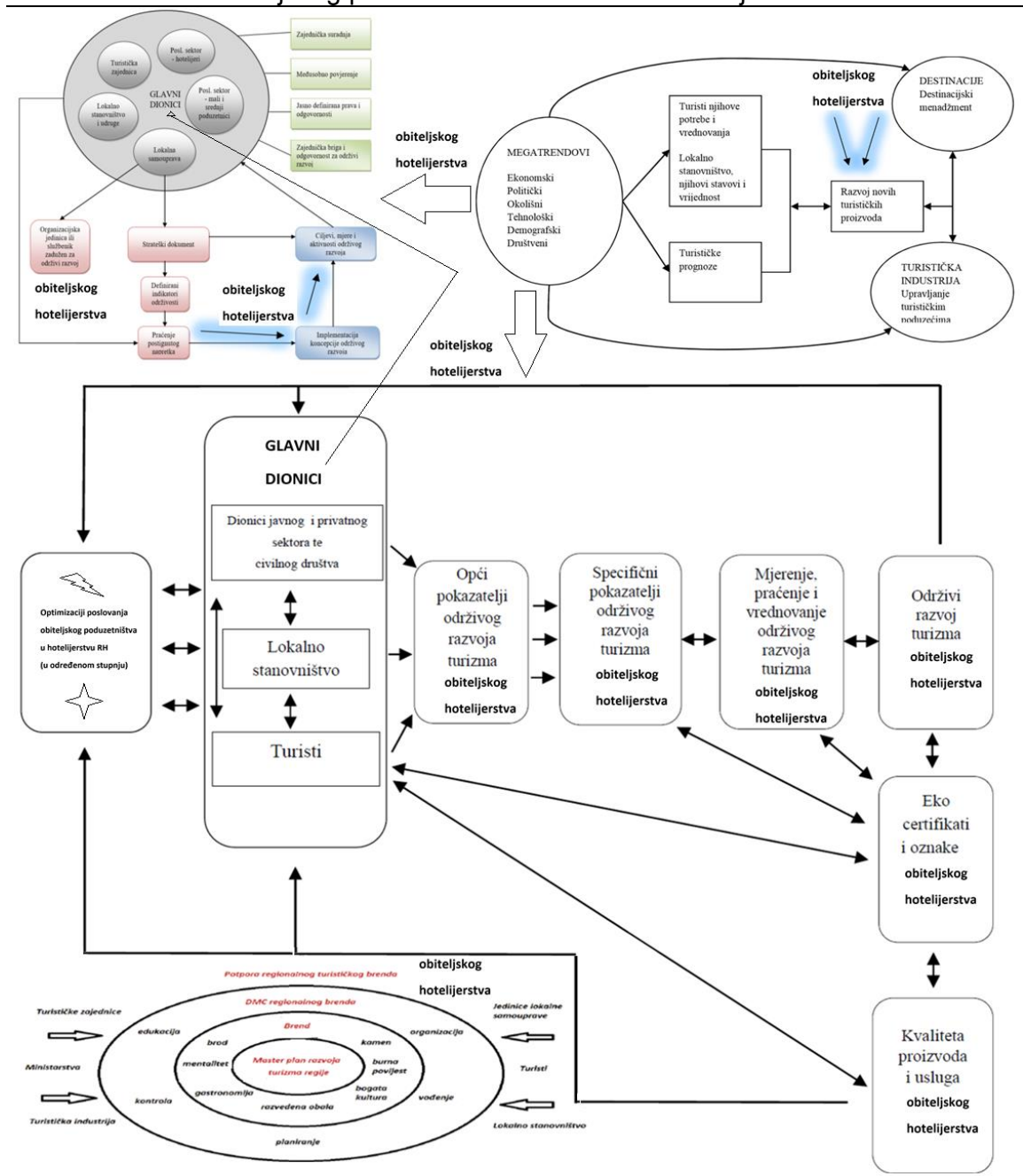
<sup>447</sup> Više o tome cf: Mičetić Fabić, M.: o.c., p. 169, gdje autorica Morena Mičetić Fabić navodi: „Svaki dionik treba preuzeti aktivnu ulogu inicijatora i promicatelja održivog razvoja. Međutim, zbog već spomenutih izazova poput usmjerenja na vlastite interese, sukoba interesa i drugo, lokalna samouprava (koja prvenstveno zastupa interese lokalne zajednice) je ta koja mora voditi računa o održivom razvoju turističke destinacije odnosno koordinaciji i komunikaciji među glavnim dionicima na promicanju održivog razvoja.”

<sup>448</sup> Više o tome cf: Birkić, D.: o.c., p. 98, te: Dwyer, L. et al.: o.c., p. 64, gdje autorica Draženka Birkić navodi: „Šest trendova: ekonomski, politički, okolišni, tehnološki, demografski i društveni, utječu na ključne aspekte destinacije, odnosno destinacijski menadžment, poduzeća i upravljanje poduzećima te turiste, njihove potrebe, vrijednosti i prognoze. Priobalna turistička destinacije s jedne strane i turistička industrija s druge strane te turisti i lokalno stanovništvo s treće strane utječu na razvoj i stvaranje novih turističkih proizvoda koji nadalje utječu na oblikovanje samog sustava priobalne turističke destinacije. Sfere utjecaja grafički su prikazane u kružnim modelima što ukazuje na dinamiku situacije.”

<sup>449</sup> Više o tome cf: Bosna, J., Krajnović, A.: **Prijedlog modela izgradnje i upravljanja regionalnim turističkim brendom Dalmacije**, Tranzicija, Vol. 17, 2015, No. 36, p. 91.–101.

<<https://hrcak.srce.hr/158310>> (12.2.2021.), te: Dwyer, L. et al.: o.c., p. 64, gdje autori Jurica Bosna i Aleksandra Krajnović navode: „Za njegovo donošenje i provedbu bilo bi odgovorno društvo s ograničenom odgovornošću, svojevrsni DMC (eng.: „Destination Management Company“) čija bi zadaća i odgovornost bila promovirati brend Dalmacije te upravljati njome provodeći strateške i operativne zadatke na razini regije Dalmacije. Takvim bi se master planom regije Dalmacije detaljno analiziralo njezino postojeće stanje na turističkom tržištu, definirala misija, vizija, strateški ciljevi te načini njihove provedbe u praksi. Masterplan bi bio svojevrsna strategija budućeg razvoja Dalmacije u turizmu, po uzoru na ostale razvijene turističke regije svijeta. Brend Dalmacije bi se mogao i trebao graditi na temelju njezinih jedinstvenih obilježja te najatraktivnijih resursa za koje ispitanici navode razvedenu obalu, netaknutu ljepotu prirode, tradicionalnu dalmatinsku gradnju, te njezinu burnu povijest. Dalmacija mora definirati, odabrati i komunicirati svoje jake konkurentne prednosti efikasno, koristeći se kanalima komuniciranja i promocijskim aktivnostima, sve u cilju doseganja odabranih ciljnih grupa. Turističke zajednice bi zajedničkom suradnjom trebale doprinijeti

Slika 39. Prikaz prijedloga integralnog modela promicanja OR-a u optimizaciji poslovanja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu



Izvor : obrada autora prema i više o tome cf: Mičetić Fabić, M.: o.c., p. 169., i: Birkić, D.: o.c., p. 97-98., i: Dwyer, L. et al.: o.c., p. 64, i: Klarin, T.: o.c., p. 375.

oživljavanju i razvoju brenda Dalmacije. Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva bi svoj doprinos trebalo dati potičući tradicionalne obrte i djelatnosti, kako bi im pomoglo da razviju svoj prepoznatljivi tradicionalni turistički proizvod. Turistička industrija bi pak u svoju ponudu trebala uvrstiti Dalmatinske proizvode i specijalitete te težiti njihovom brendiranju. Od jedinica lokalnih samouprava (općine, gradovi, županije) očekuje se razumijevanje važnosti zajedničke suradnje (nastupa na turističkom tržištu), pošto bi trebale davati potporu svim sudionicima u razvoju brenda Dalmacije. Trebale bi zauzeti pozitivan i otvoren stav prema svim mogućnostima koje mogu razviti brend Dalmacije. Stoga, prilikom izgradnje regionalnog brenda Dalmacije potrebno je uključiti sve stakeholdere dotične destinacije...”

Prijedlog modela promicanja održivog razvoja u optimizaciji poslovanja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu (prikaz na slici 39.) objedinjuje i integralno:

(a) pojašnjava odnose i utjecaje različitih čimbenika koji su u funkciji održivog razvoja (poslovanja) obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu (i turističke destinacije)

(b) ukazuje na mogućnosti i ograničenja upravljanja održivim razvojem (poslovanja) obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu (i turističke destinacije) na temelju pokazatelja i ekocertifikata

(c) omogućava svoju implementaciju tijekom formulacije i provedbe strateški održivog turističkog razvoja (poslovanja) obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu (i turističke destinacije)

(d) omogućava da svi (glavni i ostali) dionici preuzmu aktivnu ulogu inicijatora i promicatelja održivog razvoja (poslovanja) obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu (i turističke destinacije)

(e) omogućava da primarno lokalna (sekundarno regionalna i dr.) samouprava vodi računa:

- o održivom razvoju (poslovanja) obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu (i turističke destinacije), tj.

- o cjelokupnoj koordinaciji i komunikaciji među glavnim dionicima na promicanju održivog razvoja (izbjegavajući sukob interesa, usmjeravanja samo na vlastite interese i dr.)

(f) omogućava da glavni trendovi (ekonomski, politički, okolišni, tehnološki, demografski i društveni) utječu na ključne aspekte održivog turističkog razvoja (poslovanja i upravljanja) obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu<sup>450</sup> (i turističke destinacije<sup>451</sup>) kao i turista s njihovim potrebama, vrijednostima i prognozama;

(g) omogućava da održivi turistički razvoj (poslovanja) obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu (i turističke destinacije) s jedne strane, cjelokupna turistička industrija s druge strane te turisti i lokalno stanovništvo s treće strane utječu na razvoj i stvaranje novih (i razvojno održivih) turističkih proizvoda koji nadalje utječu na oblikovanje samog sustava turističke destinacije<sup>452</sup>, gdje sfere utjecaja (u kružnim modelima) ukazuju na stvarnu dinamiku situacije (održivog razvoja (poslovanja) obiteljskog poduzetništva u

<sup>450</sup> Misli se na konkretno poslovanje i upravljanje obiteljskim poduzećima u hrvatskom hotelijerstvu.

<sup>451</sup> Podrazumijeva se i destinacijski menadžment.

<sup>452</sup> Ovako isključivo u funkciji održivog razvoja (poslovanja) obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu (i turističke destinacije).

hrvatskom hotelijerstvu i turističke destinacije);

(h) omogućava da za donošenje i provedbu (prethodno) razvijenog modela izgradnje i upravljanja regionalnim turističkim brendom u funkciji održivog razvoja (poslovanja) obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu (i turističke destinacije) bude odgovorna određena (javna ili privatna) organizacija (društvo ili tvrtka), kao svojevrsni DMC (eng.: Destination Management Company), sa zadaćom i odgovornošću promoviranja brenda i upravljanja brendom isključivo provedbom strateških i operativnih zadataka na razini regije, a master planom regije detaljno bi se analiziralo njezino postojeće stanje na turističkom tržištu, definirala misija, vizija, strateški ciljevi te načini njihove provedbe u praksi<sup>453</sup>.

## 6.1. Metodologija istraživanja

Metodologija istraživanja podrazumijeva definiranje istraživačkog uzorka i varijabli istraživanja te znanstveno-istraživačke metode i postupke kojima se dolazi do rezultata provedenoga istraživanja. U skladu s prethodno postavljenim ciljevima istraživanja postavljene su istraživačke hipoteze koje su testirane pomoću rezultata sekundarnih izvora te rezultata provedenoga primarnoga istraživanja na odabranom uzorku i uz pomoć utvrđenih varijabli. Ovdje je detaljnije izložena metodologija istraživanja, jedna glavna hipoteza i tri pomoćne hipoteze koje su uspostavljene na temelju prethodno postavljenih istraživačkih ciljeva proizašlih iz obrazloženog teorijskog koncepta istraživanja. Korištena je kombinacija različitih znanstveno-istraživačkih metoda koja su bile prikladne za primjenu i doprinos u polju opće ekonomije, znanstvenom području društvenih znanosti. Kako je na temelju postavljenih ciljeva i hipoteza istraživanja definiran odgovarajući statistički uzorak, tako su ispitanici bili subjekti i akteri ovog istraživanja. Istraživač i ispitanici činili su jedinstvo jer su zajednički nastojali postići kvalitetnu razmjenu podataka nužnu za dovršetak istraživanja. Naime, ispitanici redovito indirektno ili direktno „pomažu” u istraživanju, tj. iskrenošću i potpunošću svojih odgovora pomažu u kasnijoj procjeni valjanosti opisa i tumačenja koje iznosi istraživač. Uzorak istraživanja korišten je da bi se metodom anketiranja prikupili podaci neophodni za ovo istraživanje.<sup>454</sup> U istraživačkom radu

---

<sup>453</sup> Sve u funkciji održivog razvoja (poslovanja) obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu i turističke destinacije. Više o tome cf: Bosna, J., Krajnović, A.: o.c., p. 91.–101.

<sup>454</sup> Više o tome cf: Dadić, L.: **Turizam kao izvor financiranja udruga u turističkim destinacijama**,

prikazani su i konačni rezultati dobiveni primjenom niza znanstvenih metoda prikladnih za obradu predmeta istraživanja i dokazivanja postavljenih hipoteza. Naime, u poglavlju 1.5. (Znanstvene metode istraživanja) detaljnije su opisane i definirane sve korištene znanstvene metode u ovoj disertaciji, a u svrhu realizacije ovog znanstvenog istraživanja i prezentacije ovdje ostvarenih rezultata istraživanja.

Empirijsko istraživanje obuhvatilo je obradu izvornih podataka primarno dobivenih anketiranjem i ekonomsko-informacijskim analiziranjem. Provedeno je metodom anketiranja s formuliranim pitanjima oko glavne teme istraživanja. U anketnom upitniku rabljene su nezavisne i zavisne varijable s pitanjima zatvorenog i otvorenog tipa te s pitanjima u kojima su ponuđeni odgovori poredani u uravnoteženoj ordinarnoj ljestvici, tj. sa zavisnim varijablama zatvorenog tipa. Također, početni dio metode anketiranja proveden je s nezavisnim varijablama (općim podacima ispitanika), a ostatak sa zavisnim varijablama koje podrazumijevaju formulirana anketna pitanja s namjerama postizanja raznovrsnih odgovora i prilagođenim realnim mogućnostima ispitanika. Anketna pitanja formulirana su tako da su poredana od općih pitanja i informacija do užih područja i specifičnih pitanja povezanih s temom rada (pogledati priložene ove disertacije). Na temelju prikupljenih podataka podaci su se analizirali kvantitativno i kvalitativno, a postupkom komparacije inducirale su se smjernice za odgovore u pogledu unapređenja održivog razvoja kao važnog poticaja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu. U radu se koristila prilagođena metoda analiziranja, usporedbe/komparacije i dokazivanja kojom se dokazivala svaka od postavljenih radnih hipoteza, a korišten je odgovarajući metodološki postupak dokazivanja i opovrgavanja postavljenih hipoteza. Metoda dokazivanja i opovrgavanja kao zaključna metoda pokazala je jesu li postavljene hipoteze dokazane ili opovrgnute, čime su proširena saznanja o zadanoj temi ove doktorske disertacije. Na temelju tako obrađenih i dobivenih podataka rezultati su prezentirani u tablicama te grafičkim i slikovnim prikazima. Metoda dokazivanja uključivala je upotrebu brojnih konkretnih analitičkih i drugih metoda. Sve je provedeno u skladu s glavnom temom istraživanja (održivi razvoj kao poticaj obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu). Zbog složenosti postavljenih ciljeva i znanstveno-istraživačkih potreba proveden je postupak anketiranja (klasično i e-poštom) s pomoću anketnog upitnika na



ciljanom i stratificiranom uzorku ispitanika, tj. na dionicima obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva koji su članovi Nacionalne udruge OMH, a u razdoblju od ožujka do svibnja 2018. godine.<sup>455</sup>

Prethodno postavljene hipoteze (o podudarnosti mišljenja i namjera najkompetentnijih ispitanika o trenutačnom istraživanom stanju i mogućnostima razvoja malog i obiteljskog hotelijerstva kao poticaja u okvirima hrvatskog turizma utemeljenog na održivom razvoju) su se provjeravale i dokazivale u okviru provedbe empirijskog dijela istraživanja. Empirijski dio istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji podijeljen je na više dijelova jer je i predmet istraživanja u disertaciji višestruk (jedna glavna i tri pomoćne hipoteze). Istraživanje je koncipirano tako da su anketna pitanja sadržavala obje vrste varijabli:

- nezavisne (varijable čine osnovni podaci o ispitanicima: dob, spol, obrazovanje, pripadnost poduzeću, bavljenje poduzetništvom, broj zaposlenih u poduzeću, itd.) i
- zavisne (varijable koje su definirane u središnjem dijelu anketnog upitnika i podrazumijevaju: namjeru i mogućnost ispitanika za otvaranjem novog (planiranje, uvođenje, kontrola) ili unapređenjem (revalorizacija poslovanja, kontrola) postojećeg poduzeća u hotelijerstvu, namjeru i mišljenje ispitanika o prihvaćanju projekata i ulaganja temeljenim na konceptu održivog razvoja s ciljem poboljšanja stanja na području malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu, mišljenje o trenutačnom stanju i mogućnostima razvoja malog i obiteljskog hotelijerstva u okvirima hrvatskog turizma te usporedbu mišljenja i namjera najkompetentnijih ispitanika o trenutačnom stanju i mogućnostima razvoja malog i obiteljskog hotelijerstva u okvirima hrvatskog turizma utemeljenog i na održivom razvoju).

Pitanja u zavisnim varijablama bila su zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima u neuravnoteženoj ordinarnoj ljestvici. Pitanja otvorenog tipa podrazumijevala su mišljenja ispitanika o snagama/slabostima te prijetnjama/mogućnostima primjene koncepta održivog razvoja kao poticaja malom i obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu, mišljenje o aktualnoj gospodarskoj politici u RH te kako se gospodarska politika može unaprijediti na način da

---

<sup>455</sup> Upitnik sadržava 21 konstrukt podijeljen u četiri tematske skupine. Istraživanje je provedeno na članovima Nacionalne udruge OMH. U trenutku provedbe istraživanja udruga je imala 380 redovnih i pridruženih članova od kojih je 126 (populacija) identificirano kao obiteljska hotelska poduzeća. Anketa (klasično i e-poštom) provedena je na namjernom uzorku od 100 malih obiteljskih poduzeća u hotelijerstvu što čini 79,37 % populacije. Stopa povrata iznosi 66 %, tj. anketni upitnik u potpunosti je ispunilo 66 ispitanika (malih obiteljskih hotelskih poduzeća; što čini 52,38 % ukupne populacije), što je reprezentativno.

promovira gospodarske projekte utemeljene na konceptu održivog razvoja s ciljem poboljšanja stanja na području malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu. Što se tiče konkretnog sadržaja pitanja znanstveno utemeljeno se nastojalo odgovoriti na pitanja poput: Kako se može bolje definirati, klasificirati i razvijati obiteljsko hotelijersko poduzetništvo uz poticaje održivog razvoja? Kojim realnim mehanizmima održivi razvoj ostvaruje poticaj koji rezultira razvojem obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH? Koliko brzo se poticajima na temelju održivog razvoja može ostvariti: rast obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu i turizmu te gospodarstvu RH(?), veća konkurentnost gospodarstva(?), bolji razvoj osobnih i dr. potencijala(?), veći razvoj općih i društvenih interesa(?), Postoje li novi trendovi održivog razvoja u ovim procesima (i eventualno koji su)? Kako se mogu kreirati nova radna mjesta (u hotelijerstvu RH i dr.)? Uglavnom, pitanja su sadržajno pokrivala područje kojim se istražuje održivi razvoj kao poticaj obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu.

Anketni upitnik (prilog br. 1.), kao instrument provedenog empirijskoga istraživanja ima uvodni dio u kojem se pojašnjava temeljna svrha provedbe ankete s preciznijim uputama za njezino popunjavanje. Naime, pojašnjeno je da u svakom pitanju treba zaokružiti samo jedan od ponuđenih arapskih brojeva (u rasponu od 1 do 5) koji najviše odražava stupanj slaganja ispitanika s iskazanom tvrdnjom, redom: (od potpune negacije) 1 („uopće se ne slažem”) (preko manje negacije) 2 („ne slažem se”) (te neodređenog) 3 („ne znam”) i (preko manje afirmacije) 4 („slažem se”), (do potpune afirmacije) 5 („u potpunosti se slažem”).

Nakon pojašnjenja i uputa slijedi 5 (pet) općih pitanja koja se odnose na nezavisne varijable, tj. prikupljanje općih podataka o ispitanicima. Ta pitanja bila su primarno zatvorenog tipa, dakle s pitanjima u kojima su ponuđeni odgovori poredani u uravnoteženoj ordinarnoj ljestvici, tj. s varijablama zatvorenog tipa, a samo na jednom mjestu je bila i otvorenog tipa, tj. s pitanjem u kojem je ispitanicima na kraju (pod „ostalo”) ponuđena i mogućnost odgovora u obliku slobodnog teksta (ali samo ako se ne slaže s prethodno ponuđenim opcijama odgovorima).

Tematski, radilo se o općim pitanjima povezanim:

- sa statusom ustanove (tvrtke/kompanije/institucije) zaposlenja/pripadnosti ispitanika, tj. veličinom poslovnog subjekta. Ponuđene su tri opcije: „od 1 do 10 zaposlenika”; „od 11 do 50 zaposlenika”; „od 51 i više zaposlenika”, uz konkretno prvo pitanje: „Prema broju zaposlenika poslovni subjekt u kojem ste zaposleni može se svrstati u skupinu”;

- s pozicijom ispitanika u turističkoj aktivnosti. Ponuđeno je pet opcija: (od) „zaposlenika”, (preko) „voditelja objekta”, (i) „voditelja odjela” (do) „vlasnika objekta”, (te nečeg drugog, npr. studenta, volontera ili slično) „ostalo (napišite) ”), uz konkretno drugo pitanje: „Vaša pozicija u turističkoj aktivnosti“;
- sa statusom ispitanika u pogledu njezine/njegove starosne dobi. Ponuđena je mogućnost odgovora u obliku unosa slobodnog brojanog podatka o godinama starosti ispitanika (ponuđena je opcija: „starosna dob je: \_\_\_\_\_ godina”), uz konkretno treće pitanje: „Vaša starosna dob je: \_\_\_\_\_ godina“;
- sa statusom ispitanika u pogledu njezine/njegove rodne opredijeljenosti. Ponuđena je mogućnost odgovora u obliku zaokruživanja podatka o rodnoj pripadnosti ispitanika (ponuđena je jedna od opcija: „M” (za muški rod) ili „Ž” (za ženski rod)), uz konkretno četvrto pitanje: „Vaš rod je: M      Ž”;
- sa statusom ispitanika u pogledu njezine/njegove razine obrazovanja. Ponuđeno je sedam opcija: (od) „osnovna škola” (preko) „srednja škola”, (i) „preddiplomski studij”, (ili) „diplomski studij” (do) „poslijediplomski (stručni i dr.) studij” (te) „doktorski studij” (do konačno) nečeg drugog, bez škole, ili slično) „ostalo (napišite)”, uz konkretno peto pitanje: „Razina Vašeg obrazovanja je”;

Nakon općih pitanja slijedi skupina od 20 (dvadeset) posebnih pitanja koja se odnose na zavisne varijable, tj. prikupljanje specifičnih podataka o stavovima ispitanika. Ta pitanja bila su primarno zatvorenog tipa, dakle s pitanjima u kojima su ponuđeni odgovori poredani u uravnoteženoj ordinarnoj ljestvici, tj. s varijablama zatvorenog tipa, a samo na nekoliko mjesta javila su se i pitanja otvorenog tipa, tj. s pitanjem u kojem je ispitanicima na kraju (pod „ostalo/drugo”) ponuđena i mogućnost odgovora u obliku slobodnog teksta (ali samo ako se ne slaže s prethodno ponuđenim opcijama odgovora). Navedena se pitanja i formalno mogu grupirati u četiri (4) tematske skupine (jedna glavna i tri pomoćne hipoteze).

Prva tematska skupina pitanja (Glavna hipoteza G.H.0.) istražuje postojanje značajne povezanosti održivog razvoja i razvitka obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu (istražuju se činjenice o tome da se u strategiji poslovanja obiteljskog poduzetništva prepoznaje, odnosno ne prepoznaje uloga u planiranju i promicanju održivog razvoja, odnosno da se u nedovoljnoj mjeri u planiraju i promiču politike temeljene na održivosti te da se ne vodi računa o ciljevima i smjernicama strategije poslovanja hrvatskog poduzetničkog hotelijerstva).

Tematski se radilo o specifičnim pitanjima povezanim:

- sa stavom ispitanika u pogledu njezina/njegova mišljenja o tome je li koncept održivog razvoja primjenjiv kao oblik poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH. Ponuđeno je zaokruživanje jedne od pet međusobno isključivih opcija, redom: (od potpune negacije) 1 („uopće se ne slažem”) (preko manje negacije) 2 („ne slažem se”) (te neodređenog) 3 („ne znam”) i (preko manje afirmacije) 4 („slažem se”) (do potpune afirmacije) 5 („u potpunosti se slažem”), uz konkretno šesto pitanje: „Koncept održivog razvoja primjenjiv je kao oblik poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH”;
- sa stavom ispitanika u pogledu njezina/njegova mišljenja o tome je li trend konceptualizacije održivog razvoja izuzetno važan kao oblik unaprijeđena turističkog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH. Ponuđeno je zaokruživanje jedne od pet međusobno isključivih opcija, redom: (od potpune negacije) 1 („uopće se ne slažem”) (preko manje negacije) 2 („ne slažem se”) (te neodređenog) 3 („ne znam”) i (preko manje afirmacije) 4 („slažem se”) (do potpune afirmacije) 5 („u potpunosti se slažem”), uz konkretno sedmo pitanje: „Izuzetno je važan trend konceptualizacije održivog razvoja kao oblik unaprijeđena turističkog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH”;
- sa stavom ispitanika u pogledu njezina/njegova mišljenja o tome treba li pojam „malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu” zakonski definirati u RH glede omogućavanja (porezne i druge) identifikacije, klasifikacije i praćenja u domeni potpore održivog razvoja. Ponuđeno je zaokruživanje jedne od pet međusobno isključivih opcija, redom: (od potpune negacije) 1 („uopće se ne slažem”) (preko manje negacije) 2 („ne slažem se”) (te neodređenog) 3 („ne znam”) i (preko manje afirmacije) 4 („slažem se”) (do potpune afirmacije) 5 („u potpunosti se slažem”), uz konkretno osmo pitanje: „Pojam ‚malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu’ treba zakonski definirati u RH glede omogućavanja (porezne i druge) identifikacije, klasifikacije i praćenja u domeni potpore održivog razvoja”;
- sa stavom ispitanika u pogledu njezina/njegova mišljenja o tome hoće li predviđena izgradnja (oko 200) malih obiteljskih hotela u RH ugroziti raznolikost prirodnih bogatstava, jezera, mora i naše kulturne baštine. Ponuđeno je zaokruživanje jedne od pet međusobno isključivih opcija, redom: (od potpune negacije) 1 („uopće se ne slažem”) (preko manje negacije) 2 („ne slažem se”) (te neodređenog) 3 („ne znam”) i (preko manje afirmacije) 4 („slažem se”) (do potpune afirmacije) 5 („u potpunosti se slažem”), uz konkretno deveto pitanje: „Predviđena izgradnja (oko 200) malih obiteljskih hotela u RH ugrožit će raznolikost prirodnih bogatstava, jezera, mora i naše kulturne baštine”.

Druga tematska skupina pitanja (Prva pomoćna hipoteza P.H.1.) istražuje pridonosi li održivi razvoj inozemnim i domaćim ulaganjima s ciljem snažnijeg razvitka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH (ovo je istraživanje indikatora mjerenja napretka i značaja primjene održivog razvoja s ciljem snažnijeg razvitka obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu, ali s težnjom domaćih i inozemnih ulaganja kao oruđem ekspanzije i pozicioniranja na sve zahtjevnijem turističkom tržištu te s ciljem optimiziranja indikatora za mjerenje napretka prema održivosti u hrvatskom obiteljskom hotelijerstvu).

Tematski, radilo se o specifičnim pitanjima povezanim:

- sa stavom ispitanika u pogledu njezina/njegova mišljenja o tome pridonosi li koncept održivog razvoja povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH. Ponuđeno je zaokruživanje jedne od pet međusobno isključivih opcija, redom: (od potpune negacije) 1 („uopće se ne slažem”) (preko manje negacije) 2 („ne slažem se”) (te neodređenog) 3 („ne znam”) i (preko manje afirmacije) 4 („slažem se”) (do potpune afirmacije) 5 („u potpunosti se slažem”), uz konkretno deseto pitanje: „Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH”;
- sa stavom ispitanika u pogledu njezina/njegova mišljenja o tome pridonosi li koncept održivog razvoja povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH. Ponuđeno je zaokruživanje jedne od pet međusobno isključivih opcija, redom: (od potpune negacije) 1 („uopće se ne slažem”) (preko manje negacije) 2 („ne slažem se”) (te neodređenog) 3 („ne znam”) i (preko manje afirmacije) 4 („slažem se”) (do potpune afirmacije) 5 („u potpunosti se slažem”), uz konkretno jedanaesto pitanje: „Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH”;
- sa stavom ispitanika u pogledu njezina/njegova mišljenja o tome potiče li se konceptom poticanja održivog razvoja bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH. Ponuđeno je zaokruživanje jedne od pet međusobno isključivih opcija, redom: (od potpune negacije) 1 („uopće se ne slažem”) (preko manje negacije) 2 („ne slažem se”) (te neodređenog) 3 („ne znam”) i (preko manje afirmacije) 4 („slažem se”) (do potpune afirmacije) 5 („u potpunosti se slažem”), uz konkretno dvanaesto pitanje: „Konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH”;
- sa stavom ispitanika u pogledu njezina/njegova mišljenja o tome predstavlja li razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva značajan

element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH. Ponuđeno je zaokruživanje jedne od pet međusobno isključivih opcija, redom: (od potpune negacije) 1 („uopće se ne slažem”) (preko manje negacije) 2 („ne slažem se”) (te neodređenog) 3 („ne znam”) i (preko manje afirmacije) 4 („slažem se”) (do potpune afirmacije) 5 („u potpunosti se slažem”), uz konkretno trinaesto pitanje: „Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH”;

- sa stavom ispitanika u pogledu njezina/njegova mišljenja o tome predstavlja li razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH (ponuđeno je zaokruživanje jedne od pet međusobno isključivih opcija, redom: (od potpune negacije) 1 („uopće se ne slažem”) (preko manje negacije) 2 („ne slažem se”) (te neodređenog) 3 („ne znam”) i (preko manje afirmacije) 4 („slažem se”) (do potpune afirmacije) 5 („u potpunosti se slažem”), uz konkretno četrnaesto pitanje: „Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH”;

- sa stavom ispitanika u pogledu njezina/njegova mišljenja o tome predstavlja li razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH. Ponuđeno je zaokruživanje jedne od pet međusobno isključivih opcija, redom: (od potpune negacije) 1 („uopće se ne slažem”) (preko manje negacije) 2 („ne slažem se”) (te neodređenog) 3 („ne znam”) i (preko manje afirmacije) 4 („slažem se”) (do potpune afirmacije) 5 („u potpunosti se slažem”), uz konkretno petnaesto pitanje: „Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH”.

Treća tematska skupina pitanja (Druga pomoćna hipoteza P.H.2.) istražuje utječe li politika održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu na povećanje raznovrsnosti, kvalitete i konkurentnosti cijene turističke ponude u RH. Ovim pitanjima istražuje se može li se integralnim modelom planiranja postići održiv razvoj turističke ponude, a time se osiguravaju učinkovitost i socijalna pravednost u pogledu stabilnog i kontinuiranog očuvanja prirodnih i društvenih resursa te u očuvanju nacionalnog kulturnog identiteta destinacije koji je temeljen na trima osnovnim komponentama (ekološkoj, ekonomskoj i društvenoj), a koje bi trebale biti podjednako zastupljene u razvojnim

dokumentima jer u strateškim i operativnim ciljevima trebaju pridonijeti učinkovitijem i dinamičnijem razvoju, bilo predviđenom realizacijom kvalitetnije usluge, bilo predviđenim ostvarenjem veće konkurentnosti ili pak boljom implementacijom proizvoda i novih usluga te, na primjer, predviđenom realizacijom održivog ekonomskog poleta.

Tematski, radilo se o specifičnim pitanjima povezanim:

- sa stavom ispitanika u pogledu njezina/njegova mišljenja o tome jesu li marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) raznovrsnim načinima oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanjem na očuvanje kulturne baštine te sl. povezani povećanjem: (a) raznovrsnosti, (b) kvalitete, i (c) konkurentnosti cijene turističke ponude u RH. Ponuđeno je zaokruživanje jedne od pet međusobno isključivih opcija, ali za sve tri podopcije ((a) raznovrsnosti, (b) kvalitete, (c) konkurentnosti) cijene turističke ponude u RH, redom: (od potpune negacije) 1 („uopće se ne slažem”) (preko manje negacije) 2 („ne slažem se”) (te neodređenog) 3 („ne znam”) i (preko manje afirmacije) 4 („slažem se”) (do potpune afirmacije) 5 („u potpunosti se slažem”), uz konkretno šesnaesto ((16a) raznovrsnosti, (16b) kvalitete, (16c) konkurentnosti)) pitanje: „Marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine, te sl., povezani su sa povećanjem: (a) raznovrsnosti, (b) kvalitete, i (c) konkurentnosti cijene turističke ponude u RH”;

- sa stavom ispitanika u pogledu njezina/njegova mišljenja o tome je li u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cijene turističke ponude u RH. Ponuđeno je zaokruživanje jedne od pet međusobno isključivih opcija, redom: (od potpune negacije) 1 („uopće se ne slažem”) (preko manje negacije) 2 („ne slažem se”) (te neodređenog) 3 („ne znam”) i (preko manje afirmacije) 4 („slažem se”) (do potpune afirmacije) 5 („u potpunosti se slažem”), uz konkretno sedamnaesto pitanje: „U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cijene turističke ponude u RH”;

- sa stavom ispitanika u pogledu njezina/njegova mišljenja o tome pridonosi li se u sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu

kreiranju novih radnih mjesta. Ponuđeno je zaokruživanje jedne od pet međusobno isključivih opcija, redom: (od potpune negacije) 1 („uopće se ne slažem”) (preko manje negacije) 2 („ne slažem se”) (te neodređenog) 3 („ne znam”) i (preko manje afirmacije) 4 („slažem se”) (do potpune afirmacije) 5 („u potpunosti se slažem”), uz konkretno osamnaesto pitanje: „U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta”;

- sa stavom ispitanika u pogledu njezina/njegova mišljenja o tome sufinanciraju li hotelijeri u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH edukaciju i potiču li razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra s idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju: (a) raznovrsnosti, (b) kvalitete, (c) konkurentnosti cijene turističke ponude i (d) poboljšanju vlastitog poslovanja. Ponuđeno je zaokruživanje jedne od pet međusobno isključivih opcija, ali za sve četiri podopcije ((a) raznovrsnosti, (b) kvalitete, (c) konkurentnosti cijene turističke ponude i (d) poboljšanju vlastitog poslovanja), redom: (od potpune negacije) 1 („uopće se ne slažem”) (preko manje negacije) 2 („ne slažem se”) (te neodređenog) 3 („ne znam”) i (preko manje afirmacije) 4 („slažem se”) (do potpune afirmacije) 5 („u potpunosti se slažem”), uz konkretno devetnaesto ((19a) raznovrsnosti, (19b) kvalitete, (19c) konkurentnosti cijene turističke ponude i (19d) poboljšanju vlastitog poslovanja) pitanje: „U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra s idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju: (a) raznovrsnosti, (b) kvalitete, (c) konkurentnosti cijene turističke ponude, i (d) poboljšanju vlastitog poslovanja”.

Četvrta tematska skupina pitanja (Treća pomoćna hipoteza P.H.3.) istražuje omogućava li porezna politika RH pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja razvoj obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu. Ova pitanja istražuju potrebu učinkovitijeg strateškog i operativnog promišljanja i planiranja uspostave partnerskih odnosa nadležnim institucijama RH za provedbu strategije održivosti u smislu rasterećenja nameta na svim razinama vlasti (sve s ciljem kreiranja realnih poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu, kreiranju novih radnih mjesta) te donošenja odluke na razini Ministarstva turizma i sporta RH<sup>456</sup> o definiranju i klasifikaciji obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu (tj. malih obiteljskih hotela), čime se želi provjeriti činjenica da se što je veća

---

<sup>456</sup> Opaska: Tadašnje Ministarstvo turizma RH sada se zove Ministarstvo turizma i sporta RH.



razina suradnje među interesnim skupinama postiže i veća razina kvalitete, kvantitete poslovanja kao i profitabilnosti, a što će biti direktan rezultat primjene koncepta održivog razvoja).

Tematski, radilo se o specifičnim pitanjima povezanima:

- sa stavom ispitanika u pogledu njezinog/njegovog mišljenja o tome postoji li realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu. Ponuđeno je zaokruživanje jedne od pet međusobno isključivih opcija, redom: (od potpune negacije) 1 („uopće se ne slažem”) (preko manje negacije) 2 („ne slažem se”) (te neodređenog) 3 („ne znam”) i (preko manje afirmacije) 4 („slažem se”) (do potpune afirmacije) 5 („u potpunosti se slažem”), uz konkretno dvadeseto pitanje: „Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu”;

- sa stavom ispitanika u pogledu njezina/njegova mišljenja o tome omogućava li RH pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja (ostvarenom poreznom i dr. politikom, npr. smanjenjem fiskalnih/parafiskalnih nameta i drugih troškova, liberalizacijom zakonodavnog okvira i dr.) veći razvoj obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu (npr.: u svrhu rješavanja ključnih problema malog i srednjeg obiteljskog hotelijerskog poduzetništva, lakšeg, jednostavnijeg i povoljnijeg poslovanja u turizmu i dr.). Ponuđeno je zaokruživanje jedne od pet međusobno isključivih opcija, redom: (od potpune negacije) 1 („uopće se ne slažem”) (preko manje negacije) 2 („ne slažem se”) (te neodređenog) 3 („ne znam”) i (preko manje afirmacije) 4 („slažem se”) (do potpune afirmacije) 5 („u potpunosti se slažem”), uz konkretno dvadeset i prvo pitanje: „Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja (ostvarenom poreznom i dr. politikom, npr.: smanjenjem fiskalnih/parafiskalnih nameta i drugih troškova; liberalizacijom zakonodavnog okvira, dr. ...) RH omogućava se veći razvoj obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu (npr.: u svrhu rješavanja ključnih problema malog i srednjeg obiteljskog hotelijerskog poduzetništva; lakšeg, jednostavnijeg i povoljnijeg poslovanja u turizmu, dr. ...) ”;

- sa stavom ispitanika u pogledu njezina/njegova mišljenja o tome predstavlja li državna potpora koncepta povećanja broja objekata s visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) garanciju realizacije koncepta održivog razvoja. Ponuđeno je zaokruživanje jedne od pet međusobno

isključivih opcija, redom: (od potpune negacije) 1 („uopće se ne slažem”) (preko manje negacije) 2 („ne slažem se”) (te neodređenog) 3 („ne znam”) i (preko manje afirmacije) 4 („slažem se”) (do potpune afirmacije) 5 („u potpunosti se slažem”), uz konkretno dvadeset i drugo pitanje: „Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) predstavlja garanciju realizacije koncepta održivog razvoja”;

- sa stavom ispitanika u pogledu njezina/njegova mišljenja o tome pomaže li državna potpora koncepta povećanja broja objekata s visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) produljenju perioda sezonalnosti. Ponuđeno je zaokruživanje jedne od pet međusobno isključivih opcija, redom: (od potpune negacije) 1 („uopće se ne slažem”) (preko manje negacije) 2 („ne slažem se”) (te neodređenog) 3 („ne znam”) i (preko manje afirmacije) 4 („slažem se”) (do potpune afirmacije) 5 („u potpunosti se slažem”), uz konkretno dvadeset i treće pitanje: „Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) pomaže produljenju perioda sezonalnosti”;

- sa stavom ispitanika u pogledu njezina/njegova mišljenja o tome nudi li država mehanizme kojima omogućava povoljnije kreditne linije na duži rok otplate za male i srednje poduzetničke i obiteljske projekte hotelijera u RH te mogućnost reprogramiranja postojećih kredita. Ponuđeno je zaokruživanje jedne od pet međusobno isključivih opcija, redom: (od potpune negacije) 1 („uopće se ne slažem”) (preko manje negacije) 2 („ne slažem se”) (te neodređenog) 3 („ne znam”) i (preko manje afirmacije) 4 („slažem se”) (do potpune afirmacije) 5 („u potpunosti se slažem”), uz konkretno dvadeset i četvrto pitanje: „Država nudi mehanizme kojima omogućava povoljnije kreditne linije na duži rok otplate za male i srednje poduzetničke i obiteljske projekte hotelijera u RH te mogućnost reprogramiranja postojećih kredita”;

- sa stavom ispitanika u pogledu njezina/njegova mišljenja o tome je li na državnoj razini neophodno smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH. Ponuđeno je zaokruživanje jedne od pet međusobno isključivih opcija, redom: (od potpune negacije) 1 („uopće se ne slažem”) (preko manje negacije) 2 („ne slažem se”) (te neodređenog) 3 („ne znam”) i (preko manje afirmacije) 4 („slažem se”) (do potpune afirmacije) 5 („u potpunosti se slažem”), uz konkretno dvadeset i peto pitanje: „Na državnoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem

obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH”;

- sa stavom ispitanika u pogledu njezina/njegova mišljenja o tome je li na općinskoj i županijskoj razini neophodno smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH. Ponuđeno je zaokruživanje jedne od pet međusobno isključivih opcija, redom: (od potpune negacije) 1 („uopće se ne slažem”) (preko manje negacije) 2 („ne slažem se”) (te neodređenog) 3 („ne znam”) i (preko manje afirmacije) 4 („slažem se”) (do potpune afirmacije) 5 („u potpunosti se slažem”), uz konkretno dvadeset i šesto pitanje: „Na općinskoj i županijskoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH”.

U okviru same primarno statističko-analitičke obrade dobivenih podataka primijenjene su sljedeće metode i postupci: deskriptivna statistika za izračun postotaka i frekvencija varijabli, metoda korelacije za potvrđivanja povezanosti varijabli te za dokazivanje hipoteza, primjena Pearsonova, Spearmanova i dr. koeficijenta korelacije te sl., inherentna statistička obrada upitnika i analiza uz potporu programskog paketa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Anketni podaci unosili su se i analizirali u spomenutom programskom paketu za statističku analizu i obradu podataka. Statistička obrada rezultirala je korelacijskim analizama, testovima, tablicama i grafikonima/histogramima (konkretno) na temelju: Spearmanova koeficijenta korelacije, koeficijenta linearne regresije (standardizirani i nestandardizirani), koeficijenta determinacije (R kvadrat), ANOVA testa (model regresije i reziduala, F, df), regresijske analize, „Enter” metode, grupne statistike, testiranja nezavisnih uzoraka, Levenova testa jednakosti varijanci, t-testa jednakosti sredina, dodatnih obrada, analize razlika, t-testa i Hedgesova g koeficijenta veličine efekta te dr.

Obrada podataka podrazumijevala je primjenu metode deskriptivne statistike koja uključuje izračun postotaka i frekvencija varijabli. Ispitala se korelacija (signifikantnost) između određenih varijabli kako bi se ustanovila povezanost varijabli i dokazale postavljene hipoteze. Konkretnije, u skladu sa spomenutom problematikom, mogućnostima i prilikama u kojima su se istraživanja provodila konkretno su primjenjivane provjerene metode znanstvenog istraživanja u skladu s već spomenutim i opisanim metodama i u određenoj fazi istraživanja. U njima se na temelju dobivenih rezultata istraživanja i iznesenih zaključaka te sve u odnosu na postavljene hipoteze dovršilo originalno provedeno istraživanje. U tu svrhu korišteni su koeficijenti korelacije: Pearsonov, a pri provedbi neparametrijske korelacijske analize i Spearmanov (eng. Spearman's rho) koeficijent

korelacije u slučajevima kada Pearsonov koeficijent nije bio primjenjiv, (regresijski: nestandardizirani – B i standardizirani – Beta) koeficijenti linearne regresije, Hedgesov g koeficijent veličine efekta te koeficijent determinacije (R kvadrat, eng.: „R Square”). Za statističku (regresijsku i dr.) analizu (rezidualnu, parcijalnu, grupnu i dr. statistiku) korišteni su i brojni statistički testovi: ANOVA test, t test (eng. t-test for Equality of Means), nezavisni test uzorka (eng. Levene's Test for Equality of Variances), analiza varijance s LSD (eng. least square differences) post-hoc testom (za usporedbu među pojedinim skupinama) i dr.

## 6.2. Definiranje statističkog uzorka ispitanika

Definiranje statističkog uzorka ispitanika znači preciznu identifikaciju uzorka ispitanika/aktera.<sup>457</sup> Intervjuiranje se provodilo nad više od 30 ispitanika podijeljenih u dvije grupe. Ovdje se radilo o namjernom uzorku tipičnom za dvije grupe ispitanika čije mišljenje se želi analizirati. Prvu grupu s više od 30 ispitanika čine različiti profili stručnjaka i donositelji odluka u ruralnom turizmu, a drugu grupu više od 30 ispitanika koji su vlasnici turističkih seljačkih obiteljskih gospodarstava, izletišta, prenoćišta, obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava te ostalih vrsta registriranih ispitanika. Važno je što su istraživanjem bili obuhvaćeni različiti ispitanici i međusobno različiti stavovi o pitanjima koja se istražuju.<sup>458</sup> Na upitnik je potpuno odgovorilo 66 ispitanika, 53 % čine zaposlenici i 24 % su bili vlasnici poslovnih objekata, od kojih 37,9 % čine mikroposlovni subjekti, 36,4 % mali poslovni subjekti i 24,2 % samozaposlene osobe. U uzorku je 37,9 % muškaraca i 60,6 % žena, prosječna dob uzorka je 38 godina i 21 % uzorka je završilo diplomski studiji.

## 6.3. Rezultati istraživanja

Kod empirijskog istraživanja, povezanost među skupina varijabli određena je preko Spearmanova koeficijenta korelacije, pri čemu je povezanost kvantificirana postupkom

---

<sup>457</sup> Za razliku od kvantitativnih istraživanja čiji se rezultati temelje na odgovorima stotina, ponekad i tisuća ispitanika, dubinski se intervjui u pravilu obavljaju na uzorku ne većem od tridesetak do stotinjak osoba.

<sup>458</sup> Upitnik sadržava 21 konstrukt podijeljen u četiri tematske skupine. Istraživanje je provedeno na članovima Nacionalne udruge OMH. U trenutku provedbe istraživanja udruga je imala 380 redovnih i pridruženih članova od kojih je 126 (populacija) identificirano kao obiteljska hotelska poduzeća. Anketa (klasično i e-poštom) je provedena na namjernom uzorku od 100 malih obiteljskih poduzeća u hotelijerstvu, što čini 79,37 % populacije. Stopa povrata iznosi 66 %, tj. anketni upitnik u potpunosti je ispunilo 66 ispitanika (malih obiteljskih hotelskih poduzeća, što čini 52,38 % ukupne populacije), što je reprezentativno.

linearne regresije. U disertaciji je prihvaćena mogućnost pogreške iznosila  $\alpha < 0,05$ , a za statistički značajnu razliku među istraživanim skupinama prihvaćena je na razini  $p < 0,05$ . Za dobivanje rezultata empirijskog istraživanja stavova ispitanika o sadašnjem stanju primijenjena je i deskriptivna statistika (Tablica 80.), tj. frekvencijske tablice za varijable (npr. za dobivanje odgovora na pitanje: Koje su prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva?). Za analizu dobivenih podataka korišten je statistički programski paket SPSS Statistics for Windows (inačica 20.0, SPSS Inc, Chicago, Illinois, SAD) i naprednija inačica Microsoft Excela (inačica 12, Microsoft Corporation, Redmond, WA, SAD).

U ovom dijelu trebalo je konciznije i konkretnije raspraviti o potvrđivanju (ili opovrgavanju) hipoteza provedenog istraživanja, deskriptivnoj statistici i analizi rezultata dobivenih iz anketnog upitnika. Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom u svrhu otkrivanja povezanosti politike održivog razvoja s obiteljskim poduzetništvom u hotelijerstvu RH. Ovdje se treba podsjetiti podataka iz prethodnog potpoglavlja. Naime, na anketni upitnik potpuno je odgovorilo ukupno 66 ispitanika, od čega su postignuti sljedeći relativni odnosi: 53 % posto čine zaposlenici i 24 % su bili vlasnici poslovnih objekata, od kojih 37,9 % čine mikroposlovni subjekti, 36,4 % mali poslovni subjekti i 24,2 % su samozaposleni. U uzorku je bilo 37,9 % muškaraca i 60,6 % žena, a prosječna dob uzorka je 38 godina, a samo 21 % uzorka je završilo diplomski studiji.

**Iz deskriptivne statistike svih varijabli istraživanja** (vidi Tablicu 44., Prilog br. 2.)<sup>459</sup> **vidljivo je** da aritmetička sredina u svim pitanjima iznosi oko 4, što znači **da se većina ispitanika složila s navedenim tvrdnjama**. U sklopu deskriptivne statistike slijede frekvencijske tablice u kojima su prikazane frekvencije, postoci, valjani postoci i kumulativni postoci. Također, za svaku kategorijsku varijablu j prikazana je frekvencijska tablica, što pomaže u tumačenju apsolutnih i relativnih vrijednosti ostvarenih za svaku varijablu. U nastavku frekvencijskih tablica za svaku kategorijsku varijablu pružen je i odgovarajući dijagramski grafički prikaz svake varijable, što zbog vizualizacije olakšava tumačenje vrijednosti ostvarenih za svaku varijablu.<sup>460</sup>

Glavnom znanstvenom hipotezom trebalo se provjeriti može li se u strategiji poslovanja obiteljskog poduzetništva prepoznati uloga planiranja i promicanja OR-a,

---

<sup>459</sup> Više o tome u Tablici 49. i u Prilogu br. 2. Deskriptivna statistička obrada upitnika (SPSS s frekvencijskim tablicama i grafikonima).

<sup>460</sup> Više o tome u tablicama od 50. do 88. te u grafikonima od 1. do 30. i u Prilogu br. 2. Deskriptivna statistička obrada upitnika (SPSS s frekvencijskim tablicama i grafikonima).

odnosno predstavlja li planiranje i promicanje politike temeljene na OR-u poticaj u poslovanju malog obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva RH. Ako se to potvrdi, onda je činjenica da se prepoznaje uloga u planiranju OR-a, tj. ona je u dovoljnoj mjeri prisutna u planiranju i promicanju OR-a te predstavlja stvarni poticaj poslovanju malog obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva u RH. Također, provedenim analizama i znanstvenim istraživanjima trebalo je istražiti potvrđuju li dobiveni rezultati nultu hipotezu i pomoćne hipoteze.

U procesu empirijskog istraživanja prvenstveno se nastojalo dokazati ili opovrgnuti glavnu hipotezu i slijedom pomoćnih hipoteza. Da bi kvantitativnim metodama dokazala ili opovrgnula postavljena nulta hipoteza, trebalo je iskoristiti dobiveni rezultat iz frekvencijskih tablica (Tablica 80.) i iz korelacijske analize (Tablica 23.).

„6\_Koncept održivog razvoja smatra se primjenjivim kao oblik poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH“ od strane 48,4 % ispitanika koji se s tom činjenicom slaže i 25,0 % koji se u potpunosti slaže i tako i čine veliku većinu čitavog uzorka, tj. ukupno 73,40 % ispitanika koji se sa tom činjenicom slaže ili čak u potpunosti slaže.

Jednako tako, 49,2 % se slaže i 33,8 % se u potpunosti slaže kod „7\_izuzetne važnosti trenda konceptualizacije održivog razvoja kao oblika unaprijeđena turističkog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH“, tj. ukupno 83,0 % ispitanika se s tom činjenicom slaže ili čak u potpunosti slaže. I u ovom slučaju je većina ispitanika iz uzorka odgovorila potvrdno.

„8\_Pojam malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu treba zakonski definirati u RH“, glede omogućavanja (porezne i druge) identifikacije, klasifikacije i praćenja u domeni potpore održivog razvoja, s čime se u potpunosti slaže ukupno 65,2 % ispitanika, a 22,7 % se slaže.

„Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH“, s čime se slaže 45,5 % i u potpunosti se slaže 30,3 % uzorka, dakle ukupno 75,80 % ispitanika koji se s tom činjenicom samo slaže ili čak u potpunosti slaže.

Jedino su kod iskazane činjenice „9\_Predviđena izgradnja (oko 200) malih obiteljskih hotela u RH ugroziti će raznolikost prirodnih bogatstava, jezera, mora i naše kulturne baštine“ rezultati gotovo jednoliko raspoređeni pa oni čine većinu iako se svega 24,2 % uzorka slaže s tom činjenicom. Pitanje osviještenosti ispitanika ovdje je djelomično upitno.

Slijedi inherentna statistička obrada upitnika (SPSS). Podaci u tablici 23. prikazuju provedene neparametrijske korelacijske analize uz pomoć Spearmanova koeficijenta

korelacije, gdje je ustanovljena statistički značajna razlika na razini  $p < 0,05$ . Žutom bojom označena su polja u kojima je vrijednost  $p < 0,05$ , odnosno gdje je ustanovljena statistički značajna razlika ili gdje je vrijednost  $p < 0,05$ .

Tablica 23. Prikaz korelacijske analize (Spearmanov koeficijent korelacije, statistički značajna razlika na razini  $p < 0,05$ ) za varijable 6, 7, 8 i 9

KORELACIJSKA TABLICA		6_Koncept održivog razvoja primjenjiv je kao oblik poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	7_Izuzetno je važan trend konceptualizacije održivog razvoja kao oblik unaprijeđena turističkog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.	8_Pojam "malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu" treba zakonski definirati u RH, glede omogućavanja (porezne i druge) identifikacije, klasifikacije i praćenja u domeni potpore održivog razvoja.	9_Predviđena izgradnja (oko 200) malih obiteljskih hotela u RH ugroziti će raznolikost prirodnih bogatstava, jezera, mora i naše kulturne baštine.
6_Koncept održivog razvoja primjenjiv je kao oblik poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	Correlation Coefficient	1.000	.548**	.318*	-.120
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.011	.345
	N	64	64	64	64
7_Izuzetno je važan trend konceptualizacije održivog razvoja kao oblik unaprijeđena turističkog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.	Correlation Coefficient	.548**	1.000	.454**	-.297*
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.016
	N	64	65	65	65
8_Pojam "malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu" treba zakonski definirati u RH, glede omogućavanja (porezne i druge)	Correlation Coefficient	.318*	.454**	1.000	-.111
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.	.377
	N	64	65	66	66
9_Predviđena izgradnja (oko 200) malih obiteljskih hotela u RH ugroziti će raznolikost prirodnih bogatstava, jezera, mora i naše kulturne baštine.	Correlation Coefficient	-.120	-.297*	-.111	1.000
	Sig. (2-tailed)	.345	.016	.377	.
	N	64	65	66	66

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) - hrv.: Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvostrana).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) - hrv.: Korelacija je značajna na razini 0,05 (dvostrana).

Izvor: autor

Da bi se ustanovila povezanost među danim varijablama, trebalo je istražiti korelaciju među pitanjima. Za to je primijenjen Spearmanov koeficijent korelacije tako da je na temelju  $p$  vrijednosti ispitano je li uspostavljena statistička značajnost (ako je  $p < 0,05$ ).<sup>461</sup> Varijabla „6\_Koncept održivog razvoja...” jako je pozitivno korelirana s varijablom „7\_Izuzetno je

<sup>461</sup> Statistika je prezentirana provedenim korelacijskim analizama, testovima, tablicama i grafikonima/histogramima: Spearmanov koeficijent korelacije, koeficijent linearne regresije (standardizirani i nestandardizirani), koeficijent determinacije (R kvadrat), ANOVA test (model regresije i reziduala, F, df), regresijska analiza, „Enter” metoda, grupna statistika, testiranje nezavisnih uzoraka, Leven-ov test jednakosti varijanci, t-test jednakosti sredina, dodatne obrade, analize razlika, t-test i Hedgesov g koeficijent veličine efekta, te dr.

važan trend konceptualizacije...” (Spearmanov koeficijent je 55 %) i slabo pozitivno korelirana s varijablom „8\_Pojam malog i obiteljskog...” (Spearmanov koeficijent je 32 %). Varijabla „7\_Izuzetno je važan trend konceptualizacije...” slabo je pozitivno korelirana s varijablom „8\_Pojam malog i obiteljskog...” (Spearmanov koeficijent je 45 %) i slabo negativno korelirana s varijablom „9\_Predviđena izgradnja...” (Spearmanov koeficijent je 30 %). Ovdje utvrđena pozitivna koreliranost ukazuje da povećanje/smanjenje jedne varijable utječe na povećanje/smanjenje druge varijable. Drugim riječima, svi ispitanici koji su se složili oko koncepta održivog razvoja (također) su se složili i kod konceptualizacije. Negativnu korelaciju treba interpretirati na sljedeći način: ispitanici koji su se složili oko konceptualizacije većinom se nisu složili da će predviđena izgradnja malih obiteljskih hotela ugroziti raznolikost prirodnih bogatstava. U nastavku je prikaz preuređene izvorne/originalne tablice (Tablica 24., vidjeti strelice). Ovdje je trebalo primijeniti linearnu regresiju da bi se ispitalo postoji li linearna povezanost oko varijabli i koliko nezavisne varijable utječu na zavisnu. Dakle, varijabla „6\_Koncept održivog razvoja..” uzeta je kao zavisna varijabla. U tablici 23., 24. i 25. prikazane su zavisne varijable koje ulaze u model linearne regresije. Korištena je „Ulazna” (eng. „Enter”), tj. „zadana” (eng. „default”) metoda SPSS programa.

Tablica 24. Prikaz provedene neparametrijske korelacijske analize (Spearmanov koeficijent korelacije, statistički značajna razlika na rizini  $p < 0,05$ ) za varijable 6, 7, 8 i 9

Korelacije						
			6_Koncept održivog razvoja primjenjiv je kao oblik poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	7_Izuzetno je važan trend konceptualizacije održivog razvoja kao oblik unaprijedena turističkog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.	8_Pojam "malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu" treba zakonski definirati u RH, glede omogućavanja (porezne i druge) identifikacije, klasifikacije i praćenja u domeni potpore održivog razvoja.	9_Predviđena izgradnja (oko 200) malih obiteljskih hotela u RH ugroziti će raznolikost prirodnih bogatstava, jezera, mora i naše kulturne baštine.
	6_Koncept održivog razvoja primjenjiv je kao oblik poticaja	Correlation Coefficient	1.000	.548**	.318*	-.120
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.011	.345



	obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	N	64	64	64	64
	7_ Izuzetno je važan trend konceptualizacije održivog razvoja kao oblik unaprijeđena turističkog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.	Correlation	.548**	1.000	.454**	-.297*
		Coefficient				
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.016
		N	64	65	65	65
	8_ Pojam "malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu" treba zakonski definirati u RH, glede omogućavanja (porezne i druge) identifikacije, klasifikacije i praćenja u domeni potpore održivog razvoja.	Correlation	.318*	.454**	1.000	-.111
		Coefficient				
		Sig. (2-tailed)	.011	.000	.	.377
		N	64	65	66	66
	9_ Predviđena izgradnja (oko 200) malih obiteljskih hotela u RH ugroziti će raznolikost prirodnih bogatstava, jezera, mora i naše kulturne baštine.	Correlation	-.120	-.297*	-.111	1.000
		Coefficient				
		Sig. (2-tailed)	.345	.016	.377	.
		N	64	65	66	66

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) - hrv.: Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvostrana).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) - hrv.: Korelacija je značajna na razini 0,05 (dvostrana).

Izvor: autor

Tablica 25. Varijable (nezavisne 7, 8, i 9; zavisna 6 ) koje su ušle u model

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	9_Predviđena izgradnja (oko 200) malih obiteljskih hotela u RH ugroziti će raznolikost prirodnih bogatstava, jezera, mora i naše kulturne baštine., 8_Pojam „malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu” treba zakonski definirati u RH, glede omogućavanja (porezne i druge) identifikacije, klasifikacije i praćenja u domeni potpore održivog razvoja., 7_Izuzetno je važan trend konceptualizacije održivog razvoja kao oblik unaprijeđena turističkog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH. <sup>b</sup>	.	Enter
---	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	-------

a. Zavisna varijabla: 6\_Koncept održivog razvoja primjenjiv je kao oblik poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH

b. Sve unesene zahtijevane varijable.

Izvor: autor

U Tablici 26. vidi se da je koeficijent determinancije (R kvadrat) 35,5 %, što znači da ovakav model ipak ne opisuje idealno (najbolje) istraživane podatke.

Tablica 26. R kvadrat za nezavisne varijable 7, 8 i 9 te zavisnu varijablu 6

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.596 <sup>a</sup>	.355	.323	.79626

a. Prediktori: (konstante), 9\_Predviđena izgradnja (oko 200) malih obiteljskih hotela u RH ugroziti će raznolikost prirodnih bogatstava, jezera, mora i naše kulturne baštine., 8\_Pojam „malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu” treba zakonski definirati u RH, glede omogućavanja (porezne i druge) identifikacije, klasifikacije i praćenja u domeni potpore održivog razvoja., 7\_Izuzetno je važan trend konceptualizacije održivog razvoja kao oblik unaprijeđena turističkog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.

b. Zavisna varijabla: 6\_Koncept održivog razvoja primjenjiv je kao oblik poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH

Izvor: autor

U nastavku, u ANOVA Tablici 27. vidi se da se svi koeficijenti razlikuju jer je odbačena hipoteza da su svi koeficijenti jednaki ( $p < 0,05$ ).

Tablica 27. Anova test za zavisnu varijablu 6 i varijable prediktore 7, 8 i 9

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.959	3	6.986	11.019	.000 <sup>b</sup>
	Residual	38.041	60	.634		
	Ukupno	59.000	63			

a. Zavisne varijable: 6\_Koncept održivog razvoja primjenjiv je kao oblik poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH

b. Prediktori: (konstante), 9\_Predviđena izgradnja (oko 200) malih obiteljskih hotela u RH ugroziti će raznolikost prirodnih bogatstava, jezera, mora i naše kulturne baštine., 8\_Pojam „malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu” treba zakonski definirati u RH, glede omogućavanja (porezne i druge) identifikacije, klasifikacije i praćenja u domeni potpore održivog razvoja., 7\_Izuzetno je važan trend konceptualizacije održivog razvoja kao oblik unaprijeđena turističkog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.

Izvor: autor

Konačno, u Tablici 28. s koeficijentima linearne regresije vidi se da jedina varijabla koja je statistički značajna upravo varijabla „7\_Izuzetno je važan trend konceptualizacije...” te promatrani pravac linearne regresije izgleda ovako:

$$6\_Koncept\ održivog\ razvoja = 0,760 + 0,553 * 7\_Konceptualizacija$$

U nastavku se u Tablici 29. prikazuju reziduali za zavisnu varijablu 6 te varijable prediktore 7, 8 i 9., a Slika 40. prikazuje histogram za zavisnu varijablu 6.

Tablica 28. Koeficijenti linearne regresije (varijabla 6 zavisna, a varijable 7, 8 i 9 konstante)

Koeficijenti <sup>a</sup>						
Model		Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.760	.668		1.138	.259
	7_Izuzetno je važan trend konceptualizacije održivog razvoja kao oblik unaprijeđena turističkog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.	.553	.155	.496	3.570	.001
	8_Pojam „malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu” treba zakonski definirati u RH, glede omogućavanja (porezne i druge) identifikacije, klasifikacije i praćenja u domeni potpore održivog razvoja.	.169	.143	.159	1.186	.240
	9_Predviđena izgradnja (oko 200) malih obiteljskih hotela u RH ugroziti će raznolikost prirodnih bogatstava, jezera, mora i naše kulturne baštine.	.031	.075	.046	.417	.678

a. Zavisna varijabla: 6\_Koncept održivog razvoja primjenjiv je kao oblik poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH

Izvor: autor

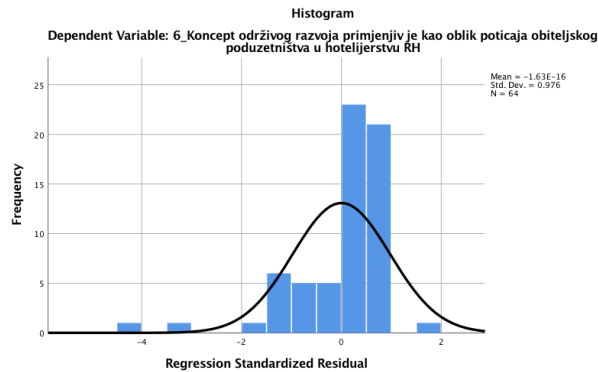
Tablica 29. Reziduali (varijabla 6 zavisna, a varijable 7, 8 i 9 prediktori)

Rezidualna statistika <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.6395	4.5282	3.8750	.57678	64
Residual	-3.40234	1.39460	.00000	.77707	64
Std. Predicted Value	-3.876	1.132	.000	1.000	64
Std. Residual	-4.273	1.751	.000	.976	64

a. Zavisna varijabla: 6\_Koncept održivog razvoja primjenjiv je kao oblik poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH

Izvor: autor

Slika 40. Histogram za zavisnu varijablu 6



Izvor: autor

Na temelju prethodno sistematiziranih činjenica vrijedi:

- (A) da je većina varijabli međusobno (*varijabla 6 s varijablom 7 i s varijablom 8, tj. varijabla „6\_Koncept održivog razvoja...” je jako pozitivno korelirana s varijablom „7\_konceptualizacija...” /Spearmanov koeficijent je 55 %/ i slabo pozitivno korelirana s varijablom „8\_Pojam...” /Spearmanov koeficijent je 32 %/; a varijabla 7 s varijablom 8 i s varijablom 9, tj. varijabla „7\_konceptualizacija...” slabo je pozitivno korelirana s varijablom „8\_Pojam...” /Spearmanov koeficijent je 45 %/ i slabo negativno korelirana s varijablom „9\_izgradnja...” /Spearmanov koeficijent je 30 %/*) pozitivno jako i/ili slabo korelirani;
- (B) da ovdje utvrđena pozitivna koreliranost ukazuje na to da povećanje/smanjenje jedne varijable utječe na povećanje/smanjenje druge varijable<sup>462</sup>;
- (C) što znači da su se svi ispitanici koji su se složili oko koncepta održivog razvoja također složili i oko konceptualizacije;
- (D) ipak, treba istaknuti da jedinu ostvarenu negativnu korelaciju treba interpretirati tako da se svi ispitanici koji su se složili oko konceptualizacije većinom nisu složili da će predviđena izgradnja malih obiteljskih hotela ugroziti raznolikost prirodnih bogatstava.
- (E) Također, ustanovljeno je da ovakav model ne opisuje najbolje (idealno) istraživane podatke<sup>463</sup>, ali je vidljivo i da se svi koeficijenti razlikuju<sup>464</sup> te da je jedina varijabla koja je statistički značajna upravo varijabla „7\_Izuzetno je važan trend konceptualizacije...”, te

s promatranim pravcem linearne regresije:

$$6\_Koncept\ održivog\ razvoja = 0,760 + 0,553 * 7\_Konceptualizacija,$$

s time da je zavisna varijabla: „6\_Koncept održivog razvoja primjenjiv je kao oblik

<sup>462</sup> Više o tome u tablicama 23. i 24.

<sup>463</sup> Više o tome u tablicama 25. i 26.

<sup>464</sup> Više o tome u ANOVA Tablici 27.

poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH”, a „7\_Konceptualizacija” predstavlja: „7\_Izuzetno je važan trend konceptualizacije održivog razvoja kao oblik unaprijeđena turističkog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH”.

Postoji značajna povezanost održivog razvoja i razvitka obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu. Naime, osim dokazanih činjenica o korelacijama usporedivih varijabli (u prethodnom paragrafu označenih od (A) do (D)), dokazana je i signifikantna veza ( $p < 0,001$ )<sup>465</sup> između zavisne varijable: „6\_Koncept održivog razvoja primjenjiv je kao oblik poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH”, i varijable „7\_Izuzetno je važan trend konceptualizacije održivog razvoja kao oblik unaprijeđena turističkog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH”.

Deskriptivna statistika (Tablica 80.), uz korelacijske analize, varijabli (isto) potvrđuje: (a) „koncept održivog razvoja primjenjiv je kao oblik poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH” (potvrđeno od strane) ukupno 73,40 % ispitanika koji se s tom činjenicom samo slažu ili čak u potpunosti slažu;

(b) „važnost trenda konceptualizacije održivog razvoja kao oblika unaprijeđena turističkog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH” (potvrđeno od strane) ukupno 83,00 % ispitanika koji se s tom činjenicom samo slaže ili čak u potpunosti slaže;

(c) „pojam ‚malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu’ treba zakonski definirati u RH, glede omogućavanja (porezne i druge) identifikacije, klasifikacije i praćenja u domeni potpore održivog razvoja” (potvrđeno od strane) ukupno 65,20 % ispitanika koji se s tom činjenicom u potpunosti slaže (a čak 87,90 % njih se samo slaže ili čak u potpunosti slaže).

Ovime se potvrđuje nulta (glavna) znanstvena hipoteza koja (glede lakše obrade i dokazivanja) sadržava još tri pomoćne znanstvene hipoteze.

Da bi se kvantitativnim metodama dokazala ili opovrgnula postavljena prva pomoćna hipoteza, trebalo je iskoristiti dobivene rezultate iz frekvencijskih tablica (Tablica 80.) i iz korelacijske analize (tablice 30. i 31.).

„10\_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH” činjenica je s kojom se slaže 45,50 % i potpuno se slaže 30,30 % ispitanika, tj. ukupno 75,80 % ispitanika koji se s tom činjenicom slaže ili čak potpuno slaže (Tablica 80.).

S činjenicom „11\_konceptom održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih

<sup>465</sup> Više o tome u tablicama 27. i 28. s promatranim pravcem linearne regresije: „6\_Koncept održivog razvoja =  $0,760 + 0,553 * 7\_Koceptualizacija$ ”.

ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH” slaže 30,30 % i u potpunosti se slaže 37,90 %, tj. ukupno 68,20 % ispitanika koji se s tom činjenicom slaže ili se čak u potpunosti slaže (Tablica 80.).

Također, s činjenicom „12\_konceptom poticanja održivog razvoja potiče bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH” slaže se 42,40 % i u potpunosti se slaže 34,80 % ispitanika, tj. ukupno 77,20 % ispitanika koji se s tom činjenicom slaže ili se čak u potpunosti slaže (Tablica 80.).

„13\_Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH” tvrdnja je s kojom se slaže 42,40 % i u potpunosti se slaže 39,40 % ispitanika, tj. ukupno 81,80 % ispitanika koji se sa tom činjenicom slaže ili se čak u potpunosti slaže (Tablica 80.).

Posljednje dvije varijable, „14\_Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH” (79,70 % se slaže ili u potpunosti slaže) i „15\_Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH” (77,20 % se slaže ili u potpunosti slaže) također imaju većinsku pozitivnu reakciju među ispitanicima (Tablica 80.).

Tablica 30. Kompletna korelacijska tablica varijabli 10, 11, 12, 13, 14 i 15

		10_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH.	11_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.	12_Konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH.	13_Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	14_Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	15_Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.
10_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH.	Correlation Coefficient	1.000	.602**	.310*	.496**	.374**	.300*
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.011	.000	.002	.014
	N	66	66	66	66	64	66
11_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja s	Correlation Coefficient	.602**	1.000	.490**	.584**	.419**	.352**

ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.							
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.001	.004
	N	66	66	66	66	64	66
12_Konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH.	Correlation Coefficient	.310*	.490**	1.000	.386**	.293*	.169
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.	.001	.019	.175
	N	66	66	66	66	64	66
13_Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	Correlation Coefficient	.496**	.584**	.386**	1.000	.755**	.713**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.	.000	.000
	N	66	66	66	66	64	66
14_Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	Correlation Coefficient	.374**	.419**	.293*	.755**	1.000	.731**
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.019	.000	.	.000
	N	64	64	64	64	64	64
15_Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	Correlation Coefficient	.300*	.352**	.169	.713**	.731**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.014	.004	.175	.000	.000	.
	N	66	66	66	66	64	66

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). \* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed);

Hrv.: \*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvostrana). \* Korelacija je značajna na razini 0,05 (dvostrana).

Izvor: autor

Tablica 31. Korelacije varijabli 10, 11, 12, 13, 14 i 15

Korelacije						
	10_Koncept održivog razvoja povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH.	11_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog	12_Konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom	13_Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje	14_Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje	15_Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje

			poduzetništva u hotelijerstvu RH.	tržištu RH.	koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	
Spearman's rho	10_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH.	Correlation Coefficient	1.000	.602**	.310*	.496**	.374**	.300*
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.011	.000	.002	.014
		N	66	66	66	66	64	66
	11_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.	Correlation Coefficient	.602**	1.000	.490**	.584**	.419**	.352**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.001	.004
		N	66	66	66	66	64	66
	12_Konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH.	Correlation Coefficient	.310*	.490**	1.000	.386**	.293*	.169
		Sig. (2-tailed)	.011	.000	.	.001	.019	.175
		N	66	66	66	66	64	66
	13_Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	Correlation Coefficient	.496**	.584**	.386**	1.000	.755**	.713**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.	.000	.000
		N	66	66	66	66	64	66
	14_Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	Correlation Coefficient	.374**	.419**	.293*	.755**	1.000	.731**
		Sig. (2-tailed)	.002	.001	.019	.000	.	.000
		N	64	64	64	64	64	64
	15_Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	Correlation Coefficient	.300*	.352**	.169	.713**	.731**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.014	.004	.175	.000	.000	.
		N	66	66	66	66	64	66

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). \* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed);  
Hrv.: \*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvostrana). \* Korelacija je značajna na razini 0,05 (dvostrana).

Izvor: autor

Analiza se nastavlja primjenom linearne regresije, a u ovom slučaju zavisna je varijabla „10\_Koncept održivog razvoja pridonosi...”, dok su ostale nezavisne. Varijable su ubačene u model s pomoću ulazne („Enter”) metode, kao što je i prikazano u Tablici 32.

Tablica 32. Analiza varijabli 10, 11, 12, 13, 14 i 15

Unesene varijable/Uklonjene <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	15_Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH., 12_Konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH., 11_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH., 14_Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH., 13_Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.b	.	Enter

a. Zavisna varijabla: 10\_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH.

b. Sve unesene zahtijevane varijable.

Izvor: autor

Iz Tablice 33. iščitava se R kvadrat koji je 51 %, što govori da dani model dobro opisuje podatke.



Tablica 33. Novi R kvadrat (varijabla 10 zavisna, varijable 11, 12, 13, 14 i 15 prediktori)

Model Sumarno <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.716 <sup>a</sup>	.513	.471	.67964

a. Prediktori: (konstante), 15\_Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH., 12\_Konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH., 11\_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH., 14\_Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH., 13\_Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.

b. Zavisna varijabla: 10\_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH.

Izvor: autor

Sve se varijable u modelu razlikuju, što je ustanovljeno ANOVA testom (Tablica 34.) iz kojeg se vidi da je odbačena hipoteza koja tvrdi da su svi koeficijenti iz modela jednaki. Konačno, regresijski pravac izgleda ovako:

**10\_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH = 1,47+0,526\*11\_ (11\_ i intercept jedina dva koeficijenta koji su ispali statistički značajni)**

Tablica 34. Anova tablica (varijabla 10 zavisna, varijable 11, 12, 13, 14 i 15 konstante)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.193	5	5.639	12.207	.000 <sup>b</sup>
	Residual	26.791	58	.462		
	Ukupno	54.984	63			

a. Zavisna varijabla: 10\_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH.

b. Prediktori: (konstante), 15\_Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH., 12\_Konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH., 11\_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH., 14\_Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH., 13\_Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.

Izvor: autor

Stoga u nastavku treba razmotrit rezultate (regresijske koeficijente iz Tablice 35.), a iz kojih se iščitava sljedeće: Varijabla „10\_Koncept održivog razvoja statistički je povezana sa svim ostalim varijablama iz ove skupine; i to (također) vrijedi za sve varijable osim za varijablu 12 i varijablu 15 jer one s njome nisu značajno statistički povezane. Regresijski koeficijenti iščitavaju se iz spomenute Tablice 35, a novi reziduali iz Tablice 36.

Tablica 35. Regresijski koeficijenti (varijable 11, 12, 13, 14 i 15 konstante, a 10 zavisna)

Koeficijenti <sup>a</sup>						
Model		Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.474	.557		2.648	.010
	11_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.	.526	.105	.597	4.988	.000
	12_Konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH.	-.111	.117	-.095	-.950	.346
	13_Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	.145	.177	.139	.816	.418
	14_Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	.150	.150	.157	1.003	.320
	15_Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	-.079	.130	-.084	-.606	.547

a. Zavisna varijabla: 10\_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH.

Izvor: autor

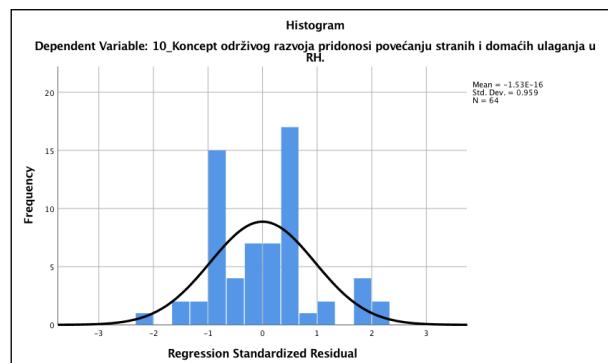
Tablica 36. Novi reziduali (varijable 11, 12, 13, 14 i 15 konstante, a 10 zavisna)

Rezidualna Statistika <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.6601	4.8497	3.9844	.66896	64
Residual	-1.52230	1.52879	.00000	.65212	64
Std. Predicted Value	-3.474	1.294	.000	1.000	64
Std. Residual	-2.240	2.249	.000	.959	64

a. Zavisna varijabla: 10\_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH.

Izvor: autor

Slika 41. Histogram za zavisnu varijablu 10



Izvor: autor

Na Slici 41 prikazan je i histogram za zavisnu varijablu 10.

Na temelju prethodno sistematiziranih činjenica vrijedi:

(A) da je u provedenoj analizi linearnom regresijom jedina zavisna varijabla „10\_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH”,

(B) dok su ostale varijable nezavisne<sup>466</sup>,

(C) i ustanovljeno je da ovakav model idealno (dobro) opisuje istraživane podatke (iz Tablice 33. iščitava se R kvadrat koji je 51 %, što govori da dani model dobro opisuje podatke),

(D) također, vidi se da se svi koeficijenti razlikuju<sup>467</sup>, pri čemu zavisna varijabla glasi: „10\_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH”,<sup>468</sup> potvrđeno je da održivi razvoj pridonosi inozemnim i domaćim ulaganjima s ciljem snažnijeg razvitka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.

Nedvojbeno proizlazi da održivi razvoj značajno (signifikantno) pridonosi inozemnim i domaćim ulaganjima s ciljem snažnijeg razvitka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH (dokaz prve pomoćne hipoteze). Osim dokazanih činjenica u prethodnom paragrafu označenih od (A) do (D), dokazana je i značajnost (signifikantnost) veze (na razini  $p < 0,05$ )<sup>469</sup> između zavisne varijable: „10\_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH” i većine ostalih varijabli iz ove skupine (varijabla „11\_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH”, varijabla „13\_Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH”, varijabla „14\_Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH”), osim varijabli: „12\_Konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH” i „15\_Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH”

<sup>466</sup> Više o tome u tablicama 35. i 36.

<sup>467</sup> Više o tome u ANOVA Tablici 34.

<sup>468</sup> Više o tome u Tablici 30. s promatranim pravcem linearne regresije: „10\_ = 1,47+0,526\*11\_ (11\_ i intercept jedina dva koeficijenta koji su ispali statistički značajni)”.

<sup>469</sup> Više o tome u Tablici 30. s promatranim pravcem linearne regresije: „10\_ = 1,47+0,526\*11\_ (11\_ i intercept jedina dva koeficijenta koji su ispali statistički značajni)”.

koje s njom nisu značajno statistički povezane.

Deskriptivna statistika (Tablica 80.) i korelacijske analize varijabli (isto) potvrđuju:

- (a) „koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH”, tj. ukupno se 75,80 % ispitanika s tom činjenicom slaže ili se čak u potpuno slaže;
- (b) „da se konceptom održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH”, tj. ukupno se 68,20 % ispitanika s tom činjenicom slaže ili se čak u potpuno slaže;
- (c) „da se s konceptom poticanja održivog razvoja potiče bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH”, tj. ukupno se 77,20 % ispitanika s tom činjenicom slaže ili se čak u potpuno slaže;
- (d) „razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH”, tj. ukupno se 81,80 % ispitanika s tom činjenicom slaže ili se čak u potpuno slaže;
- da posljednje dvije varijable također imaju većinsku pozitivnu reakciju među ispitanicima:
- (e) „da razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH” (ukupno se 79,70 % ispitanika s tom činjenicom slaže ili se čak u potpuno slaže),
- (f) „da razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH” (ukupno se 77,20 % ispitanika s tom činjenicom slaže ili se čak u potpuno slaže).

Nastavno, na politiku OR-a obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu i njezin utjecaj na povećanje raznovrsnosti, kvalitete i konkurentnosti cijene turističke ponude u RH, najprije se analiziraju rezultati iz frekvencijskih tablica (dokazivanje druge pomoćne hipoteze).

Anketna pitanja od 16a do 19d, kao i sva pitanja dosad, orijentirana su na pozitivne odgovore (Tablica 37.). Što se korelacija tiče, analogno kao i dosad, analiziraju se polja u kojima je  $p$  vrijednost  $< 0,05$ . Svaka je varijabla pozitivno korelirana sa svakom drugom, što znači da su ispitanici koji su zaokružili „slažem se” u jednom pitanju isto zaokružili „slažem se” i u bilo kojem drugom pitanju iz ove skupine.

Tablica 37. Korelacijska tablica varijabli 16a, 16b, 16c, 17, 18, 19a, 19b, 19c, 19d

Korelacije										
		16_a(raz novrsti) Marketin	16_b(kva litete)Mar ketinški	16_c(konk uretnosti) Marketinš	17_U sklopu politike održivog	18_U sklopu politike održivog	19_a_U sklopu politike održivog	19_b_U sklopu politike održivog	19_c_U sklopu politike održivog	19_d_U sklopu politike održivog

		Ški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine, t	projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine, te	ki projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine	razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje : raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cij	razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonose kreiranju novih radnih mjesta.	razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonose povećanju :	razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonose povećanju :	razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonose povećanju :	razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonose povećanju :
16_a (raznovrsti) Marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine, t	Correlation Coefficient	1.000	.803**	.904**	.396**	.471**	.435**	.584**	.434**	.493**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	66	66	65	65	66	65	65	66	66
16_b (kvalitete) Marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine, te	Correlation Coefficient	.803**	1.000	.764**	.412**	.367**	.468**	.518**	.426**	.431**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.001	.002	.000	.000	.000	.000
	N	66	66	65	65	66	66	66	65	65
16_c (konkurentnosti) Marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine	Correlation Coefficient	.904**	.764**	1.000	.496**	.588**	.557**	.554**	.485**	.482**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	64	65	64	64	65	65
17_ U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u	Correlation Coefficient	.396**	.412**	.496**	1.000	.647**	.588**	.463**	.489**	.541**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000

hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cij	N	65	65	64	65	65	64	64	65	65
18. U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta.	Correlation Coefficient	.471**	.367**	.588**	.647**	1.000	.691**	.585**	.481**	.580**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	66	66	65	65	66	65	65	66	66
19. a. U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonose povećanju:	Correlation Coefficient	.435**	.468**	.557**	.588**	.691**	1.000	.827**	.766**	.738**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	65	65	64	64	65	65	64	65	65
19. b. U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonose povećanju:	Correlation Coefficient	.584**	.518**	.554**	.463**	.585**	.827**	1.000	.804**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	65	65	64	64	65	64	65	65	65
19. c. U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonose povećanju:	Correlation Coefficient	.434**	.426**	.485**	.489**	.481**	.766**	.804**	1.000	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	66	66	65	65	66	65	65	66	66
19. d. U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonose povećanju:	Correlation Coefficient	.493**	.431**	.482**	.541**	.580**	.738**	.836**	.812**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	66	66	65	65	66	65	65	66	66

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed), hrv.: \*\*. Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvostrana).

Izvor: autor

Analogijom se analiziraju rezultati iz frekvencijskih (Tablica 80.) i korelacijskih

tablica<sup>470</sup>. Posljedično, a na temelju prethodno sistematiziranih činjenica vrijedi:

(A) da su sva anketna pitanja za ispitanike, varijable od: 16a raznovrsnosti („16\_aMarketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine, te sl., povezani su s povećanjem: (a) raznovrsnosti“); 16b kvalitete („16\_bMarketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine, te sl., povezani su sa povećanjem: (b) kvalitete“); 16c konkurentnosti („16\_cMarketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine, te sl., povezani su sa povećanjem: (c) konkurentnosti cijene turističke ponude u RH“); 17 („17\_U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cijene turističke ponude u RH“); 18 („18\_U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta“); 19a raznovrsnosti („19\_a\_U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju: (a) raznovrsnosti“); 19b kvalitete („19\_b\_U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju: (b) kvalitete“); 19c konkurentnosti cijene turističke ponude („19\_c\_U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju: (c) konkurentnosti cijene turističke ponude“); do 19d poboljšanju vlastitog poslovanja („19\_d\_U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju: (d)

---

<sup>470</sup> Više o tome u korelacijskoj tablici 37.

poboljšanju vlastitog poslovanja“), također orijentirana na pozitivne odgovore, kao i dosad. Što se korelacija tiče, analogno se, kao i dosad, analiziraju polja u kojima je vrijednost značajnosti (signifikantnosti) na razini  $p < 0,05$ .

(B) uočava se da je svaka varijabla pozitivno korelirana sa svakom drugom (16a - 19d), (C) što znači da su ispitanici koji su zaokružili „slažem se” u jednom pitanju isto tako zaokružili „slažem se” i u bilo kojem drugom pitanju iz ove skupine (ovakav model dobro opisuje istraživane podatke).<sup>471</sup>

Nedvojbeno je potvrđeno da politika održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu značajno (signifikantno) utječe na povećanje raznovrsnosti, kvalitete i konkurentnosti cijene turističke ponude u RH (dokazana je druga pomoćna hipoteza). Na temelju dokazanih činjenica u prethodnom paragrafu označenih od (A) do (C), dokazana je i značajna (signifikantna) međusobna povezanost (na razini  $p < 0,05$ ) svih spomenutih varijabli (od 16a do 19d).

Sada se dokazuje treća pomoćna hipoteza. Kroz frekvencijske tablice (Tablica 80.) i analizu iz Tablice 38<sup>472</sup> može se zaključiti isto kao i u prva dva slučaja:

varijabla 20\_ pozitivno je korelirana s varijablama 21\_, 22\_ i 24\_;

varijabla 21\_ pozitivno je korelirana s varijablama 20\_, 22\_, 23\_, 24\_ i 26\_;

varijabla 22\_ pozitivno je korelirana s varijablama 20\_, 21\_, 23\_, 24\_ i 25\_;

varijabla 23\_ pozitivno je korelirana s varijablama 21\_, 22\_ i 24\_;

varijabla 24\_ pozitivno je korelirana s varijablama 20\_, 21\_, 22\_ i 23\_;

varijabla 25\_ pozitivno je korelirana s varijablama 22\_ i 26\_

varijabla 26\_ pozitivno je korelirana s varijablama 21\_ i 25\_. Također, time se međusobno povezuju pomoćne i glavna hipoteza.

Tablica 38. Nova korelacijska tablica varijabli 20, 21, 22, 23, 24, 25 i 26

Korelacije							
	20_ Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu	21_ Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja (ostvarenom poreznom i dr. politikom, npr.: smanjenjem fiskalnih/parafiskalnih	22_ Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene	23_ Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene	24_ Država nudi mehanizme kojima omogućava povoljnije kreditne linije na duži rok otplate za male i srednje poduzetničke i obiteljske	25_ Na državnoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u	26_ Na općinskoj i županijskoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu

<sup>471</sup> Više o tome u Tablici 37.

<sup>472</sup> Više o tome u korelacijskoj tablici 38.



			RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu.	nameta i drugih troškova; liberalizacijom zakonodavnog okvira, dr. ...) RH omogućava se veći razvoj obiteljskog poduzetništva.	održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu (RH) predstavlja garanciju realizacije koncepta održivog razvoja.	održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu (RH) pomaže produljenju perioda sezonalnosti.	projekte hotelijera u RH te mogućnost reprogramiranja postojećih kredita.	hotelijerstvu RH.	u u hotelijerstvu RH.
Spearman's rho	20 Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu.	Correlation Coefficient	1.000	.411**	.424**	.196	.263 <sup>+</sup>	-.088	.087
		Sig. (2-tailed)	.	.001	.000	.118	.034	.487	.493
		N	65	65	65	65	65	65	65
	21 Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja (ostvarenom poreznom i dr. politikom, npr.: smanjenjem fiskalnih/parafiskalnih nameta i drugih troškova; liberalizacijom zakonodavnog okvira, dr. ...) RH omogućava se veći razvoj obiteljskog poduzetništva.	Correlation Coefficient	.411**	1.000	.530**	.488**	.318**	.111	.292 <sup>+</sup>
		Sig. (2-tailed)	.001	.	.000	.000	.009	.373	.017
		N	65	66	66	66	66	66	66
	22 Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) predstavlja garanciju realizacije koncepta održivog razvoja.	Correlation Coefficient	.424**	.530**	1.000	.715**	.598**	.254 <sup>+</sup>	.134
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.040	.284
		N	65	66	66	66	66	66	66
	23 Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) pomaže produljenju perioda sezonalnosti.	Correlation Coefficient	.196	.488**	.715**	1.000	.510**	.077	.150
		Sig. (2-tailed)	.118	.000	.000	.	.000	.540	.228
		N	65	66	66	66	66	66	66
24 Država nudi mehanizme kojima omogućava povoljnije kreditne linije na duži rok otplate za male i srednje poduzetničke i obiteljske projekte hotelijera u RH te mogućnost reprogramiranja postojećih kredita.	Correlation Coefficient	.263 <sup>+</sup>	.318**	.598**	.510**	1.000	-.039	.078	
	Sig. (2-tailed)	.034	.009	.000	.000	.	.757	.534	
	N	65	66	66	66	66	66	66	
26 Na općinskoj i županijskoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH.	Correlation Coefficient	.087	.292 <sup>+</sup>	.134	.150	.078	.594**	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.493	.017	.284	.228	.534	.000	.	
	N	65	66	66	66	66	66	66	

Izvor: autor

Primjena regresijske analize u ovom slučaju znači da zavisnu varijablu predstavlja varijabla „20\_Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja”, a metoda za uključivanje zavisnih varijabli jest standardna „Enter” metoda (Tablica 39.).

Tablica 39. Korelacijska tablica sa unesenim/uklonjenim varijablama (20 je zavisna)

Unesene varijable /Uklonjene <sup>a</sup>			
Model	Unesene varijable	Uklonjene varijable	Metoda
1	26_Na općinskoj i županijskoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH., 23_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) pomaže produljenju perioda sezonalnosti., 25_Na državnoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH., 24_Država nudi mehanizme kojima omogućava povoljnije kreditne linije na duži rok otplate za male i srednje poduzetničke i obiteljske projekte hotelijera u RH te mogućnost reprogramiranja postojećih kredita., 21_Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja (ostvarenom poreznom i dr. politikom, npr.: smanjenjem fiskalnih/parafiskalnih nameta i drugih troškova; liberalizacijom zakonodavnog okvira, dr. ...) RH omogućava se veći razvoj obiteljskog poduzetništ, 22_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) predstavlja garanciju realizacije koncepta održivog razvoja.b		Enter

a. Zavisna varijabla: 20\_Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu.

b. Sve unesene zahtijevane varijable.

Izvor: autor

Tablica 40. R kvadrat izračun (varijable 21, 22, 23, 24 i 25 prediktori, a 20 zavisna)

Model Summaryb				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.595a	.354	.288	1.12089

a. Prediktori: (konstante), 26\_Na općinskoj i županijskoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH., 23\_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) pomaže produljenju perioda sezonalnosti., 25\_Na državnoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH., 24\_Država nudi mehanizme kojima omogućava povoljnije kreditne linije na duži rok otplate za male i srednje poduzetničke i obiteljske projekte hotelijera u RH te mogućnost reprogramiranja postojećih kredita., 21\_Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja (ostvarenom poreznom i dr. politikom, npr.: smanjenjem fiskalnih/parafiskalnih nameta i drugih troškova; liberalizacijom zakonodavnog okvira, dr. ...) RH omogućava veći razvoj obiteljskog poduzetništ, 22\_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) predstavlja garanciju realizacije koncepta održivog razvoja.

b. Zavisna varijabla: 20\_Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu.

Izvor: autor

Tablica 41. Izračun Anova tablice (varijable 21, 22, 23, 24 i 25 konstante, a 20 zavisna)

ANOVAa						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.990	6	6.665	5.305	.000b
	Residual	72.871	58	1.256		
	Ukupno	112.862	64			

a. Zavisna varijabla: 20\_Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu.

b. Prediktori: (konstante), 26\_Na općinskoj i županijskoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH., 23\_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) pomaže produljenju perioda sezonalnosti., 25\_Na državnoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH., 24\_Država nudi mehanizme kojima omogućava povoljnije kreditne linije na duži rok otplate za male i srednje poduzetničke i obiteljske projekte hotelijera u RH te mogućnost reprogramiranja postojećih kredita., 21\_Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja (ostvarenom poreznom i dr. politikom, npr.: smanjenjem fiskalnih/parafiskalnih nameta i drugih troškova; liberalizacijom zakonodavnog okvira, dr.) RH omogućava veći razvoj obiteljskog poduzetništ, 22\_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću(kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) predstavlja garanciju realizacije koncepta održivog razvoja.

Izvor: autor

Tablica 42. Regresijski koeficijenti (varijable 21, 22, 23, 24 i 25 konstante, a 20 zavisna)

Koeficijenti <sup>a</sup>						
Model		Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.956	1.099		2.689	.009
	21_Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja (ostvarenom poreznom i dr. politikom, npr.: smanjenjem fiskalnih/parafiskalnih nameta i drugih troškova; liberalizacijom zakonodavnog okvira, dr. ...) RH omogućava se veći razvoj obiteljskog poduzetništ	.144	.137	.144	1.045	.300
	22_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) predstavlja garanciju realizacije koncepta održivog razvoja.	.633	.179	.663	3.546	.001
	23_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) pomaže produljenju perioda sezonalnosti.	-.202	.153	-.222	-1.325	.190
	24_Država nudi mehanizme kojima omogućava povoljnije kreditne linije na duži rok otplate za male i srednje poduzetničke i obiteljske projekte hotelijera u RH te mogućnost reprogramiranja postojećih kredita.	-.038	.148	-.036	-.258	.797
	25_Na državnoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH.	-.603	.231	-.352	-2.603	.012
	26_Na općinskoj i županijskoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH.	.348	.249	.183	1.399	.167

a. Zavisna varijabla: 20\_Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu.

Izvor: autor

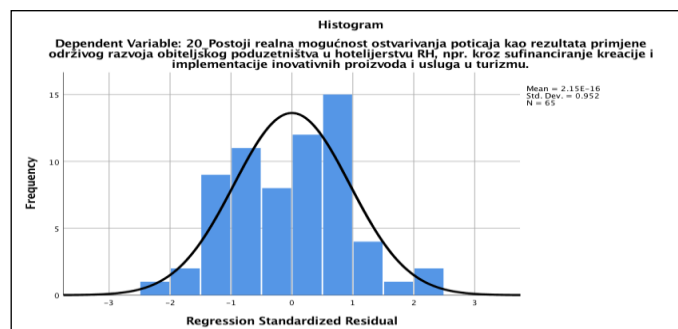
Tablica 43. Novi reziduali (varijabla 20 zavisna)

Rezidualna statistika <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.1785	5.0027	3.6462	.79048	65
Residual	-2.45873	2.78322	.00000	1.06706	65
Std. Predicted Value	-1.857	1.716	.000	1.000	65
Std. Residual	-2.194	2.483	.000	.952	65

a. Zavisna varijabla: 20\_Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu.

Izvor: autor

Slika 42. Histogram za zavisnu varijablu 20



Izvor: autor

Prijašnjom analogijom, analiziraju se rezultati kroz frekvencijske tablice i Tablicu 38. pa se može zaključiti isto kao i u prva dva slučaja. Što se korelacija tiče, analogno, kao i dosad, analiziraju se polja u kojima je vrijednost značajnosti (signifikantnosti) na razini  $p < 0,05$ . Ustanovljeno je:

(A) Varijabla „20\_Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu” pozitivno je korelirana s varijablama 21\_, 22\_ i 24\_ (tj. s: „21\_Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja (ostvarenom poreznom i dr. politikom, npr.: smanjenjem fiskalnih/parafiskalnih nameta i drugih troškova; liberalizacijom zakonodavnog okvira, dr. ...) RH omogućava se veći razvoj obiteljskog poduzetništva”, „22\_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) predstavlja garanciju realizacije koncepta održivog razvoja” i „24\_Država nudi mehanizme kojima omogućava povoljnije kreditne linije na duži rok otplate za male i srednje poduzetničke i obiteljske projekte hotelijera u RH te mogućnost reprogramiranja postojećih kredita”);

(B) Varijabla „21\_Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja (ostvarenom poreznom i dr. politikom, npr.: smanjenjem fiskalnih/parafiskalnih nameta i drugih troškova; liberalizacijom zakonodavnog okvira, dr. ...) RH omogućava se veći razvoj obiteljskog poduzetništva” pozitivno je korelirana s varijablama 20\_, 22\_, 23\_, 24\_ i 26\_ (tj. s: „20\_Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu”, „22\_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) predstavlja garanciju realizacije koncepta održivog razvoja”, „23\_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) pomaže produljenju perioda sezonalnosti”, „24\_Država nudi mehanizme kojima omogućava povoljnije kreditne linije na duži rok otplate za male i srednje poduzetničke i obiteljske projekte hotelijera u RH te mogućnost reprogramiranja postojećih kredita” i „26\_Na općinskoj i županijskoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH”);

(C) Varijabla „22\_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) predstavlja garanciju realizacije koncepta održivog razvoja” pozitivno je korelirana s varijablama 20\_, 21\_, 23\_, 24\_ i 25\_ (tj. s: „20\_Postoji

realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu”, „21\_Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja (ostvarenom poreznom i dr. politikom, npr.: smanjenjem fiskalnih/parafiskalnih nameta i drugih troškova; liberalizacijom zakonodavnog okvira, dr. ...) RH omogućava se veći razvoj obiteljskog poduzetništva”, „23\_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) pomaže produljenju perioda sezonalnosti”, „24\_Država nudi mehanizme kojima omogućava povoljnije kreditne linije na duži rok otplate za male i srednje poduzetničke i obiteljske projekte hotelijera u RH te mogućnost reprogramiranja postojećih kredita” i „25\_Na državnoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH”);

(D) Varijabla „23\_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) pomaže produljenju perioda sezonalnosti” pozitivno je korelirana s varijablama 21\_, 22\_ i 24\_ (tj. s: „21\_Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja (ostvarenom poreznom i dr. politikom, npr.: smanjenjem fiskalnih/parafiskalnih nameta i drugih troškova; liberalizacijom zakonodavnog okvira, dr. ...) RH omogućava se veći razvoj obiteljskog poduzetništva”, „22\_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) predstavlja garanciju realizacije koncepta održivog razvoja” i „24\_Država nudi mehanizme kojima omogućava povoljnije kreditne linije na duži rok otplate za male i srednje poduzetničke i obiteljske projekte hotelijera u RH te mogućnost reprogramiranja postojećih kredita”);

(E) Varijabla „25\_Na državnoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH” pozitivno je korelirana s varijablama 22\_ i 26\_ (tj. s: „22\_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) predstavlja garanciju realizacije koncepta održivog razvoja” i „26\_Na općinskoj i županijskoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH”); i

(F) Varijabla „26\_ Na općinskoj i županijskoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge)

namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH” pozitivno je korelirana s varijablama 21\_ i 25\_ (tj. s: „21\_Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja (ostvarenom poreznom i dr. politikom, npr.: smanjenjem fiskalnih/parafiskalnih nameta i drugih troškova; liberalizacijom zakonodavnog okvira, dr. ...) RH omogućava se veći razvoj obiteljskog poduzetništva” i „25\_Na državnoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH”). Uočava se da su određene varijable (od 21 do 26) međusobno pozitivno korelirane u opisanim slučajevima od (A) do (F), što nedvojbeno potvrđuje da pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja porezna politika RH značajno (signifikantno) omogućava razvoj obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu. Na temelju dokazanih činjenica u prethodnom paragrafu označenih od (A) do (F), dokazana je i značajna (signifikantna) međusobna povezanost (na razini  $p < 0,05$ ) svih spomenutih varijabli (od 21 do 26). Dodatnim obradama i analizama (Prilog br. 3.)<sup>473</sup> dobivaju se podaci koji idu u prilog već potvrđenim hipotezama te rezultati o novim značajnim povezanostima. Od Tablice 76 (Grupna statistika) i tablice 77 (Nezavisni uzorci za testiranje), preko tablica: 78 (Zaposlenici prema kategorijama), 79 (Zaposlenici prema dobi), 80<sup>474</sup> (Varijable prema tvrdnjama), 81 (Korelacije dobi, obrazovanja i čestica), 82<sup>475</sup> (Varijable – analize razlika), pa do tablice 83 (Varijable – LSD Post hoc test za usporedbu među pojedinim skupinama)<sup>476</sup>, tj. daljnjom analizom broja zaposlenika u ustanovi dobivaju se dodatni podupirujući podaci te rezultati o novim povezanostima (Prilog br. 3.)<sup>477</sup> Time se potvrđuju ovisnost i povezanost pomoćnih hipoteza s glavnom hipotezom. Empirijsko istraživanje potvrđuje glavnu i pomoćne hipoteze te njihovu međuovisnost.

---

<sup>473</sup> Više o tome u Prilogu br. 3. Prikaz dodatnih obrada – inherentna statistička obrada upitnika – SPSS.

<sup>474</sup> Korelacije među česticama nalaze se u zasebnoj tablici u Excelu jer je tablica prevelika za Word (\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ).

<sup>475</sup> Analize razlika: Rod/Spol (Grupa); T-test; t - vrijednost testa; df - stupnjevi slobode; p – statistička značajnost; g – Hedgesov g koeficijent veličine efekta (0,3 – mali efekt; 0,5-umjereni; 0,7 – veliki); signifikantno je označeno žutom bojom.

<sup>476</sup> Signifikantno je označeno žutom bojom.

<sup>477</sup> Više o tome u Prilogu br. 3., tj. kao kod analize varijance s LSD (least square differences) post-hoc testom. Ovaj post-hoc test nije sasvim opravdan zbog rizika *familywise* pogreške, ali zbog veličine uzorka i statističke snage preferira se u odnosu na druge post-hoc testove, gdje se LSD Post hoc test za usporedbu među pojedinim skupinama ne računa ako je F neznačajan (u poljima su prikazane p vrijednosti koje pokazuju statističku značajnost razlika, a broj stupca i retka određuju koje dvije skupine se uspoređuju: F od analize varijance i p vrijednost, npr.: prvo žuto polje: ovdje je npr. dobivena statistički značajna razlika ( $p = 0,020$ ), pri čemu se Samozaposleni (1) u većoj mjeri ( $M = 4,56$ ) slažu s navedenom tvrdnjom nego Mikro poslovni subjekti (2) ( $M = 3,84$ )).

## 7. ZAKLJUČAK

Predmet istraživanja doktorske disertacije bio je istražiti utjecaj održivog razvoja (OR) kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu. Dakle, istraženo je koliko OR služi kao stvarni poticaj stvaranju prestižnijeg, konkurentnijeg i suvremenijeg obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH. Istražili su se temeljni postulati OR-a (ekološki, društveni i ekonomski) kao integralni poticajni koncept održivog razvoja u hrvatskom obiteljskom poduzetničkom hotelijerstvu.

Iz predmeta istraživanja uočljivo je da je cilj doktorske disertacije bio znanstveno utemeljeno istražiti sve bitne aspekte provedbe OR-a kao važnog poticaja u razvitku malog i obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu s namjerom induciranja znanstvenih i strukovno utemeljenih smjernica za poboljšanja postojećeg stanja kao i provedbe OR-a kao realnog poticaja razvitku malog i obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva u RH, tj. ostvarenja napretka u tom smislu k boljem stanju u budućnosti, a isključivo na temelju rezultata provedbe kvantitativnog i kvalitativnog znanstvenog i stručnog istraživanja.

Doktorska disertacija „Održivi razvoj kao poticaj obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH”, s namjerom da se istraži predmet istraživanja i da se ostvare ciljevi doktorske disertacije, od poglavlja „Uvod” preko poglavlja „Pojava, razvoj, oblici turizma”, „Pojam i aspekti održivog razvoja” i „Politika održivog razvoja u strategiji poslovanja obiteljskog poduzetništva” do poglavlja „Konceptualizacija hrvatskog obiteljskog hotelijerstva sa aspekta održivog razvoja” pruža iscrpan i cjelovit pregled provedene teorijske analize sa zaključkom o spomenutim aktualnim i relevantnim, primarno teorijskim (dijelom i praktičnim), spoznajama koje su važne za teorijsko područje istraživanja održivog razvoja kao integralnog poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH. Također, u sklopu poglavlja „Politika održivog razvoja u strategiji poslovanja obiteljskog poduzetništva” i njegova potpoglavlja „5.4. Obiteljsko hotelijerstvo - važna sastavnica budućeg hrvatskog turizma”, točnije u potpoglavlju „5.4.3. Financije i organizacija obiteljskog hrvatskog hotelijerstva”, raspravlja se o svim aspektima poreza i porezne politike RH u odnosu na potporu održivog razvoja u optimizaciji poslovanja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu (povezano PH.3.).

Spomenutim pružanjem uvida u teorijske temelje turističke i hotelijerske problematike, terminologije i aktualne stvarnosti, u teorijskom dijelu disertacije poseban naglasak stavlja

se na znanstveni pristup razmatranju trendova i uloge održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH. Teorijski se razmatraju važni aspekti novih tržišnih orijentacija, posebno u turističkom i hotelijerskom sektoru u kojima se uočavaju znatne i brze promjene i kod ponude i kod potražnje, a posebno u domenama povezanim s održivim razvojem kao poticajem obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.

Održivi razvoj koncizno se definira: „*održivi razvoj je takav razvoj u kojem su procesi promjena, tehnološki razvoj, upotreba resursa, smjer investicija i provedene institucionalne promjene konzistentni s potrebama današnjih i budućih naraštaja*“, ili skraćeno: „*održivi razvoj je razvoj koji omogućuje zadovoljenja potreba sadašnjosti bez da kompromitira mogućnost zadovoljenja potreba budućih generacija*”. U nastavku razmatranja uočava se da je održivi razvoj kao poticaj obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH predmetom mnogih izdvojenih i primarno parcijalnih istraživanja te znanstveno-istraživačkih rasprava u domaćoj i svjetskoj literaturi. Na primjer, parcijalno se istražuje ekonomski aspekt održivosti utjecaja održivog razvoja kao poticaj obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu ili pak samo ekološki aspekt održivosti ili samo socijalni (društveni) aspekt održivosti i sl. Također, postoje i parcijalna komparativna istraživanja o tome koji je od dvaju usporednih aspekata (npr. ekonomski ili ekološki aspekt održivosti) istraživanja važnije iskazan utjecaj kao poticaj obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu i održivosti razvoja određene lokalne, regionalne ili šire zajednice (u RH) i sl. Dakle, nije uočeno postojanje ni ideje, a kamoli konsenzusa u definiranju jedinstvenog znanstveno-istraživačkog pristupa u cjelovitom i integralnom proučavanju utjecaja održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH. Činjenica je da se održivi razvoj može ostvarivati samo kao integralni koncept, pa i kada je riječ o poticaju obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.

Istraživanjem pojavnosti, razvoja i raznovrsnih oblika održivog turizma obradile su se bitne teoretske značajke turizma kao i pojava društvenog „fenomena” i definicija održivog turizma. Prvotne su definicije održivog turizma unaprijeđene pa suvremeni održivi turizam predstavlja: „*turizam koji razumije, uvažava i brine se o sadašnjim i budućim ekonomskim, društvenim i ekološkim utjecajima turizma, zadovoljavajući pri tome potrebe turista, industrije i okoliša receptivnih zajednica*”. Posebno je analiziran njegov razvoj u svjetlu novih suvremenih oblika održivog turizma. Uočava se da je turizam kao najbrže rastuća gospodarska aktivnost u svijetu i u RH suočen s izrazitim porastom konkurencije, broja turista i novih pojava oblika povezanih s održivim razvojem, pa tako postaje iznimno važan generator prihoda i u hrvatskom obiteljskom poduzetničkom hotelijerstvu i



gospodarstvu RH.

Opći zakoni kojima su definirani oblici ekonomskih djelatnosti ne spominju koncept obiteljskih poduzeća te je poznato da u RH ne postoji službena definicija obiteljskog poduzeća. Naime, Fina razlikuje obiteljska poduzeća od drugih ekonomskih oblika i struktura poslovanja. Ipak, zakonodavstvo RH indirektno prepoznaje obiteljska poduzeća u poljoprivrednoj i ugostiteljskoj djelatnosti i obrtništvu samo kao jedan od mogućih pravnih oblika ekonomske djelatnosti u tim sektorima, ali bez preciznijih opisnica. Uočava se negativan utjecaj izostanka formalne, od države priznate i pravno regulirane definicije obiteljskog poduzeća, što je utjecalo na složenost integralno provedenog istraživanja održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH. U trenutku donošenja Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva i osnivanjem Hrvatske agencije za malo gospodarstvo ostvaruju se preduvjeti stvarnog kretanja prema napretku i boljitku obiteljskog poduzetništva, općenito i u hrvatskom hotelijerstvu. Svladavanje prepreka koje su se našla pred poduzećima (općenito, pa i onim obiteljskim poduzećima u hotelijerstvu RH) na zajedničkom tržištu EU-a podrazumijeva slične modele kao svladavanje naših prepreka, s nekim novim elementima koje EU stavlja pred zemlje članice. Naime, od svih se očekuje povećanje stupnja pozornosti i povećanje financijskih davanja za istraživanje i razvoj te za intenzivnije poticanje inovativnosti. Također, sugerira se da su problemi u RH drugačiji od drugih zemalja EU-a i da na neki način zaostajemo za zemljama EU-a.

U obiteljskom poduzetništvu (općenito, pa i u obiteljskom poduzetničkom hotelijerstvu) i gospodarstvu RH privatno vlasništvo ima dominantnu ulogu, što je posebnost receptivnog tržišta RH kao značajnog obilježja malog i srednjeg poduzetništva. Razmatrani analitički podaci CEPOR-a iz 2018. i 2019. godine upućuju na glavne probleme i na aktualno stanje u malim i srednjim poduzećima u RH, posebno u odnosu na zemlje EU-a. U RH se hotelijerstvo primarno definira kao bitan segment turizma koji je utemeljen na pružanju usluga smještaja i doručka, tj. hrane i pića. Hoteli uglavnom nude smještaj, često za kratkotrajan boravak, ali često se pružaju i dodatne usluge gostima hotela (dodatni sadržaji i usluge). Smještajne jedinice u hotelu su sobe, ali i hotelski apartmani. Hotel se primarno opisuje i kao kompleksan i reprezentativan ugostiteljski objekt. Konačno, hotel se po službenoj definiciji (ugostiteljski objekt iz skupine hoteli) u RH predstavlja kao 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). Ugostitelj u objektu

mora pružati pravilnikom propisane ugostiteljske usluge u obveznim sadržajima i može pružati druge usluge u funkciji turističke potrošnje u neobveznim sadržajima pod uvjetima propisanim pravilnikom. U objektu druge fizičke i pravne osobe mogu pružati usluge u funkciji turističke potrošnje koje nisu propisane pravilnikom kao obvezne. Također, skraćena karakterizacija hotela na temelju njegove službene definicije u RH ističe kako je hotel definiran kao objekt u kojemu se gostima obvezno pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge. Pojašnjene su i raznovrsne kategorizacije i podjele hotela u RH.

Za razliku od razvijenijih zemalja EU-a, u RH je obiteljsko poduzetništvo u hotelijerstvu još uvijek u procesima intenzivnog razvoja. Uvažavanjem načela ekološke, sociokulturne/društvene i tehnološke održivosti, dugoročna održivost u hrvatskom obiteljskom poduzetničkom hotelijerstvu može se ostvariti samo ako se istovremeno i integralno realiziraju i načela ekonomske održivosti. Ekonomska održivost načelno podrazumijeva profitabilni i ekonomski dugoročno održiv obiteljski poduzetnički hotelijerski turizam gdje će svi uslužni i proizvodni (poslovni) subjekti i drugi dionici dugoročnije ostvarivati brojne primarno održive ekonomske koristi koje trebaju nadilaziti opsegom vrijednosti uloženi ulaza/inputa, tj. sve ostale ovisne vrste troškova kod uslužnih i proizvodnih (poslovnih) subjekata u ovom posebnom obliku turizma.

U istraživanju su ciljano odabrani raznovrsni primjeri dobre prakse iz ključnih domena za prikaz realizacije održivog razvoja (npr. mali hotel iz okolice Pule, privatne marine i hoteli u okruženju te dr.) kao realnog poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, a koji ukazuju na moguću perspektivu i u skladu su sa rezultatima provedenog empirijskog istraživanja. Treba zaključiti da održivi razvoj kao poticaj obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH predstavlja integralni i perspektivni koncept razvoja u kojem svi uključeni dionici, osim kratkoročnih ciljeva, primarno ostvaruju dugoročnu korist – ekonomsku, sociokulturnu, ekološku, tehnološku i svaku drugu – te profitabilnost i integralnu razvojnu održivost.

Istovremeno, provedeno istraživanje ističe da integralno upravljanje održivim razvojem kao poticajem obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH gotovo „inzistira” na primjeni „integralnog (koncepta) održivoga razvoja” i (paralelno) na integralnoj (cjelokupnoj, cjelovitoj jedinstvenoj, nedjeljivoj) valorizaciji obiteljskih poduzetničkih projekata u hotelijerstvu RH. Spomenuti pojam „integralnog održivoga razvoja” proizlazi iz pojma općega (cjelokupnog, integralnog, cjelovitog jedinstvenog, nedjeljivog) razvoja. Tako je

„integralni održivi razvoj” isključivo utemeljen na unapređenju strukture globalne proizvodnje i potrošnje te posebice na unapređenju strukture proizvodnje i potrošnje kod obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu, a koji svojom inovativnosti, originalnosti i kreativnosti ne ugrožava ekosustave i druge resurse pa zato treba biti i dugoročno održiv.

Spomenuti koncept „integralnog održivoga razvoja” podrazumijeva kratkoročnu, srednjoročnu i dugoročnu održivost: ekonomsko-financijske sposobnosti, društvene (sociokulturne) pravednosti i poštivanje integriteta cjelokupnog (lokalnog, regionalnog, nacionalnog i svjetskog) sustava okoliša (posebno ekoloških sustava) te dr. (suvremenih) aspekata održivoga razvoja (kreativnih, inovativnih, tehnologijskih: informacijsko-komunikacijskih i sl.) pri planiranju i realizaciji unapređenja svih segmenata strukture proizvodnje i potrošnje općenito te posebno kod obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu.

Treba naglasiti da je premisa ove doktorske disertacije prvenstveno analiza stanja obiteljskog hrvatskog hotelijerstva s aspekta integralne održivosti, tj. svih aspekata održivog razvoja kao integralnog poticaja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu. Uočava se da je malo obiteljsko hotelijerstvo u svijetu prepoznato kao održivi model poslovanja, tj. tip hotelijerstva koji pozitivno utječe na sve sastavnice turizma. Hrvatska to nažalost još uvijek nije prepoznala u dovoljnoj mjeri. Također, propitivanje tematike rezultiralo je sudom da postoji širok prostor za daljnji kvalitativni i kvantitativni razvoj održivog hrvatskog obiteljskog hotelijerstva.

Zbog vrlo loše pozicioniranosti u zakonskim okvirima, menadžer vlasnik primoran je bez obzira na degradaciju kvalitete i opsega usluga poduzeća reducirati kadar zbog vrlo visokih troškova izvan turističke sezone, tj. manje potražnje jer se stvaraju redovni, fiksni troškovi. Nastala je sinteza tih dviju ogromnih odgovornosti u jednoj osobi pa će doslovno svaka odluka ovisiti o spremnosti, hrabrosti i znanju menadžera vlasnika.

Na kraju razmatranja teorijskoga dijela doktorske disertacije valja zaključiti da održivo poslovanje kod obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH predstavlja „integralni (koncept) održivog razvoja” u kojem su nužno uključeni svi dionici te kojima je temeljni i jedinstveni cilj isključivo cjelovita valorizacija obiteljskih poduzetničkih projekata u hrvatskom hotelijerstvu, a koji uza sve spomenuto moraju ostvariti i nužnu dugoročnu ekonomsku održivost, tj. održivu profitabilnost.

U poglavlju „Prijedlog modela promicanja održivog razvoja u optimizaciji poslovanja

obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu” izlaže se prijedlog integralnog modela za promicanje održivog razvoja u sklopu optimizacije poslovanja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.

**Prva pomoćna hipoteza P.H.1.:** *„Održivi razvoj pridonosi inozemnim i domaćim ulaganjima s ciljem snažnijeg razvitka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH”.* Primarno je zamišljena kao indikator mjerenja napretka i značaja primjene održivog razvoja s ciljem snažnijeg razvitka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH i s težnjom domaćih i inozemnih ulaganja kao oruđem ekspanzije i pozicioniranja na sve zahtjevnijem turističkom tržištu te optimiziranja indikatora za mjerenje napretka prema održivosti u hrvatskom obiteljskom hotelijerstvu.

**Prva pomoćna hipoteza P.H.1. potvrđena je** unatoč tome što su u teorijskom dijelu istraživanja utvrđene činjenice koje su utjecale na dodatnu složenost ovog dijela istraživanja, redom: (a) obiteljsko poduzetništvo u Republici Hrvatskoj tretira se u kategoriji malog poduzetništva; (b) Republika Hrvatska do sredine 2020. godine nije službeno definirala obiteljska poduzeća, ali se pojmovno obrađuju „obiteljsko poduzetništvo” i „obiteljsko poduzeće” te su razrađeni kriteriji za definiranje obiteljskog poduzetništva s pojašnjenjem tipologije obiteljskih poduzeća; (c) suvremeno pojmovno određenje obiteljskog poduzetništva sve više uključuje održivi razvoj inovacija i razvoj održivog upravljanja inovacijama, što je podjednako izraženo u kontekstu povećanja raznovrsnosti i kvalitete, u kontekstu povećanja inovativnosti i konkurentnosti određene destinacije, gdje se poseban naglasak stavlja na poticanje i stimulaciju povećavanja zapošljivosti, tj. okončanje stanja dugotrajne nezaposlenosti; (d) poduzetništvo u hotelijerstvu RH predstavlja važan i fleksibilan segment cjelokupnog hrvatskog poduzetništva jer značajno obogaćuje raznovrsnost ponude i potražnje te aktivno pridonosi poboljšanju specifičnosti RH kao turističkog proizvoda, tj. posebnosti destinacije; (e) poduzetništvo u obiteljskom hrvatskom hotelijerstvu inkorporira gotovo sve djelatnosti obiteljskog poduzetništva koje su usmjerene na povećanje ulaganja, ali i sve druge nužne ulazne i izlazne kapacitete, izlazak na nova tržišta, kreativno stvaranje novih usluga i proizvoda, novih oblika potrošnje i inovativnih tehnologija; (f) najobjektivniji pokazatelj (integralnog) održivog razvitka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH jest pokazatelj o broju registriranih obiteljskih poduzetničkih subjekata u hrvatskom hotelijerstvu koja se primarno bave pružanjem turističkih i drugih hotelijerskih usluga (premda taj broj nije pouzdan jer se u RH službeno ne vodi jedinstveni registar spomenutih poslovnih subjekata), a u teorijskom dijelu ovog

istraživanja, tj. u kvantitativnoj analizi spomenutog statusa obiteljskog poduzetništva u RH utvrđeno je da HUP procjenjuje da je tijekom 2019. godine u RH postojalo od pet do deset tisuća obiteljskih poduzeća, dok nacionalne i međunarodne suvremene analize i konkretna istraživanja analitički jasno pokazuju (npr. kroz rezultate 1576 anketiranih rukovoditelja obiteljskih tvrtki u 26 zemalja Europe) da su najveći izazovi s kojima se suočavaju europska obiteljska poduzeća primarno nedostatak vještina i porast troškova rada te se naglašava da obiteljska poduzeća u RH, osim spomenutih izazova, imaju posebno izraženi problem kod prijenosa poslovanja pri nasljeđivanju, odnosno vlasništva i upravljanja, na iduću generaciju u obitelji; (g) indikatore detekcije i mjerenja napretka i stupnja primjene održivog razvoja s ciljem snažnijeg poticanja i razvitka obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu teško je precizno kvantificirati jer se ne prate integralno, već parcijalno, a statistički izdvojeno i samo djelomično. Sve to govori u prilog prvoj pomoćnoj hipotezi P.H.1.

Ukratko, rezultati provedenog empirijskog istraživanja u pogledu stavova ispitanika o trenutačnom stanju održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu temelje se primarno na primjeni metode anketiranja (kao instrumentu prikupljanja primarnih podataka na temelju ponuđenih anketnih pitanja sadržanih u anketnom upitniku upućenom ispitanicima), a došlo se i do sljedećih spoznaja (vidjeti nastavak teksta) koje se tiču prve pomoćne hipoteze P.H.1.

Rezultati dobiveni primjenom kvantitativnih metoda i prikazani frekvencijskim tablicama te u kompletnoj korelacijskoj tablici 35. dokazuju prvu pomoćnu hipotezu P.H.1. jer je: (a) ukupno 75,80 % ispitanika koji se slažu (ili potpuno slažu)<sup>478</sup> s činjenicom da „10\_koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH”; (b) ukupno 68,20 % ispitanika koji se slažu (ili potpuno slažu)<sup>479</sup> s činjenicom da se „11\_konceptom održivog razvoja pridonosi se povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH”; (c) ukupno 77,20 % ispitanika koji se slažu (ili potpuno slažu)<sup>480</sup> s činjenicom da se „12\_konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH”; (d) ukupno 81,80 % ispitanika koji se slažu (ili potpuno slažu)<sup>481</sup> s činjenicom da „13\_razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja

---

<sup>478</sup> Preciznije: slaže se 45,5% i potpuno se slaže 30,3% ispitanika.

<sup>479</sup> Preciznije: slaže se 30,3% i u potpunosti se slaže 37,9% ispitanika.

<sup>480</sup> Preciznije: slaže se 42,4% i u potpunosti se slaže 34,8% ispitanika.

<sup>481</sup> Preciznije: slaže se 42,4% i u potpunosti se slaže 39,4% ispitanika.

obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH”; (e) činjenica da se i kod ostale dvije varijable, „14\_razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH” i „15\_razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH” pokazuje većinski pozitivna reakcija među ispitanicima. Također, iz rezultata kompletne korelacijske tablice 35. iščitava se i sljedeće: Varijabla „10\_koncept održivog razvoja...” statistički je povezana sa svim ostalim varijablama iz ove skupine i to isto vrijedi za sve varijable osim za varijablu 12 i varijablu 15 koje s njome nisu značajno statistički povezane. Sve navedeno govori u prilog potvrđivanju dokaza prve pomoćne hipoteze P.H.1.

Dakle, potvrđivanjem P.H.1. (tj. da „*održivi razvoj pridonosi inozemnim i domaćim ulaganjima s ciljem snažnijeg razvitka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH*”) potvrđeno je (na temelju statistički značajnog/signifikantnog mišljenja većine ispitanika) i sljedeće: (A) „10\_koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH”; (B) „11\_konceptom održivog razvoja pridonosi se povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH”; (C) „12\_konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH”; (D) „13\_razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH”; (E) „14\_razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH”; (F) „15\_razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH”; (G) varijabla „10\_koncept održivog razvoja...” statistički je povezana sa svim ostalim varijablama iz ove skupine i to isto vrijedi za sve varijable osim za varijablu 12 i varijablu 15 koje s njome nisu značajno statistički povezane (vidjeti u kompletnoj korelacijskoj tablici 35.).

Sve navedeno govori u prilog potvrđivanju dokaza prve pomoćne hipoteze P.H.1. da „*Održivi razvoj pridonosi inozemnim i domaćim ulaganjima s ciljem snažnijeg razvitka*

*obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.*<sup>482</sup>

**Druga pomoćna hipoteza P.H.2.:** „*Politika održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu utječe na povećanje raznovrsnosti, kvalitete i konkurentnosti cijene turističke ponude u RH*”.

Također, **druga pomoćna hipoteza P.H.2. potvrđena je** unatoč tome što su u teorijskom dijelu istraživanja<sup>483</sup> utvrđene činjenice koje su utjecale na dodatnu složenost ovog dijela istraživanja, redom: (a) turizam se često smatra jednom od najprofitabilnijih industrija (s obzirom na objektivne ekonomske posljedice, broj emitivnih i receptivnih turističkih kretanja i učinaka koje generira)<sup>484</sup>; (b) osviještenost o potrebi očuvanja okoliša utječe na održivu (ekonomsku, ekološku/kulturnu i društvenu/socijalnu i dr.) strategiju planiranja turizma i turističke potražnje (s dugoročnim planiranjem cjelokupnog održivog turizma i usluga)<sup>485</sup>; (c) održivo planiranje razvoja u turizmu promatra se u kontinuumu i fleksibilnosti procesa, gdje se postojeća politika prilagođava novim okolnostima s naglaskom na formulaciji suvremene i razvojno održive politike unapređenja svih oblika turizma na određenom području, a ciljevi se trebaju realizirati i razvijati (u primjeni održivog razvoja s ciljem snažnijeg poticanja rasta obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH); (d) glavna vodilja cjelovitog koncepta razvoja, procesa planiranja lokalnog razvoja u skladu s načelima ekološke, ekonomske i društvene održivosti je Agenda 21<sup>486</sup>; (e) često se pri planiranju održivog razvoja relativno malo pozornosti pridaje socijalnoj održivosti<sup>487</sup>; (f)

<sup>482</sup> P.H.1. je primarno zamišljena kao indikator mjerenja napretka i značaja primjene održivog razvoja s ciljem snažnijeg razvitka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH i s težnjom domaćih i inozemnih ulaganja kao oruđem ekspanzije i pozicioniranja na sve zahtjevnijem turističkom tržištu te optimiziranja indikatora za mjerenje napretka prema održivosti u hrvatskom obiteljskom hotelijerstvu.

<sup>483</sup> Više o tome u poglavlju 4., Politika održivog razvoja u strategiji poslovanja obiteljskog poduzetništva te vidjeti „svrhu, cilj i namjenu“ doktorskog znanstveno-istraživačkog rada (koji, među ostalim, treba: „istražiti u kojoj mjeri gospodarska politika održivog razvoja poticajno utječe na daljnji razvoj malog i obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu, posebice u kontekstu poboljšanja turističkog proizvoda, te jačanja konkurentnosti i promocije hrvatskog turizma 8) i dr.

<sup>484</sup> Više o tome u potpoglavlju 2.2., Razvoj turizma i njegovi suvremeni oblici i dr.

<sup>485</sup> Tako se može ustvrditi da je začetak razvitka suvremenog hrvatskog turizma bio indirektno povezan s konceptom održivog razvoja provedenog primarno unapređenjem prometne povezanosti određenih destinacija. Više o tome u tablici 2, Opasnosti i prilike prilikom adekvatnog planiranju održivog razvoja kod turizma i dr.

<sup>486</sup> Koja je, na primjer, ukazala na važnost povezanosti pojmova okoliša i ekološkog društvenog razvitka te da ih više nije moguće zasebno tretirati. Prema tablici 4., Prikaz pojmovnog određenja koncepta održivog razvoja. Više o tome cf. \*\*\*: United Nations Conference on Environment and Development, Earth Summit, o.c., te u: \*\*\*: United Nations Conference on Environment & Development, o.c.

<sup>487</sup> Iako je to temeljni cilj strateških planova kod održivosti i relativnog poboljšanja kvalitete života za lokalno stanovništvo te su društveni ciljevi prepoznati već u izvješću predsjedateljice Svjetske komisije za okoliš i razvoj Gro Harlem Brundtland, ostaje problem što se pitanja socijalne održivosti u strateškim planovima održivog razvoja i dalje često zanemaruju i podcjenjuju. Prema tablici 4., Prikaz pojmovnog određenja

važno je sustavno provoditi predložene mjere za jačanje uloge u planiranju i promicanju razvoja hrvatskog hotelijerstva prema načelima održivosti, modele planiranja i promicanja održivog razvoja turističkih destinacija u RH te aktivnosti za promicanje održivog razvoja kao poticaja u hrvatskom hotelijerstvu<sup>488</sup>; (g) održivo planiranje proširenja ponude malih obiteljskih hotela omogućuje veću lukrativnost, konkurentnost, kreaciju i implementaciju inovativnijih turističkih ponuda, povećanje raznovrsnosti te međunarodnu prepoznatljivost i više standarde kvalitete u pružanju hotelskih i vezanih usluga<sup>489</sup>. Sve to govori u prilog drugoj pomoćnoj hipotezi P.H.2.

Rezultati provedenog empirijskog istraživanja u pogledu stavova ispitanika o trenutačnom stanju održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu temelje se primarno na primjeni metode anketiranja (kao instrumentu prikupljanja primarnih podataka na temelju ponuđenih anketnih pitanja sadržanih u anketnom upitniku upućenom ispitanicima<sup>490</sup>), a došlo se do sljedećih spoznaja (vidjeti nastavak teksta) koje se odnose na drugu pomoćnu hipotezu P.H.2.

Rezultati dobiveni primjenom kvantitativnih metoda i prikazani frekvencijskim tablicama te u korelacijskoj tablici 42. dokazuju drugu pomoćnu hipotezu P.H.2. Naime, kao i kod analize prethodne hipoteze P.H.1., ovdje su analizirani prvo rezultati iz frekvencijskih tablica. Konkretno, sva su anketna pitanja (od 16a do 19d) za ispitanike koja se odnose na dokazivanje druge pomoćne hipoteze P.H.2. iskazana kroz varijable od 16. pitanja<sup>491</sup>

---

koncepta održivog razvoja. Više o tome cf: \*\*\*: „Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future“, o.c. te: Jackson, T., Roberts, P.: o.c., p. 615.–616.

<sup>488</sup> Vidjeti potpoglavlje 5.1., Pojmovno određenje i važnost hotelijerstva u Hrvatskoj i sliku 38, Prijedlog modela planiranja i promicanja OR-a turističke destinacije, gdje je istaknuta važnost praćenja postignutog napretka za implementaciju održivog razvoja. Više o tome cf: Mičetić Fabić, M.: o.c., p. 168.–170. Također vidjeti: „Prijedlog modela planiranja i promicanja OR turističke destinacije“ autora Tomislava Klarina. Više o tome cf: Klarin, T.: o.c., p. 375.

<sup>489</sup> Time se smanjuje problem sezonalnosti te prevelike napućenosti u vrijeme ljetnih mjeseci (sezone). Više o tome cf: Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O.: o.c., i: Magaš, D.: o.c., i: Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z.: o.c., te: Čorak, S., Trezner, Ž. (ured.): o.c., p. 15.

<sup>490</sup> Ispitanici su djelatnici/zaposlenici (kao dio namjernog uzorka) u oko 100 izabranih malih obiteljskih hotelskih poduzeća primarno s područja Kvarnera (Opatija, Rijeka, Crikvenica, Novi Vinodolski i Senj), Dalmacije (Split, Zadar, Šibenik i Omiš), Istre (Poreč, Umag, Rovinj i Rabac) te Zagreba (grad i županija).

<sup>491</sup> Konkretno, šesnaesto ((16a) raznovrsnosti, (16b) kvalitete, (16c) konkurentnosti)) pitanje: „Marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine, te sl., povezani su sa povećanjem: (a) raznovrsnosti, (b) kvalitete, i (c) konkurentnosti cijene turističke ponude u RH”.



(varijable 16a<sup>492</sup>, 16b<sup>493</sup>, 16c<sup>494</sup>) preko 17. pitanja<sup>495</sup> (varijabla 17<sup>496</sup>) i 18. pitanja<sup>497</sup> (varijabla 18<sup>498</sup>) sve do 19. pitanja<sup>499</sup> (varijable 19a<sup>500</sup>, 19b<sup>501</sup>, 19c<sup>502</sup> do 19d<sup>503</sup>), jednako kao i sva pitanja dosad orijentirana na pozitivne odgovore (vidjeti u korelacijskoj tablici 42.). Dosadašnjom analogijom, što se korelacija tiče, analizirala su se samo polja u kojima je p vrijednost < 0,05 (tj. gdje postoji statistička značajnost/signifikantnost). Dakle, svaka je varijabla pozitivno korelirana sa svakom drugom, a to znači da su ispitanici koji su zaokružili „slažem se” u jednom pitanju zaokružili „slažem se” i u bilo kojem drugom pitanju iz ove skupine.<sup>504</sup> Analogijom, potvrđeno je da politika održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu utječe na povećanje raznovrsnosti, kvalitete i konkurentnosti cijene turističke ponude u RH (tj. potvrđena je druga pomoćna hipoteza P.H.2.).

Dakle, potvrđivanjem P.H.2. (tj. da „*politika održivog razvoja obiteljskog poduzetništva*

<sup>492</sup> Varijabla „16\_a(raznovrsti)Marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine, t”.

<sup>493</sup> Varijabla „16\_b(kvalitete)Marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine, te”.

<sup>494</sup> Varijabla „16\_c(konkurentnosti)Marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine”.

<sup>495</sup> Konkretno, sedamnaesto pitanje: „U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cijene turističke ponude u RH”.

<sup>496</sup> Varijabla „17\_ U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cij”.

<sup>497</sup> Konkretno, osamnaesto pitanje: „U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta”.

<sup>498</sup> Varijabla „18\_ U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta.”

<sup>499</sup> Konkretno, devetnaesto ((19a) raznovrsnosti, (19b) kvalitete, (19c) konkurentnosti cijene turističke ponude, i (19d) poboljšanju vlastitog poslovanja) pitanje: „U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju: (a) raznovrsnosti, (b) kvalitete, (c) konkurentnosti cijene turističke ponude, i (d) poboljšanju vlastitog poslovanja”.

<sup>500</sup> Varijabla (19a) raznovrsnosti: „19\_a\_ U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i”.

<sup>501</sup> Varijabla (19b) kvalitete: „19\_b\_ U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju:”.

<sup>502</sup> Varijabla (19c) konkurentnosti cijene turističke ponude: „19\_c\_ U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju: ”.

<sup>503</sup> Varijabla (19d) poboljšanju vlastitog poslovanja: „19\_d\_ U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju: ”.

<sup>504</sup> Više o tome u tablici 42. Ovakav model dobro opisuje istraživane podatke.

u hotelijerstvu utječe na povećanje raznovrsnosti, kvalitete i konkurentnosti cijene turističke ponude u RH”) potvrđeno je (na temelju statistički značajnog/signifikantnog mišljenja većine ispitanika) i sljedeće: (A) „marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine, te sl. povezani su sa povećanjem: (a) raznovrsnosti, (b) kvalitete, i (c) konkurentnosti cijene turističke ponude u RH”; (B) „u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cijene turističke ponude u RH”; (C) „u sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta”; te (D) „u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju: (a) raznovrsnosti, (b) kvalitete, (c) konkurentnosti cijene turističke ponude, i (d) poboljšanju vlastitog poslovanja”.

Sve navedeno govori u prilog potvrđivanja dokaza druge pomoćne hipoteze P.H.2. da „*Politika održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu utječe na povećanje raznovrsnosti, kvalitete i konkurentnosti cijene turističke ponude u RH*”.

**Treća pomoćna hipoteza P.H.3.:** „*Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja porezna politika RH omogućava razvoj obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu*”.<sup>505</sup>

**Treća pomoćna hipoteza P.H.3. potvrđena je** unatoč tome što su u teorijskom dijelu istraživanja<sup>506</sup> utvrđene činjenice koje su utjecale na dodatnu složenost ovog dijela istraživanja.

Tako je npr. analizom stanja fiskalnog opterećenja malog obiteljskog hotelijerstva u

<sup>505</sup> P.H.3. zamišljena je s ciljem znanstvenog istraživanja potrebe učinkovitijeg strateškog i operativnog promišljanja i planiranja uspostave partnerskih odnosa s nadležnim institucijama RH za provedbu strategije održivosti u smislu rasterećenja nameta na svim razinama vlasti, a sve s ciljem kreiranja realnih poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu, kreiranja novih radnih mjesta te donošenja odluke na razini Ministarstva turizma i sporta RH o definiranju i klasifikaciji obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu, tj. malih obiteljskih hotela. Dakle, ovom hipotezom nastojalo se dokazati činjenicu da veća razina suradnje među interesnim skupinama rezultira postizanjem veće razine kvalitete, kvantitete poslovanja kao i profitabilnosti, što je direktan rezultat primjene koncepta održivog razvoja (s konačnim ciljem snažnijeg razvitka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH).

<sup>506</sup> Više o tome u potpoglavlju 5.4.3., Financije i organizacija obiteljskog hrvatskog hotelijerstva (i dr.), gdje su iskazani istraživački rezultati analiza o tome „kako pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja porezna politika RH može omogućavati razvoj obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu” i „kakvo je trenutno stanje (te kakve su perspektive) sa poreznim poticajima u odnosu na razvoj obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu”, te dr. Više o tome cf: Ivandić, N., Kunst, I.: o.c., p. 9.

RH uočljivo postojanje obveza, redom: (a) poreza na dobit, a za objekte malog obiteljskog hotelijerstva u RH koji su registrirani kao obrti primjenjuje se porez na dohodak; (b) poreza na dodanu vrijednost (tzv. PDV); (c) boravišne pristojbe, a obveznik plaćanja je konkretni turist/gost; (d) turističke članarine koju plaćaju pravne i fizičke osobe koje pružaju uslugu smještaja; (e) razne parafiskalne obveze koje se pojavljuju u obliku raznih naknada.<sup>507</sup>

Slično prethodnome, a u pogledu regulacije poticaja i ulaganja u održivi razvoj obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva u RH, npr. vrlo jednostavnom analizom dolazi se do dokumenta pod nazivom Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva<sup>508</sup> u kojem su opisani elementi za regulaciju svih poticaja i ulaganja u održivi razvoj obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva u RH te se oni ostvaruju: (a) kroz djelovanje Ministarstva turizma i sporta RH na poticanju implementacije suvremenih inovativnih i održivih strateških/operativnih koncepata u pogledu konkretnog razvoja turizma, hotelijerstva i malog obiteljskog hrvatskog hotelijerstva, čime se postiže unapređenje postojećih koncepata održivosti kao direktnog rezultata implementacije temeljnih čimbenika održivog razvoja i sustavnih inovacijskih postupaka s primjerima dobre prakse (u turizmu, hotelijerstvu i malom obiteljskom hotelijerstvu u RH)<sup>509</sup>; (b) kroz djelovanje Uprave za investicije u turizmu, hotelsko turističku ponudu i posebne oblike turizma<sup>510</sup> Ministarstva turizma i sporta RH; i (c) kroz u spomenutoj Upravi ustrojen Sektor za unaprjeđenje hotelsko turističke ponude i investicije; te (d) kroz posebnu Službu za razvoj poduzetništva i obiteljskog smještaja u turizmu koja djeluje u spomenutoj Upravi i ustrojenom Sektoru; (e) „Programom konkurentnosti turističkog gospodarstva (objavilo Ministarstvo turizma RH<sup>511</sup>) dodjeljuju se bespovratna sredstva za ulaganja u turističke aktivnosti. Ciljevi su unapređenje ponude malih obiteljskih hotela, održivi razvoj, zeleni turizam i razvoj posebnih oblika turizma (zdravstvenog, kulturnog, cikloturizma, nautičkog, kongresnog, ruralnog).”<sup>512</sup>; ipak (f)

<sup>507</sup> Više o tome cf: Ivandić, N., Kunst, I.: o.c., p. 9.

<sup>508</sup> Više o tome cf: Ivandić, N., Kunst, I.: o.c.

<sup>509</sup> Više o tome cf: \*\*\*: „Informacija o radu međuresornih radnih grupa za provedbu mjera turističke politike strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine“, o.c.

<sup>510</sup> Sudjeluje u planiranju, izradi i provedbi razvojnih dokumenata, planova i programa iz svoga djelokruga; prati razvojne i druge dokumente i politiku ostalih gospodarskih djelatnosti koje utječu na poduzetništvo, održivi razvoj i posebne oblike turizma. Više o tome cf: Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske: Uprava za investicije u turizmu, hotelsko turističku ponudu i posebne oblike turizma, o.c.

<sup>511</sup> Opaska: Sadašnji naziv Ministarstva turizma RH jest Ministarstvo turizma i sporta RH.

<sup>512</sup> Navedeno je u skladu sa Strategijom razvoja turizma RH do 2020. godine i pripadajućim akcijskim planovima te nacionalnim programima vezanima za razvoj malog i srednjeg poduzetništva. Više o tome cf: Eurokonzalting: „Održana konferencija za medije povodom završetka EU projekta 'Obiteljski Hotel Milan 4\* - 50 godina tradicije“, o.c.

tijekom 2020. godine se zbog pandemije uzrokovane bolesti COVID-19 u svijetu i RH može naći mnoštvo ovakvih poziva zanimljivih za malo i obiteljsko poduzetničko hrvatsko hotelijerstvo, čime je, na primjer, omogućeno odobrenje izravnih beskamatnih kredita HBOR-a.<sup>513</sup>

Rezultati provedenog empirijskog istraživanja u pogledu stavova ispitanika o trenutačnom stanju održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu temelje se primarno na primjeni metode anketiranja (kao instrumentu prikupljanja primarnih podataka na temelju ponuđenih anketnih pitanja sadržanih u anketnom upitniku upućenom ispitanicima<sup>514</sup>), a utvrđene su i sljedeće spoznaje (vidjeti nastavak teksta) u pogledu treće pomoćne hipoteze P.H.3.

Rezultati dobiveni primjenom kvantitativnih metoda i prikazani frekvencijskim tablicama te u novoj korelacijskoj tablici 43. dokazuju treću pomoćnu hipotezu P.H.3. Naime, kao i kod analiza prethodnih hipoteza P.H.1. P.H.2., ovdje su najprije analizirani rezultati iz frekvencijskih tablica. Konkretno, sva su anketna pitanja za ispitanike koja se odnose na dokazivanje treće pomoćne hipoteze P.H.3. iskazana kroz varijable. Prethodnom analogijom analiziranjem rezultata kroz frekvencijske tablice i korelacijske analize tablica<sup>515</sup> može se zaključiti isto kao i u prva dva slučaja<sup>516</sup>. Kad je riječ o korelacijama, analiziraju se polja u kojima je vrijednost značajnosti (signifikantnosti) na razini  $p < 0,05$  te se konačno potvrđuje/uočava:

(A) Varijabla 20\_<sup>517</sup> pozitivno je korelirana s varijablama 21\_, 22\_ i 24\_;

(B) Varijabla 21\_<sup>518</sup> pozitivno je korelirana s varijablama 22\_, 23\_, 24\_ i 26\_;

<sup>513</sup> „Na raspolaganju je do 600 milijuna kuna, a sredstva su namijenjena subvencioniranom kreditiranju mikro, malih i srednjih poduzetnika s registriranom djelatnosti smještaja (hoteli, odmarališta, kampovi, ostali smještaj), djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića (restorani, catering, ostale djelatnosti pripreme i usluživanja hrane), iznajmljivanja plovniha prijevoznih sredstava te putničkih agencija i organizatora putovanja...” Više o tome cf: \*\*\*: „Obrtna sredstva mjera Covid-19 za MSP u turističkim djelatnostima”, o.c.

<sup>514</sup> Ispitanici su djelatnici/zaposlenici (kao dio namjernog uzorka) u oko 100 izabranih malih obiteljskih hotelskih poduzeća primarno s područja Kvarnera (Opatija, Rijeka, Crikvenica, Novi Vinodolski i Senj), Dalmacije (Split, Zadar, Šibenik i Omiš), Istre (Poreč, Umag, Rovinj i Rabac) te Zagreba (grad i županija).

<sup>515</sup> Više o tome u korelacijskoj tablici 43.

<sup>516</sup> Konkretno, (a) varijabla 20\_ pozitivno je korelirana s varijablama 21\_, 22\_ i 24\_; (b) varijabla 21\_ pozitivno je korelirana s varijablama 22\_, 23\_, 24\_ i 26\_; (c) varijabla 22\_ pozitivno je korelirana s varijablama 23\_, 24\_, 25\_; (d) varijabla 23\_ pozitivno je korelirana s varijablom 24\_; i (e) varijabla 25\_ pozitivno je korelirana s varijablom 26\_ (vidjeti u Tablici 43., Nova korelacijska tablica).

<sup>517</sup> Varijabla „20\_ Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu.”

<sup>518</sup> Varijabla „21\_ Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja (ostvarenom poreznom i dr. politikom, npr.: smanjenjem fiskalnih/parafiskalnih nameta i drugih troškova; liberalizacijom zakonodavnog okvira, dr. ...) RH omogućava se veći razvoj obiteljskog poduzetništva.”

(C) Varijabla 22\_<sup>519</sup> pozitivno je korelirana s varijablama 23\_, 24\_, 25\_;

(D) Varijabla 23\_<sup>520</sup> pozitivno je korelirana s varijablom 24<sup>521</sup>\_; i

(E) Varijabla 25\_<sup>522</sup> pozitivno je korelirana s varijablom 26\_<sup>523</sup>.

Dakle, nedvojbeno se zaključuje (vidjeti u tablici 43., Nova korelacijska tablica) da su određene varijable (od 20 do 26) međusobno pozitivno korelirane, konkretno kao u opisanim slučajevima od (A) do (E), što potvrđuje i treću pomoćnu hipotezu P.H.3.<sup>524</sup>

Treća pomoćna hipoteza P.H.3.<sup>525</sup> potvrđena je jer je dokazano da pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja porezna politika RH značajno (signifikantno) omogućava razvoj obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu. Na temelju dokazanih činjenica u prethodnom paragrafu označenih od (A) do (E) dokazana je i značajna (signifikantna) međusobna povezanost (na razini  $p < 0,05$ ) svih spomenutih varijabli. Dakle, sve navedeno govori u prilog potvrđivanju dokaza treće pomoćne hipoteze P.H.3. da „*Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja porezna politika RH omogućava razvoj obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu*”.<sup>526</sup>

Također, dodatnim obradama i analizama<sup>527</sup> dobivaju se podaci koji idu u prilog već potvrđenim hipotezama te rezultati o novim značajnim povezanostima. Od tablice 76. (Grupna statistika) i tablice 77. (Nezavisni uzorci za testiranje) preko tablica 78.

<sup>519</sup> Varijabla „22\_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) predstavlja garanciju realizacije koncepta održivog razvoja.”

<sup>520</sup> Varijabla „23\_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) pomaže produljenju perioda sezonalnosti.”

<sup>521</sup> Varijabla „24\_Država nudi mehanizme kojima omogućava povoljnije kreditne linije na duži rok otplate za male i srednje poduzetničke i obiteljske projekte hotelijera u RH te mogućnost reprogramiranja postojećih kredita.”

<sup>522</sup> Varijabla „25\_Na državnoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH.”

<sup>523</sup> Varijabla „26\_Na općinskoj i županijskoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH.”

<sup>524</sup> Više o tome u tablici 43. i dalje, sve do dodatnih obrada od tablice 12.3.1. grupne statistike preko tablice 12.3.3. (zaposlenika po kategorijama) i dalje. Ovakav model dobro opisuje istraživane podatke.

<sup>525</sup> Treća pomoćna hipoteza (P.H.3.): Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja porezna politika RH omogućava razvoj obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu.

<sup>526</sup> P.H.3. je zamišljena s ciljem znanstvenog istraživanja potrebe učinkovitijeg strateškog i operativnog promišljanja i planiranja uspostave partnerskih odnosa nadležnim institucijama RH za provedbu strategije održivosti u smislu rasterećenja nameta na svim razinama vlasti, a sve s ciljem kreiranja realnih poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu, kreiranju novih radnih mjesta te donošenja odluke na razini Ministarstva turizma i sporta RH o definiranju i klasifikaciji obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu, tj. malih obiteljskih hotela. Ovom hipotezom nastojalo se dokazati činjenicu da se većom razinom suradnje među interesnim skupinama postiže veća razina kvalitete, kvantitete poslovanja kao i profitabilnosti, što je direktan rezultat primjene koncepta održivog razvoja (s konačnim ciljem snažnijeg razvitka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH).

<sup>527</sup> Više o tome u Prilogu br. 3., Prikaz dodatnih obrada – inherentna statistička obrada upitnika – SPSS.

(Zaposlenici prema kategorijama), 79. (Zaposlenici prema dobi), 80.<sup>528</sup> (Varijable prema tvrdnjama), 81. (Korelacije dobi, obrazovanja i čestica), 82.<sup>529</sup> (Varijable – analize razlika) pa do tablice 83.<sup>530</sup> (Varijable – LSD Post hoc test za usporedbu među pojedinim skupinama), tj. daljnjom analizom broja zaposlenika u ustanovi dobivaju se podaci koji idu u prilog već dokazanim P.H.1., P.H.2., P.H.3. te zanimljivi rezultati o novim povezanostima.<sup>531</sup>

Rezultati provedenih znanstvenih istraživanja koji su definirani ciljem istraživanja disertacije potvrđuju ispravnost triju već dokazanih pomoćnih hipoteza P.H.1., P.H.2., P.H.3., **čime se ujedno dokazuje i potvrđuje ispravnost glavne hipoteze (G.H.0.) „o postojanju značajne povezanost održivog razvoja i razvitka obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu”**, što omogućuje definiranje smjernice za potencijalno poboljšanje trenutačnog stanja i trenda provedbe i unapređenja politike održivog razvoja kao važnog čimbenika poticanja širenja i razvitka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu.

Tema („*Održivi razvoj kao poticaj obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH*”) znanstveno-istraživačkog doktorskog rada vrlo je aktualna jer u dostupnoj literaturi na razini RH nije bilo dovoljno istražena činjenica da obiteljsko poduzetništvo ima snagu provoditi načela održivog razvoja. Slijedom toga **ostvaren je predviđeni znanstveni doprinos u:**

- **teorijskom smislu** (konceptualno je izložen sustavni pregled teorijskih spoznaja iz područja održivog razvoja, hrvatskog obiteljskog poduzetništva i hotelijerstva (definiranja i klasificiranja); znanstveno je definirana strategija i koncept uspješne integralne realizacije održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH; primjenom ekonomskih načela i znanstvenih metoda u istraživanju održivog razvoja, hotelijerstva i obiteljskog poduzetništva rezultiralo je spoznajom o konkurentnosti obiteljskog

<sup>528</sup> Korelacije među česticama su u zasebnoj tablici u Excelu jer je tablica prevelika za Word (\* p < 0,05; \*\* p < 0,01).

<sup>529</sup> Analize razlika: Rod/Spol (Grupa); T-test; t – vrijednost testa; df – stupnjevi slobode; p – statistička značajnost; g – Hedgesov g koeficijent veličine efekta (0,3 – mali efekt; 0,5 – umjereni; 0,7 – veliki); signifikantno je označeno žutom bojom.

<sup>530</sup> Signifikantno je označeno žutom bojom.

<sup>531</sup> Više o tome u Prilogu br. 3., tj. kao kod analize varijance s LSD (least square differences) post-hoc testom. Ovaj post-hoc test nije sasvim opravdan zbog rizika *familywise* pogreške, ali zbog veličine uzorka i statističke snage preferira se u odnosu na druge post-hoc testove, gdje se LSD Post-hoc test za usporedbu među pojedinim skupinama ne računa ako je F neznačajan (u poljima su prikazane p vrijednosti koje pokazuju statističku značajnost razlika, a broj stupca i retka određuju koje se dvije skupine uspoređuju: F kod analize varijance i p vrijednost, npr.: prvo žuto polje: ovdje je npr. dobivena statistički značajna razlika (p = 0,020), pri čemu se Samozaposleni (1) u većoj mjeri (M = 4,56) slažu s navedenom tvrdnjom nego Mikroposlovni subjekti (2) (M = 3,84)).

poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu i šire; produbljene su teorijske spoznaje o primjeni održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH);

- **i u aplikativnom smislu** (iskazana je strateška važnost koja proizlazi iz pravilnog i integralnog upravljanja konceptom uspješne realizacije održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH (njegovim boljim pozicioniranjem, bržim osvajanjem i zadržavanjem ciljnog tržišta); oblikovan je prijedlog integralnog modela aplikativnog unapređenja održivog razvoja kao poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH kroz sve aspekte; istaknute su inicijative integralne primjene održivog razvoja kod obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH i njegove važnosti u turizmu).

Ostvarivanjem predviđenog znanstvenog doprinosa doktorske disertacije u teorijskom i aplikativnom smislu daje se određeni doprinos znanstvenom području društvenih znanosti, polju ekonomije, grani opća ekonomija (odnosno mikroekonomiji), što je rezultat istraživanja definiranog ciljem istraživanja i dokazivanjem glavne hipoteze<sup>532</sup> te triju pomoćnih hipoteza<sup>533</sup>. Navedeno omogućuje definiranje smjernica za potencijalno poboljšanje trenutnog stanja i trenda provedbe i unapređenja politike održivog razvoja kao važnog čimbenika poticanja širenja i razvitka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu u svrhu mogućeg doprinosa hotelijerskoj djelatnosti RH i daljnjem gospodarskom razvoju i prosperitetu RH. Tako je na slici 45. prikazan autorski prijedlog integralnog modela promicanja održivog razvoja u optimizaciji poslovanja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu (s obrazloženjima).

Namjera ovog istraživačkog rada bila je istražiti u kojoj mjeri gospodarska politika održivog razvoja utječe na daljnji razvoj malog i obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu, a u kontekstu poboljšanja turističkog proizvoda, jačanja konkurentnosti i promocije hrvatskog turizma. Potvrđivanjem postavljenih hipoteza jasno je da se praktične implikacije rezultata istraživanja jasno iščitavaju iz činjenice da gospodarska politika održivog razvoja u velikoj mjeri utječe na daljnji razvoj malog i obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu, a u kontekstu poboljšanja turističkog proizvoda, jačanja konkurentnosti i promocije hrvatskog turizma. Zato je treba jačati u svim oblicima održivosti

---

<sup>532</sup> Glavna hipoteza G.H.0.: „Postoji značajna povezanost održivog razvoja i razvitka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.”

<sup>533</sup> Prva pomoćna hipoteza P.H.1.: „Održivi razvoj pridonosi inozemnim i domaćim ulaganjima s ciljem snažnijeg razvitka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.” Druga pomoćna hipoteza P.H.2.: „Politika održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu utječe na povećanje raznovrsnosti, kvalitete i konkurentnosti cijene turističke ponude u RH.” Treća pomoćna hipoteza P.H.3.: „Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja porezna politika RH omogućava razvoj obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu.”

i razvoja utemeljenog na održivosti. U radu je utvrđeno da hrvatski turizam posljednjih godina karakteriziraju pozitivni trend rasta, povećanje turističke ponude i konkurentnosti u odnosu na razvijenije turističke zemlje, no i da je činjenica da gospodarski potencijal u kontekstu turizma zasigurno nije dovoljno iskorišten „kapital” gdje se ukazuju značajne mogućnosti održivog razvoja i rasta. Ustanovljeno je da je potrebno ostvariti kontinuiranu optimizaciju gospodarske strategije na području održivog razvoja.

Logična je implikacija da gospodarska politika treba poticati napredak temeljen na održivom razvoju koji može biti poticajan za daljnji razvoj poduzetništva. Također, u kontekstu održivog razvoja turizma, glavni cilj treba biti postizanje razvojno odgovornog i visokokvalitetnog turizma. Na daljnji razvoj malog i obiteljskog poduzetništva politika održivog razvoja može i treba uvijek imati veliki utjecaj. Malo i obiteljsko poduzetništvo u hotelijerstvu posebno je važno u okvirima općeg razvoja turizma, ali i u poboljšanju posebnosti RH kao destinacije i posebnog turističkog proizvoda. Činjenica je da turizam RH posjeduje određeni neiskorišteni, ali i neodgovarajuće organizirani gospodarski potencijal u kontekstu održivog razvoja pojedinih gospodarskih grana, a uz istovremenu potrebu zadovoljenja kriterija ekonomske, društvene, ekološke i dr. razvojne održivosti. Uspješnim uočavanjem i definiranjem postojećih razvojnih problema i mogućnostima unapređenja sadašnjeg stanja zaista je moguće poboljšati i unaprijediti gospodarske procese i snažnije promovirati ideju održivog razvoja kao važnog čimbenika u poticanju širenja i razvitka malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH. Istraženi aspekti procesa poboljšanja gospodarske politike, koja treba uključivati ideju održivog razvoja, zahtijevaju multidisciplinarni pristup.

Osim ovdje provedene znanstveno utemeljene analize stanja gospodarstva s ekonomskog aspekta, bilo je potrebno uzeti u obzir i brojne druge aspekte: socijalni, ekološki, kulturološki, demografski, politički, tehnološki, itd. Hotelijerstvo i cjelokupni turizam RH trebaju se u budućnosti temeljiti na održivom razvoju i povećanom korištenju vlastitih resursa koji bi se aktivno uključili kao sastavni elementi ukupne turističke ponude, a pri čemu je potrebno iskoristiti regionalne i lokalne posebnosti RH. Jedan od većih suvremenih problema RH jesu nepovoljna demografska kretanja koja su posljedica i trenutačnoga, relativno nepovoljnoga, gospodarskog stanja. Poticanjem održivog razvoja kao značajnog pokretača malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH umanjile bi se posljedice navedenih negativnih trendova.

Za razliku od predistraživanja, gdje je bilo jasno da su prije ovog istraživanja mnogi



autori primarno radili pojedinačna istraživanja kao zasebne cjeline iz područja održivog razvoja obiteljskog poduzetništva te hotelijerstva s naglaskom na područje RH te da je samo nekoliko autora ove ili slične tematike uočilo da je riječ o multidisciplinarnom problemu jer se rezultati istraživanja nisu implementirali iz različitih područja istraživanja u jedinstveni koncept, ovaj istraživački rad usmjeren je jedinstvenom konceptu istraživanja. Uvidom u dosad prikupljene i proučene radove stranih i domaćih autora moglo se utvrditi da su sva istraživačka pitanja hipoteze iz područja ovog istraživačkog rada isključivo sustavno i jedinstveno istražena i ovdje prezentirana pa već iz te činjenice proizlazi logični zaključak da je bilo više nego nužno izraditi jedinstveno znanstveno i stručno utemeljeno teorijsko i praktično istraživanje ove tematike. Polazišta za daljnja istraživanja svakako su ovdje obavljena istraživanja i njihovi rezultati. Slijedom toga, objavljivanjem rezultata znanstveno-istraživačkog rada omogućit će se nove znanstveno utemeljene smjernice i prijedlozi o mogućnostima daljnjeg unapređenja politike održivog razvoja kao sve važnijeg čimbenika poticanja širenja i razvitka malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.

Polazište za daljnja istraživanja predstavlja i svjetsko hotelijerstvo koje se mijenja brzo i u kontinuitetu pa se i malo i obiteljsko poduzetništvo u hotelijerstvu mora prilagođavati promjenama. Suvremena mala i obiteljska poduzeća brže primjenjuju nova tehnološka rješenja, imaju jednostavnu organizacijsku strukturu, manje hijerarhijskih razina, komunikacija u poduzeća je brža, potiču se inovativnost i kreativnost, a za mali poduzetnički projekt nisu potrebna velika financijska sredstva. Prilagodba pretpostavlja dinamičan pristup načinu vođenja malog i obiteljskog poduzeća. Menadžerska sposobnost prilagodbe na promjene glavni je preduvjet opstanka organizacije, što treba istražiti u budućnosti. Menadžeri malih i obiteljskih hotelskih poduzeća stvaraju viziju poduzeća i klimu koja će pozitivno utjecati na zaposlenike. Zbog posebnosti poslovanja hotelijerstva i neprestanih promjena u okruženju, menadžment koji će upravljati transformacijama poduzeća postaje glavni čimbenik dugoročne uspješnosti.

Budući da su u prethodnim istraživanjima potvrđena „tri važna trenda u suvremenom hotelijerstvu: trend povećanja kompetitivnosti okruženja hotelijerstva na svim područjima tržišta i geografskim područjima, trend povećane potražnje gostiju, trend povećanja raznolike i učinkovite informacijske tehnologije”, polazište za daljnja istraživanja predstavlja i istraživanje navedenih trendova. Mala i obiteljska hotelska poduzeća koja uspijevaju pravovremeno reagirati na te trendove s vremenom mogu doći u poziciju pokretača promjena. Zato suvremena mala hotelska poduzeća trebaju fleksibilniju i više poduzetnički

orijentiranu organizaciju koja mora omogućiti učinkovitiju reakciju u odnosu na tržišne zahtjeve. Omogućavanje uvjeta koji će otkloniti ili barem ublažiti navedene probleme jedan je od zadataka poduzetništva tijekom procesa poduzetničkog projekta, što predstavlja polazište za daljnja istraživanja.

Važan čimbenik koji se posljednjih desetljeća neizostavno veže za gotovo sve gospodarske aktivnosti jest pojam održivog razvoja. Funkcioniranje svih gospodarskih djelatnosti u okvirima neke zemlje definirano je gospodarskom politikom koju zemlja usvaja i provodi. Iako se održivi razvoj prvenstveno povezuje s aktivnostima koje potiču očuvanje okoliša, zapravo ga je nemoguće jednoznačno definirati te predstavlja polazište za daljnja istraživanja. Cilj uvođenja održivog razvoja kao temeljne odrednice gospodarske politike podjednako je uključiti sve aspekte održivosti. Stoga izučavanje održivog razvoja u kontekstu razvoja, usvajanja i apliciranja gospodarske politike u lokalnom i regionalnom gospodarstvu zahtijeva multidisciplinarni pristup koji predstavlja polazište za daljnja istraživanja.

Stoga se kroz predmet ovog doktorskog (rada) istraživanja teži istražiti očekivane prednosti održivog razvoja u funkciji poboljšanja turističke i hotelijerske ponude u domeni obiteljskog poduzetništva, a s ciljem ostvarivanja kvalitetnije konkurentnosti na sve zahtjevnijem turističkom tržištu.

Implementacija održivog razvoja i usvajanje principa održivosti kroz cjeloživotno učenje, uz propitivanje mogućnosti uspostave realnijeg sustava pokazatelja (indikatora održivog razvoja) za praćenje održivosti turizma u RH je u skladu s europskim pokazateljima. EU je prema prioritetima uspostavila tri različite razine indikatora:

- (a) glavni
- (b) za praćenje operacionalizacije i
- (c) za pojašnjenja.

Uočljivo je da su svi spomenuti indikatori u funkciji ekonomskog, društvenog, ekološkog i institucionalnog aspekata održivog razvoja.

U ovom radu razmatran je koncept induciranja znanstveno utemeljenih smjernica za poboljšanje trenutnog i stvaranje boljeg budućeg stanja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH. Zato je trebalo propitati potrebu dosljednije implementacije zakonodavnih i drugih odredbi EU-a u nacionalnoj zakonodavnoj i gospodarskoj politici, a koje se tiču održivog razvoja i učinkovitijeg korištenja relativno

ograničenih kapaciteta obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH. Svrha je donošenje relevantnih zaključaka na temelju dobivenih rezultata empirijskog istraživanja metodom anketiranja u kojoj su dionici ankete, tj. subjekti istraživanja, ciljani akteri obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na području cijele RH.

Politika održivog razvoja može imati velik utjecaj na daljnji razvoj malog i obiteljskog poduzetništva. Malo i obiteljsko poduzetništvo u hotelijerstvu posebno je važno u okvirima ukupnog razvoja turizma, ali i u poboljšanju specifičnosti RH kao turističkog proizvoda, tj. destinacije. Dakle, svrha, cilj i namjena ovog rada jest i istražiti u kojoj mjeri gospodarska politika održivog razvoja poticajno utječe na daljnji razvoj malog i obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu, posebno u kontekstu poboljšanja turističkog proizvoda te jačanja konkurentnosti i promocije hrvatskog turizma.

## LITERATURA

### KNJIGE I POGLAVLJA U KNJIZI

1. Avelini Holjevac, I. (ured.): **Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002
2. Baker, S., Bradley, P., Huyton, J.: **Principles of Hotel Front Office Operations**, 2nd Edition, Thomson Learning, London, 2003
3. Bakotić, D. et al.: **Obiteljsko poduzetništvo**, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Mostar, 2016
4. Bartoluci, M.: **Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva: turistička politika, razvoj i poduzetništvo u turizmu**, Školska knjiga Zagreb, 2013
5. Berc Radišić, B.: **Marketing turističkog proizvoda destinacije**, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009
6. Birkić, D.: **Održivi turistički razvoj priobalne destinacije**, Doktorski rad, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2016
7. Blažević, B.: **Turizam u gospodarskom sustavu**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2007.
8. Cerović, Z., Galičić, V., Ivanović, S.: **Menadžment hotelskog domaćinstva**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005
9. Cerović, Z., Janković, S., Havliček, S.: **Benchmarking hrvatskog hotelijerstva Izvještaj za srpanj 2019.**, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2019 <<http://www.hotel-benchmarking.com/uploads/73709-benchmarking-izvjestaj-07-2019-hoteli.pdf>> (12.8.2019.)
10. Cerović, Z.: **Hotelski menadžment**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003
11. Cerović, Z.: **Hotelski menadžment**, 2. izmjenjeno izd., Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2010
12. Cetinski, V.: **Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005
13. Cetinski, V., Milohnić, I., Perić, M.: **Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća**, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, 2009

14. Cerović, Z. et al.: **Priručnik za benchmarking u hrvatskom i slovenskom hotelijerstvu**, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija 2015 <<http://www.hotel-benchmarking.com/uploads/77064-prirucnik-za-benchmarking-i-usali.pdf>> (12.4.2019.)
15. Čižmar, S.: **Konkurentnost hotelske industrije Hrvatske**, Acta turistica, Vol. 19, 2007, No. 2, 150-181 <<https://hrcak.srce.hr/76326>> (12.4.2019.)
16. Čorak, S., Trezner, Ž. (ured.): **Destinacijske menadžment kompanije DMK Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa**, Hrvatska turistička zajednica, Zagreb, 2014 <<https://www.htz.hr/sites/default/files/2017-03/DMK-Prirucnik.pdf>> (12.4.2019.)
17. Črnjar, M.: **Ekonomika i politika zaštite okoliša: ekologija, ekonomija, menadžment, politika**, Ekonomski fakultet Sveučilišta, Glosa, Rijeka, 2002, p. 193
18. Črnjar, M., Črnjar, K.: **Znanje u funkciji održivog razvoja Primorsko-goranske županije**, Znanje - temeljni ekonomski resurs, Ekonomski fakultet, Rijeka, 2002, p. 175-188
19. Črnjar, M., Črnjar, K.: **Menadžment održivoga razvoja: Ekonomija - Ekologija - Zaštita okoliša**, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, Sveučilište u Rijeci, Glosa, Rijeka, 2009 <[https://bib.irb.hr/datoteka/430798.CRNJAR-Menadzment\\_OR\\_knjiga.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/430798.CRNJAR-Menadzment_OR_knjiga.pdf)> (12.12.2020.)
20. Dadić, L.: **Turizam kao izvor financiranja udruga u turističkim destinacijama**, Doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2018
21. Denona Bogović, N. Čegar, S.: **Obrazovanje za održivi razvoj**, Ljudski potencijali i ekonomski razvoj, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2012, p. 232-242 <[https://bib.irb.hr/datoteka/542639.Obrazovanje\\_za\\_odrivi\\_razvoj.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/542639.Obrazovanje_za_odrivi_razvoj.pdf)> (12.12.2018.)
22. Dragičević, D.: **Ekonomski položaj hrvatskoga hotelijerstva i mjere ekonomske politike**, Doktorski rad, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2013 <<https://repository.fthm.uniri.hr/islandora/object/fthm%3A1251/datastream/PDF/view>> (12.12.2018.)
23. Drucker, P. F.: **Innovation and entrepreneurship: practice and principles**, HarperBusiness, New York, 2006

24. Dulčić, A., Petrić, L.: **Upravljanje razvojem turizma**, Mate, Zagreb, 2001
25. Frey, M.: **Hotelkooperationen - Wertsteigerung durch gezielte Zusammenarbeit in der Hotellerie**, Publikationen der Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit, Zürich, 2004
26. Galičić, V.: **Poslovanje hotelskog odjela smještaja**, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2017 <[https://www.fthm.uniri.hr/images/knjiznica/e-izdanja/Vlado\\_Galicic\\_Poslovanje\\_hotelskog\\_odjela\\_smjestaja.pdf](https://www.fthm.uniri.hr/images/knjiznica/e-izdanja/Vlado_Galicic_Poslovanje_hotelskog_odjela_smjestaja.pdf)> (12.4.2019.)
27. Galičić, V., Ivanović, S.: **Menadžment zadovoljstva gosta**, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2008
28. Galičić, V., Ivanović, S., Lupić, M.: **Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje**, Sveučilište u Rijeci - Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2005
29. Galičić, V., Šimunić, M.: **Informacijski sustavi i elektroničko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2006
30. Glavač, V.: **Uvod u globalnu ekologiju**, 2. ispravljeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001., <<https://www.sumari.hr/biblio/pdf/10262.pdf>> (12.4.2019.)
31. Gržinić, J.: **Novi trendovi u hrvatskom hotelijerstvu**, Suvremeni trendovi u turizmu, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, 2014
32. Jadrešić, V.: **Turizam u interdisciplinarnoj teoriji i primjeni**, Školska knjiga. Zagreb, 2001
33. Klarin, T.: **Kreiranje modela održivog razvoja turizma u urbanim destinacijama Republike Hrvatske**, Disertacija, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Rijeka, 2017 <<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:774319>> (20.2.2021.)
34. Kotruljević, B.: **Knjiga o vještini trgovanja**, HAZU Zavod za povijesne znanosti u Dubrovniku - Hrvatski računovođa, Zagreb - Dubrovnik, 2009 <[https://www.academia.edu/7620221/Benedikt\\_Kotrulj\\_Libro\\_del\\_arte\\_dela\\_mercatura\\_a\\_Knjiga\\_o\\_vje%C5%A1tini\\_trgovanja\\_editio\\_princeps\\_ed\\_Zdenka\\_Janekovi%C4%87\\_Roemer\\_Benedikt\\_Kotrulj\\_Libro\\_del\\_arte\\_dela\\_mercatura\\_The\\_Book\\_on\\_the\\_Art\\_of\\_Trade\\_editio\\_princeps\\_in\\_Croatian\\_and\\_Italian\\_>](https://www.academia.edu/7620221/Benedikt_Kotrulj_Libro_del_arte_dela_mercatura_a_Knjiga_o_vje%C5%A1tini_trgovanja_editio_princeps_ed_Zdenka_Janekovi%C4%87_Roemer_Benedikt_Kotrulj_Libro_del_arte_dela_mercatura_The_Book_on_the_Art_of_Trade_editio_princeps_in_Croatian_and_Italian_>)> (12.4.2019.)
35. Krešić, D., Miličević, K., Boranić Živoder, S.: **Utjecaj informacijskih i komunikacijskih tehnologija na marketing turističkih destinacija**, Izazovi upravljanja turizmom, Institut za turizam, Zagreb, 2011

36. Kružić, D., Bulog, I.: **Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost**, Ekonomski fakultet, Split, 2012
37. Kušen, E.: **Turistička atrakcijska osnova**, Institut za turizam, Zagreb, 2002
38. Kuvacić, N., Česić, Z.: **Poduzetnička biblija**, Beretin, Split, 2005
39. Lee-Ross, D., Lashley, C.: **Entrepreneurship & Small Business Management in the Hospitality Industry**, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2009
40. Magaš, D.: **Destinacijski menadžment - Modeli i tehnike**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2008
41. Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z.: **Menadžment turističke organizacije i destinacije**, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2018., <<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:819416>> (12.4.2019.)
42. Medlik, S., Ingram, H.: **Hotelsko poslovanje**, Golden marketing, Zagreb, 2002
43. Medven, Ž. (ured.): **Lokalna Agenda 21 u Hrvatskoj. Izazovi održivog razvoja u lokalnim zajednicama**, Regionalni centar zaštite okoliša za Srednju i Istočnu Europu, Ured u Hrvatskoj, Zagreb, 2006.
44. Mićanović, M. (ured.): **Obrazovanje za održivi razvoj: priručnik za osnovne i srednje škole**, Agencija za odgoj i obrazovanje, Zagreb, 2011 <[http://www.os-svete-ane-os.skole.hr/upload/os-svete-ane-os/images/static3/866/File/OOR\\_2011.pdf](http://www.os-svete-ane-os.skole.hr/upload/os-svete-ane-os/images/static3/866/File/OOR_2011.pdf)> (12.12.2018.)
45. Mičetić Fabić, M.: **Uloga lokalne samouprave u planiranju i promicanju održivoga razvoja turističke destinacije**, Doktorski rad, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2017
46. Mowforth, M., Munt, I.: **Tourism and Sustainability: Development, globalisation and new tourism in the Third World**, 4th Edition, Routledge, London, 2016, <<https://doi.org/10.4324/9781315795348>> (11.12.2018.)
47. Perkov, I.: **Društveni aspekti sustava zbrinjavanja otpada u Zagrebu**, Disertacija, Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet, 2021. <<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:010388>> (20.7.2021.)
48. Petračić, M.: **Poduzetnički projekti u održivom razvoju ruralnoga turizma**, Doktorski rad, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilite u Rijeci, Opatija, 2018
49. Petrić, L.: **Upravljanje turističkom destinacijom: načela i praksa**, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011

50. Pirages, D.: **The Sustainable society: implications for limited growth**, Praeger, New York, 1977
51. Pirjevec, B., Kesar, O.: **Počela turizma**, Mikrorad i Ekonomski fakultet - Zagreb, Zagreb, 2002
52. Radišić, F.: **Ekonomika i organizacija poslovanja u hotelijerstvu**, Otokar Keršovani, Opatija, 1989
53. Radišić, F.: **Poduzetnički menadžment u turizmu**, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1997
54. Smolčić Jurdana, D.: **Prednosti i ograničenja primjene koncepcije održivog razvoja turizma**, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2003
55. Smolčić Jurdana, D.: „**Načela održivog razvoja turizma**“, Održivi razvoj turizma, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005
56. Smolčić Jurdana, D.: „**Utvrđivanje prihvatnog potencijala turističke destinacije – aspekti i problemi**“, Održivi razvoj turizma, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005
57. Swarbrooke, J.: **Sustainable Tourism Management**, CABI Publishing, New York, 1999, <<https://www.cpp.edu/~ddwills/SCHOTO%20Workshop/STM.PDF>> (12.4.2019.)
58. Vujić, V.: **Menadžment održivog razvoja turizma**, Vujić, V. (ured.), Održivi razvoj turizma, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2005
59. Vukonić, B.: **Gradovi u turizmu**, Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb, 2015
60. Zubak, D. et al.: **Hrvatsko gospodarstvo 2017. godine**, Intergrafika TTŽ d.o.o., Zagreb
61. Zubak, D. et al.: **Hrvatsko gospodarstvo 2018. godine**, Intergrafika TTŽ d.o.o., Zagreb

## ČLANCI, MREŽNI I OSTALI IZVORI

62. \*\*\*: „A Guide to EU Funding Programmes for Tourism Stakeholders“, Risk & Policy Analysts Limited, Norfolk, September 2012. <[http://europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Guide\\_for\\_tourism\\_stakeholders.pdf](http://europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Guide_for_tourism_stakeholders.pdf)> (12.4.2019.)
63. \*\*\*: „Benchmarking hotela – Izvještaji“. <<http://www.hotel-benchmarking.com/benchmarking-hoteli-izvjestaji.php>> (12.3.2021.)



64. \*\*\*: „Charte du tourisme culturel - ICOMOS: L'Association internationale d'experts scientifiques du tourisme AIEST“, The Tourist Review, Vol. 33, 1978., No. 2, p. 2-3., <<https://doi.org/10.1108/eb057761>> (12.4.2019.)
65. \*\*\*: „Dobrodošli u Marinu Frapa“, <<https://www.marinafrapa.hr/>> (18.2.2020.)
66. \*\*\*: „Doing Business 2019 - Training for Reform, 16th Edition, Comparing Business Regulation for Domestic Firms in 190 Economies, World Bank Group Flagship Report“. 2019.  
<[https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report\\_web-version.pdf](https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf)> (12.2.2021.)
67. \*\*\*: „Državni zavod za statistiku, PC-Axis baze podataka“, <<https://www.dzs.hr/>> (28.7.2021.)
68. \*\*\*: „ECOSOC, United Nations Economic and Social Council“. <<https://www.un.org/ecosoc/en/>> (12.12.2018.)
69. \*\*\*: „Edukacijski seminar: Obiteljski i mali hoteli“. 11.2006.  
<[https://www.erstebank.hr/content/dam/hr/ebc/www\\_erstebank\\_hr/misc/press/2006/2006-12-13PressReleaseEdukacijskiSeminari.pdf](https://www.erstebank.hr/content/dam/hr/ebc/www_erstebank_hr/misc/press/2006/2006-12-13PressReleaseEdukacijskiSeminari.pdf)> (12.12.2020.)
70. \*\*\*: „Eko-oznake“. <<https://mingor.gov.hr/o-ministarstvu-1065/djelokrug-4925/okolis/eko-oznake/1412>> (12.2.2021.)
71. \*\*\*: „Ekološka udruga Lijepa naša Zagreb“. <<https://www.lijepa-nasa.hr/>> (12.2.2021.)
72. \*\*\*: „European Statistical System - ESS“, <<https://ec.europa.eu/eurostat/web/ess/about-us/statistical-programmes>> (28.7.2021.)
73. \*\*\*: „European Sustainable Cities Platform“. 2016,  
<<https://sustainablecities.eu/home/>> (10.12.2018.)
74. \*\*\*: „Europski semestar“. 2020. <[https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester\\_hr](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester_hr)> (16.2.2021.)
75. \*\*\*: „Green Globe = 3S Safety : Security : Sustainability“. <<https://greenglobe.com/>> (12.2.2021.)
76. \*\*\*: „Green Globe Certification“. <<https://greenglobe.com/green-globe-certification/>> (12.2.2021.)
77. \*\*\*: „How the world's largest family businesses are responding to the Transformative

- Age“. <<http://familybusinessindex.com/#map>> (12.5.2019.)
78. \*\*\*: „HUP - Udruga malih i srednjih poduzetnika“. <<https://www.hup.hr/hup-udrugamalih-i-srednjih-poduzetnika.aspx>> (12.4.2019.)
79. \*\*\*: „Informacija o statističkim pokazateljima turističkog prometa - srpanj 2019.“. 2019. <<https://www.htz.hr/sites/default/files/2019-08/Informacija%20o%20statisti%C4%8Dkim%20pokazateljima%20%20srpanj%202019.pdf>> (12.8.2019.)
80. \*\*\*: „Informacija o radu međuresornih radnih grupa za provedbu mjera turističke politike strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine“. 2019. <[https://mint.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Informacija%20o%20osnivanju%20i%20radu%20radnih%20grupa\\_O%C5%BDUJAK\\_2019.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Informacija%20o%20osnivanju%20i%20radu%20radnih%20grupa_O%C5%BDUJAK_2019.pdf)> (12.4.2019.)
81. \*\*\*: „Istraživanje stavova o turizmu u okviru izrade Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine“, <<https://mint.gov.hr/vijesti/istrazivanje-stavova-o-turizmu-u-okviru-izrade-strategije-razvoja-odrzivog-turizma-do-2030-godine/22528>> (28.7.2021.)
82. \*\*\*: „Javno savjetovanje o nacrtu Plana zaštite okoliša Republike Hrvatske za razdoblje od 2016. do 2023. godine“. 2016. <<https://esavjetovanja.gov.hr/ECon/MainScreen?entityId=4300>> (12.12.2018.)
83. \*\*\*: „Kuća za odmor bespovratna sredstva iz EU fondova“. <<https://intermediaprojekt.hr/eu-fondovi-bespovratna-sredstva-za-kuce-za-odmor/kuce-za-odmor-bespovratna-sredstva-iz-eu-fondova/>> (10.3.2020.)
84. \*\*\*: Natuknica **probabilizam**, Leksikon filozofskih pojmova i korisni linkovi, Pouke.org, <<https://pouke.org/forum/index.php?/topic/2213-leksikon-filozofskih-pojmova-i-korisni-linkovi/#comments>> (19.12.2019.)
85. \*\*\*: „Marina Frapa Dubrovnik“, <<https://www.marinafrapa.hr/Dubrovnik>> (18.2.2020.)
86. \*\*\*: „Marina Frapa Resort Rogoznica“, <<https://www.marinafrapa.hr/Rogoznica>> (18.2.2020.)
87. \*\*\*: “Nacionalni plan oporavka i otpornosti - Razvoj održivog, inovativnog i otpornog turizma”, Ministarstvo turizma i sporta RH, <<https://mint.gov.hr/nacionalni-plan-oporavka-i-otpornosti/22463>> (28.7.2021.)
88. \*\*\*: Natuknica **probabilizam**, Mali leksikon filozofskih pojmova, Forum.hr, <<http://www.forum.hr/showthread.php?t=30669>> (19.12.2019.)

89. \*\*\*: Natuknica **probabilizam**, rječnik.com, <<https://www.xn--rjenik-k2a.com/probabilizam>> (19.12.2019.)
90. \*\*\*: Natuknica **vjerojatnost (lat. probabilitas)**, Rječnik filozofskih pojmova, Udruga za promicanje filozofije Filozofija.org, <<https://www.filozofija.org/rjecnik-filozofskih-pojmova/>> (19.12.2019.)
91. \*\*\*: „Milenijska deklaracija Opće skupštine UN-a (neslužbeni prijevod)“. <<http://www.domine.hr/cms/clients/4/documents/18.pdf>> (12.12.2018.)
92. \*\*\*: „Naših 15 godina doprinosa promjenama i zalaganja za održivi razvoj“. Odras (Održivi razvoj zajednice) - ove vijesti, Zagreb, 5.11.2015, <<https://www.odraz.hr/novosti/odraz-ove-vijesti/nasih-15-godina-doprinosa-promjenama-i-zalaganja-za-odrzivi-razvoj/>> (12.12.2018.)
93. \*\*\*: „Obrtna sredstva mjera Covid-19 za MSP u turističkim djelatnostima“. <[https://www.hbor.hr/kreditni\\_program/obrtna-sredstva-mjera-covid-19-za-msp-poduzetnike-u-turistickim-djelatnostima/](https://www.hbor.hr/kreditni_program/obrtna-sredstva-mjera-covid-19-za-msp-poduzetnike-u-turistickim-djelatnostima/)> (18.4.2020.)
94. \*\*\*: „Održivi razvoj“. <<http://www.mvep.hr/hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi0/globalne-teme/odrzivi-razvoj/>> (18.4.2018.)
95. \*\*\*: „Održivi turizam“. <<http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=89>> (10.12.2018.)
96. \*\*\*: „O udruzi“. 2021. <<https://www.omh.hr/hr/udruga/o-udruzi/2010>> (12.4.2021.)
97. \*\*\*: „Pokrenuta aktivnost izrade nove Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine“, <<https://mint.gov.hr/vijesti/pokrenuta-aktivnost-izrade-nove-strategije-razvoja-odrzivog-turizma-do-2030-godine/22088>> (28.7.2021.)
98. \*\*\*: „Povijest“. 2020. <<https://corporate.aci-marinas.com/povijest/>> (18.2.2020.)
99. \*\*\*: „Pregled postignuća Republike Hrvatske u ostvarivanju Milenijskih ciljeva razvoja za razdoblje od 2006. do 2010. godine“. 2010. <[http://www.mvep.hr/custompages/static/hrv/files/100917\\_postignuca\\_milenijski\\_ciljevi.pdf](http://www.mvep.hr/custompages/static/hrv/files/100917_postignuca_milenijski_ciljevi.pdf)> (11.12.2018.)
100. \*\*\*: “Prezentacija: Nacionalni plan oporavka i otpornosti - Razvoj održivog, inovativnog i otpornog turizma”. Ministarstvo turizma i sporta RH. Rovinj. 10.5.2021. <[https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2021\\_dokumenti/Prezentacija%20NPOO%20Rovinj%207\\_5\\_2021%20FINAL-1.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2021_dokumenti/Prezentacija%20NPOO%20Rovinj%207_5_2021%20FINAL-1.pdf)> (28.7.2021.)
101. \*\*\*: „Prijedlog godišnjeg akcijskog plana provedbe strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine za 2019. godinu“. 2019.

- <<https://mint.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/Godi%C5%A1nji%20Akcijski%20plan%20provedbe%20Strategije%20razvoja%20turizma%20do%202020.%20godine%20za%20kalendarsku%202019.%20godinu%20-%20Prijedlog.pdf>>**  
(12.4.2019.)
102. \*\*\*: „Promijenimo naš svijet: Agenda 2030 za održivi razvoj“. Neslužbeni prijevod na hrvatski jezik Rezolucije A/RES/70/1 Opće skupštine UN-a od 25. rujna 2015., Ministarstvo vanjskih i europskih poslova, **<<http://www.mvep.hr/files/file/2018/1812131803-rezolucija-unga-hr-prf-final.pdf>>**  
(12.12.2018.)
103. \*\*\*: „Provedbeni program Ministarstva regionalnoga razvoja i fondova EU za razdoblje od 2021. do 2024. godine“. **<[https://razvoj.gov.hr/UserDocImages//O%20ministarstvu/Pristup%20informacijama/Planovi%20i%20izvje%C5%A1%C4%87a//Provedbeni%20program%20Ministarstva%20regionalnoga%20razvoja%20i%20fondova%20EU%20za%20razdoblje%202021.%20do%202024.%20godine\\_19.12.2020..pdf](https://razvoj.gov.hr/UserDocImages//O%20ministarstvu/Pristup%20informacijama/Planovi%20i%20izvje%C5%A1%C4%87a//Provedbeni%20program%20Ministarstva%20regionalnoga%20razvoja%20i%20fondova%20EU%20za%20razdoblje%202021.%20do%202024.%20godine_19.12.2020..pdf)>** (28.7.2021.)
104. \*\*\*: „Radni dokument službi komisije Izvješće za Hrvatsku 2018. s detaljnim preispitivanjem o sprječavanju i ispravljanju makroekonomskih neravnoteža“. 7.3.2018. **<<https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2018-european-semester-country-report-croatia-hr.pdf>>** (12.4.2019.)
105. \*\*\*: „Razvrstavanje i kategorizacija ugostiteljskih i turističkih objekata, objekata u domaćinstvu i objekata na OPG-u“. 3.2.2021. **<<https://gov.hr/moja-uprava/poslovanje/turizam/kategorizacija-ugostiteljskih-i-turistickih-objekata-objekata-u-domacinstvu-i-objekata-na-opg-u/140>>** (12.2.2021.)
106. \*\*\*: „Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future“. 10. 1987. **<<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>>**  
(18.4.2018.)
107. \*\*\*: „Report of the World Summit on Sustainable Development, Johannesburg, South Africa, 26 August - 4 September 2002“. United Nations. New York. 2002. **<<https://digitallibrary.un.org/record/478154?ln=en>>** (12.12.2018.)
108. \*\*\*: Sedmi okvirni program za istraživanje, tehnološki razvoj i demonstracijske aktivnosti (FP7). 2007. **<<http://arhiva.strukturnifondovi.hr/sedmi-okvirni-program-za-istrazivanje-tehnoloski-razvoj-i-demonstracijske-aktivnosti-fp7>>** (12.12.2019.)
109. \*\*\*: „Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske“. 2009.

- <<https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//ZPPI/Strategije%20-%20OGP/za%C5%A1tita%20okoli%C5%A1a//Strategija%20odr%C5%BEivog%20razvitka%20Republike%20Hrvatske.html>> (12.12.2018.)**
110. \*\*\*: „Strategija razvoja turizma do 2020. godine“.  
**<<https://www.eurokonzalting.com/index.php/zanimljivosti/item/333-strategija-razvoja-turizma-do-2020-godine>> (15.2.2021.)**
111. \*\*\*: „Sustainable development“. United Nations World Tourism Organization. 2015.  
**<<https://www.unwto.org/sustainable-development>> (14.12.2018.)**
112. \*\*\*: „Što je obiteljsko poduzetništvo?“ **<<https://biznis-transfer.com/sto-je-obiteljsko-poduzetnistvo/>> (12.12.2018.)**
113. \*\*\*: „The Future We Want Outcome document of the United Nations Conference on Sustainable Development“. Rio de Janeiro, Brazil, 20–22 June 2012  
**<<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/733FutureWeWant.pdf>> (11.12.2018.)**
114. \*\*\*: „Tjedan obiteljskih poduzeća i prijenosa poslovanja“. 4.-8.11.2019.  
**<<http://www.cepor.hr/najava-tjedan-obiteljskih-poduzeca-i-prijenosa-poslovanja-2019/>> (12.12.2019.)**
115. \*\*\*: „Ugovor iz Amsterdama“. 2.10.1997.  
**<<https://www.europarl.europa.eu/about-parliament/hr/in-the-past/the-parliament-and-the-treaties/treaty-of-amsterdam>> (12.12.2018.)**
116. \*\*\*: „United Nations Conference on Environment & Development“. *Agenda 21*. Rio de Janeiro. Brazil. 3 to 14 June 1992.  
**<<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>> (11.12.2018.)**
117. \*\*\*: „United Nations Conference on Environment and Development, Earth Summit“. Rio de Janeiro. Brazil. 3 - 14 June 1992.  
**<<https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/unced>> (12.12.2018.)**
118. \*\*\*: „United Nations Millennium Declaration“. 2000.  
**<[https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A\\_RES\\_55\\_2.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_55_2.pdf)> (12.12.2018.)**
119. \*\*\*: „Uvođenje i kontrola HACCP sustava“.  
**<<https://www.zzjzdnz.hr/hr/usluge/haccp>> (12.8.2020.)**
120. \*\*\*: „Valamar Rivieri odobrene investicije za 2020. u iznosu od 826 milijuna kuna“.

- 29.11.2019. <<https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/valamar-rivieri-odobrene-investicije-za-2020-u-iznosu-od-826-milijuna-kuna-129194>>  
(15.12.2019.)
121. \*\*\*: „What are the Sustainable Development Goals?“. <<http://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html>> (12.12.2018.)
122. \*\*\*: „Zeleni ključ“. <<https://www.lijepa-nasa.hr/zeleni-kljuc/>> (12.2.2021.)
123. \*\*\*: „Zlatna penkala 2009“. <[https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-09/HTZ\\_zlatna-penkala-2009\\_HR\\_.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-09/HTZ_zlatna-penkala-2009_HR_.pdf)> (28.7.2021.)
124. Adams, W. M.: **The Future of Sustainability: Re-Thinking Environment and Development in the Twenty-First Century**, IUCN, Gland, 2006. <<https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/Rep-2006-002.pdf>> (12.12.2018.)
125. Adams, W. M., Jeanrenaud, S. J.: **Transition to Sustainability: Towards a Humane and Diverse World**, IUCN, Gland, 2008. <[https://www.iucn.org/sites/dev/files/import/downloads/transition\\_to\\_sustainability\\_sep\\_08\\_en\\_2.pdf](https://www.iucn.org/sites/dev/files/import/downloads/transition_to_sustainability_sep_08_en_2.pdf)> (12.12.2018.)
126. Aflić, S. Priskić, E.: **Entrepreneurship in Small Family - run Hotels - Croatian Tourism Case Study**, Zbornik I, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnološki fakultet Novi Sad, Novi Sad, 2012, p. 327-333 <[https://bib.irb.hr/datoteka/603984.ECEL\\_2\\_-\\_Zbornik\\_1\\_-\\_28-08.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/603984.ECEL_2_-_Zbornik_1_-_28-08.pdf)> (12.4.2019.)
127. Ahmad Bello, D. **The Role of Cooperative Societies in Economic Development**, The Nigerian Journal of Administrative Studies , Vol. 3, 2005., No. 2, p. 1-12, <[https://mpr.aub.uni-muenchen.de/23161/1/MPRA\\_paper\\_23161.pdf](https://mpr.aub.uni-muenchen.de/23161/1/MPRA_paper_23161.pdf)> (11.12.2018.)
128. Alilović, I.: „Hrvatska još uvijek nije službeno definirala obiteljska poduzeća“. 3.4.2019. <<http://www.glas-slavonije.hr/395210/7/Hrvatska-jos-uvijek-nije-sluzbeno-definirala-obiteljska-poduzeca>> (12.5.2019.)
129. Alpeza, M., Oberman, M., Has, M.: **Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj - 2018. uključujući rezultate GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2017. godinu**, CEPOR - Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Zagreb, 2018 <<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2018-HR.pdf>> (12.4.2019.)
130. Alpeza, M., Peura, K.: **Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj**,

- CEPOR - Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Zagreb 2012 <[http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf)> (12.4.2019.)
131. Angelevska-Najdeska, K., Rakicevik, G.: **Planning of sustainable tourism development**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 44, 2012, p. 210 – 220, <<https://core.ac.uk/reader/81182250>> (12.12.2018.)
132. Aristovnik, A.: **Current Account Sustainability in Selected Transition Countries**, William Davidson Institute Working Paper, 2006., No. 844, <<https://ssrn.com/abstract=943506>> (11.12.2018.)
133. Bačun, D., Matešić, M., Omazić, M. A.: Natuknica **održivi razvoj**, Leksikon održivog razvoja, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb, 2012, p. 195
134. Bakija, V., Bulić, M.: **Održivi turizam kao razvojna mogućnost na primjeru Dugog otoka**, Liburna, Vol. 2, 2013., No. 1, p. 93-122, <<https://hrcak.srce.hr/118681>> (11.12.2018.)
135. Bašić, I.: **Novi trendovi u funkciji povećanja konkurentnosti hrvatskog turizma u 21. stoljeću**, Prostorno planiranje kao čimbenik razvoja u županijama, Zbornik radova, Javna ustanova Zavod za prostorno uređenje Primorsko-goranske županije, Rijeka, 2015, p. 407-416. <[https://zavod.pgz.hr/pdf/34\\_Ivo\\_BASIC.pdf](https://zavod.pgz.hr/pdf/34_Ivo_BASIC.pdf)> (12.12.2018.)
136. Blancas, F.J., Lozano-Oyola, M., González, M.: **A European Sustainable Tourism Labels proposal using a composite indicator**, Environmental Impact Assessment Review, Vol. 54, 2015., p. 39-54, <<https://doi.org/10.1016/j.eiar.2015.05.001>> (16.11.2018.)
137. Blancas, F.J., Lozano-Oyola, M., González, M., Caballero, R.: **Sustainable tourism composite indicators: a dynamic evaluation to manage changes in sustainability**, Journal of Sustainable Tourism, Vol. 24, 2016., No. 10, p. 1403-1424, <<https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1122014>> (16.11.2018.)
138. Bosna, J., Krajnović, A.: **Prijedlog modela izgradnje i upravljanja regionalnim turističkim brendom Dalmacije**, Tranzicija, Vol. 17, 2015, No. 36, p. 91-101 <<https://hrcak.srce.hr/158310>> (12.2.2021.)
139. Braut Filipović, M.: **Specifičnosti upravljanja obiteljskim društvima**, Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu, Vol. 67, 2017, No. 6, p. 935-962 <<https://hrcak.srce.hr/193109>> (12.5.2019.)
140. Brkljača, I., Deskara Škrbić, M., Nikolić, D.: **Financiranje mikro, malih i srednjih**

- poduzeća: otvorena pitanja**, HUB analize, 2018, No 64, <[https://www.hub.hr/sites/default/files/inline-files/ha64\\_final.pdf](https://www.hub.hr/sites/default/files/inline-files/ha64_final.pdf)> (12.4.2019.)
141. Bujan, I., Vugrinec, M.: **Specifičnosti financiranja SME sektora u Hrvatskoj u odnosu na zemlje Europske Unije**, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol 2, 2014, No. 1, p. 127-138 <<https://hrcak.srce.hr/128883>> (12.4.2019.)
142. Buljan, H.: „Agencija za zaštitu okoliša - Hrvatska agencija za okoliš i prirodu - Članak 38. - Zakon o zaštiti okoliša“. 1.1.2019. <[https://zastitaokolisa.dashofer.hr/33/agencija-za-zastitu-okolisa-hrvatska-agencija-za-okolis-i-prirodu-clanak-38-zakon-o-zastiti-okolisa-uniqueidmRRWSbk196E4DjKFq6pChJBsmTCABFpreIDfpwCqOo0IEP-wXRIPw/?uri\\_view\\_type=5](https://zastitaokolisa.dashofer.hr/33/agencija-za-zastitu-okolisa-hrvatska-agencija-za-okolis-i-prirodu-clanak-38-zakon-o-zastiti-okolisa-uniqueidmRRWSbk196E4DjKFq6pChJBsmTCABFpreIDfpwCqOo0IEP-wXRIPw/?uri_view_type=5)> (1.2.2019.)
143. Buljan, H.: „Plan zaštite okoliša Republike Hrvatske - Članak 52. - Zakon o zaštiti okoliša“. 1.1.2019. <<https://zastitaokolisa.dashofer.hr/33/plan-zastite-okolisa-republike-hrvatske-clanak-52-uniqueidmRRWSbk196E4DjKFq6pChJBsmTCABFprygQ68UIX5VQzPFPNVDt2gw/>> (1.2.2019.)
144. Buljan, H.: „Zakon o zaštiti okoliša“. 1.1.2019., <<https://zastitaokolisa.dashofer.hr/33/zakon-o-zastiti-okolisa-narodne-novine-broj-80-13-153-13-78-15-12-18-i-118-18-na-snazi-od-01-01-2019-uniqueidmRRWSbk196E4DjKFq6pChJBsmTCABFpreIDfpwCqOo1orfAqPBMw0w/>> (1.2.2019.)
145. Cetinski, V., Cerović Milohnić, I.: **Razvoj turizma i sustava obrazovanja u Hrvatskoj**, Tourism and hospitality management, Vol. 6, 2000, No. 1-2, p. 35-48 <<https://hrcak.srce.hr/181704>> (12.12.2018.)
146. Cingula, M.: **Some Comments on Education for Entrepreneurship**, Annals of University of Craiova - Economic Sciences Series, University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration, Vol. 1, 2010, No. 38, p. 7-17 <[http://feaa.ucv.ro/annals/v1\\_2010/038.01.pdf](http://feaa.ucv.ro/annals/v1_2010/038.01.pdf)> (12.4.2019.)
147. Cingula, M., Filipović, D., Primorac, D.: **Entrepreneurial Development Through Standardization of Social Responsibility**, TEMPUS Conference: Entrepreneurship Without Borders, Tel Aviv Israel, 2009
148. Cingula, M., Veselica, R.: **Edukacija stručnjaka za poduzetništvo**, Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu, Vol 1, 2010, No. 1, p. 57-



- 65 <<https://hrcak.srce.hr/54134>> (12.4.2019.)
149. CrikvenicaRiviera: „Kvarner Family”. <<https://www.rivieracrikvenica.com/croatia/kvarner-family>> (20.2.2021.)
150. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O.: **Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav**, Školska knjiga, Zagreb, 2011
151. Črnjar, K., Vrtodušić Hrgović, A.: **Znanje i kvaliteta - uvjet konkurentnosti hotelijerstva Hrvatske**, Poslovna izvrsnost, Vol. 7, 2013, No. 2, p. 65-81 <<https://hrcak.srce.hr/112691>> (12.4.2019.)
152. Davis, S. M.: **Social Entrepreneurship: Towards an Entrepreneurial Culture for Social and Economic Development**, 2002., <<https://ssrn.com/abstract=978868>> (11.12.2018.)
153. Dobre, R., Župan Rusković, P., Čivljak, M.: **Menadžment turističke destinacije**, Skripta, Visoka škola za turistički menadžment Šibenik, Šibenik, 2004.
154. DZS: „Dolasci i noćenja turista u 2019“. 2020. <[https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AAA\\_2020\\_ABC/c\\_dokumenti//200228\\_DZS\\_turizam2019.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AAA_2020_ABC/c_dokumenti//200228_DZS_turizam2019.pdf)> (3.2.2021.)
155. Dwyer, L. et al.: **Destination and Enterprise Management for a Tourism Future**, Tourism Management, Vol. 30, 2009, No. 1, p. 63–74 <<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.002>> (3.2.2021.)
156. Đikić, D. et al.: Natuknica **održivi razvoj**, Ekološki leksikon, Barbat, Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja Republike Hrvatske, Zagreb, 2001
157. Eurokonzalting: „Održana konferencija za medije povodom završetka EU projekta 'Obiteljski Hotel Milan 4\* - 50 godina tradicije““. 8.5.2019. <<https://www.eurokonzalting.com/index.php/bespovratna-sredstva-i-krediti/item/964-odrzana-konferencija-za-medije-povodom-zavrsetka-eu-projekta-obiteljski-hotel-milan-4-50-godina-tradicije>> (15.1.2020.)
158. Eurokonzalting: „Konkurentnost turističkog gospodarstva“. 29.1.2019. <<https://www.eurokonzalting.com/index.php/bespovratna-sredstva-i-krediti/itemlist/tag/Bespovratna%20sredstva%20u%20turizmu>> (15.5.2019.)
159. European Commission, Enterprise Directorate-General: „Best Procedure project on "Education and training for entrepreneurship", Final Report of the Expert Group“. 1.11.2002. <[https://ec.europa.eu/growth/content/best-procedure-project-education-and-training-entrepreneurship-final-report-expert-group-0\\_en](https://ec.europa.eu/growth/content/best-procedure-project-education-and-training-entrepreneurship-final-report-expert-group-0_en)>

- (12.4.2019.)
160. Franc, S.: **Foreign direct investment and sustainable development in the European Union**, Notitia - časopis za ekonomske, poslovne i društvene teme, Vol. 1, 2015, No. 1, p. 117-133 <<https://hrcak.srce.hr/151758>> (12.4.2019.)
161. Galičić, V.: Natuknica **održivi razvoj**, Leksikon ugostiteljstva i turizma, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, 2014, p. 644
162. Galičić, V., Ivanović, S.: **Informacijska tehnologija i organizacijska kultura hotelskih poduzeća**, Informatologija, Vol.41, 2008, No.1, p. 33-38
163. Gold Hotels: „Travelife Gold award“. <<https://www.goldhotels.com.tr/goldcity/travelife-gold-award/>> (4.2.2021.)
164. Gredičak, T.: **Kulturna baština i gospodarski razvitak Republike Hrvatske**, Ekonomski pregled, Vol. 60, 2009, No. 3-4, p. 196-218 <<https://hrcak.srce.hr/36851>> (12.4.2019.)
165. Green Key Global: „Green Key Global“. <<http://www.greenkeyglobal.com/>> (12.2.2021.)
166. Green Key: „Green Key and the Sustainable Development Goals 2015 – 2030“. <<https://static1.squarespace.com/static/55371f97e4b0fce8c1ee4c69/t/56e684cfcf80a14323d24945/1515420105017/Green+Key+and+the+Sustainable+Development+Goals+%28SDGs%29.pdf>>, (12.2.2021.)
167. Green Key: „Our Programme“. <<https://www.greenkey.global/our-programme/>> (12.2.2021.)
168. Green Key: „Unlocking sustainability in the hospitality industry“. <<https://www.greenkey.global/>> (12.2.2021.)
169. Gregorić, M.: **Učinak cjeloživotnog učenja na održivi razvoj turističke destinacije**, Učenje za poduzetništvo, Vol. 3, 2013, No. 1, p. 155-164. <<https://hrcak.srce.hr/130306>> (12.4.2019.)
170. Hina: “Cappelli: 2020. za turizam i gospodarstvo posebna zbog niza međunarodnih događanja”. 14.12.2019. <<https://www.glasistre.hr/gospodarstvo/cappelli-2020-za-turizam-i-gospodarstvo-posebna-zbog-niza-medunarodnih-dogadjanja-610570>> (18.2.2020.)
171. Hina/Poslovni.hr: „Od ukupno 185 zemalja Hrvatska po uvjetima poslovanja na 84. mjestu“, 25.6.2013. <<http://www.poslovni.hr/svijet-i-regija/hrvatska-po-uvjetima->

- poslovanja-na-84-mjestu-od-ukupno-185-zemalja-245278**> (22.8.2018.)
172. Horvat, G., Zemlić, Z., Casado, J., Bernard, C.: **Europski barometar obiteljskih poduzeća**, Peto izdanje, KPMG Croatia, 2016 <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/hr/pdf/EuropskiBarometarObiteljskihPoduzec a2016web.pdf>> (27.11.2018.)
173. Horvat, G., Zemlić, Z., Radić, D.: **Europski barometar obiteljskih poduzeća U susret inovacijama**, Sedmo izdanje, KPMG Enterprise, EFB European Family Businesses, 2018 <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/hr/pdf/2019/European-Family-Barometer-Croatia.PDF>> (12.5.2019.)
174. Horwath HTL: „The Global Leader in Hotel, Tourism & Leisure Consulting“ <<https://horwathhtl.com/>> (12.2.2021.)
175. Institut za turizam: „Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva“, prezentacija u prosincu 2013., Zagreb <[http://www.iztzg.hr/UserFiles/file/novosti/2013/Akcijски-plan\\_NACIONALNI-PROGRAM-UNAPRE%C4%90ENJA-MALOG-HOTELIJERSTVA.pdf](http://www.iztzg.hr/UserFiles/file/novosti/2013/Akcijски-plan_NACIONALNI-PROGRAM-UNAPRE%C4%90ENJA-MALOG-HOTELIJERSTVA.pdf)> (28.7.2021.)
176. Ivandić, N. et al.: **Projekcija gospodarskih učinaka: Izvještaj 10.**, Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske Institut za turizam, Zagreb, 2012 <<https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Izvjestaj-10-121102-IZT.pdf>> (12.2.2021.)
177. Ivandić, N., Kunst, I.: **Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva**, Institut za turizam, Zagreb, 2013 <[https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007\\_160128\\_moh.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007_160128_moh.pdf)> (12.12.2018.)
178. Jackson, T., Roberts, P.: **Greening the Fife Economy: Ecological Modernization as a Pathway for Local Economic Development**, Journal of Environmental Planning and Management, Vol. 40, 1997, No. 5, p. 615-630 <<https://doi.org/10.1080/09640569711976>> (10.12.2018.)
179. Jambrović, F.: **Održivi razvoj u obrazovanju**, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 2, 2011, No. 1, p. 14-27. <<https://hrcak.srce.hr/file/106214>> (10.12.2018.)
180. Janković, S.: „Standardi izvještavanja u hotelijerstvu“. <<http://www.hotelijer.hr/wp-content/uploads/clanak-USALI.pdf>> (12.8.2019.)
181. Jurin, E.: **„Pametne“ turističke destinacije - okviri za razradu modela implementacije**, Acta turistica nova, Vol 2, 2008, No. 1, p. 123-143

- <<https://hrcak.srce.hr/37752>> (12.4.2019.)
182. Kapiki, S. T.: **Current and Future Trends in Tourism and Hospitality. The Case of Greece**, International Journal of Economic Practices and Theories, Vol. 2, 2012., No. 1, <<https://core.ac.uk/download/pdf/6612394.pdf>> (11.12.2018.)
183. Kersan-Škabić, I., Banković, M.: **Malo gospodarstvo u Hrvatskoj i ulazak u Europsku uniju**, Ekonomska misao i praksa, 2008, No. 1, p. 57-75 <<https://hrcak.srce.hr/26360>> (4.4.2019.)
184. Klarić, I.: „Upravljanje biznisom Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća“. 6.8.2010. <<https://profitiraj.hr/prednosti-i-nedostaci-obiteljskih-poduzeca/>> (12.4.2019.)
185. Koletić, V. (ured.): **Indikatori održivog razvoja**, Studije i analize, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb, 2005., p. 7-8
186. Korošec, L., Smolčić Jurdana, D.: **Politika zaštite okoliša - integralni dio koncepcije održivog razvoja Europske unije**, Ekonomski pregled, Vol. 64, 2013, No. 6, p. 605-629. <<https://hrcak.srce.hr/113000>> (12.12.2018.)
187. Kožić, I., Mikulić, J.: **Mogućnosti uspostave sustava pokazatelja za ocjenu i praćenje održivosti turizma u Hrvatskoj**, Privredna kretanja i ekonomska politika, Vol. 21, 2011, No. 127, p. 57-81, <<https://hrcak.srce.hr/70964>> (11.12.2018.)
188. Low Choy, D. C.: **The Johnstone Experience - Sustainable Partnerships in Response to Local Agenda 21**, Sustainability and Local Environments: Myths, Models & Milestones, University of Sydney. Sydney, 1996
189. Lindsay, J. J.: **Carrying capacity for tourism development in national parks of the United States**, Industry and Environment, Vol.9, 1986., No.1, p.17-20
190. Malagurski, B.: **Decentralizacija i regionalizacija kao uvjet održivog razvoja lokalnih samouprava**, Lokalna samouprava i decentralizacija, Zbornik radova sa znanstvenog skupa, Zagreb, 2007, p. 129-142
191. Marušić, Z. et al.: „Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj u 2017. godini“. 6.2.2018. <[http://www.iztztg.hr/UserFiles/file/novosti/2018/TOMAS-Ljeto-prezentacija-2017-06\\_02\\_2018-FIN.pdf](http://www.iztztg.hr/UserFiles/file/novosti/2018/TOMAS-Ljeto-prezentacija-2017-06_02_2018-FIN.pdf)> (12.11.2019.)
192. Marušić, Z. et al.: „Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj TOMAS Hrvatska 2019“. 2020 <[https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-10/TOMAS%20Hrvatska%202019\\_0.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-10/TOMAS%20Hrvatska%202019_0.pdf)> (22.3.2020.)
193. Matešić, M.: **Principi održivog razvoja u strateškim dokumentima Republike**

- Hrvatske**, Socijalna ekologija, Vol. 18, 2009, No. 3-4, p. 323-339  
<<https://hrcak.srce.hr/54112>> (12.11.2019.)
194. Matešić, M.: **Eko-inovacije za održivi razvoj**, Socijalna ekologija, vol. 29, 2020, No. 2, p. 153-177 <<https://hrcak.srce.hr/242291>> (12.2.2021.)
195. Milohnić, I., Cerović, Z.: **Benchmarking and Quality of Small Hotels in Croatia: An Explorative Study**, Management, Vol. 2, 2007, No. 1, p. 25-35 <[http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/2\\_025-035.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/2_025-035.pdf)> (12.04.2019.)
196. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske: „Uprava za investicije u turizmu, hotelsko turističku ponudu i posebne oblike turizma“. 2021.  
<<https://www.mint.hr/kontakti-11427/uprava-za-investicije-u-turizmu-hotelsko-turisticku-ponudu-i-osebne-oblike-turizma-11648/11648>> (18.2.2021.)
197. Ministarstvo turizma: „Sumarni prikaz za 2019. godinu (službeni podaci)“. 2020.  
<<https://mint.gov.hr/dokumenti/10?trazi=1&tip2=&datumod=&datumdo=&pojam=&page=6>> (30.2.2020.)
198. Ministarstvo turizma: „Turistički promet u prosincu 2019. godine (službeni podaci)“. 12.2019.  
<[https://mint.gov.hr/UserDocImages//AAA\\_2020\\_ABC/c\\_dokumenti//200211\\_tst\\_tat\\_12.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocImages//AAA_2020_ABC/c_dokumenti//200211_tst_tat_12.pdf)> (30.2.2020.)
199. Ministarstvo turizma i sporta: „Stanje u lipnju 2015. g.“. <<https://mint.gov.hr/>> (12.2.2021.)
200. **Nacionalni plan djelovanja na okoliš**, „Narodne novine“, 2002, 46  
<[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002\\_04\\_46\\_925.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002_04_46_925.html)> (12.12.2018.)
201. Pavić-Rogošić, L. (ured.): **Novi izazov: Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030.**, VII. dopunjeno izdanje, ODRAZ - Održivi razvoj zajednice, Zagreb, 2020,  
<<https://drive.google.com/file/d/1Bs147Cvh88oHdQGCEB0iQVE-4aKKVeZx/view>> (12.2.2021.)
202. Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V.: **Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga**, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 4, 2006, No.1, p. 331-346  
<<https://hrcak.srce.hr/10976>> (12.4.2019.)
203. Perić, J., Blažević, B., Dragičević, D.: **Utjecaj mjera ekonomske politike na ekonomski položaj i konkurentnost hotelskih poduzeća**, Ekonomski pregled, Vol. 65, 2014., No. 5, p. 416-452, <<https://hrcak.srce.hr/128102>> (11.12.2018.)
204. Petrić, L.: **Izazovi razvoja ruralnog turizma: Dosadašnja praksa u Europi i**

- reperkusije na Hrvatsku**, Acta turistica, Vol. 18, 2006, No.2, p 134-170
205. Petuskiene, E., Glinskiene, R.: **Entrepreneurship as the Basic Element for the Successful Employment of Benchmarking and Business Innovations**, Engineering Economics, Vol. 22, 2011, No. 1, p. 69-77 <<https://inzeiko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/220>> (12.4.2019.)
206. Pivcevic, S.: **Strategic networks of small hotels - evidence from Croatia**, Tourism and hospitality management, Vol. 15, 2009, No. 2, p. 163-175. <<https://hrcak.srce.hr/64633>> (12.12.2018)
207. Poslovni.hr: „Kako špijunirati konkurenciju online“. 1.10.2015. <<https://www.poslovni.hr/kako-su-uspjeli/kako-spijunirati-konkurenciju-online-302606>> (12.2.2021.)
208. Poslovni.hr: „Vjetar u jedra ACI-ja: Prihodi dosegli 216 milijuna kuna, završena najveća investicija u povijesti“. 10.4.2019. <<https://www.poslovni.hr/domace/vjetar-u-jedra-aci-ja-prihodi-dosegli-216-milijuna-kuna-završena-najveća-investicija-u-povijesti-352002>> (18.2.2020.)
209. **Pravilnik o oslobođenju od plaćanja turističke pristojbe u 2021. godini**, „Narodne novine“, 2020., 64 <[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_06\\_64\\_1224.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_06_64_1224.html)> (12.7.2021.)
210. **Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli**, „Narodne novine“, 2016, 56; čl. 3. <[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_06\\_56\\_1451.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_56_1451.html)> (12.4.2019.)
211. **Pravilnik o znaku zaštite okoliša „Prijatelj okoliša“**, „Narodne novine“, 2016, 91, <<http://www.propisi.hr/print.php?id=3244>> (12.4.2019.)
212. Rezić, S. et al.: „Priručnik za benchmarking sveučilišta u Bosni i Hercegovini“. 2014. <<https://projects.odisee.be/BIHTEK/sites/default/files/bijlages/BIHTEK%20Benchmarking%20Handbook%20Hrvatski.pdf>> (12.4.2019.)
213. Rihelj, G.: „Šime Klarić, OMH: Investicija u male obiteljske hotele čini temelj održivog razvoja hrvatskog turizma“, 6.12.2018. <<https://hrturizam.hr/sime-klaricomh-investicija-u-male-obiteljske-hotele-cini-temelj-odrzivog-razvoja-hrvatskog-turizma/>> (12.4.2019.)
214. S. P.: „Obiteljsko poduzetništvo“. 6.8.2010. <<http://she.hr/obiteljsko-poduzetnistvo/>> (12.5.2019.)
215. SEEbiz / Slobodna Dalmacija: „Frane Pašalić ulaže 150 milijuna eura u Frapa resort

- Medine“ 11.2.2018. <<https://www.seebiz.eu/tvrtke/frane-pasalic-ulaze-150-milijuna-eura-u-frapa-resort-medine/173103/>> (18.2.2020.)
216. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S.: **Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2018**, CEPOR - Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Zagreb, 2019 <<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2019/04/GEM2018zaweb.pdf>> (12.11.2019.)
217. Smolčić Jurdana, D.: **Tržišna uvjetovanost menadžmenta okoliša u turizmu**, Tourism and hospitality management, Vol. 9, 2003, No. 2, p. 153-162 <<https://hrcak.srce.hr/181479>> (12.12.2018.)
218. **Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske**, „Narodne novine“, 2009, 30, <[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009\\_03\\_30\\_658.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_03_30_658.html)> (7.12.2018.)
219. Ravlić, S. (ured.): Natuknica **turizam**, Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb, 2021., <<http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=62763>> (12.2.2021.)
220. Smolčić Jurdana, D.: **Specific knowledge for managing ecotourism destinations**, Tourism and hospitality management, Vol 15, 2009, No 2, p. 267-278 <<https://hrcak.srce.hr/64644>> (10.12.2018.)
221. Smolčić Jurdana, D., Soldić Frleta, D., Đedović, L.: **Obilježja turizma u ruralnom prostoru**, Novo vrijeme – vrijeme za ruralni turizam, Sveučilište u Rijeci Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2018, p. 220-229
222. **Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine**, „Narodne novine“, 2013, 55, <[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_05\\_55\\_1119.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html)> (12.4.2019.)
223. Sučević, N.: „Hrvatska po standardima održivosti turizma i putovanja na 13. mjestu u svijetu“, Hina, 15.03.2021 <<https://www.tportal.hr/biznis/clanak/hrvatska-po-standardima-odrzivosti-turizma-i-putovanja-na-13-mjestu-u-svijetu-20210315>> (25.7.2021.)
224. Sunce: „Sunce Udruga za prirodu, okoliš i održivi razvoj. <<https://sunce-st.org/>> (12.2.2021.)
225. Sunce: „Udruga za prirodu, okoliš i održivi razvoj Sunce“. <[https://web.facebook.com/udruga.sunce.split?\\_rdc=1&\\_rdr](https://web.facebook.com/udruga.sunce.split?_rdc=1&_rdr)> (12.2.2021.)
226. Sutton, P.: **Council EMSs - Greening Business and Sustainability**, Sustainability

- and Local Environments: Myths, Models & Milestones, University of Sydney, Sydney, 1996, p. 139-141
227. Svetlačić, R.: **Marketing aspekti turističkog gospodarstva**, magistarski rad, Hotelijerski fakultet u Opatiji, Opatija, 1995.
228. Šarić, M. "**PRIKAZ KNJIGE Naslov: Hrvatska: Strategija pametnog, održivog i inkluzivnog rasta: izvješće br. 66673-HR.**", Ekonomski vjesnik, vol. 26, 2013, No. 2, p. 715-718. <<https://hrcak.srce.hr/116468>> (12.4.2019.)
229. Škrtić, M., Mikić, M.: **Gospodarsko značenje hrvatskoga poduzetništva - šanse i zamke**, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol 4, 2006, No. 1, p. 191-204 <<https://hrcak.srce.hr/10965>> (12.4.2019.)
230. Škrtić, M, Svetlačić, R., Mikić, M: **Creation of Competitive Advantage through Cluster Development in Croatia**, Book of Proceedings, Faculty of Economics and Business Zagreb, Mikrorad, Zagreb 2006, p. 442-453 <[https://bib.irb.hr/datoteka/823723.An\\_Enterprise\\_Odyssey.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/823723.An_Enterprise_Odyssey.pdf)> (12.4.2019.)
231. Škuflić, L., Mlinarić, D.: **Mikroekonomske determinante profitabilnosti Hrvatske hotelske industrije**, Ekonomski pregled, Vol 66, 2015, No. 5, p. 477-494 <<https://hrcak.srce.hr/147869>> (12.4.2019.)
232. Štoković, I.: „**Benchmarking**“ u turizmu, Ekonomski pregled, Vol. 55, 2004, No. 1-2, p. 66-84 <<https://hrcak.srce.hr/file/22589>> (12.4.2019.)
233. Tafra, V.: **Nacionalna strategija učenja za poduzetništvo**. Učenje za poduzetništvo, Vol 1, 2011, No. 1, 17-33 <<https://hrcak.srce.hr/130085>> (12.4.2019.)
234. Tilbury, D., Coleman, V., Jones, A., MacMaster, K.: **A National Review of Environmental Education and its Contribution to Sustainability in Australia: Community Education**, Australian Government Department for the Environment and Heritage and Australian Research Institute in Education for Sustainability (ARIES), Canberra, 2005 <[http://aries.mq.edu.au/projects/national\\_review/files/volume3/Volume3\\_Revised05.pdf](http://aries.mq.edu.au/projects/national_review/files/volume3/Volume3_Revised05.pdf)> (12.12.2018.)
235. Tišma, S. et al.: **Okolišne politike i razvojne teme**, Alineja, Zagreb, 2017
236. Tišma, S. et al.: **Priručnik za izradu akcijskih planova za prilagodbu klimatskim promjenama u nacionalnim parkovima i parkovima prirode**, Institut za razvoj i međunarodne odnose, Zagreb, 2017
237. Trading Economics: „Ease of Doing Business in Croatia“



- <<https://tradingeconomics.com/croatia/ease-of-doing-business>> (20.7.2021.)
238. Travelife: „About us“. <<https://travelifestaybetter.com/about-us/>> (4.2.2021.)
239. Travelife: „Certification“.  
<[https://www.travelife.info/index\\_new.php?menu=certification&lang=en](https://www.travelife.info/index_new.php?menu=certification&lang=en)>  
(4.2.2021.)
240. Travelife: „Collection“. <[http://travelifecollection.com/about\\_travelife](http://travelifecollection.com/about_travelife)>  
(4.2.2021.)
241. UPUHH: „Zeleno poslovanje u hotelijerstvu“ Udruge poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske“. <<https://www.upuhh.hr/novosti/item/27-projekt-zeleno-poslovanje-u-hotelijerstvu-udruge-poslodavaca-u-hotelijerstvu-hrvatske>> (12.4.2021.)
242. Vesalainen, J.: „Dimensions of Entrepreneurship: Social, economic, local and individual aspects of entrepreneurial behavior“, Unpublished Working Paper, University of Vaasa, 2005.  
<[http://tempus.psp.efos.hr/DesktopModules/DistanceLearning/images/Tempus+Project/Repository/Dim%20of%20ent%20\\_Vesalainen\\_.pdf](http://tempus.psp.efos.hr/DesktopModules/DistanceLearning/images/Tempus+Project/Repository/Dim%20of%20ent%20_Vesalainen_.pdf)> (12.4.2019.)
243. Vijeće Europske Unije: „Priopćenje za medije: Odgovor EU-a na Program održivog razvoja do 2030. – održiva europska budućnost“, 20.6.2017  
<<https://www.consilium.europa.eu/hr/press/press-releases/2017/06/20/agenda-sustainable-development/>> (12.12.2018.)
244. Vrdoljak, J.: „Još nemamo poticajno okruženje za nove investicije u turizmu“. 13.1.2020. <<https://privredni.hr/investicije-u-turizmu-pomaci-su-vidljivi-ali-jos-nije-poticajno-okruzenje>> (18.2.2020.)
245. Vukonić, B., Čavlek, N.: **Rječnik turizma**, Masmedia, Zagreb, 2001., p. 408
246. Wood Epler, M.: **Ecotourism: Principles, Practices & Policies for Sustainability**, United Nations Environment Programme, 2002,  
<[https://www.academia.edu/10482678/Ecotourism\\_Principles\\_Practices\\_and\\_Policies\\_for\\_Sustainability](https://www.academia.edu/10482678/Ecotourism_Principles_Practices_and_Policies_for_Sustainability)> (22.04.2019.)
247. World Bank: **Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies**. Washington, DC: World Bank. © World Bank.  
<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32436> License: CC BY 3.0 IGO. 2020.,  
<<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf?sequence=24&isAllowed=y>> (20.7.2021.)

248. WTO: **Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry (English version)**, London, 1997
249. WTO: „Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers (English version)“. 2005. <<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284408214>> (11.12.2018.)
250. WTO: „Voluntary Initiatives for Sustainable Tourism (English version)“. 2002. <<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284405091>> (15.11.2018.)
251. **Zakon o računovodstvu pročišćeni tekst zakona**, „Narodne novine“, 2015, 78, 134, 2016, 120, 2018, 116, 2020, 42, 47 <<https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-ora%C4%8Dunovodstvu>> (12.4.2019.)
252. **Zakon o turističkoj pristojbi**, „Narodne novine“, 2019, 52, 2020., 32, 42, <<https://www.zakon.hr/z/2071/Zakon-o-turisti%C4%8Dkoj-pristojbi>> (12.2.2021.)
253. **Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti pročišćeni tekst zakona**, „Narodne novine“, 2015, 85, 2016, 121, 2018, 99, 2019, 25, 98, 2020, 32, 42 <<https://www.zakon.hr/z/151/Zakon-o-ugostiteljskoj-djelatnosti>> (12.2.2021.)
254. **Zakon o zaštiti okoliša**, pročišćeni tekst zakona, na snazi od 01.01.2019., „Narodne novine“, 2013, 80, 153, 2015, 78, 2018, 12, 118 <<https://www.zakon.hr/z/194/Zakon-o-za%C5%A1titi-okoli%C5%A1a>> (1.2.2019.)
255. Zhang, J. J., Joglekar, N., Verma, R.: **Pushing the frontier of sustainable service operations management: Evidence from US hospitality industry**, Journal of Service Management, Vol. 23, 2012., No. 3, p. 377-299, <<https://scholarship.sha.cornell.edu/articles/500>  
<<https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1502&context=articles>> (11.12.2018.)
256. Plavi urednik: „Što je OPG i kako ga otvoriti?“. 24.2.2016. <<https://plaviured.hr/sto-je-opg-i-kako-ga-otvoriti/>> (12.6.2019.)
257. Žaja, J.: **Turizam u brojkama 2018.**, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Zagreb, 2019 <[https://www.htz.hr/sites/default/files/2019-06/HTZ%20TUB%20HR\\_%202018\\_0.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2019-06/HTZ%20TUB%20HR_%202018_0.pdf)> (12.6.2019.)

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Sažeti prikaz prethodnog pregleda dosadašnjih istraživanja do provedbe empirijskog istraživanja metodom anketiranja	31
Tablica 2. Opasnosti i prilike kod adekvatnog planiranja održivog razvoja turizma	45
Tablica 3. Prikaz pojmovnog određenja koncepta održivog razvoja	51
Tablica 4. Mogućnosti negativnih utjecaja turizma na okruženje	58
Tablica 5. Kratki prikaz temeljnih globalnih odrednica održivog razvoja	61
Tablica 6. Ekonomski aspekti održivog razvoja turizma: moguće opasnosti i koristi	71
Tablica 7. Društveni aspekti održivog razvoja turizma: moguće opasnosti i koristi	75
Tablica 8. Prikaz rasprava o razvoju pojma, obilježja i aspekata održivog razvoja u RH	88
Tablica 9. SWOT analiza malog obiteljskog hrvatskog hotelijerstva	95
Tablica 10. Ocjena konkurentnosti malog obiteljskog hotelijerstva u RH	109
Tablica 11. Rang ekonomije RH (od ukupno 190 zemalja) prema godišnjem istraživanju SB-a o uvjetima poslovanja u pojedinim zemljama „Doing Business” iz 2019. godine	127
Tablica 12. Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2013. do 2017. godine	131
Tablica 13. Prednosti i nedostaci malih hotela (u RH) prema određenim aktivnostima	135
Tablica 14. Temeljne prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva	137
Tablica 15. Temeljna obilježja malih obiteljskih hotela	137
Tablica 16. Prosječni broj noćenja po vrstama objekata za 2017. i 2018. godinu	151
Tablica 17. Noćenja stranih turista po vrstama objekata za smještaj u 2018. godini (u 000)	153
Tablica 18. Prosječni broj dana boravka stranih turista po dolasku i relativna struktura stranog turističkog prometa po zemljama za 2017. i 2018. godini	154
Tablica 19. Prosječni broj noćenja po dolasku za 2017. i 2018. godini	167

Tablica 20. Hoteli u RH prema veličini (2015. godina)	171
Tablica 21. Investicijska strategija povećanje hotelskih kapaciteta do 2020. godine	179
Tablica 22. Sumarni podaci o strukturi turističkih objekata u RH za 2019. godinu	187
Tablica 23. Prikaz korelacijske analize (Spearmanov koeficijent korelacije, statistički značajna razlika na razini $p < 0,05$ ) za varijable 6, 7, 8 i 9	244
Tablica 24. Prikaz provedene neparametrijske korelacijske analize (Spearmanov koeficijent korelacije, statistički značajna razlika na razini $p < 0,05$ ) za varijable 6, 7, 8 i 9	245
Tablica 25. Varijable (nezavisne: 7, 8, i 9; zavisna: 6 ) koje su ušle u model	246
Tablica 26. R kvadrat za nezavisne varijable 7, 8 i 9 te zavisnu varijablu 6	247
Tablica 27. Anova test za zavisnu varijablu 6 i varijable prediktore 7, 8 i 9	247
Tablica 28. Koeficijenti linearne regresije (varijabla 6 zavisna, a varijable 7, 8 i 9 konstante)	248
Tablica 29. Reziduali (varijabla 6 zavisna, a varijable 7, 8 i 9 prediktori)	248
Tablica 30. Kompletna korelacijska tablica varijabli: 10, 11, 12, 13, 14 i 15	251
Tablica 31. Korelacije varijabli: 10, 11, 12, 13, 14 i 15	252
Tablica 32. Analiza varijabli: 10, 11, 12, 13, 14 i 15	253
Tablica 33. Novi R kvadrat (varijabla 10 zavisna, varijable 11, 12, 13, 14 i 15 prediktori)	254
Tablica 34. Anova tablica (varijabla 10 zavisna, varijable 11, 12, 13, 14 i 15 konstante)	254
Tablica 35. Regresijski koeficijenti (varijable 11, 12, 13, 14 i 15 konstante, a 10 zavisna)	255
Tablica 36. Novi reziduali (varijable 11, 12, 13, 14 i 15 konstante, a 10 zavisna)	255
Tablica 37. Korelacijska tablica varijabli 16a, 16b, 16c, 17, 18, 19a, 19b, 19c, 19d	257
Tablica 38. Nova korelacijska tablica varijabli 20, 21, 22, 23, 24, 25 i 26	261
Tablica 39. Korelacijska tablica s unesenim/uklonjenim varijablama (20 je zavisna)	263
Tablica 40. R kvadrat izračun	

(varijable 21, 22, 23, 24 i 25 prediktori, a 20 zavisna)	263
Tablica 41. Izračun Anova tablice	
(varijable 21, 22, 23, 24 i 25 konstante, a 20 zavisna)	263
Tablica 42. Regresijski koeficijenti	
(varijable 21, 22, 23, 24 i 25 konstante, a 20 zavisna)	264
Tablica 43. Novi reziduali (varijabla 20 zavisna)	264
Tablica 44. Deskriptivna statistika svih varijabli istraživanja	327
Tablica 45. Frekvencijska tablica varijable 1	332
Tablica 46. Frekvencijska tablica varijable 2	333
Tablica 47. Frekvencijska tablica varijable 3	333
Tablica 48. Frekvencijska tablica varijable 4	333
Tablica 49. Frekvencijska tablica varijable 5	334
Tablica 50. Frekvencijska tablica varijable 6	334
Tablica 51. Frekvencijska tablica varijable 7	334
Tablica 52. Frekvencijska tablica varijable 8	335
Tablica 53. Frekvencijska tablica varijable 9	335
Tablica 54. Frekvencijska tablica varijable 10	335
Tablica 55. Frekvencijska tablica varijable 11	336
Tablica 56. Frekvencijska tablica varijable 12	336
Tablica 57. Frekvencijska tablica varijable 13	336
Tablica 58. Frekvencijska tablica varijable 14	337
Tablica 59. Frekvencijska tablica varijable 15	337
Tablica 60. Frekvencijska tablica varijable 16a	338
Tablica 61. Frekvencijska tablica varijable 16b	338
Tablica 62. Frekvencijska tablica varijable 16c	338
Tablica 63. Frekvencijska tablica varijable 17	339
Tablica 64. Frekvencijska tablica varijable 18	339
Tablica 65. Frekvencijska tablica varijable 19a	339
Tablica 66. Frekvencijska tablica varijable 19b	340
Tablica 67. Frekvencijska tablica varijable 19c	340
Tablica 68. Frekvencijska tablica varijable 19d	340
Tablica 69. Frekvencijska tablica varijable 20	341
Tablica 70. Frekvencijska tablica varijable 21	341

Tablica 71. Frekvencijska tablica varijable 22	341
Tablica 72. Frekvencijska tablica varijable 23	342
Tablica 73. Frekvencijska tablica varijable 24	342
Tablica 74. Frekvencijska tablica varijable 25	342
Tablica 75. Frekvencijska tablica varijable 26	343
Tablica 76. Grupna statistika	359
Tablica 77. Nezavisni uzorci za testiranje	360
Tablica 78. Zaposlenici prema kategorijama	364
Tablica 79. Zaposlenici prema dobi	364
Tablica 80. Varijable prema tvrdnjama	365
Tablica 81. Korelacije dobi, obrazovanja i čestica	367
Tablica 82. Varijable – analize razlika	368
Tablica 83. Varijable – LSD Post-hoc test za usporedbu među pojedinim skupinama	369

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Dijagramski grafički prikaz varijable: 1_Prema broju zaposlenika poslovni subjekt u kojem ste zaposleni može se svrstati u skupinu	343
Grafikon 2. Dijagramski grafički prikaz varijable: 2_Vaša pozicija u turističkoj aktivnosti	344
Grafikon 3. Dijagramski grafički prikaz varijable: 4_Spol (M=1, Ž=2)	344
Grafikon 4. Dijagramski grafički prikaz varijable: 5_Razina Vašeg obrazovanja je	345
Grafikon 5. Dijagramski grafički prikaz varijable: 6_Koncept održivog razvoja primjenjiv je kao oblik poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	345
Grafikon 6. Dijagramski grafički prikaz varijable: 7_Izuzetno je važan trend konceptualizacije održivog razvoja kao oblik unaprijeđena turističkog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	346
Grafikon 7. Dijagramski grafički prikaz varijable: 8_Pojam “malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu” treba zakonski definirati u RH, glede omogućavanja (porezne i druge) identifikacije, klasifikacije i praćenja u domeni potpore održivog razvoja	346
Grafikon 8. Dijagramski grafički prikaz varijable: 9_Predviđena izgradnja (oko 200) malih obiteljskih hotela u RH ugroziti će raznolikost prirodnih bogatstava, jezera, mora i naše kulturne baštine	347
Grafikon 9. Dijagramski grafički prikaz varijable: 10_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH	347
Grafikon 10. Dijagramski grafički prikaz varijable: 11_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	348
Grafikon 11. Dijagramski grafički prikaz varijable: 12_Konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH	348

Grafikon 12. Dijagramski grafički prikaz varijable: 13_Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	349
Grafikon 13. Dijagramski grafički prikaz varijable: 14_Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	349
Grafikon 14. Dijagramski grafički prikaz varijable: 15_Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	350
Grafikon 15. Dijagramski grafički prikaz varijable: 16_a(raznovrsti)Marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine, te	350
Grafikon 16. Dijagramski grafički prikaz varijable: 16_b(kvalitete)Marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine, te	351
Grafikon 17. Dijagramski grafički prikaz varijable: 16_b(konkurentnosti)Marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine	351
Grafikon 18. Dijagramski grafički prikaz varijable: 17_ U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cij	352
Grafikon 19. Dijagramski grafički prikaz varijable: 18_ U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta	352



- Grafikon 20. Dijagramski grafički prikaz varijable: 19\_a\_U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju: 353
- Grafikon 21. Dijagramski grafički prikaz varijable: 19\_b\_U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju: 353
- Grafikon 22. Dijagramski grafički prikaz varijable: 19\_c\_U sklopu politike održivog r azvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju: 354
- Grafikon 23. Dijagramski grafički prikaz varijable: 19\_d\_U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju: 354
- Grafikon 24. Dijagramski grafički prikaz varijable: 20\_Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu 355
- Grafikon 25. Dijagramski grafički prikaz varijable: 21\_Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja (ostvarenom poreznom i dr. politikom, npr.: smanjenjem fiskalnih/parafiskalnih nameta i drugih troškova; liberalizacijom zakonodavnog okvira, dr. ...) RH omogućava veći razvoj obiteljskog poduzetništ 355
- Grafikon 26. Dijagramski grafički prikaz varijable: 22\_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) predstavlja garanciju realizacije koncepta održivog razvoja 356
- Grafikon 27. Dijagramski grafički prikaz varijable: 23\_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) pomaže produljenju perioda sezonalnosti 356

Grafikon 28. Dijagramski grafički prikaz varijable: 24_Država nudi mehanizme kojima omogućava povoljnije kreditne linije na duži rok otplate za male i srednje poduzetničke i obiteljske projekte hotelijera u RH te mogućnost reprogramiranja postojećih kredita	357
Grafikon 29. Dijagramski grafički prikaz varijable: 25_Na državnoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH	357
Grafikon 30. Dijagramski grafički prikaz varijable: 26_Na općinskoj i županijskoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH	358

**POPIS SLIKA**

Slika 1. Prikaz 12 ciljeva održivog razvoja turizma, prema UNWTO-u	56
Slika 2. Novih 17 ciljeva održivog razvoja (SDG-ovi) – UNCSD	80
Slika 3. Prikaz dijela izvješća istraživačke kuće Euromonitor International	84
Slika 4. Tri cilja održivog razvoja s okruženjem	97
Slika 5. Ukupna zaposlenost, prihod i izvoz prema veličini poduzeća u 2017. godini	131
Slika 6. Profil ispitanika (2016.) prema najvažnijim atributima	141
Slika 7. Karakteristike obiteljskih poduzeća u EU-u i RH, prema istaknutijim atributima	142
Slika 8. Ključni pokretači uspjeha obiteljskih poduzeća u EU-u i RH	142
Slika 9. Pokretači strateških promjena kod obiteljskih poduzeća u EU-u i RH, prema opcijama	143
Slika 10. Područja investicija obiteljskih poduzeća u EU-u i RH, prema opcijama	143
Slika 11. Strateški plan investicija obiteljskih poduzeća u EU-u i RH (Da, Ne)	144
Slika 12. Novi profil ispitanika (2018.), prema najvažnijim atributima	145
Slika 13. Samopouzdanost obiteljskih poduzeća (EU i RH) u vlastitu ekonomsku perspektivu	145
Slika 14. Problemi obiteljskih poduzeća u 2018. godini	146
Slika 15. Ključne prednosti rada za obiteljska poduzeća u 2018. godini	148
Slika 16. Razmatranja o perspektivi obiteljskih poduzeća u 2018. godini	148
Slika 17. Ključni prioriteti obiteljskih poduzeća za dvije godine	149
Slika 18. Strateški planovi ulaganja obiteljskih poduzeća	150
Slika 19. Prosječni broj boravka turista po vrstama objekata: 2017., 2018. godina	152
Slika 20. Struktura noćenja turista prema vrstama objekata u 2018. i 2019. godini	152
Slika 21. Noćenja stranih turista po vrstama objekata za smještaj u 2018. godini	153
Slika 22. Noćenja i prosječan broj dana boravka stranih turista po zemljama: 2017., 2018. godina	154
Slika 23. Noćenja i prosječan broj noćenja stranih turista po zemljama: 2018. i 2019. godina	154
Slika 24. Razvojno održiva transformacija sustava	157

Slika 25. Transformacija OOR-a i povezanost s ostalim obrazovnim konceptima	160
Slika 26. Prosječan broj dana boravka za 2017. i 2018. godinu	168
Slika 27. Temeljne vrste smještajnih objekata iz skupine „hoteli”	172
Slika 28. Tri razine kvalitete usluga u hotelijerstvu	175
Slika 29. Grafički prikaz organizacijske sheme malog hotela	189
Slika 30. Shematski prikaz definicije <i>benchmarkinga</i>	196
Slika 31. Tablični pregled prednosti i nedostataka pojedinih vrsta <i>benchmarkinga</i>	202
Slika 32. Certifikat Green Globe	209
Slika 33. Certifikat Green Key	212
Slika 34. Certifikat Green Key Global	213
Slika 35. Certifikati Travelife Gold award i Award of Excellence	214
Slika 36. Certifikat Eko partner udruge Sunce iz Splita	215
Slika 37. Megatrendovi kao faktor utjecaja na upravljanje OR-om turističke priobalne destinacije	221
Slika 38. Prijedlog modela planiranja i promicanja OR-a turističke destinacije	222
Slika 39. Prikaz prijedloga integralnog modela promicanja OR-a u optimizaciji poslovanja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu	226
Slika 40. Histogram za zavisnu varijablu 6	249
Slika 41. Histogram za zavisnu varijablu 10	255
Slika 42. Histogram za zavisnu varijablu 20	264

## PRILOZI

### Prilog br. 1. Konačni izgled anketnog upitnika

#### ANKETNI UPITNIK

**SVRHA ANKETE:** Ovaj anketni upitnik provodi se u sklopu istraživanja na Poslijediplomskom doktorskom studiju “Menadžment održivog razvoj”, koji se izvodi na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji. Ovim istraživanjem (koje je potpuno anonimno i u skladu sa sveučilišnim standardima) ispitati će se povezanost politike održivog razvoja sa obiteljskim poduzetništvom u hotelijerstvu RH.

**UPUTA ZA POPUNJAVANJE:** Pitanja u ovom anketnom upitniku odnose se na poticanje politike održivog razvoja s ciljem snažnijeg razvitka održivog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH. Nema točnih ni krivih odgovora te Vas stoga molim da odgovorite iskreno i to na SVA ponuđena pitanja. U svakom pitanju potrebno je zaokružiti samo JEDAN broj od 1 do 5 koji najviše odražava Vaš stupanj slaganja sa tvrdnjom.

Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Ne znam	Slažem se	U potpunosti se slažem
1	2	3	4	5

#### OPĆA PITANJA:

1. Prema broju zaposlenika poslovni subjekt u kojem ste zaposleni može se svrstati u skupinu:

- a) samozaposleni (do 3 zaposlenika) i mikro poslovni subjekti (od 4 do 10 zaposlenika)
- b) mali poslovni subjekti (od 11 do 50 zaposlenika)
- c) srednji (ili veći) poslovni subjekti (od 51 i više zaposlenika)

2. Vaša pozicija u turističkoj aktivnosti:

- a) zaposlenik
- b) voditelj objekta
- c) voditelj odjela
- d) vlasnik objekta
- e) Ostalo (napišite):

3. Vaša starosna dob je: \_\_\_\_\_ godina

4. Vaš rod je:    M    Ž

5. Razina Vašeg obrazovanja je:

a) Osnovna škola

b) Srednja škola

c) Preddiplomski studij

d) Diplomski studij

e) Poslijediplomski (stručni i dr.) studij

f) Doktorski studij

g) Ostalo (napišite):

---

### POSEBNA PITANJA:

6. Koncept održivog razvoja primjenjiv je kao oblik poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.

1 .....2 .....3 .....4 .....5

7. Izuzetno je važan trend konceptualizacije održivog razvoja kao oblik unaprijeđena turističkog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.

1 .....2 .....3 .....4 .....5

8. Pojam “malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu” treba zakonski definirati u RH, glede omogućavanja (porezne i druge) identifikacije, klasifikacije i praćenja u domeni potpore održivog razvoja.

1 .....2 .....3 .....4 .....5

9. Predviđena izgradnja (oko 200) malih obiteljskih hotela u RH ugroziti će raznolikost prirodnih bogatstava, jezera, mora i naše kulturne baštine.

1 .....2 .....3 .....4 .....5

10. Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH.

1 .....2 .....3 .....4 .....5

11. Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.

1 .....2 .....3 .....4 .....5

12. Konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH.

1 .....2 .....3 .....4 .....5

13. Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.

1 .....2 .....3 .....4 .....5

14. Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.

1 .....2 .....3 .....4 .....5

15. Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.

1 .....2 .....3 .....4 .....5

16. Marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine, te sl., povezani su sa povećanjem:

raznovrsnosti,

1 .....2 .....3 .....4 .....5

kvalitete

1 .....2 .....3 .....4 .....5

i konkurentnosti

1 .....2 .....3 .....4 .....5

cijene turističke ponude u RH.

17. U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili

sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cijene turističke ponude u RH.

1 .....2 .....3 .....4 .....5

18. U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta.

1 .....2 .....3 .....4 .....5

19. U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju:

raznovrsnosti,

1 .....2 .....3 .....4 .....5

kvalitete,

1 .....2 .....3 .....4 .....5

konkurentnosti cijene turističke ponude,

1 .....2 .....3 .....4 .....5

i poboljšanju vlastitog poslovanja.

1 .....2 .....3 .....4 .....5

20. Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu.

1 .....2 .....3 .....4 .....5

21. Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja (ostvarenom poreznom i dr. politikom, npr.: smanjenjem fiskalnih/parafiskalnih nameta i drugih troškova; liberalizacijom zakonodavnog okvira, dr. ...) RH omogućava se veći razvoj obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu (npr.: u svrhu rješavanja ključnih problema malog i srednjeg obiteljskog hotelijerskog poduzetništva; lakšeg, jednostavnijeg i povoljnijeg poslovanja u turizmu, dr. ...).

1 .....2 .....3 .....4 .....5

22. Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) predstavlja garanciju realizacije koncepta održivog razvoja.

1 .....2 .....3 .....4 .....5



23. Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) pomaže produljenju perioda sezonalnosti.

1 .....2 .....3 .....4 .....5

24. Država nudi mehanizme kojima omogućava povoljnije kreditne linije na duži rok otplate za male i srednje poduzetničke i obiteljske projekte hotelijera u RH te mogućnost reprogramiranja postojećih kredita.

1 .....2 .....3 .....4 .....5

25. Na državnoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH.

1 .....2 .....3 .....4 .....5

26. Na općinskoj i županijskoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH.

1 .....2 .....3 .....4 .....5

Nakon što ste odgovorili, molimo kliknite na "POŠALJI" kako bi svi odgovori bili elektronski poslani na  
E-mail: [anketa.omh@gmail.com](mailto:anketa.omh@gmail.com) i [rsvetlacic@gmail.com](mailto:rsvetlacic@gmail.com) i obradu.

**HVALA VAM NA SURADNJI!**

mr.sc. Robert Svetlačić

Kontakti:

Adresa: Siget 6, 10020 Novi Zagreb; Mob: 098 664 264

**E-mail: [anketa.omh@gmail.com](mailto:anketa.omh@gmail.com) i [rsvetlacic@gmail.com](mailto:rsvetlacic@gmail.com)**

**Prilog br. 2. Deskriptivna statistička obrada upitnika  
(SPSS sa frekvencijskim tablicama i grafikonima)**

Tablica 44. Deskriptivna statistika svih varijabli istraživanja

Istraživanje – Deskriptivna statistika varijabli						
	N	Raspon	Minimum	Maksimum	Aritm. sredina	Std. devijacija
RBr	66	65,00	1,00	66,00	33,5000	19,19635
1_Prema broju zaposlenika poslovni subjekt u kojem ste zaposleni može se svrstati u skupinu	65	2,0	1,0	3,0	2,123	,7808
2_Vaša pozicija u turističkoj aktivnosti	65	4,00	1,00	5,00	2,0769	1,33823
2_Vaša pozicija u turističkoj aktivnosti_ostalo	0					
3_Vaša starosna dob je	62	44,00	19,00	63,00	37,6774	11,40718
4_Spol (M=1,Ž=2)	65	1,00	1,00	2,00	1,6154	,49029
5_Razina Vašeg obrazovanja je	63	6,00	1,00	7,00	3,0000	1,16398
5_Razina Vašeg obrazovanja je_ostalo	1	,00	7,00	7,00	7,0000	
6_Koncept održivog razvoja primjenjiv je kao oblik poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	64	4,00	1,00	5,00	3,8750	,96773
7_Izuzetno je važan trend konceptualizacije održivog razvoja kao oblik unaprijeđena turističkog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.	65	4,00	1,00	5,00	4,1077	,86824
8_Pojam “malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu” treba zakonski definirati u RH, glede omogućavanja (porezne i druge) identifikacije, klasifikacije i praćenja u domeni potpore održivog razvoja.	66	4,00	1,00	5,00	4,4697	,89820

9_Predviđena izgradnja (oko 200) malih obiteljskih hotela u RH ugroziti će raznolikost prirodnih bogatstava, jezera, mora i naše kulturne baštine.	66	4,00	1,00	5,00	3,0606	1,41289
10_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH.	66	4,00	1,00	5,00	3,9848	,91974
11_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.	66	4,00	1,00	5,00	3,9545	1,04413
12_Konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH.	66	3,00	2,00	5,00	4,1061	,78699
13_Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	66	4,00	1,00	5,00	4,1364	,90955
14_Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	64	4,00	1,00	5,00	4,0625	,97386
15_Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	66	4,00	1,00	5,00	4,0909	1,00349

16_a(raznovrsti)Marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine, t	66	3,00	2,00	5,00	4,3485	,85020
16_b(kvalitete)Marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine, te	66	3,00	2,00	5,00	4,2424	,96174
16_b(konkurentnosti)Marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine	65	3,00	2,00	5,00	4,2923	,87897
17_ U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cij	65	4,00	1,00	5,00	4,3692	,91120

18_ U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta.	66	3,00	2,00	5,00	4,2424	,97760
19_a_ U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju:	65	4,00	1,00	5,00	3,8308	1,34128
19_b_ U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju:	65	4,00	1,00	5,00	4,0615	1,22317
19_c_ U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju:	66	4,00	1,00	5,00	4,1212	1,03054
19_d_ U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju:	66	4,00	1,00	5,00	4,1515	1,07048

20_Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu.	65	4,00	1,00	5,00	3,6462	1,32795
21_Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja (ostvarenom poreznom i dr. politikom, npr.: smanjenjem fiskalnih/parafiskalnih nameta i drugih troškova; liberalizacijom zakonodavnog okvira, dr. ...) RH omogućava se veći razvoj obiteljskog poduzetništ	66	4,00	1,00	5,00	3,8333	1,31948
22_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) predstavlja garanciju realizacije koncepta održivog razvoja.	66	4,00	1,00	5,00	3,4242	1,38187
23_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) pomaže produljenju perioda sezonalnosti.	66	4,00	1,00	5,00	3,5303	1,44882

24_Država nudi mehanizme kojima omogućava povoljnije kreditne linije na duži rok otplate za male i srednje poduzetničke i obiteljske projekte hotelijera u RH te mogućnost reprogramiranja postojećih kredita.	66	4,00	1,00	5,00	2,8485	1,24335
25_Na državnoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH.	66	4,00	1,00	5,00	4,6667	,77128
26_Na općinskoj i županijskoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH.	66	4,00	1,00	5,00	4,6364	,69363
Valjani N (popis)						

Izvor: autor

Tablica 45. Frekvencijska tablica varijable 1

1_Prema broju zaposlenika poslovni subjekt u kojem ste zaposleni može se svrstati u skupinu					
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	1.0	16	24,2	24,6	24,6
	2.0	25	37,9	38,5	63,1
	3.0	24	36,4	36,9	100,0
	Ukupno	65	98,5	100,0	
Nedostaje	Sustav	1	1,5		
Ukupno		66	100,0		

Izvor: autor

Tablica 46. Frekvencijska tablica varijable 2

2_Vaša pozicija u turističkoj aktivnosti					
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	1.00	35	53,0	53,8	53,8
	2.00	8	12,1	12,3	66,2
	3.00	6	9,1	9,2	75,4
	4.00	14	21,2	21,5	96,9
	5.00	2	3,0	3,1	100,0
	Ukupno	65	98,5	100,0	
Nedostaje	Sustav	1	1,5		
Ukupno		66	100,0		

Izvor: autor

Tablica 47. Frekvencijska tablica varijable 3

	N	Raspon	Minimum	Maksimum	Aritm. sredina	Std. devijacija
RBr	66	65.00	1.00	66.00	33.5000	19.19635
3_Vaša starosna dob je	62	44.00	19.00	63.00	37.6774	11.40718
3_Vaša starosna dob je						
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak	
Valjani	1.00	35	53,0	53,8	53,8	
	2.00	8	12,1	12,3	66,2	
	3.00	6	9,1	9,2	75,4	
	4.00	14	21,2	21,5	96,9	
	5.00	2	3,0	3,1	100,0	
	Ukupno	62	98,5	100,0		
Nedostaje	Sustav	1	1,5			
Ukupno		66	100,0			

Izvor: autor

Tablica 48. Frekvencijska tablica varijable 4

4_Spol (M = 1, Ž = 2)					
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	1.00	25	37,9	38,5	38,5
	2.00	40	60,6	61,5	100,0
	Ukupno	65	98,5	100,0	
Nedostaje	Sustav	1	1,5		
Ukupno		66	100,0		

Izvor: autor



Tablica 49. Frekvencijska tablica varijable 5

5. Razina Vašeg obrazovanja je					
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	1.00	2	3,0	3,2	3,2
	2.00	27	40,9	42,9	46,0
	3.00	9	13,6	14,3	60,3
	4.00	21	31,8	33,3	93,7
	5.00	3	4,5	4,8	98,4
	7.00	1	1,5	1,6	100,0
	Ukupno	63	95,5	100,0	
Nedostaje	Sustav	3	4,5		
Ukupno		66	100,0		

Izvor: autor

Tablica 50. Frekvencijska tablica varijable 6

6_Koncept održivog razvoja primjenjiv je kao oblik poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH					
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	Uopće se ne slažem	3	4,5	4,7	4,7
	Ne slažem se	1	1,5	1,6	6,3
	Ne znam	13	19,7	20,3	26,6
	Slažem	31	47,0	48,4	75,0
	U potpunosti se slažem	16	24,2	25,0	100,0
	Ukupno	64	97,0	100,0	
Nedostaje	Sustav	2	3,0		
Ukupno		66	100,0		

Izvor: autor

Tablica 51. Frekvencijska tablica varijable 7

7_Izuzetno je važan trend konceptualizacije održivog razvoja kao oblik unaprijeđena turističkog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.					
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	Uopće se ne slažem	2	3,0	3,1	3,1
	Ne znam	9	13,6	13,8	16,9
	Slažem	32	48,5	49,2	66,2
	U potpunosti se slažem	22	33,3	33,8	100,0
	Ukupno	65	98,5	100,0	
Nedostaje	Sustav	1	1,5		
Ukupno		66	100,0		

Izvor: autor

Tablica 52. Frekvencijska tablica varijable 8

8_Pojam “malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu” treba zakonski definirati u RH, glede omogućavanja (porezne i druge) identifikacije, klasifikacije i praćenja u domeni potpore održivog razvoja.					
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	Uopće se ne slažem	2	3,0	3,0	3,0
	Ne znam	6	9,1	9,1	12,1
	Slažem	15	22,7	22,7	34,8
	U potpunosti se slažem	43	65,2	65,2	100,0
	Ukupno	66	100,0	100,0	

Izvor: autor

Tablica 53. Frekvencijska tablica varijable 9

9_Predviđena izgradnja (oko 200) malih obiteljskih hotela u RH ugroziti će raznolikost prirodnih bogatstava, jezera, mora i naše kulturne baštine.					
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	Uopće se ne slažem	12	18,2	18,2	18,2
	Ne slažem se	14	21,2	21,2	39,4
	Ne znam	11	16,7	16,7	56,1
	Slažem	16	24,2	24,2	80,3
	U potpunosti se slažem	13	19,7	19,7	100,0
	Ukupno	66	100,0	100,0	

Izvor: autor

Tablica 54. Frekvencijska tablica varijable 10

10_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH.					
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	Uopće se ne slažem	2	3,0	3,0	3,0
	Ne slažem se	1	1,5	1,5	4,5
	Ne znam	13	19,7	19,7	24,2
	Slažem	30	45,5	45,5	69,7
	U potpunosti se slažem	20	30,3	30,3	100,0
	Ukupno	66	100,0	100,0	

Izvor: autor

Tablica 55. Frekvencijska tablica varijable 11

11_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.					
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	Uopće se ne slažem	2	3,0	3,0	3,0
	Ne slažem se	3	4,5	4,5	7,6
	Ne znam	16	24,2	24,2	31,8
	Slažem	20	30,3	30,3	62,1
	U potpunosti se slažem	25	37,9	37,9	100,0
	Ukupno	66	100,0	100,0	

Izvor: autor

Tablica 56. Frekvencijska tablica varijable 12

12_Konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH.					
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	Ne slažem se	1	1,5	1,5	1,5
	Ne znam	14	21,2	21,2	22,7
	Slažem	28	42,4	42,4	65,2
	U potpunosti se slažem	23	34,8	34,8	100,0
	Ukupno	66	100,0	100,0	

Izvor: autor

Tablica 57. Frekvencijska tablica varijable 13

13_Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.					
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	Uopće se ne slažem	1	1,5	1,5	1,5
	Ne slažem se	3	4,5	4,5	6,1
	Ne znam	8	12,1	12,1	18,2
	Slažem	28	42,4	42,4	60,6
	U potpunosti se slažem	26	39,4	39,4	100,0
	Ukupno	66	100,0	100,0	

Izvor: autor

Tablica 58. Frekvencijska tablica varijable 14

14_Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	Uopće se ne slažem	1	1,5	1,6	1,6
	Ne slažem se	5	7,6	7,8	9,4
	Ne znam	7	10,6	10,9	20,3
	Slažem	27	40,9	42,2	62,5
	U potpunosti se slažem	24	36,4	37,5	100,0
	Ukupno	64	97,0	100,0	
Nedostaje	Sustav	2	3,0		
Ukupno		66	100,0		

Izvor: autor

Tablica 59. Frekvencijska tablica varijable 15

15_Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	Uopće se ne slažem	1	1,5	1,5	1,5
	Ne slažem se	5	7,6	7,6	9,1
	Ne znam	9	13,6	13,6	22,7
	Slažem	23	34,8	34,8	57,6
	U potpunosti se slažem	28	42,4	42,4	100,0
	Ukupno	66	100,0	100,0	

Izvor: autor

Tablica 60. Frekvencijska tablica varijable 16a

16_a(raznovrsni)Marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine, te					
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	Ne slažem se	3	4,5	4,5	4,5
	Ne znam	7	10,6	10,6	15,2
	Slažem	20	30,3	30,3	45,5
	U potpunosti se slažem	36	54,5	54,5	100,0
	Ukupno	66	100,0	100,0	

Izvor: autor

Tablica 61. Frekvencijska tablica varijable 16b

16_b(kvalitete)Marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine, te					
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	Ne slažem se	6	9,1	9,1	9,1
	Ne znam	6	9,1	9,1	18,2
	Slažem	20	30,3	30,3	48,5
	U potpunosti se slažem	34	51,5	51,5	100,0
	Ukupno	66	100,0	100,0	

Izvor: autor

Tablica 62. Frekvencijska tablica varijable 16c

16_c(konkurentnosti)Marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine, te					
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	Ne slažem se	3	4,5	4,6	4,6
	Ne znam	9	13,6	13,8	18,5
	Slažem	19	28,8	29,2	47,7
	U potpunosti se slažem	34	51,5	52,3	100,0
	Ukupno	65	98,5	100,0	
Nedostaje	Sustav	1	1,5		
Ukupno		66	100,0		

Izvor: autor

Tablica 63. Frekvencijska tablica varijable 17

17_ U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cij					
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	Uopće se ne slažem	1	1,5	1,5	1,5
	Ne slažem se	3	4,5	4,6	6,2
	Ne znam	4	6,1	6,2	12,3
	Slažem	20	30,3	30,8	43,1
	U potpunosti se slažem	37	56,1	56,9	100,0
	Ukupno	65	98,5	100,0	
Nedostaje	Sustav	1	1,5		
Ukupno		66	100,0		

Izvor: autor

Tablica 64. Frekvencijska tablica varijable 18

18_ U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta.					
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	Ne slažem se	7	10,6	10,6	10,6
	Ne znam	4	6,1	6,1	16,7
	Slažem	21	31,8	31,8	48,5
	U potpunosti se slažem	34	51,5	51,5	100,0
	Ukupno	66	100,0	100,0	

Izvor: autor

Tablica 65. Frekvencijska tablica varijable 19a

19_a_ U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonose povećanju:					
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	Uopće se ne slažem	7	10,6	10,8	10,8
	Ne slažem se	6	9,1	9,2	20,0
	Ne znam	4	6,1	6,2	26,2
	Slažem	22	33,3	33,8	60,0
	U potpunosti se slažem	26	39,4	40,0	100,0
	Ukupno	65	98,5	100,0	
Nedostaje	Sustav	1	1,5		
Ukupno		66	100,0		

Izvor: autor

Tablica 66. Frekvencijska tablica varijable 19b

19_b_U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju:					
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	Uopće se ne slažem	5	7,6	7,7	7,7
	Ne slažem se	3	4,5	4,6	12,3
	Ne znam	7	10,6	10,8	23,1
	Slažem	18	27,3	27,7	50,8
	U potpunosti se slažem	32	48,5	49,2	100,0
	Ukupno	65	98,5	100,0	
Nedostaje	Sustav	1	1,5		
Ukupno		66	100,0		

Izvor: autor

Tablica 67. Frekvencijska tablica varijable 19c

19_c_U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju:					
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	Uopće se ne slažem	2	3,0	3,0	3,0
	Ne slažem se	4	6,1	6,1	9,1
	Ne znam	7	10,6	10,6	19,7
	Slažem	24	36,4	36,4	56,1
	U potpunosti se slažem	29	43,9	43,9	100,0
	Ukupno	66	100,0	100,0	

Izvor: autor

Tablica 68. Frekvencijska tablica varijable 19d

19_d_U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju:					
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	Uopće se ne slažem	2	3,0	3,0	3,0
	Ne slažem se	3	4,5	4,5	7,6
	Ne znam	12	18,2	18,2	25,8
	Slažem	15	22,7	22,7	48,5
	U potpunosti se slažem	34	51,5	51,5	100,0
	Ukupno	66	100,0	100,0	

Izvor: autor

Tablica 69. Frekvencijska tablica varijable 20

20_ Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu.					
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	Uopće se ne slažem	7	10,6	10,8	10,8
	Ne slažem se	6	9,1	9,2	20,0
	Ne znam	12	18,2	18,5	38,5
	Slažem	18	27,3	27,7	66,2
	U potpunosti se slažem	22	33,3	33,8	100,0
	Ukupno	65	98,5	100,0	
Nedostaje	Sustav	1	1,5		
Ukupno		66	100,0		

Izvor: autor

Tablica 70. Frekvencijska tablica varijable 21

21_ Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja (ostvarenom poreznom i dr. politikom, npr.: smanjenjem fiskalnih/parafiskalnih nameta i drugih troškova; liberalizacijom zakonodavnog okvira, dr. ...) RH omogućava se veći razvoj obiteljskog poduzetništva					
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	Uopće se ne slažem	8	12,1	12,1	12,1
	Ne slažem se	3	4,5	4,5	16,7
	Ne znam	6	9,1	9,1	25,8
	Slažem	24	36,4	36,4	62,1
	U potpunosti se slažem	25	37,9	37,9	100,0
	Ukupno	66	100,0	100,0	

Izvor: autor

Tablica 71. Frekvencijska tablica varijable 22

22_ Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) predstavlja garanciju realizacije koncepta održivog razvoja.					
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	Uopće se ne slažem	9	13,6	13,6	13,6
	Ne slažem se	9	13,6	13,6	27,3
	Ne znam	11	16,7	16,7	43,9
	Slažem	19	28,8	28,8	72,7
	U potpunosti se slažem	18	27,3	27,3	100,0
	Ukupno	66	100,0	100,0	

Izvor: autor



Tablica 72. Frekvencijska tablica varijable 23

23_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) pomaže produljenju perioda sezonalnosti.					
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	Uopće se ne slažem	12	18,2	18,2	18,2
	Ne slažem se	5	7,6	7,6	25,8
	Ne znam	4	6,1	6,1	31,8
	Slažem	26	39,4	39,4	71,2
	U potpunosti se slažem	19	28,8	28,8	100,0
	Ukupno	66	100,0	100,0	

Izvor: autor

Tablica 73. Frekvencijska tablica varijable 24

24_Država nudi mehanizme kojima omogućava povoljnije kreditne linije na duži rok otplate za male i srednje poduzetničke i obiteljske projekte hotelijera u RH te mogućnost reprogramiranja postojećih kredita.					
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	Uopće se ne slažem	10	15,2	15,2	15,2
	Ne slažem se	17	25,8	25,8	40,9
	Ne znam	21	31,8	31,8	72,7
	Slažem	9	13,6	13,6	86,4
	U potpunosti se slažem	9	13,6	13,6	100,0
	Ukupno	66	100,0	100,0	

Izvor: autor

Tablica 74. Frekvencijska tablica varijable 25

25_Na državnoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH.					
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	Uopće se ne slažem	1	1,5	1,5	1,5
	Ne slažem se	1	1,5	1,5	3,0
	Ne znam	3	4,5	4,5	7,6
	Slažem	9	13,6	13,6	21,2
	U potpunosti se slažem	52	78,8	78,8	100,0
	Ukupno	66	100,0	100,0	

Izvor: autor

Tablica 75. Frekvencijska tablica varijable 26

26_Na općinskoj i županijskoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH.		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjani	Uopće se ne slažem	1	1,5	1,5	1,5
	Ne znam	2	3,0	3,0	4,5
	Slažem	16	24,2	24,2	28,8
	U potpunosti se slažem	47	71,2	71,2	100,0
	Ukupno	66	100,0	100,0	

Izvor: autor

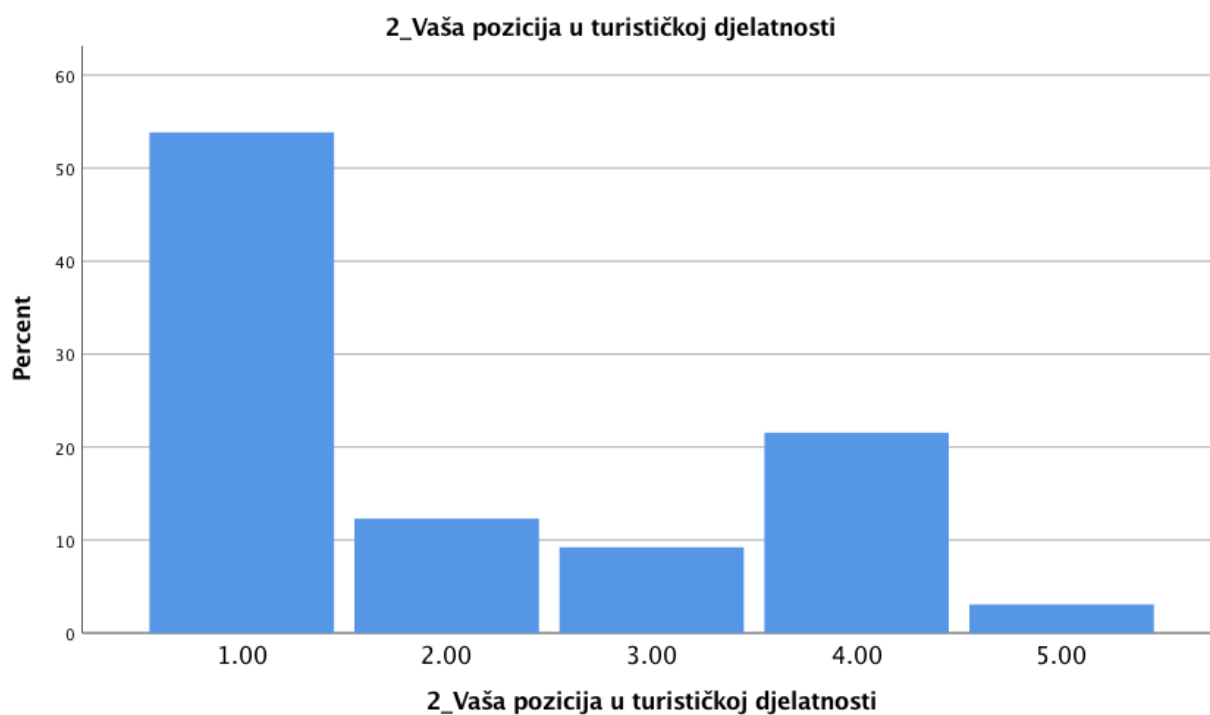
U nastavku je za svaku kategorijsku varijablu pružen dijagramski grafički prikaz svake varijable, a što vizualno olakšava tumačenje vrijednosti ostvarenih za svaku varijablu.

Grafikon 1. Dijagramski grafički prikaz varijable: 1\_Prema broju zaposlenika poslovni subjekt u kojem ste zaposleni može se svrstati u skupinu



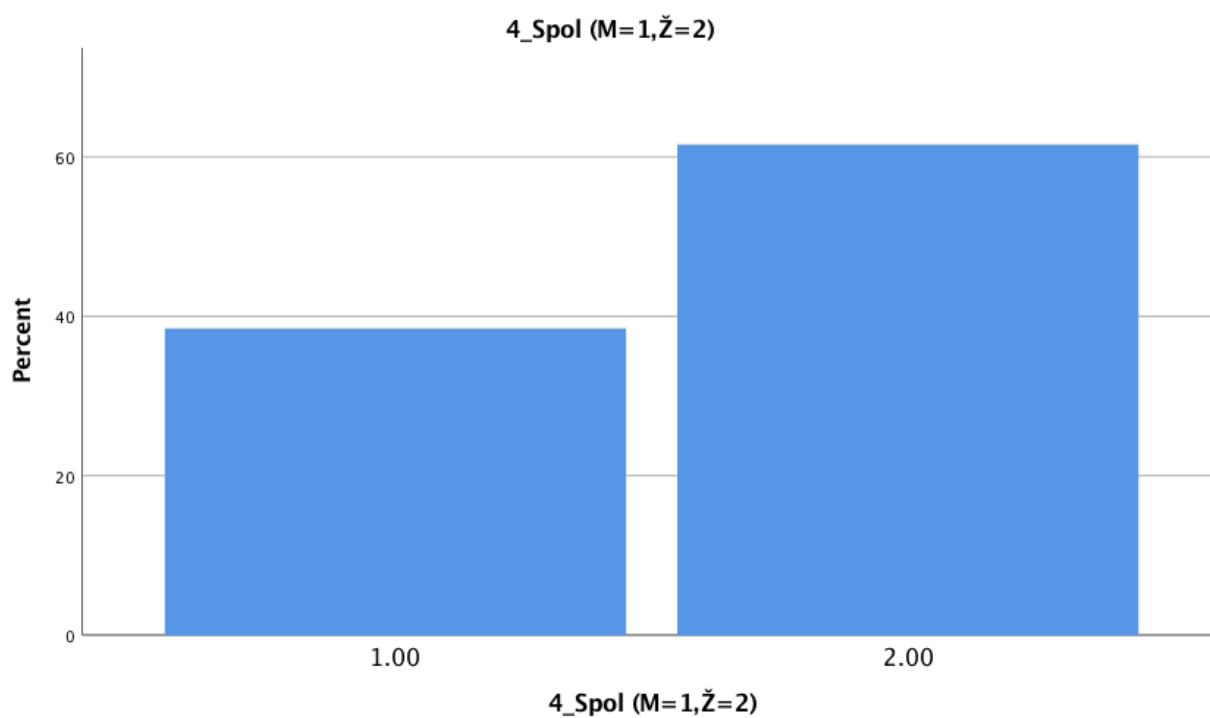
Izvor: autor

Grafikon 2. Dijagramski grafički prikaz varijable: 2\_Vaša pozicija u turističkoj aktivnosti



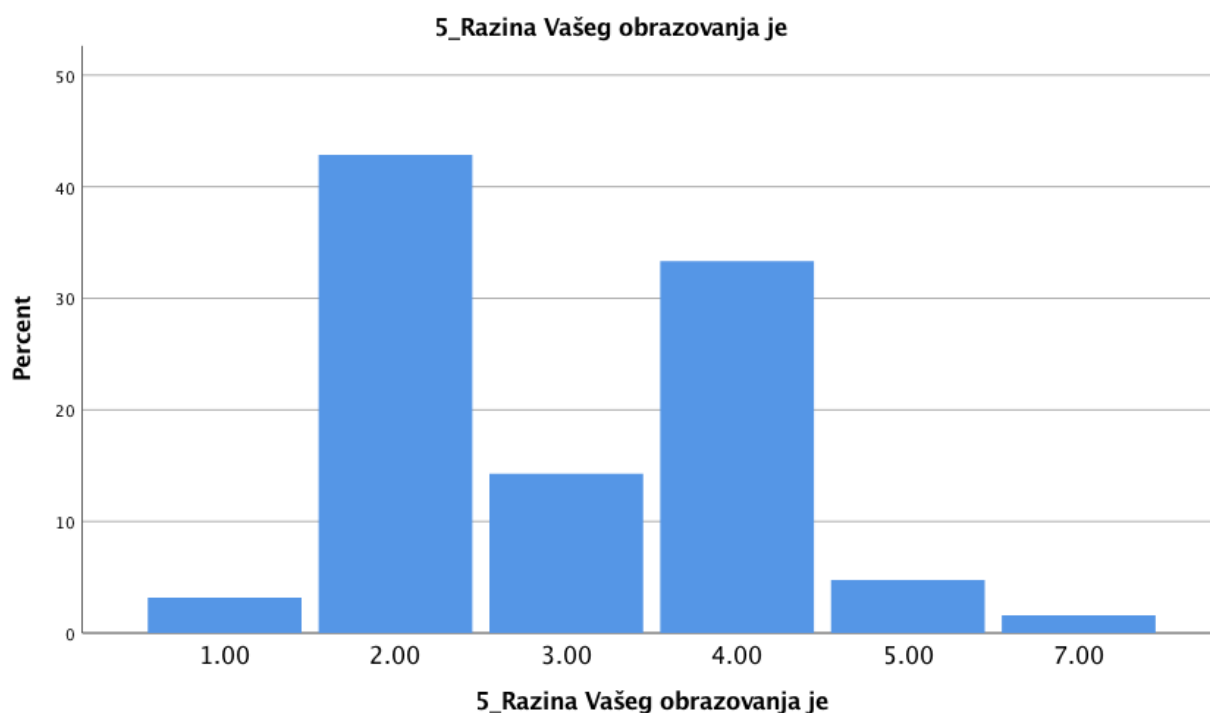
Izvor: autor

Grafikon 3. Dijagramski grafički prikaz varijable: 4\_Spol (M = 1, Ž = 2)



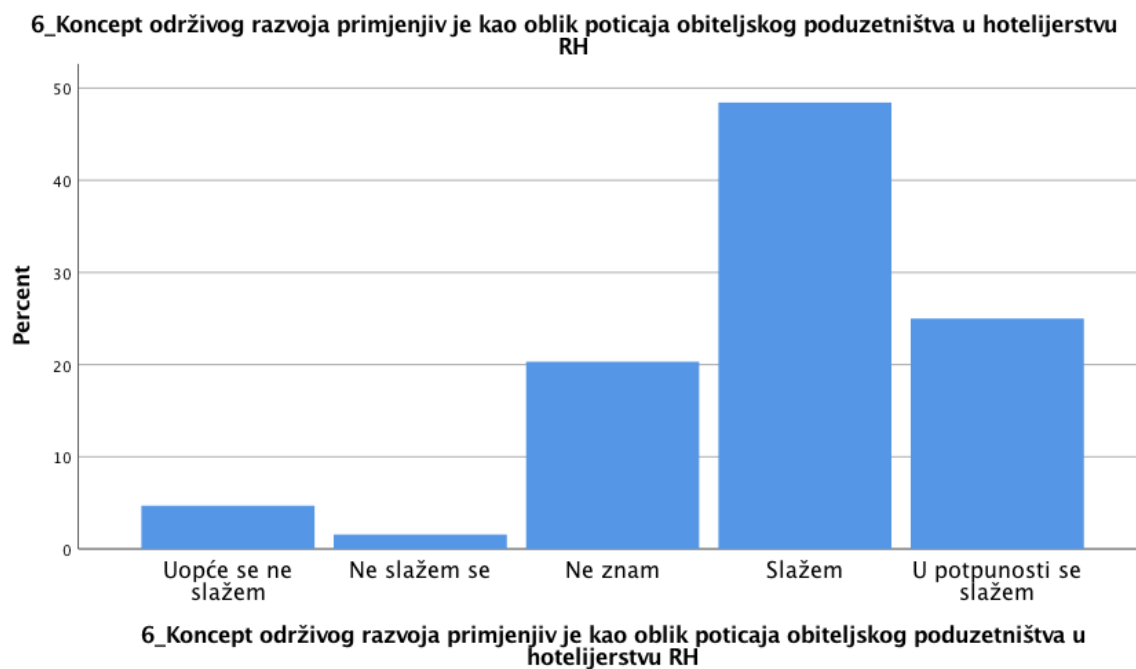
Izvor: autor

Grafikon 4. Dijagramski grafički prikaz varijable: 5\_Razina Vašeg obrazovanja je



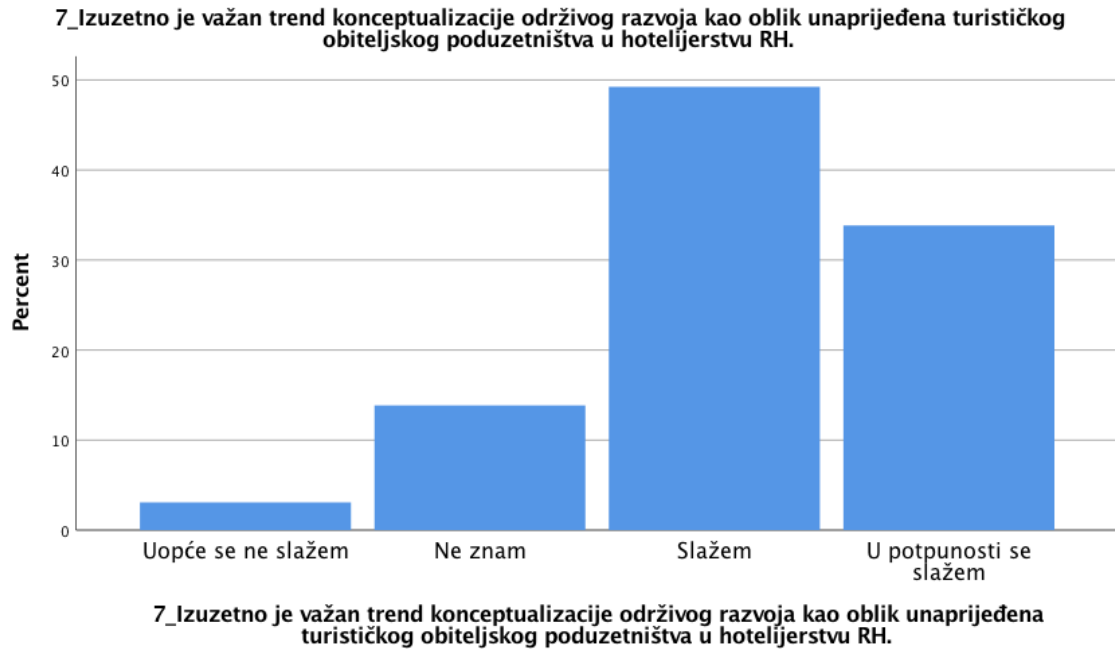
Izvor: autor

Grafikon 5. Dijagramski grafički prikaz varijable: 6\_Koncept održivog razvoja primjenjiv je kao oblik poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH



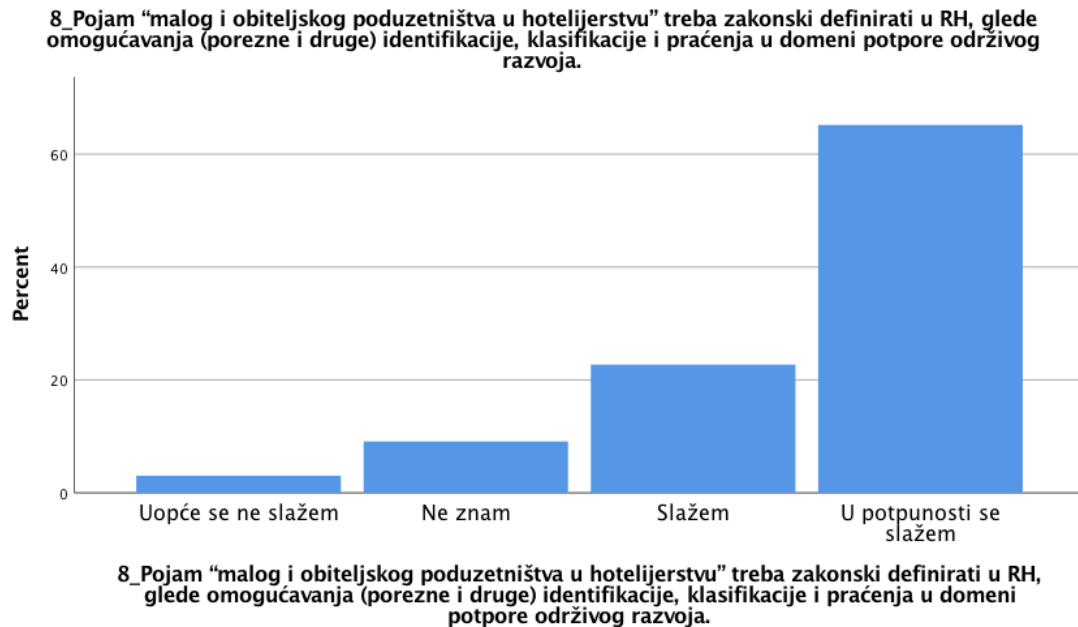
Izvor: autor

Grafikon 6. Dijagramski grafički prikaz varijable: 7\_Izuzetno je važan trend konceptualizacije održivog razvoja kao oblik unaprijeđena turističkog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH



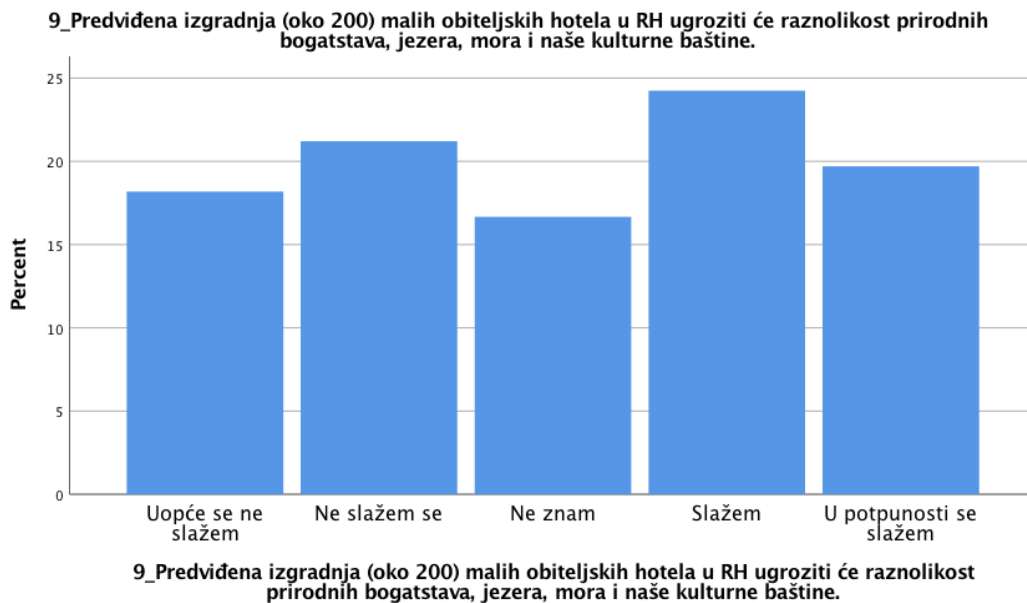
Izvor: autor

Grafikon 7. Dijagramski grafički prikaz varijable: 8\_Pojam „malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu” treba zakonski definirati u RH, glede omogućavanja (porezne i druge) identifikacije, klasifikacije i praćenja u domeni potpore održivog razvoja



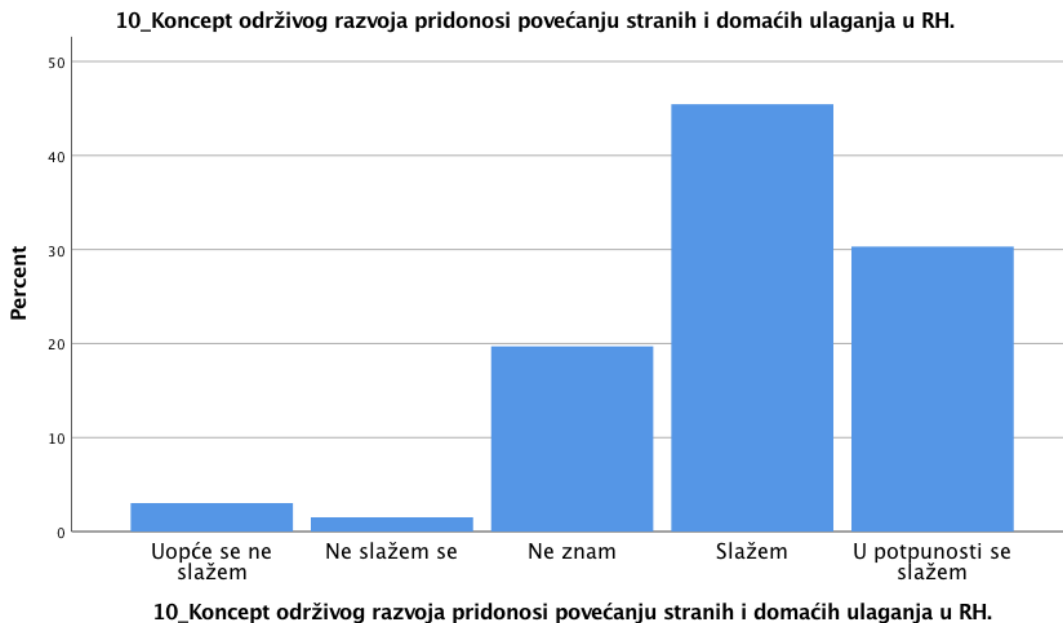
Izvor: autor

Grafikon 8. Dijagramski grafički prikaz varijable: 9\_Predviđena izgradnja (oko 200) malih obiteljskih hotela u RH ugroziti će raznolikost prirodnih bogatstava, jezera, mora i naše kulturne baštine



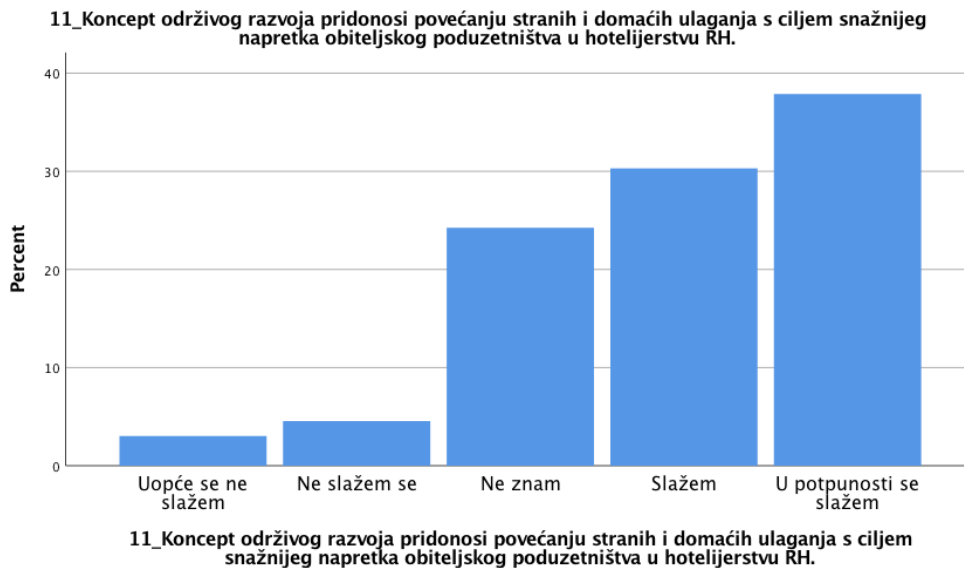
Izvor: autor

Grafikon 9. Dijagramski grafički prikaz varijable: 10\_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH



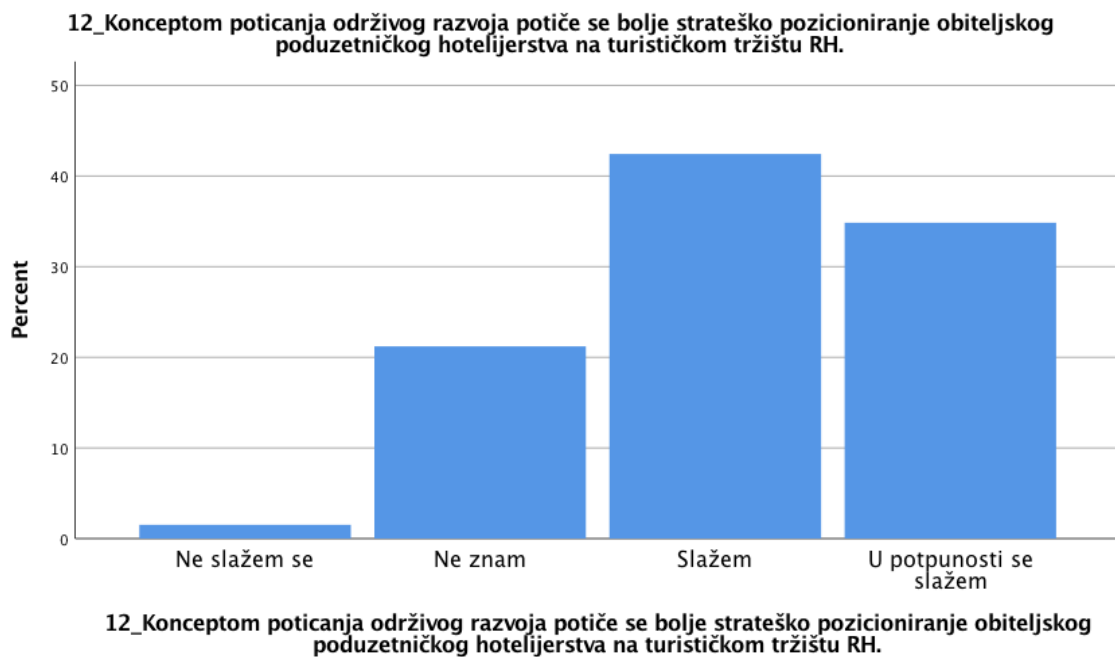
Izvor: autor

Grafikon 10. Dijagramski grafički prikaz varijable: 11\_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH



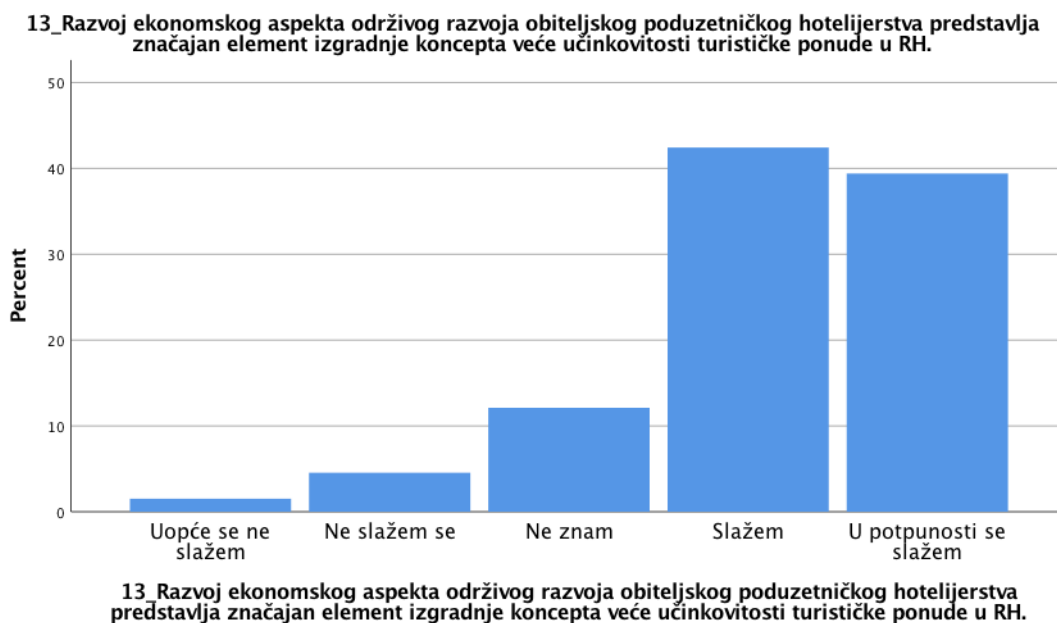
Izvor: autor

Grafikon 11. Dijagramski grafički prikaz varijable: 12\_Konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH



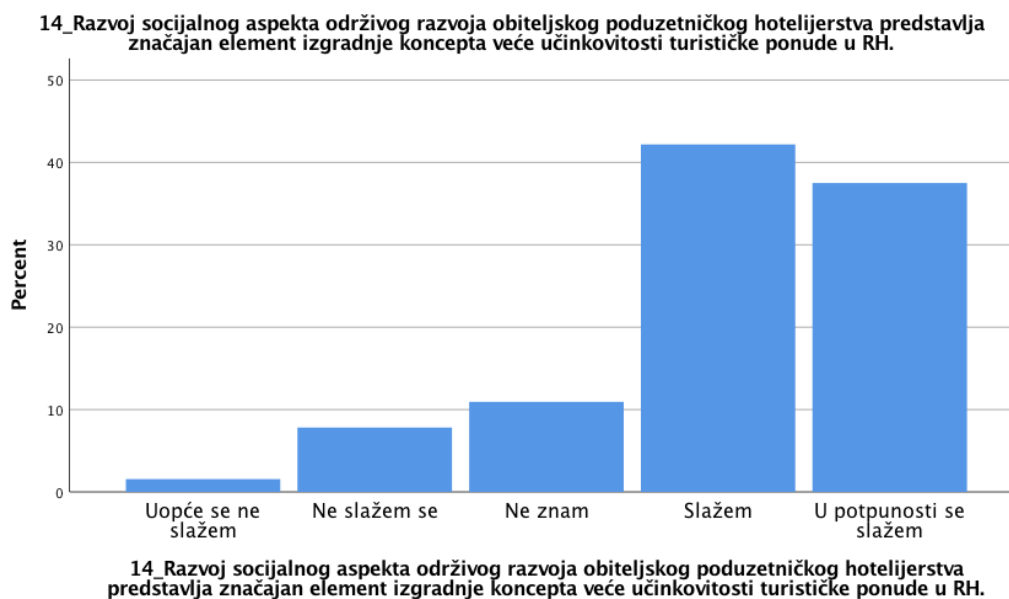
Izvor: autor

Grafikon 12. Dijagramski grafički prikaz varijable: 13\_Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH



Izvor: autor

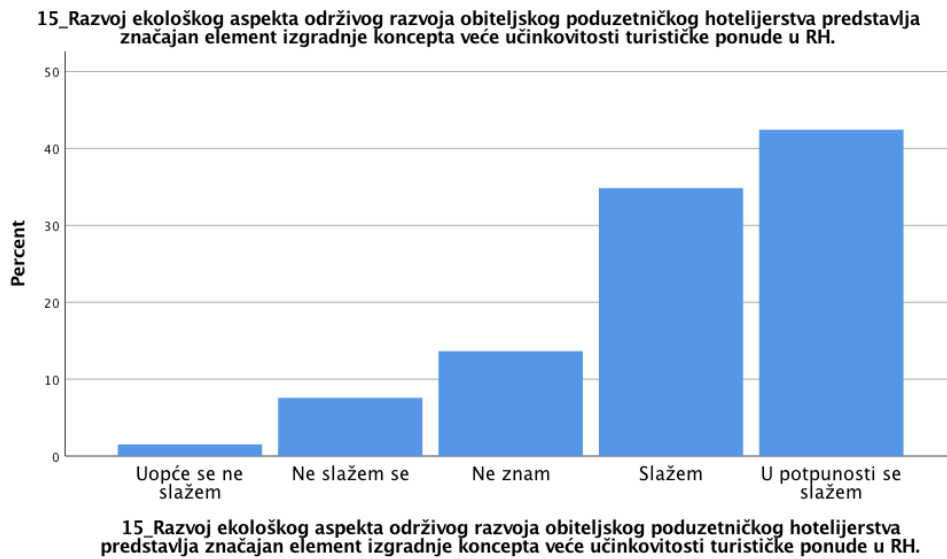
Grafikon 13. Dijagramski grafički prikaz varijable: 14\_Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH



Izvor: autor

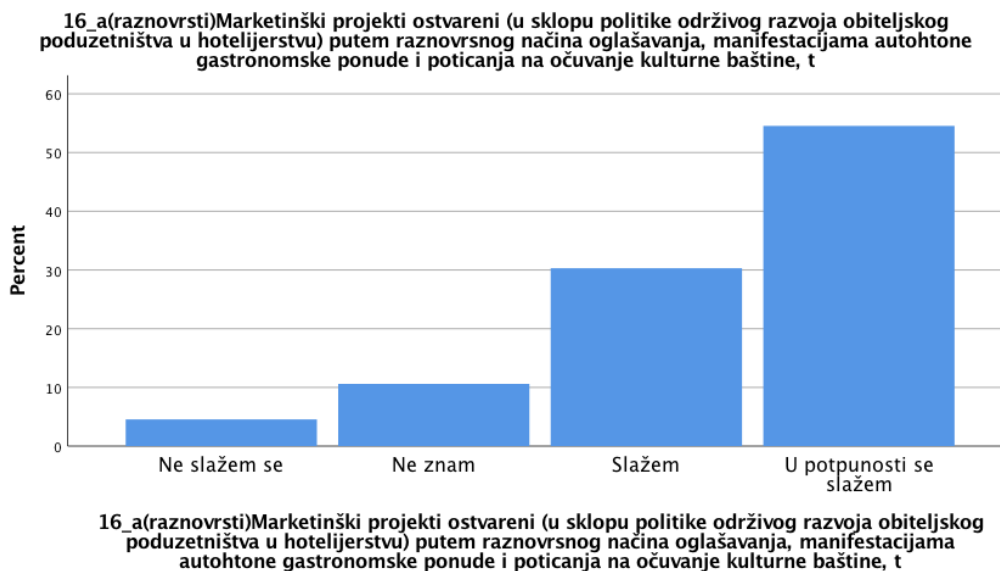


Grafikon 14. Dijagramski grafički prikaz varijable: 15\_Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH



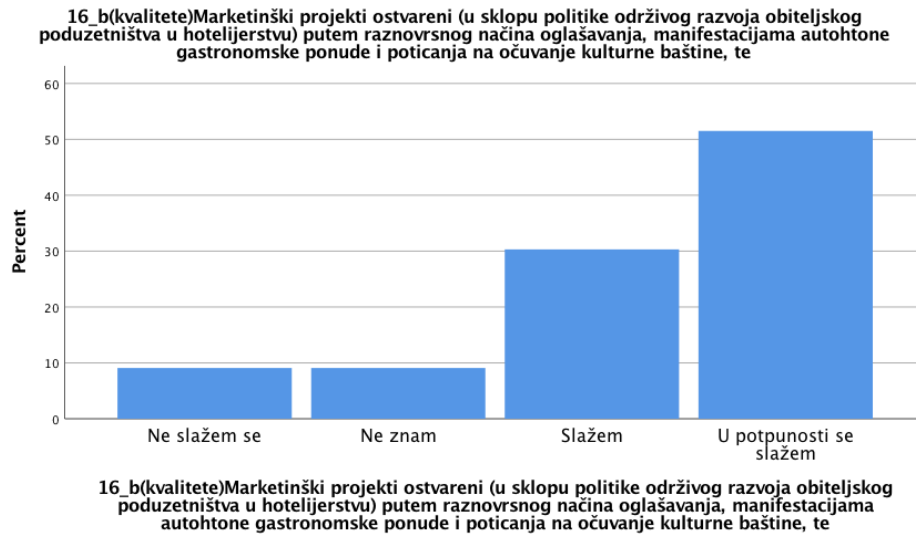
Izvor: autor

Grafikon 15. Dijagramski grafički prikaz varijable: 16\_a(raznovrsti)Marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine, te



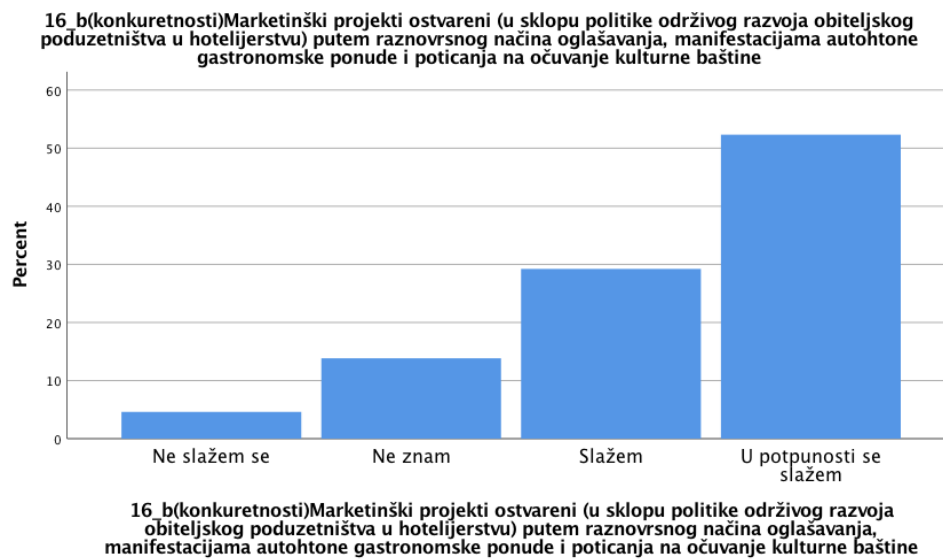
Izvor: autor

Grafikon 16. Dijagramski grafički prikaz varijable: 16\_b(kvalitete)Marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine, te



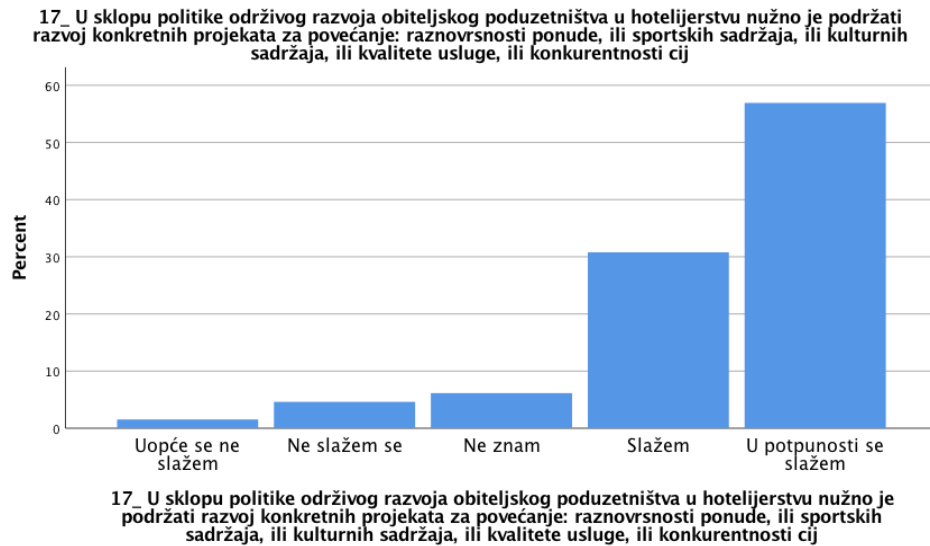
Izvor: autor

Grafikon 17. Dijagramski grafički prikaz varijable: 16\_b(konkurentnosti)Marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine



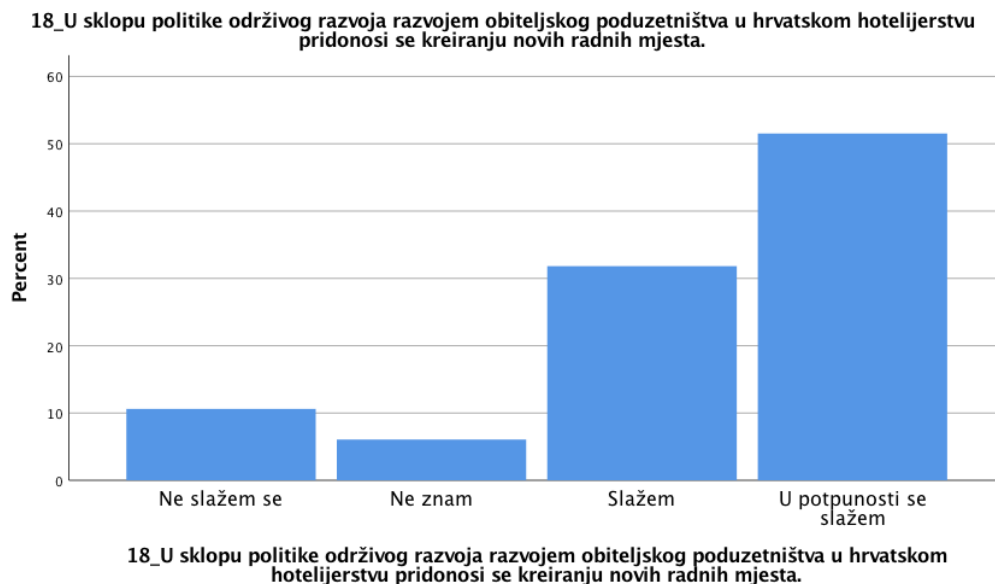
Izvor: autor

Grafikon 18. Dijagramski grafički prikaz varijable: 17\_ U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cij



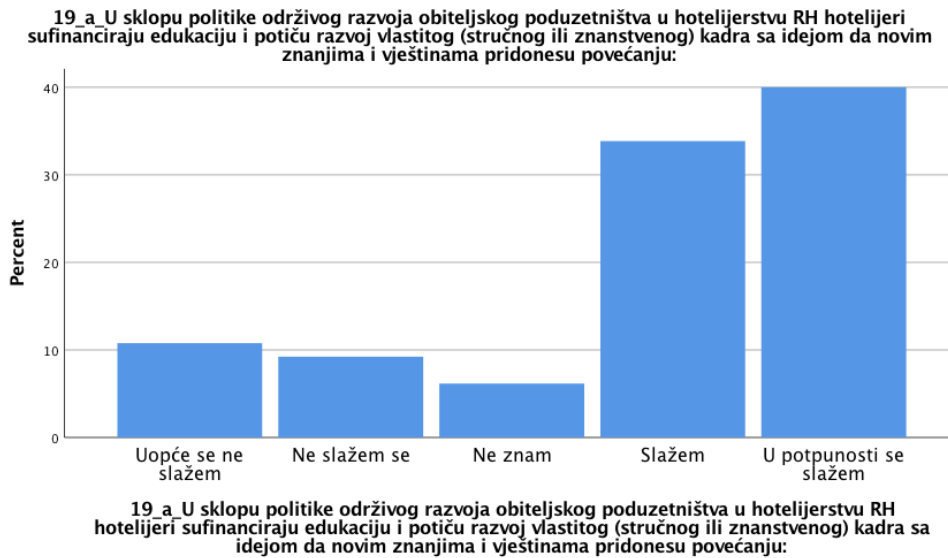
Izvor: autor

Grafikon 19. Dijagramski grafički prikaz varijable: 18\_ U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta



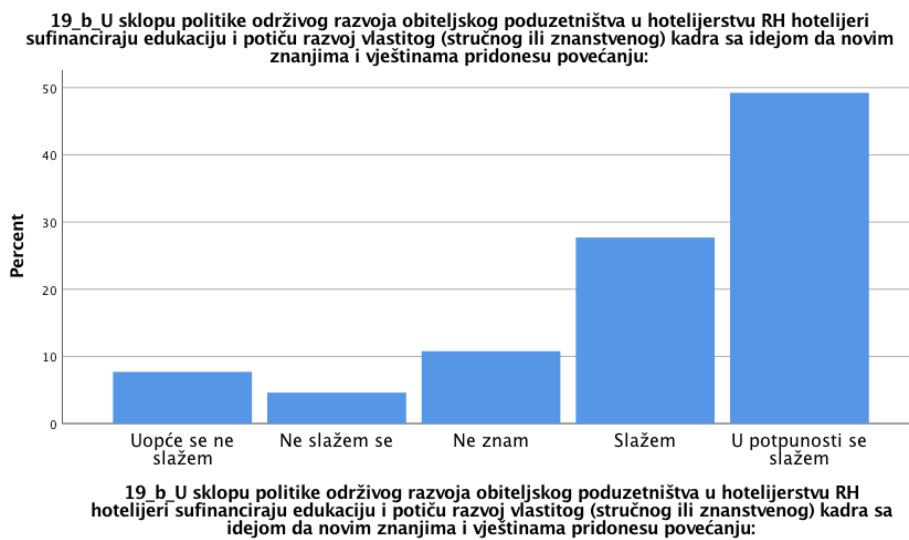
Izvor: autor

Grafikon 20. Dijagramski grafički prikaz varijable: 19\_a\_U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju:



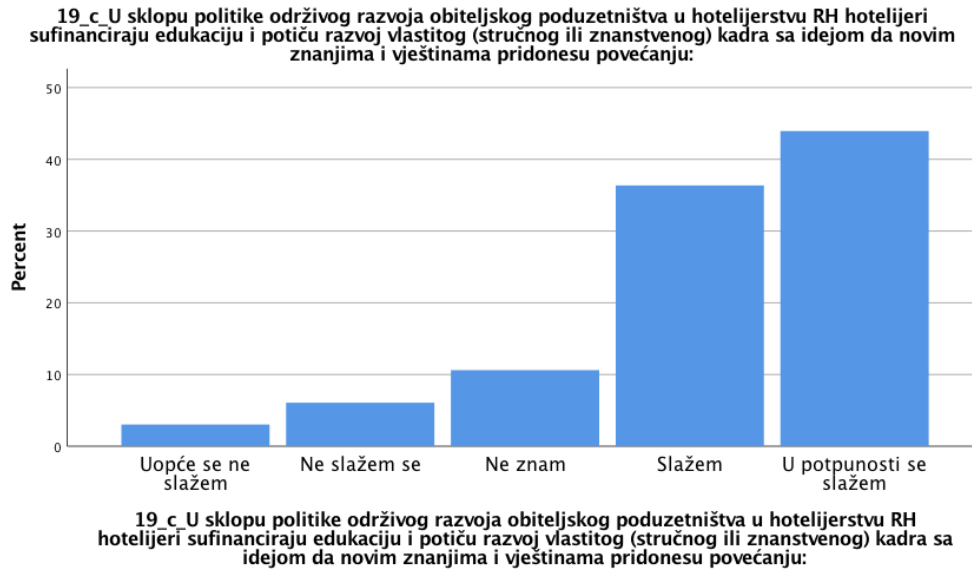
Izvor: autor

Grafikon 21. Dijagramski grafički prikaz varijable: 19\_b\_U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju:



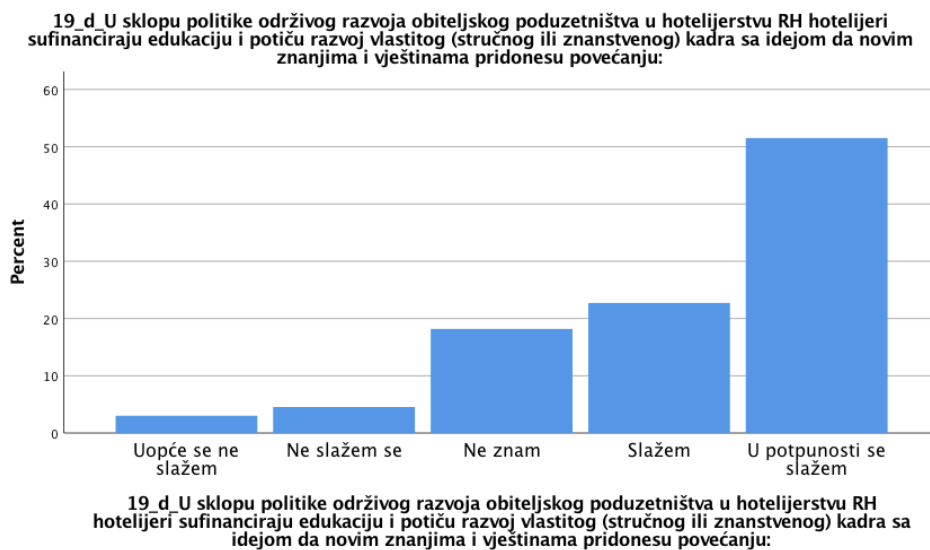
Izvor: autor

Grafikon 22. Dijagramski grafički prikaz varijable: 19\_c\_U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju:



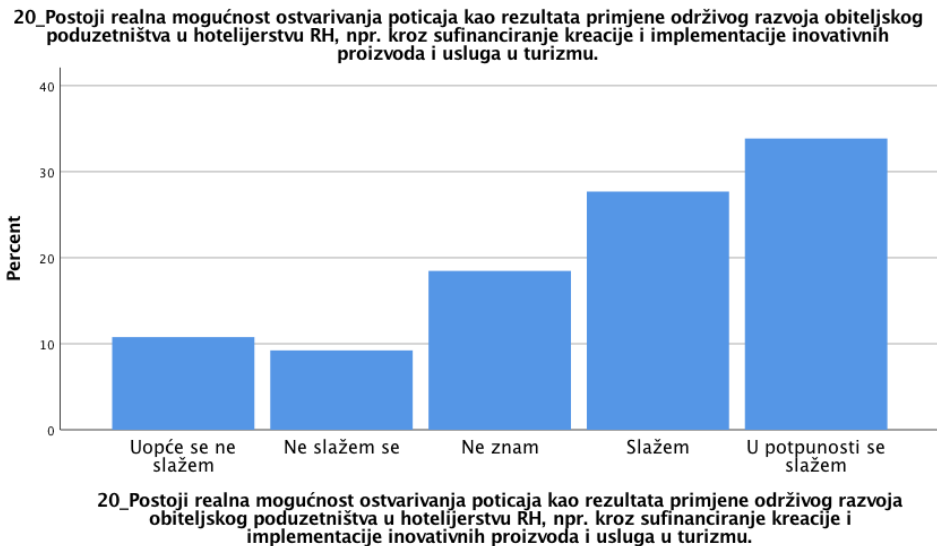
Izvor: autor

Grafikon 23. Dijagramski grafički prikaz varijable: 19\_d\_U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju:



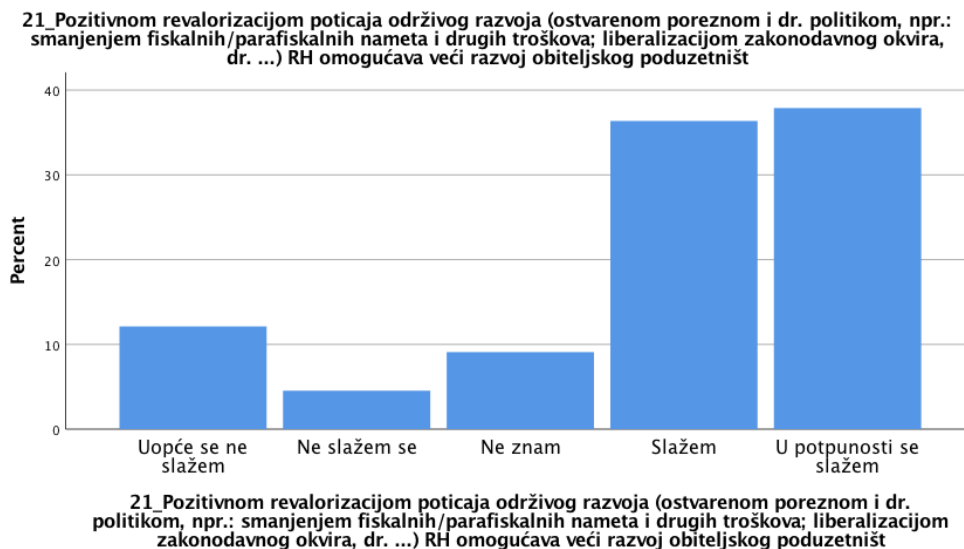
Izvor: autor

Grafikon 24. Dijagramski grafički prikaz varijable: 20\_Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu



Izvor: autor

Grafikon 25. Dijagramski grafički prikaz varijable: 21\_Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja (ostvarenom poreznom i dr. politikom, npr.: smanjenjem fiskalnih/parafiskalnih nameta i drugih troškova; liberalizacijom zakonodavnog okvira, dr. ...) RH omogućava se veći razvoj obiteljskog poduzetništ



Izvor: autor

Grafikon 26. Dijagramski grafički prikaz varijable: 22\_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) predstavlja garanciju realizacije koncepta održivog razvoja



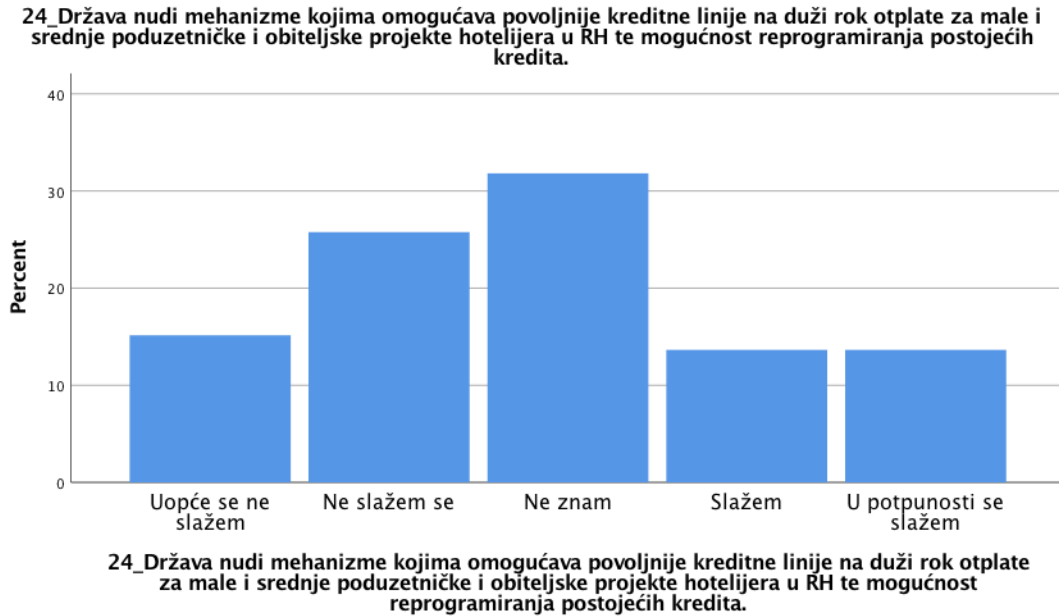
Izvor: autor

Grafikon 27. Dijagramski grafički prikaz varijable: 23\_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) pomaže produljenju perioda sezonalnosti



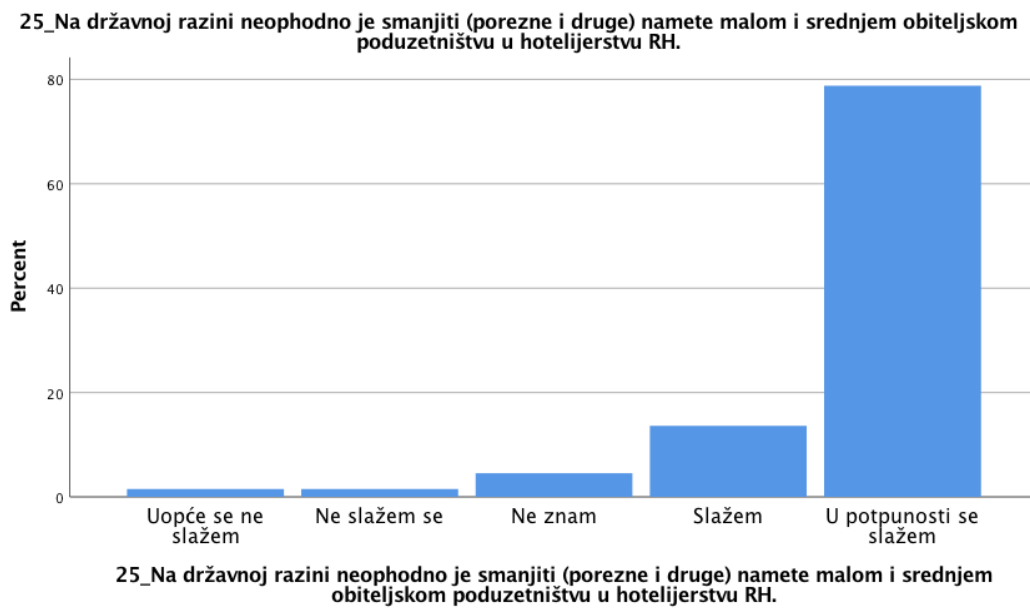
Izvor: autor

Grafikon 28. Dijagramski grafički prikaz varijable: 24\_Država nudi mehanizme kojima omogućava povoljnije kreditne linije na duži rok otplate za male i srednje poduzetničke i obiteljske projekte hotelijera u RH te mogućnost reprogramiranja postojećih kredita



Izvor: autor

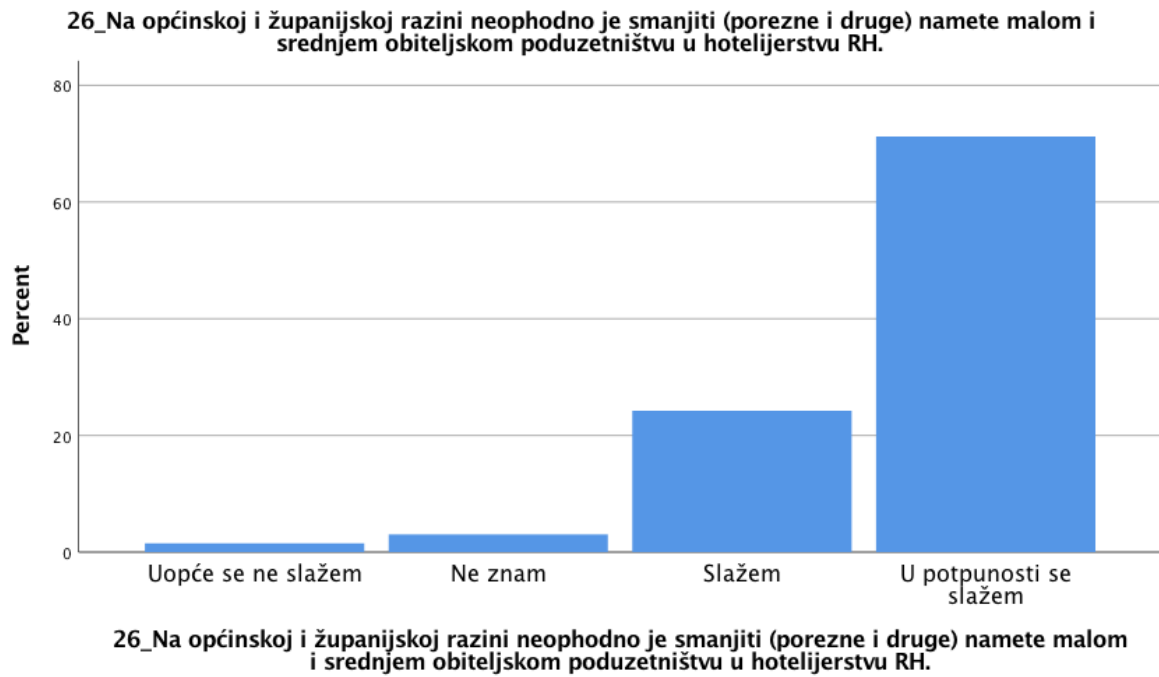
Grafikon 29. Dijagramski grafički prikaz varijable: 25\_Na državnoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH



Izvor: autor



Grafikon 30. Dijagramski grafički prikaz varijable: 26\_Na općinskoj i županijskoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH



Izvor: autor

## Prilog br. 3. Prikaz dodatnih obrada - inherentna statistička obrada upitnika - SPSS

Tablica 76. Grupna statistika

Grupna Statistika					
	1_Prema broju zaposlenika poslovni subjekt u kojem ste zaposleni može se svrstati u skupinu	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
2_Vaša pozicija u turističkoj aktivnosti	2.0	25	2.0800	1.35154	.27031
	3.0	24	2.0833	1.24819	.25479
2_Vaša pozicija u turističkoj aktivnosti_ostalo	2.0	0a	.	.	.
	3.0	0a	.	.	.
3_Vaša starosna dob je	2.0	22	38.3636	11.39568	2.42957
	3.0	24	33.5833	9.28260	1.89480
4_Spol (M=1,Ž=2)	2.0	25	1.5600	.50662	.10132
	3.0	24	1.5417	.50898	.10389
5_Razina Vašeg obrazovanja je	2.0	23	3.1739	1.37021	.28571
	3.0	24	3.3333	1.04950	.21423
5_Razina Vašeg obrazovanja je_ostalo	2.0	1	7.0000	.	.
	3.0	0a	.	.	.
6_Koncept održivog razvoja primjenjiv je kao oblik poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	2.0	24	4.0000	1.10335	.22522
	3.0	24	3.8750	.79741	.16277
7_Izuzetno je važan trend konceptualizacije održivog razvoja kao oblik unaprijeđena turističkog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.	2.0	25	4.0800	1.11505	.22301
	3.0	24	4.0833	.71728	.14641
8_Pojam "malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu" treba zakonski definirati u RH, glede omogućavanja (porezne i druge) identifikacije, klasifikacije i praćenja u domeni potpore održivog razvoja.	2.0	25	4.2400	1.20000	.24000
	3.0	24	4.5417	.65801	.13431
9_Predviđena izgradnja (oko 200) malih obiteljskih hotela u RH ugroziti će raznolikost prirodnih bogatstava, jezera, mora i naše kulturne baštine.	2.0	25	3.2800	1.51438	.30288
	3.0	24	2.7083	1.16018	.23682
10_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH.	2.0	25	4.0400	1.01980	.20396
	3.0	24	3.8750	.94696	.19330
11_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.	2.0	25	3.8400	1.17898	.23580
	3.0	24	4.0000	1.02151	.20851
12_Konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH.	2.0	25	4.1200	.78102	.15620
	3.0	24	4.0000	.78019	.15926
13_Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	2.0	25	4.0400	1.13578	.22716
	3.0	24	4.0000	.83406	.17025
14_Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	2.0	25	3.8400	1.17898	.23580
	3.0	22	3.9091	.86790	.18504
15_Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	2.0	25	3.8400	1.21381	.24276
	3.0	24	4.0000	.93250	.19035
16_a(raznovrsti)Marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine, t	2.0	25	4.3200	.98826	.19765
	3.0	24	4.1667	.81650	.16667
16_b(kvalitete)Marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine, te	2.0	25	4.0800	1.22202	.24440
	3.0	24	4.1667	.86811	.17720
16_b(konkurentnosti)Marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine	2.0	24	4.2083	.97709	.19945
	3.0	24	4.0833	.88055	.17974
17_U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati	2.0	25	4.2000	1.11803	.22361
	3.0	23	4.3478	.71406	.14889

razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cij					
18_U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta.	2.0	25	4.1600	1.02794	.20559
	3.0	24	4.0833	1.01795	.20779
19_a_U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonose povećanju:	2.0	25	3.6800	1.49220	.29844
	3.0	23	3.6957	1.29456	.26993
19_b_U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonose povećanju:	2.0	25	3.9600	1.36870	.27374
	3.0	24	3.7500	1.29380	.26410
19_c_U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonose povećanju:	2.0	25	4.1600	1.02794	.20559
	3.0	24	3.7083	1.16018	.23682
19_d_U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonose povećanju:	2.0	25	4.2000	1.00000	.20000
	3.0	24	3.7083	1.23285	.25166
20_Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu.	2.0	25	3.4400	1.41657	.28331
	3.0	23	3.8261	1.19286	.24873
21_Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja (ostvarenom poreznom i dr. politikom, npr.: smanjenjem fiskalnih/parafiskalnih nameta i drugih troškova; liberalizacijom zakonodavnog okvira, dr. ...) RH omogućava se veći razvoj obiteljskog poduzetništva	2.0	25	3.8800	1.39403	.27881
	3.0	24	4.2917	.90790	.18532
22_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) predstavlja garanciju realizacije koncepta održivog razvoja.	2.0	25	3.8000	1.25831	.25166
	3.0	24	3.7083	1.12208	.22904
23_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) pomaže produljenju perioda sezonalnosti.	2.0	25	4.0800	1.25565	.25113
	3.0	24	3.8333	1.04950	.21423
24_Država nudi mehanizme kojima omogućava povoljnije kreditne linije na duži rok otplate za male i srednje poduzetničke i obiteljske projekte hotelijera u RH te mogućnost reprogramiranja postojećih kredita.	2.0	25	3.2400	1.45144	.29029
	3.0	24	2.9583	1.08264	.22099
25_Na državnoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH.	2.0	25	4.8000	.50000	.10000
	3.0	24	4.6667	.63702	.13003
26_Na općinskoj i županijskoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH.	2.0	25	4.6000	.86603	.17321
	3.0	24	4.6667	.63702	.13003

a. t cannot be computed because at least one of the groups is empty.

Hrv.: a. t se ne može izračunati jer je barem jedna od grupa prazna.

Izvor: autor

Tablica 77. Nezavisni uzorci za testiranje

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
2_Vaša pozicija u turističkoj aktivnosti	Equal variances assumed	.616	.436	-.009	47	.993	-.00333	.37207	-.75185	.74518
	Equal variances not assumed			-.009	46.933	.993	-.00333	.37146	-.75064	.74397
3_Vaša starosna dob je	Equal variances assumed	1.496	.228	1.566	44	.125	4.78030	3.05349	-1.37360	10.93421
	Equal variances not assumed			1.552	40.601	.129	4.78030	3.08108	-1.44393	11.00454

4_Spol (M=1,Ž=2)	Equal variances assumed	.061	.805	.126	47	.900	.01833	.14511	-.27359	.31026
	Equal variances not assumed			.126	46.899	.900	.01833	.14512	-.27363	.31030
5_Razina Vašeg obrazovanja je	Equal variances assumed	.410	.525	-.449	45	.656	-.15942	.35509	-.87460	.55576
	Equal variances not assumed			-.446	41.227	.658	-.15942	.35710	-.88048	.56164
6_Koncept održivog razvoja primjenjiv je kao oblik poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	Equal variances assumed	.125	.725	.450	46	.655	.12500	.27788	-.43435	.68435
	Equal variances not assumed			.450	41.877	.655	.12500	.27788	-.43584	.68584
7_Izuzetno je važan trend konceptualizacije održivog razvoja kao oblik unaprijeđena turističkog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.	Equal variances assumed	1.096	.300	-.012	47	.990	-.00333	.26909	-.54468	.53801
	Equal variances not assumed			-.012	41.168	.990	-.00333	.26678	-.54204	.53537
8_Pojam "malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu" treba zakonski definirati u RH, glede omogućavanja (porezne i druge) identifikacije, klasifikacije i praćenja u domeni potpore održivog razvoja.	Equal variances assumed	4.176	.047	-1.085	47	.284	-.30167	.27813	-.86119	.25785
	Equal variances not assumed			-1.097	37.545	.280	-.30167	.27503	-.85865	.25532
9_Predviđena izgradnja (oko 200) malih obiteljskih hotela u RH ugroziti će raznolikost prirodnih bogatstava, jezera, mora i naše kulturne baštine.	Equal variances assumed	4.994	.030	1.479	47	.146	.57167	.38656	-.20599	1.34933
	Equal variances not assumed			1.487	44.831	.144	.57167	.38447	-.20278	1.34611
10_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH.	Equal variances assumed	.005	.944	.586	47	.560	.16500	.28144	-.40118	.73118
	Equal variances not assumed			.587	46.951	.560	.16500	.28101	-.40033	.73033
11_Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH.	Equal variances assumed	.926	.341	-.507	47	.615	-.16000	.31570	-.79511	.47511
	Equal variances not assumed			-.508	46.525	.614	-.16000	.31477	-.79340	.47340
12_Konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH.	Equal variances assumed	.815	.371	.538	47	.593	.12000	.22308	-.32878	.56878
	Equal variances not assumed			.538	46.923	.593	.12000	.22307	-.32879	.56879
13_Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	Equal variances assumed	1.878	.177	.140	47	.889	.04000	.28565	-.53466	.61466
	Equal variances not assumed			.141	44.037	.889	.04000	.28388	-.53210	.61210
14_Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	Equal variances assumed	3.183	.081	-.226	45	.822	-.06909	.30560	-.68459	.54641
	Equal variances not assumed			-.231	43.714	.819	-.06909	.29973	-.67327	.53509
15_Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke	Equal variances assumed	1.199	.279	-.516	47	.608	-.16000	.31015	-.78394	.46394
	Equal variances not assumed			-.519	44.880	.607	-.16000	.30849	-.78137	.46137

ponude u RH.										
	Equal variances assumed	1.646	.206	.591	47	.558	.15333	.25956	-.36884	.67550
16_a (raznovrsti)Marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine, t	Equal variances not assumed			.593	45.997	.556	.15333	.25854	-.36709	.67375
	Equal variances assumed	4.314	.043	-.285	47	.777	-.08667	.30396	-.69816	.52483
16_b (kvalitete)Marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine, te	Equal variances not assumed			-.287	43.361	.775	-.08667	.30188	-.69533	.52199
	Equal variances assumed	.447	.507	.466	46	.644	.12500	.26849	-.41544	.66544
16_b (konkurentnosti)Marketinški projekti ostvareni (u sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu) putem raznovrsnog načina oglašavanja, manifestacijama autohtone gastronomske ponude i poticanja na očuvanje kulturne baštine	Equal variances not assumed			.466	45.511	.644	.12500	.26849	-.41560	.66560
	Equal variances assumed	4.335	.043	-.541	46	.591	-.14783	.27349	-.69834	.40269
17_ U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cij	Equal variances not assumed			-.550	41.171	.585	-.14783	.26864	-.69029	.39464
	Equal variances assumed	.055	.816	.262	47	.794	.07667	.29237	-.51150	.66483
18_ U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta.	Equal variances not assumed			.262	46.952	.794	.07667	.29231	-.51139	.66473
	Equal variances assumed	.821	.370	-.039	46	.969	-.01565	.40483	-.83054	.79923
19_a_ U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju:	Equal variances not assumed			-.039	45.853	.969	-.01565	.40241	-.82573	.79442
	Equal variances assumed	.033	.857	.551	47	.584	.21000	.38081	-.55610	.97610
19_b_ U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	Equal variances not assumed			.552	46.990	.583	.21000	.38037	-.55521	.97521

hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju:										
19_c_U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju:	Equal variances assumed	1.189	.281	1.444	47	.155	.45167	.31282	-.17765	1.08098
	Equal variances not assumed			1.440	45.801	.157	.45167	.31361	-.17967	1.08300
19_d_U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH hotelijeri sufinanciraju edukaciju i potiču razvoj vlastitog (stručnog ili znanstvenog) kadra sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju:	Equal variances assumed	1.017	.318	1.536	47	.131	.49167	.32007	-.15223	1.13557
	Equal variances not assumed			1.530	44.295	.133	.49167	.32145	-.15605	1.13939
20_Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu.	Equal variances assumed	1.480	.230	-1.017	46	.315	-.38609	.37975	-1.15048	.37830
	Equal variances not assumed			-1.024	45.662	.311	-.38609	.37701	-1.14511	.37294
21_Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja (ostvarenom poreznom i dr. politikom, npr.: smanjenjem fiskalnih/parafiskalnih nameta i drugih troškova; liberalizacijom zakonodavnog okvira, dr. ...) RH omogućava se veći razvoj obiteljskog poduzetništ	Equal variances assumed	3.602	.064	-1.219	47	.229	-.41167	.33761	-1.09086	.26752
	Equal variances not assumed			-1.230	41.450	.226	-.41167	.33478	-1.08755	.26421
22_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) predstavlja garanciju realizacije koncepta održivog razvoja.	Equal variances assumed	.627	.432	.269	47	.789	.09167	.34110	-.59453	.77786
	Equal variances not assumed			.269	46.753	.789	.09167	.34029	-.59299	.77633
23_Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH)	Equal variances assumed	.061	.805	.745	47	.460	.24667	.33131	-.41985	.91319
	Equal variances not assumed			.747	46.142	.459	.24667	.33009	-.41772	.91105

pomaže produljenju perioda sezonalnosti.										
24_Država nudi mehanizme kojima omogućava povoljnije kreditne linije na duži rok otplate za male i srednje poduzetničke i obiteljske projekte hotelijera u RH te mogućnost reprogramiranja postojećih kredita.	Equal variances assumed	4.849	.033	.767	47	.447	.28167	.36701	-.45666	1.01999
	Equal variances not assumed			.772	44.340	.444	.28167	.36483	-.45345	1.01678
25_Na državnoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH.	Equal variances assumed	2.377	.130	.817	47	.418	.13333	.16323	-.19504	.46170
	Equal variances not assumed			.813	43.627	.421	.13333	.16404	-.19734	.46401
26_Na općinskoj i županijskoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH.	Equal variances assumed	.255	.616	-.306	47	.761	-.06667	.21793	-.50509	.37175
	Equal variances not assumed			-.308	44.069	.760	-.06667	.21658	-.50314	.36981

Izvor: autor

Tablica 78. Zaposlenici prema kategorijama

Varijabla	Kategorija	N	%
Prema broju zaposlenika poslovni subjekt u kojem ste zaposleni može se svrstati u skupinu	Samozaposleni (do 3 zaposlenika)	16	24,6 %
	Mikro poslovni subjekti	25	38,5 %
	Mali poslovni subjekti	24	36,9 %
	Srednji ili veći poslovni subjekti	0	0,0 %
	Total	65	100,0 %
Vaša pozicija u turističkoj aktivnosti	Zaposlenik	35	53,8 %
	Voditelj objekta	8	12,3 %
	Voditelj odjela	6	9,2 %
	Vlasnik objekta	14	21,5 %
	Ostalo	2	3,1 %
	Total	65	100,0 %
Rod	M	25	38,5 %
	Ž	40	61,5 %
	Total	65	100,0 %
Razina obrazovanja	Osnovna škola	2	3,2 %
	Srednja škola	27	42,9 %
	Preddiplomski studij	9	14,3 %
	Diplomski studij	21	33,3 %
	Poslijediplomski (stručni i dr.) studij	3	4,8 %
	Doktorski studij	0	0,0 %
	Ostalo	1	1,6 %
Total	63	100,0 %	

Izvor: autor

Tablica 79. Zaposlenici prema dobi

Varijabla	N	Min	Max	M	SD	C	Q1	Q3	KS	KS p
Dob	62	19,00	63,00	37,68	11,407	29,00	29,00	46,00	0,19	0,000

C- Medijan; Q1, Q3 – kvantili; KS, KS p - Kolmogorov Smirnovljevi test normaliteta sa statističkom značajnošću

Izvor: autor

Tablica 80. Varijable prema tvrdnjama

Varijable	Total			Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Ne znam	Slažem se	U potpunosti se slažem
	N	M	SD	%	%	%	%	%
Koncept održivog razvoja primjenjiv je kao oblik poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	64	3,88	,968	4,7 %	1,6 %	20,3 %	48,4 %	25,0 %
Izuzetno je važan trend konceptualizacije održivog razvoja kao oblik unaprijeđena turističkog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	65	4,11	,868	3,1 %	0,0 %	13,8 %	49,2 %	33,8 %
Pojam "malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu" treba zakonski definirati u RH, glede omogućavanja (porezne i druge) identifikacije, klasifikacije i praćenja u domeni potpore održivog razvoja	66	4,47	,898	3,0 %	0,0 %	9,1 %	22,7 %	65,2 %
Predviđena izgradnja (oko 200) malih obiteljskih hotela u RH ugroziti će raznolikost prirodnih bogatstava, jezera, mora i naše kulturne baštine	66	3,06	1,413	18,2 %	21,2 %	16,7 %	24,2 %	19,7 %
Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH	66	3,98	,920	3,0 %	1,5 %	19,7 %	45,5 %	30,3 %
Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	66	3,95	1,044	3,0 %	4,5 %	24,2 %	30,3 %	37,9 %
Konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH	66	4,11	,787	0,0 %	1,5 %	21,2 %	42,4 %	34,8 %
Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	66	4,14	,910	1,5 %	4,5 %	12,1 %	42,4 %	39,4 %
Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	64	4,06	,974	1,6 %	7,8 %	10,9 %	42,2 %	37,5 %
Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	66	4,09	1,003	1,5 %	7,6 %	13,6 %	34,8 %	42,4 %
Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem RAZNOVRSNOSTI	66	4,35	,850	0,0 %	4,5 %	10,6 %	30,3 %	54,5 %
Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KVALITETE	66	4,24	,962	0,0 %	9,1 %	9,1 %	30,3 %	51,5 %
Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KONKURENTNOSTI	65	4,29	,879	0,0 %	4,6 %	13,8 %	29,2 %	52,3 %
U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cijene	65	4,37	,911	1,5 %	4,6 %	6,2 %	30,8 %	56,9 %
U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta.	66	4,24	,978	0,0 %	10,6 %	6,1 %	31,8 %	51,5 %
U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju RAZNOVRSNOSTI	65	3,83	1,341	10,8 %	9,2 %	6,2 %	33,8 %	40,0 %
U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KVALITETE	65	4,06	1,223	7,7 %	4,6 %	10,8 %	27,7 %	49,2 %
U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KONKURENTNOSTI CIJENE TURISTIČKE PONUDE	66	4,12	1,031	3,0 %	6,1 %	10,6 %	36,4 %	43,9 %



U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonesu povećanju POBOLJŠANJU VLASTITOG POSLOVANJA	66	4,15	1,070	3,0 %	4,5 %	18,2 %	22,7 %	51,5 %
Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu	65	3,65	1,328	10,8 %	9,2 %	18,5 %	27,7 %	33,8 %
Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja (ostvarenom poreznom i dr. politikom, npr.: smanjenjem fiskalnih/parafiskalnih nameta i drugih troškova; liberalizacijom zakonodavnog okvira, dr. ...) RH omogućava se veći razvoj obiteljskog poduzetništva	66	3,83	1,319	12,1 %	4,5 %	9,1 %	36,4 %	37,9 %
Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) predstavlja garanciju realizacije koncepta održivog razvoja.	66	3,42	1,382	13,6 %	13,6 %	16,7 %	28,8 %	27,3 %
Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) pomaže produljenju perioda sezonalnosti	66	3,53	1,449	18,2 %	7,6 %	6,1 %	39,4 %	28,8 %
Država nudi mehanizme kojima omogućava povoljnije kreditne linije na duži rok otplate za male i srednje poduzetničke i obiteljske projekte hotelijera u RH te mogućnost reprogramiranja postojećih kredita	66	2,85	1,243	15,2 %	25,8 %	31,8 %	13,6 %	13,6 %
Na državnoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH	66	4,67	,771	1,5 %	1,5 %	4,5 %	13,6 %	78,8 %
Na općinskoj i županijskoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH	66	4,64	,694	1,5 %	0,0 %	3,0 %	24,2 %	71,2 %

(Signifikantnost na razini: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ )

Izvor: autor

Korelacije među česticama nalaze se u zasebnoj tablici u Excelu i nisu ovdje prezentirane jer je navedena tablica prevelika za prikaz u Microsoft Word-u (\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ).

Tablica 81. Korelacije dobi, obrazovanja i čestica

Varijabla	Dob	Razina obrazovanja
Dob	1	-,271*
Razina obrazovanja	-,271*	1
Koncept održivog razvoja primjenjiv je kao oblik poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	,195	-,295*
Izuzetno je važan trend konceptualizacije održivog razvoja kao oblik unaprijeđena turističkog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	,299*	-,231
Pojam "malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu" treba zakonski definirati u RH, glede omogućavanja (porezne i druge) identifikacije, klasifikacije i praćenja u domeni potpore održivog razvoja	,108	-,156
Predviđena izgradnja (oko 200) malih obiteljskih hotela u RH ugroziti će raznolikost prirodnih bogatstava, jezera, mora i naše kulturne baštine	-,294*	-,088
Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH	,286*	-,229
Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	,204	-,040
Konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH	,156	,035
Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	,204	-,269*
Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	,215	-,379**
Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	,176	-,241
Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem RAZNOVRSNOSTI	,113	-,233
Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KVALITETE	,271*	-,148
Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KONKURENTNOSTI	,106	-,187
U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cijene	,231	-,287*
U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta.	,077	-,241
U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju RAZNOVRSNOSTI	,139	-,191
U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KVALITETE	,254*	-,331**
U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KONKURENTNOSTI CIJENE TURISTIČKE PONUDE	,156	-,332**
U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju POBOLJŠANJU VLASTITOG POSLOVANJA	,127	-,271*
Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu	-,066	-,139
Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja (ostvarenom poreznom i dr. politikom, npr.: smanjenjem fiskalnih/parafiskalnih nameta i drugih troškova; liberalizacijom zakonodavnog okvira, dr. ...) RH omogućava se veći razvoj obiteljskog poduzetništva	-,205	0,000
Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) predstavlja garanciju realizacije koncepta održivog razvoja.	,011	,021
Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) pomaže produljenju perioda sezonalnosti	-,124	,224
Država nudi mehanizme kojima omogućava povoljnije kreditne linije na duži rok otplate za male i srednje poduzetničke i obiteljske projekte hotelijera u RH te mogućnost reprogramiranja postojećih kredita	,086	-,113
Na državnoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH	,241	-,106
Na općinskoj i županijskoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH	,371**	-,137

Izvor: autor

U tablici 82 (ANALIZE RAZLIKA) prikazuju se: Rod/Spol (Grupa); T-test; t - vrijednost testa; df - stupnjevi slobode; p - statistička značajnost; g - Hedgesov g koeficijent veličine efekta (0,3 – mali efekt; 0,5-umjereni; 0,7 – veliki).

Tablica 82. Varijable – analize razlika

Varijable	Grupa	N	M	SD	t	df	p	g																																																																																																																																																																																																																																																		
Koncept održivog razvoja primjenjiv je kao oblik poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	M	25	3,7	1,14	-1,03	62	0,309	0,26																																																																																																																																																																																																																																																		
	Ž	39	4,0	0,84					Izuzetno je važan trend konceptualizacije održivog razvoja kao oblik unaprijeđena turističkog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	M	25	4,0	1,08	-0,79	63	0,434	0,20	Ž	40	4,2	0,71	Pojam “malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu” treba zakonski definirati u RH, glede omogućavanja (porezne i druge) identifikacije, klasifikacije i praćenja u domeni potpore održivog razvoja	M	25	4,3	1,14	-1,29	63	0,202	0,33	Ž	40	4,6	0,71	Predviđena izgradnja (oko 200) malih obiteljskih hotela u RH ugroziti će raznolikost prirodnih bogatstava, jezera, mora i naše kulturne baštine	M	25	2,7	1,46	-1,63	63	0,109	0,41	Ž	40	3,3	1,36	Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH	M	25	3,8	1,09	-1,56	63	0,123	0,40	Ž	40	4,1	0,79	Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	M	25	3,8	1,11	-0,60	63	0,552	0,15	Ž	40	4,0	1,01	Konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH	M	25	4,1	0,76	-0,10	63	0,921	0,03	Ž	40	4,1	0,81	Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	M	25	3,8	1,08	-2,34	63	0,022	0,60	Ž	40	4,3	0,73	Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	M	23	3,5	1,24	-3,00	28,51	0,006	0,93	Ž	40	4,3	0,62	Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	M	25	3,8	1,23	-1,86	36,22	0,070	0,53	Ž	40	4,3	0,78	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem RAZNOVRSNOSTI	M	25	4,1	0,81	-2,26	63	0,027	0,58	Ž	40	4,6	0,81	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KVALITETE	M	25	4,0	1,00	-1,64	63	0,106	0,42	Ž	40	4,4	0,93	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KONKURENTNOSTI	M	24	3,9	0,85	-3,04	62	0,003	0,78	Ž	40	4,5	0,82	U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cijene	M	25	4,0	1,17	-2,59	31,90	0,014	0,76	Ž	39	4,6	0,59	U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta.	M	25	3,8	1,07	-2,66	63	0,010	0,68	Ž	40	4,5	0,85	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju RAZNOVRSNOSTI	M	25	3,4	1,44	-2,14	44,83	0,038	0,57	Ž	39	4,1	1,21	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KVALITETE	M	25	3,7	1,38	-2,04	63	0,046	0,52	Ž	40	4,3	1,07	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KONKURENTNOSTI CIJENE TURISTIČKE PONUDE	M	25	3,8	1,12	-1,94	63	0,057	0,49	Ž	40	4,3	0,94	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju POBOLJŠANJU VLASTITOG POSLOVANJA	M	25	3,7	1,17	-2,46	42,45	0,018	0,66	Ž	40	4,4	0,93	Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu	M	24	3,3	1,34	-1,51	62	0,135
Izuzetno je važan trend konceptualizacije održivog razvoja kao oblik unaprijeđena turističkog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	M	25	4,0	1,08	-0,79	63	0,434	0,20																																																																																																																																																																																																																																																		
	Ž	40	4,2	0,71					Pojam “malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu” treba zakonski definirati u RH, glede omogućavanja (porezne i druge) identifikacije, klasifikacije i praćenja u domeni potpore održivog razvoja	M	25	4,3	1,14	-1,29	63	0,202	0,33	Ž	40	4,6	0,71	Predviđena izgradnja (oko 200) malih obiteljskih hotela u RH ugroziti će raznolikost prirodnih bogatstava, jezera, mora i naše kulturne baštine	M	25	2,7	1,46	-1,63	63	0,109	0,41	Ž	40	3,3	1,36	Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH	M	25	3,8	1,09	-1,56	63	0,123	0,40	Ž	40	4,1	0,79	Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	M	25	3,8	1,11	-0,60	63	0,552	0,15	Ž	40	4,0	1,01	Konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH	M	25	4,1	0,76	-0,10	63	0,921	0,03	Ž	40	4,1	0,81	Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	M	25	3,8	1,08	-2,34	63	0,022	0,60	Ž	40	4,3	0,73	Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	M	23	3,5	1,24	-3,00	28,51	0,006	0,93	Ž	40	4,3	0,62	Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	M	25	3,8	1,23	-1,86	36,22	0,070	0,53	Ž	40	4,3	0,78	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem RAZNOVRSNOSTI	M	25	4,1	0,81	-2,26	63	0,027	0,58	Ž	40	4,6	0,81	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KVALITETE	M	25	4,0	1,00	-1,64	63	0,106	0,42	Ž	40	4,4	0,93	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KONKURENTNOSTI	M	24	3,9	0,85	-3,04	62	0,003	0,78	Ž	40	4,5	0,82	U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cijene	M	25	4,0	1,17	-2,59	31,90	0,014	0,76	Ž	39	4,6	0,59	U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta.	M	25	3,8	1,07	-2,66	63	0,010	0,68	Ž	40	4,5	0,85	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju RAZNOVRSNOSTI	M	25	3,4	1,44	-2,14	44,83	0,038	0,57	Ž	39	4,1	1,21	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KVALITETE	M	25	3,7	1,38	-2,04	63	0,046	0,52	Ž	40	4,3	1,07	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KONKURENTNOSTI CIJENE TURISTIČKE PONUDE	M	25	3,8	1,12	-1,94	63	0,057	0,49	Ž	40	4,3	0,94	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju POBOLJŠANJU VLASTITOG POSLOVANJA	M	25	3,7	1,17	-2,46	42,45	0,018	0,66	Ž	40	4,4	0,93	Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu	M	24	3,3	1,34	-1,51	62	0,135	0,39	Ž	40	3,8	1,31								
Pojam “malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu” treba zakonski definirati u RH, glede omogućavanja (porezne i druge) identifikacije, klasifikacije i praćenja u domeni potpore održivog razvoja	M	25	4,3	1,14	-1,29	63	0,202	0,33																																																																																																																																																																																																																																																		
	Ž	40	4,6	0,71					Predviđena izgradnja (oko 200) malih obiteljskih hotela u RH ugroziti će raznolikost prirodnih bogatstava, jezera, mora i naše kulturne baštine	M	25	2,7	1,46	-1,63	63	0,109	0,41	Ž	40	3,3	1,36	Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH	M	25	3,8	1,09	-1,56	63	0,123	0,40	Ž	40	4,1	0,79	Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	M	25	3,8	1,11	-0,60	63	0,552	0,15	Ž	40	4,0	1,01	Konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH	M	25	4,1	0,76	-0,10	63	0,921	0,03	Ž	40	4,1	0,81	Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	M	25	3,8	1,08	-2,34	63	0,022	0,60	Ž	40	4,3	0,73	Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	M	23	3,5	1,24	-3,00	28,51	0,006	0,93	Ž	40	4,3	0,62	Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	M	25	3,8	1,23	-1,86	36,22	0,070	0,53	Ž	40	4,3	0,78	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem RAZNOVRSNOSTI	M	25	4,1	0,81	-2,26	63	0,027	0,58	Ž	40	4,6	0,81	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KVALITETE	M	25	4,0	1,00	-1,64	63	0,106	0,42	Ž	40	4,4	0,93	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KONKURENTNOSTI	M	24	3,9	0,85	-3,04	62	0,003	0,78	Ž	40	4,5	0,82	U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cijene	M	25	4,0	1,17	-2,59	31,90	0,014	0,76	Ž	39	4,6	0,59	U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta.	M	25	3,8	1,07	-2,66	63	0,010	0,68	Ž	40	4,5	0,85	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju RAZNOVRSNOSTI	M	25	3,4	1,44	-2,14	44,83	0,038	0,57	Ž	39	4,1	1,21	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KVALITETE	M	25	3,7	1,38	-2,04	63	0,046	0,52	Ž	40	4,3	1,07	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KONKURENTNOSTI CIJENE TURISTIČKE PONUDE	M	25	3,8	1,12	-1,94	63	0,057	0,49	Ž	40	4,3	0,94	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju POBOLJŠANJU VLASTITOG POSLOVANJA	M	25	3,7	1,17	-2,46	42,45	0,018	0,66	Ž	40	4,4	0,93	Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu	M	24	3,3	1,34	-1,51	62	0,135	0,39	Ž	40	3,8	1,31																					
Predviđena izgradnja (oko 200) malih obiteljskih hotela u RH ugroziti će raznolikost prirodnih bogatstava, jezera, mora i naše kulturne baštine	M	25	2,7	1,46	-1,63	63	0,109	0,41																																																																																																																																																																																																																																																		
	Ž	40	3,3	1,36					Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH	M	25	3,8	1,09	-1,56	63	0,123	0,40	Ž	40	4,1	0,79	Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	M	25	3,8	1,11	-0,60	63	0,552	0,15	Ž	40	4,0	1,01	Konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH	M	25	4,1	0,76	-0,10	63	0,921	0,03	Ž	40	4,1	0,81	Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	M	25	3,8	1,08	-2,34	63	0,022	0,60	Ž	40	4,3	0,73	Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	M	23	3,5	1,24	-3,00	28,51	0,006	0,93	Ž	40	4,3	0,62	Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	M	25	3,8	1,23	-1,86	36,22	0,070	0,53	Ž	40	4,3	0,78	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem RAZNOVRSNOSTI	M	25	4,1	0,81	-2,26	63	0,027	0,58	Ž	40	4,6	0,81	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KVALITETE	M	25	4,0	1,00	-1,64	63	0,106	0,42	Ž	40	4,4	0,93	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KONKURENTNOSTI	M	24	3,9	0,85	-3,04	62	0,003	0,78	Ž	40	4,5	0,82	U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cijene	M	25	4,0	1,17	-2,59	31,90	0,014	0,76	Ž	39	4,6	0,59	U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta.	M	25	3,8	1,07	-2,66	63	0,010	0,68	Ž	40	4,5	0,85	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju RAZNOVRSNOSTI	M	25	3,4	1,44	-2,14	44,83	0,038	0,57	Ž	39	4,1	1,21	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KVALITETE	M	25	3,7	1,38	-2,04	63	0,046	0,52	Ž	40	4,3	1,07	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KONKURENTNOSTI CIJENE TURISTIČKE PONUDE	M	25	3,8	1,12	-1,94	63	0,057	0,49	Ž	40	4,3	0,94	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju POBOLJŠANJU VLASTITOG POSLOVANJA	M	25	3,7	1,17	-2,46	42,45	0,018	0,66	Ž	40	4,4	0,93	Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu	M	24	3,3	1,34	-1,51	62	0,135	0,39	Ž	40	3,8	1,31																																		
Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH	M	25	3,8	1,09	-1,56	63	0,123	0,40																																																																																																																																																																																																																																																		
	Ž	40	4,1	0,79					Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	M	25	3,8	1,11	-0,60	63	0,552	0,15	Ž	40	4,0	1,01	Konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH	M	25	4,1	0,76	-0,10	63	0,921	0,03	Ž	40	4,1	0,81	Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	M	25	3,8	1,08	-2,34	63	0,022	0,60	Ž	40	4,3	0,73	Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	M	23	3,5	1,24	-3,00	28,51	0,006	0,93	Ž	40	4,3	0,62	Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	M	25	3,8	1,23	-1,86	36,22	0,070	0,53	Ž	40	4,3	0,78	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem RAZNOVRSNOSTI	M	25	4,1	0,81	-2,26	63	0,027	0,58	Ž	40	4,6	0,81	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KVALITETE	M	25	4,0	1,00	-1,64	63	0,106	0,42	Ž	40	4,4	0,93	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KONKURENTNOSTI	M	24	3,9	0,85	-3,04	62	0,003	0,78	Ž	40	4,5	0,82	U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cijene	M	25	4,0	1,17	-2,59	31,90	0,014	0,76	Ž	39	4,6	0,59	U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta.	M	25	3,8	1,07	-2,66	63	0,010	0,68	Ž	40	4,5	0,85	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju RAZNOVRSNOSTI	M	25	3,4	1,44	-2,14	44,83	0,038	0,57	Ž	39	4,1	1,21	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KVALITETE	M	25	3,7	1,38	-2,04	63	0,046	0,52	Ž	40	4,3	1,07	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KONKURENTNOSTI CIJENE TURISTIČKE PONUDE	M	25	3,8	1,12	-1,94	63	0,057	0,49	Ž	40	4,3	0,94	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju POBOLJŠANJU VLASTITOG POSLOVANJA	M	25	3,7	1,17	-2,46	42,45	0,018	0,66	Ž	40	4,4	0,93	Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu	M	24	3,3	1,34	-1,51	62	0,135	0,39	Ž	40	3,8	1,31																																															
Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	M	25	3,8	1,11	-0,60	63	0,552	0,15																																																																																																																																																																																																																																																		
	Ž	40	4,0	1,01					Konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH	M	25	4,1	0,76	-0,10	63	0,921	0,03	Ž	40	4,1	0,81	Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	M	25	3,8	1,08	-2,34	63	0,022	0,60	Ž	40	4,3	0,73	Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	M	23	3,5	1,24	-3,00	28,51	0,006	0,93	Ž	40	4,3	0,62	Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	M	25	3,8	1,23	-1,86	36,22	0,070	0,53	Ž	40	4,3	0,78	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem RAZNOVRSNOSTI	M	25	4,1	0,81	-2,26	63	0,027	0,58	Ž	40	4,6	0,81	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KVALITETE	M	25	4,0	1,00	-1,64	63	0,106	0,42	Ž	40	4,4	0,93	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KONKURENTNOSTI	M	24	3,9	0,85	-3,04	62	0,003	0,78	Ž	40	4,5	0,82	U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cijene	M	25	4,0	1,17	-2,59	31,90	0,014	0,76	Ž	39	4,6	0,59	U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta.	M	25	3,8	1,07	-2,66	63	0,010	0,68	Ž	40	4,5	0,85	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju RAZNOVRSNOSTI	M	25	3,4	1,44	-2,14	44,83	0,038	0,57	Ž	39	4,1	1,21	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KVALITETE	M	25	3,7	1,38	-2,04	63	0,046	0,52	Ž	40	4,3	1,07	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KONKURENTNOSTI CIJENE TURISTIČKE PONUDE	M	25	3,8	1,12	-1,94	63	0,057	0,49	Ž	40	4,3	0,94	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju POBOLJŠANJU VLASTITOG POSLOVANJA	M	25	3,7	1,17	-2,46	42,45	0,018	0,66	Ž	40	4,4	0,93	Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu	M	24	3,3	1,34	-1,51	62	0,135	0,39	Ž	40	3,8	1,31																																																												
Konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH	M	25	4,1	0,76	-0,10	63	0,921	0,03																																																																																																																																																																																																																																																		
	Ž	40	4,1	0,81					Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	M	25	3,8	1,08	-2,34	63	0,022	0,60	Ž	40	4,3	0,73	Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	M	23	3,5	1,24	-3,00	28,51	0,006	0,93	Ž	40	4,3	0,62	Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	M	25	3,8	1,23	-1,86	36,22	0,070	0,53	Ž	40	4,3	0,78	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem RAZNOVRSNOSTI	M	25	4,1	0,81	-2,26	63	0,027	0,58	Ž	40	4,6	0,81	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KVALITETE	M	25	4,0	1,00	-1,64	63	0,106	0,42	Ž	40	4,4	0,93	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KONKURENTNOSTI	M	24	3,9	0,85	-3,04	62	0,003	0,78	Ž	40	4,5	0,82	U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cijene	M	25	4,0	1,17	-2,59	31,90	0,014	0,76	Ž	39	4,6	0,59	U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta.	M	25	3,8	1,07	-2,66	63	0,010	0,68	Ž	40	4,5	0,85	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju RAZNOVRSNOSTI	M	25	3,4	1,44	-2,14	44,83	0,038	0,57	Ž	39	4,1	1,21	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KVALITETE	M	25	3,7	1,38	-2,04	63	0,046	0,52	Ž	40	4,3	1,07	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KONKURENTNOSTI CIJENE TURISTIČKE PONUDE	M	25	3,8	1,12	-1,94	63	0,057	0,49	Ž	40	4,3	0,94	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju POBOLJŠANJU VLASTITOG POSLOVANJA	M	25	3,7	1,17	-2,46	42,45	0,018	0,66	Ž	40	4,4	0,93	Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu	M	24	3,3	1,34	-1,51	62	0,135	0,39	Ž	40	3,8	1,31																																																																									
Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	M	25	3,8	1,08	-2,34	63	0,022	0,60																																																																																																																																																																																																																																																		
	Ž	40	4,3	0,73					Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	M	23	3,5	1,24	-3,00	28,51	0,006	0,93	Ž	40	4,3	0,62	Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	M	25	3,8	1,23	-1,86	36,22	0,070	0,53	Ž	40	4,3	0,78	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem RAZNOVRSNOSTI	M	25	4,1	0,81	-2,26	63	0,027	0,58	Ž	40	4,6	0,81	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KVALITETE	M	25	4,0	1,00	-1,64	63	0,106	0,42	Ž	40	4,4	0,93	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KONKURENTNOSTI	M	24	3,9	0,85	-3,04	62	0,003	0,78	Ž	40	4,5	0,82	U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cijene	M	25	4,0	1,17	-2,59	31,90	0,014	0,76	Ž	39	4,6	0,59	U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta.	M	25	3,8	1,07	-2,66	63	0,010	0,68	Ž	40	4,5	0,85	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju RAZNOVRSNOSTI	M	25	3,4	1,44	-2,14	44,83	0,038	0,57	Ž	39	4,1	1,21	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KVALITETE	M	25	3,7	1,38	-2,04	63	0,046	0,52	Ž	40	4,3	1,07	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KONKURENTNOSTI CIJENE TURISTIČKE PONUDE	M	25	3,8	1,12	-1,94	63	0,057	0,49	Ž	40	4,3	0,94	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju POBOLJŠANJU VLASTITOG POSLOVANJA	M	25	3,7	1,17	-2,46	42,45	0,018	0,66	Ž	40	4,4	0,93	Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu	M	24	3,3	1,34	-1,51	62	0,135	0,39	Ž	40	3,8	1,31																																																																																						
Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	M	23	3,5	1,24	-3,00	28,51	0,006	0,93																																																																																																																																																																																																																																																		
	Ž	40	4,3	0,62					Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	M	25	3,8	1,23	-1,86	36,22	0,070	0,53	Ž	40	4,3	0,78	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem RAZNOVRSNOSTI	M	25	4,1	0,81	-2,26	63	0,027	0,58	Ž	40	4,6	0,81	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KVALITETE	M	25	4,0	1,00	-1,64	63	0,106	0,42	Ž	40	4,4	0,93	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KONKURENTNOSTI	M	24	3,9	0,85	-3,04	62	0,003	0,78	Ž	40	4,5	0,82	U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cijene	M	25	4,0	1,17	-2,59	31,90	0,014	0,76	Ž	39	4,6	0,59	U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta.	M	25	3,8	1,07	-2,66	63	0,010	0,68	Ž	40	4,5	0,85	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju RAZNOVRSNOSTI	M	25	3,4	1,44	-2,14	44,83	0,038	0,57	Ž	39	4,1	1,21	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KVALITETE	M	25	3,7	1,38	-2,04	63	0,046	0,52	Ž	40	4,3	1,07	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KONKURENTNOSTI CIJENE TURISTIČKE PONUDE	M	25	3,8	1,12	-1,94	63	0,057	0,49	Ž	40	4,3	0,94	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju POBOLJŠANJU VLASTITOG POSLOVANJA	M	25	3,7	1,17	-2,46	42,45	0,018	0,66	Ž	40	4,4	0,93	Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu	M	24	3,3	1,34	-1,51	62	0,135	0,39	Ž	40	3,8	1,31																																																																																																			
Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	M	25	3,8	1,23	-1,86	36,22	0,070	0,53																																																																																																																																																																																																																																																		
	Ž	40	4,3	0,78					Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem RAZNOVRSNOSTI	M	25	4,1	0,81	-2,26	63	0,027	0,58	Ž	40	4,6	0,81	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KVALITETE	M	25	4,0	1,00	-1,64	63	0,106	0,42	Ž	40	4,4	0,93	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KONKURENTNOSTI	M	24	3,9	0,85	-3,04	62	0,003	0,78	Ž	40	4,5	0,82	U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cijene	M	25	4,0	1,17	-2,59	31,90	0,014	0,76	Ž	39	4,6	0,59	U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta.	M	25	3,8	1,07	-2,66	63	0,010	0,68	Ž	40	4,5	0,85	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju RAZNOVRSNOSTI	M	25	3,4	1,44	-2,14	44,83	0,038	0,57	Ž	39	4,1	1,21	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KVALITETE	M	25	3,7	1,38	-2,04	63	0,046	0,52	Ž	40	4,3	1,07	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KONKURENTNOSTI CIJENE TURISTIČKE PONUDE	M	25	3,8	1,12	-1,94	63	0,057	0,49	Ž	40	4,3	0,94	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju POBOLJŠANJU VLASTITOG POSLOVANJA	M	25	3,7	1,17	-2,46	42,45	0,018	0,66	Ž	40	4,4	0,93	Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu	M	24	3,3	1,34	-1,51	62	0,135	0,39	Ž	40	3,8	1,31																																																																																																																
Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem RAZNOVRSNOSTI	M	25	4,1	0,81	-2,26	63	0,027	0,58																																																																																																																																																																																																																																																		
	Ž	40	4,6	0,81					Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KVALITETE	M	25	4,0	1,00	-1,64	63	0,106	0,42	Ž	40	4,4	0,93	Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KONKURENTNOSTI	M	24	3,9	0,85	-3,04	62	0,003	0,78	Ž	40	4,5	0,82	U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cijene	M	25	4,0	1,17	-2,59	31,90	0,014	0,76	Ž	39	4,6	0,59	U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta.	M	25	3,8	1,07	-2,66	63	0,010	0,68	Ž	40	4,5	0,85	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju RAZNOVRSNOSTI	M	25	3,4	1,44	-2,14	44,83	0,038	0,57	Ž	39	4,1	1,21	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KVALITETE	M	25	3,7	1,38	-2,04	63	0,046	0,52	Ž	40	4,3	1,07	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KONKURENTNOSTI CIJENE TURISTIČKE PONUDE	M	25	3,8	1,12	-1,94	63	0,057	0,49	Ž	40	4,3	0,94	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju POBOLJŠANJU VLASTITOG POSLOVANJA	M	25	3,7	1,17	-2,46	42,45	0,018	0,66	Ž	40	4,4	0,93	Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu	M	24	3,3	1,34	-1,51	62	0,135	0,39	Ž	40	3,8	1,31																																																																																																																													
Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KVALITETE	M	25	4,0	1,00	-1,64	63	0,106	0,42																																																																																																																																																																																																																																																		
	Ž	40	4,4	0,93					Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KONKURENTNOSTI	M	24	3,9	0,85	-3,04	62	0,003	0,78	Ž	40	4,5	0,82	U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cijene	M	25	4,0	1,17	-2,59	31,90	0,014	0,76	Ž	39	4,6	0,59	U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta.	M	25	3,8	1,07	-2,66	63	0,010	0,68	Ž	40	4,5	0,85	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju RAZNOVRSNOSTI	M	25	3,4	1,44	-2,14	44,83	0,038	0,57	Ž	39	4,1	1,21	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KVALITETE	M	25	3,7	1,38	-2,04	63	0,046	0,52	Ž	40	4,3	1,07	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KONKURENTNOSTI CIJENE TURISTIČKE PONUDE	M	25	3,8	1,12	-1,94	63	0,057	0,49	Ž	40	4,3	0,94	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju POBOLJŠANJU VLASTITOG POSLOVANJA	M	25	3,7	1,17	-2,46	42,45	0,018	0,66	Ž	40	4,4	0,93	Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu	M	24	3,3	1,34	-1,51	62	0,135	0,39	Ž	40	3,8	1,31																																																																																																																																										
Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KONKURENTNOSTI	M	24	3,9	0,85	-3,04	62	0,003	0,78																																																																																																																																																																																																																																																		
	Ž	40	4,5	0,82					U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cijene	M	25	4,0	1,17	-2,59	31,90	0,014	0,76	Ž	39	4,6	0,59	U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta.	M	25	3,8	1,07	-2,66	63	0,010	0,68	Ž	40	4,5	0,85	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju RAZNOVRSNOSTI	M	25	3,4	1,44	-2,14	44,83	0,038	0,57	Ž	39	4,1	1,21	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KVALITETE	M	25	3,7	1,38	-2,04	63	0,046	0,52	Ž	40	4,3	1,07	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KONKURENTNOSTI CIJENE TURISTIČKE PONUDE	M	25	3,8	1,12	-1,94	63	0,057	0,49	Ž	40	4,3	0,94	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju POBOLJŠANJU VLASTITOG POSLOVANJA	M	25	3,7	1,17	-2,46	42,45	0,018	0,66	Ž	40	4,4	0,93	Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu	M	24	3,3	1,34	-1,51	62	0,135	0,39	Ž	40	3,8	1,31																																																																																																																																																							
U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti cijene	M	25	4,0	1,17	-2,59	31,90	0,014	0,76																																																																																																																																																																																																																																																		
	Ž	39	4,6	0,59					U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta.	M	25	3,8	1,07	-2,66	63	0,010	0,68	Ž	40	4,5	0,85	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju RAZNOVRSNOSTI	M	25	3,4	1,44	-2,14	44,83	0,038	0,57	Ž	39	4,1	1,21	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KVALITETE	M	25	3,7	1,38	-2,04	63	0,046	0,52	Ž	40	4,3	1,07	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KONKURENTNOSTI CIJENE TURISTIČKE PONUDE	M	25	3,8	1,12	-1,94	63	0,057	0,49	Ž	40	4,3	0,94	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju POBOLJŠANJU VLASTITOG POSLOVANJA	M	25	3,7	1,17	-2,46	42,45	0,018	0,66	Ž	40	4,4	0,93	Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu	M	24	3,3	1,34	-1,51	62	0,135	0,39	Ž	40	3,8	1,31																																																																																																																																																																				
U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta.	M	25	3,8	1,07	-2,66	63	0,010	0,68																																																																																																																																																																																																																																																		
	Ž	40	4,5	0,85					U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju RAZNOVRSNOSTI	M	25	3,4	1,44	-2,14	44,83	0,038	0,57	Ž	39	4,1	1,21	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KVALITETE	M	25	3,7	1,38	-2,04	63	0,046	0,52	Ž	40	4,3	1,07	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KONKURENTNOSTI CIJENE TURISTIČKE PONUDE	M	25	3,8	1,12	-1,94	63	0,057	0,49	Ž	40	4,3	0,94	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju POBOLJŠANJU VLASTITOG POSLOVANJA	M	25	3,7	1,17	-2,46	42,45	0,018	0,66	Ž	40	4,4	0,93	Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu	M	24	3,3	1,34	-1,51	62	0,135	0,39	Ž	40	3,8	1,31																																																																																																																																																																																	
U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju RAZNOVRSNOSTI	M	25	3,4	1,44	-2,14	44,83	0,038	0,57																																																																																																																																																																																																																																																		
	Ž	39	4,1	1,21					U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KVALITETE	M	25	3,7	1,38	-2,04	63	0,046	0,52	Ž	40	4,3	1,07	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KONKURENTNOSTI CIJENE TURISTIČKE PONUDE	M	25	3,8	1,12	-1,94	63	0,057	0,49	Ž	40	4,3	0,94	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju POBOLJŠANJU VLASTITOG POSLOVANJA	M	25	3,7	1,17	-2,46	42,45	0,018	0,66	Ž	40	4,4	0,93	Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu	M	24	3,3	1,34	-1,51	62	0,135	0,39	Ž	40	3,8	1,31																																																																																																																																																																																														
U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KVALITETE	M	25	3,7	1,38	-2,04	63	0,046	0,52																																																																																																																																																																																																																																																		
	Ž	40	4,3	1,07					U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KONKURENTNOSTI CIJENE TURISTIČKE PONUDE	M	25	3,8	1,12	-1,94	63	0,057	0,49	Ž	40	4,3	0,94	U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju POBOLJŠANJU VLASTITOG POSLOVANJA	M	25	3,7	1,17	-2,46	42,45	0,018	0,66	Ž	40	4,4	0,93	Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu	M	24	3,3	1,34	-1,51	62	0,135	0,39	Ž	40	3,8	1,31																																																																																																																																																																																																											
U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KONKURENTNOSTI CIJENE TURISTIČKE PONUDE	M	25	3,8	1,12	-1,94	63	0,057	0,49																																																																																																																																																																																																																																																		
	Ž	40	4,3	0,94					U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju POBOLJŠANJU VLASTITOG POSLOVANJA	M	25	3,7	1,17	-2,46	42,45	0,018	0,66	Ž	40	4,4	0,93	Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu	M	24	3,3	1,34	-1,51	62	0,135	0,39	Ž	40	3,8	1,31																																																																																																																																																																																																																								
U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju POBOLJŠANJU VLASTITOG POSLOVANJA	M	25	3,7	1,17	-2,46	42,45	0,018	0,66																																																																																																																																																																																																																																																		
	Ž	40	4,4	0,93					Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu	M	24	3,3	1,34	-1,51	62	0,135	0,39	Ž	40	3,8	1,31																																																																																																																																																																																																																																					
Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu	M	24	3,3	1,34	-1,51	62	0,135	0,39																																																																																																																																																																																																																																																		
	Ž	40	3,8	1,31																																																																																																																																																																																																																																																						

Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja (ostvarenom poreznom i dr. politikom, npr.: smanjenjem fiskalnih/parafiskalnih nameta i drugih troškova; liberalizacijom zakonodavnog okvira, dr. ...) RH omogućava se veći razvoj obiteljskog poduzetništva	M	25	4,1	1,19	1,28	63	0,204	0,33
	Ž	40	3,7	1,39				
Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) predstavlja garanciju realizacije koncepta održivog razvoja.	M	25	3,5	1,23	0,55	63	0,583	0,14
	Ž	40	3,3	1,47				
Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) pomaže produljenju perioda sezonalnosti	M	25	3,8	1,28	1,48	63	0,145	0,38
	Ž	40	3,3	1,52				
Država nudi mehanizme kojima omogućava povoljnije kreditne linije na duži rok otplate za male i srednje poduzetničke i obiteljske projekte hotelijera u RH te mogućnost reprogramiranja postojećih kredita	M	25	2,8	1,37	-0,03	63	0,975	0,01
	Ž	40	2,8	1,19				
Na državnoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH	M	25	4,8	0,47	1,69	61,46	0,096	0,38
	Ž	40	4,6	0,90				
Na općinskoj i županijskoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH	M	25	4,8	0,83	1,18	63	0,241	0,30
	Ž	40	4,6	0,60				

Izvor: autor

Tablica 83. Varijable - LSD Post-hoc test za usporedbu među pojedinim skupinama

Varijable	Br.	Grupa	N	M	SD	F (p)	LSD	
							2	3
Koncept održivog razvoja primjenjiv je kao oblik poticaja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	1	Samozaposleni	16	3,69	1,014	0,49 (,614)		
	2	Mikro poslovni subjekti	24	4,00	1,103			
	3	Mali poslovni subjekti	24	3,88	0,797			
Izuzetno je važan trend konceptualizacije održivog razvoja kao oblik unaprijeđena turističkog obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	1	Samozaposleni	16	4,19	0,655	0,09 (,917)		
	2	Mikro poslovni subjekti	25	4,08	1,115			
	3	Mali poslovni subjekti	24	4,08	0,717			
Pojam "malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu" treba zakonski definirati u RH, glede omogućavanja (porezne i druge) identifikacije, klasifikacije i praćenja u domeni potpore održivog razvoja	1	Samozaposleni	16	4,69	0,602	1,36 (,263)		
	2	Mikro poslovni subjekti	25	4,24	1,200			
	3	Mali poslovni subjekti	24	4,54	0,658			
Predviđena izgradnja (oko 200) malih obiteljskih hotela u RH ugroziti će raznolikost prirodnih bogatstava, jezera, mora i naše kulturne baštine	1	Samozaposleni	16	3,31	1,580	1,30 (,280)		
	2	Mikro poslovni subjekti	25	3,28	1,514			
	3	Mali poslovni subjekti	24	2,71	1,160			
Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja u RH	1	Samozaposleni	16	4,06	0,772	0,26 (,770)		
	2	Mikro poslovni subjekti	25	4,04	1,020			
	3	Mali poslovni subjekti	24	3,88	0,947			
Koncept održivog razvoja pridonosi povećanju stranih i domaćih ulaganja s ciljem snažnijeg napretka obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH	1	Samozaposleni	16	4,00	0,894	0,18 (,839)		
	2	Mikro poslovni subjekti	25	3,84	1,179			
	3	Mali poslovni subjekti	24	4,00	1,022			
Konceptom poticanja održivog razvoja potiče se bolje strateško pozicioniranje obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva na turističkom tržištu RH	1	Samozaposleni	16	4,19	0,834	0,29 (,747)		
	2	Mikro poslovni subjekti	25	4,12	0,781			
	3	Mali poslovni subjekti	24	4,00	0,780			
Razvoj ekonomskog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH.	1	Samozaposleni	16	4,44	0,512	1,29 (,283)		
	2	Mikro poslovni subjekti	25	4,04	1,136			
	3	Mali poslovni subjekti	24	4,00	0,834			
Razvoj socijalnog aspekta održivog razvoja	1	Samozaposleni	16	4,56	0,512	3,24	,020	,039

obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	2	Mikro poslovni subjekti	25	3,84	1,179	(,046)	-	,803
	3	Mali poslovni subjekti	22	3,91	0,868		,803	-
Razvoj ekološkog aspekta održivog razvoja obiteljskog poduzetničkog hotelijerstva predstavlja značajan element izgradnje koncepta veće učinkovitosti turističke ponude u RH	1	Samozaposleni	16	4,56	0,512	2,78 (,070)		
	2	Mikro poslovni subjekti	25	3,84	1,214			
	3	Mali poslovni subjekti	24	4,00	0,933			
Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem RAZNOVRSNOSTI	1	Samozaposleni	16	4,75	0,447	2,50 (,091)		
	2	Mikro poslovni subjekti	25	4,32	0,988			
	3	Mali poslovni subjekti	24	4,17	0,816			
Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KVALITETE	1	Samozaposleni	16	4,63	0,500	1,71 (,189)		
	2	Mikro poslovni subjekti	25	4,08	1,222			
	3	Mali poslovni subjekti	24	4,17	0,868			
Marketinški projekti ostvareni...povezani su s povećanjem KONKURENTNOSTI	1	Samozaposleni	16	4,69	0,602	2,50 (,090)		
	2	Mikro poslovni subjekti	24	4,21	0,977			
	3	Mali poslovni subjekti	24	4,08	0,881			
U sklopu politike održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu nužno je podržati razvoj konkretnih projekata za povećanje: raznovrsnosti ponude, ili sportskih sadržaja, ili kulturnih sadržaja, ili kvalitete usluge, ili konkurentnosti c	1	Samozaposleni	16	4,63	0,806	1,06 (,354)		
	2	Mikro poslovni subjekti	25	4,20	1,118			
	3	Mali poslovni subjekti	23	4,35	0,714			
U sklopu politike održivog razvoja razvojem obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu pridonosi se kreiranju novih radnih mjesta.	1	Samozaposleni	16	4,56	0,814	1,26 (,290)		
	2	Mikro poslovni subjekti	25	4,16	1,028			
	3	Mali poslovni subjekti	24	4,08	1,018			
U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju RAZNOVRSNOSTI	1	Samozaposleni	16	4,19	1,167	0,83 (,442)		
	2	Mikro poslovni subjekti	25	3,68	1,492			
	3	Mali poslovni subjekti	23	3,70	1,295			
U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KVALITETE	1	Samozaposleni	16	4,69	0,479	3,16 (,049)	,060	,017
	2	Mikro poslovni subjekti	25	3,96	1,369		-	,537
	3	Mali poslovni subjekti	24	3,75	1,294		,537	-
U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju KONKURENTNOSTI CIJENE TURISTIČKE PONUDE	1	Samozaposleni	16	4,63	0,500	4,22 (,019)	,145	,005
	2	Mikro poslovni subjekti	25	4,16	1,028		-	,113
	3	Mali poslovni subjekti	24	3,71	1,160		,113	-
U sklopu politike OR ... sa idejom da novim znanjima i vještinama pridonese povećanju POBOLJŠANJU VLASTITOG POSLOVANJA	1	Samozaposleni	16	4,69	0,602	4,50 (,015)	,140	,004
	2	Mikro poslovni subjekti	25	4,20	1,000		-	,096
	3	Mali poslovni subjekti	24	3,71	1,233		,096	-
Postoji realna mogućnost ostvarivanja poticaja kao rezultata primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH, npr. kroz sufinanciranje kreacije i implementacije inovativnih proizvoda i usluga u turizmu	1	Samozaposleni	16	3,75	1,438	0,54 (,583)		
	2	Mikro poslovni subjekti	25	3,44	1,417			
	3	Mali poslovni subjekti	23	3,83	1,193			
Pozitivnom revalorizacijom poticaja održivog razvoja (ostvarenom poreznom i dr. politikom, npr.: smanjenjem fiskalnih/parafiskalnih nameta i drugih troškova; liberalizacijom zakonodavnog okvira, dr. ...) RH omogućava veći razvoj obiteljskog poduzetniš	1	Samozaposleni	16	3,00	1,414	5,25 (,008)	,031	,002
	2	Mikro poslovni subjekti	25	3,88	1,394		-	,250
	3	Mali poslovni subjekti	24	4,29	0,908		,250	-
Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) predstavlja garanciju realizacije koncepta održivog razvoja.	1	Samozaposleni	16	2,31	1,401	8,11 (,001)	,000	,001
	2	Mikro poslovni subjekti	25	3,80	1,258		-	,798
	3	Mali poslovni subjekti	24	3,71	1,122		,798	-
Državna potpora koncepta povećanja broja objekata sa visokom dodanom vrijednošću (kao rezultata direktne primjene održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu RH) pomaže produljenju perioda sezonalnosti	1	Samozaposleni	16	2,13	1,408	13,79 (,000)	,000	,000
	2	Mikro poslovni subjekti	25	4,08	1,256		-	,483
	3	Mali poslovni subjekti	24	3,83	1,049		,483	-

Država nudi mehanizme kojima omogućava povoljnije kreditne linije na duži rok otplate za male i srednje poduzetničke i obiteljske projekte hotelijera u RH te mogućnost reprogramiranja postojećih kredita	1	Samozaposleni	16	2,06	0,772	5,02 (,010)	,003	,022
	2	Mikro poslovni subjekti	25	3,24	1,451		-	,407
	3	Mali poslovni subjekti	24	2,96	1,083		,407	-
Na državnoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH	1	Samozaposleni	16	4,44	1,209	1,07 (,350)		
	2	Mikro poslovni subjekti	25	4,80	0,500			
	3	Mali poslovni subjekti	24	4,67	0,637			
Na općinskoj i županijskoj razini neophodno je smanjiti (porezne i druge) namete malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu u hotelijerstvu RH	1	Samozaposleni	16	4,63	0,500	0,05 (,947)		
	2	Mikro poslovni subjekti	25	4,60	0,866			
	3	Mali poslovni subjekti	24	4,67	0,637			

Izvor: autor

Ukratko, analizom broja zaposlenika u ustanovi dobivaju se podupirujući podaci te rezultati o novim povezanostima. Analiza varijance s LSD (Least Square Differences) post-hoc testom, a ovaj post hoc test nije sasvim opravdan zbog rizika *familywise* pogreške, ali zbog veličine uzorka i statističke snage preferiran je u odnosu na druge post-hoc testove (LSD Post hoc test za usporedbu među pojedinim skupinama ne računa se ako je F neznačajan). Konkretno, u poljima su prikazane p vrijednosti koje pokazuju statističku značajnost razlika, a broj stupca i retka određuju koje dvije skupine se uspoređuju (F od analize varijance i p vrijednost.). Npr. prvo žuto polje: ovdje je npr. dobivena statistički značajna razlika ( $p = 0,020$ ) pri čemu se Samozaposleni (1) u većoj mjeri ( $M = 4,56$ ) slažu s navedenom tvrdnjom nego Mikroposlovni subjekti (2) ( $M = 3,84$ ).

## ROBERT SVETLAČIĆ – ŽIVOTOPIS S POPISOM RADOVA

### Osobne informacije

Adresa: 1. Kotoripski odvojak br. 7, 10090 Zagreb

Mobitel/telefon: (+385) 098 664 264

e-adresa: [rsvetlacic@gmail.com](mailto:rsvetlacic@gmail.com)

Matični broj znanstvenika: 209344

Datum rođenja: 12. 4. 1971

Državljanstvo: hrvatsko

### Radno iskustvo:

(a) 1990. osniva tvrtku Roby d.o.o. u RH u turizmu, ugostiteljstvu i trgovini te u svojstvu menadžera vodi cjelokupno poslovanje, proširuje djelatnost i stječe nova znanja i iskustva, počinje s radom u turizmu, otvara i oprema manji broj apartmana; paralelno proširuje dodatni sadržaj uslugom prijevoza, organizacijom i realizacijom posjeta atraktivnim objektima i destinacijama

(b) 1995. osniva dodatnu tvrtku Zlatna školjka d.o.o. sa sjedištem u Kopačevu (RH) specijaliziranu isključivo za pružanje usluga u turizmu; egzistira dugi niz godina, posebno na području kontinentalne Hrvatske te srednje Dalmacije, a u sklopu Hotela Medena u kojem djeluje kao direktor i koordinator za suradnju s tvrtkama u turizmu i hotelijerstvu, gdje stiče nova praktična znanja, održava prezentacije i predavanja za potrebe poduzeća i tako primjenjuje teorijska znanja u praktičan dio poslovanja

(c) 2000. proširuje poslovanje i otvara ugostiteljski objekt. (d) 2012. se zapošljava u inozemnoj tvrtki Adrija-San d.o.o. kao direktor

(e) 2019. postaje predavač i vanjski suradnik na kolegijima Osnove ekonomike turizma i Uvod u turizam i turističko istraživanje na Veleučilištu Baltazar Zeprešić, dislocirani studij u Biogradu na moru.

### Obrazovanje i osposobljavanje:

1986. – 1990.: Ugostiteljska škola UHOC, Zagreb

1990. – 1992.: Ekonomski fakultet u Zagrebu, smjer Tržišno poslovanje, oec.

1992. – 1994.: Ekonomski fakultet u Zagrebu, smjer Marketing, dipl. oec.

1994. – 1995.: Hotelijerski fakultet Opatija, poslijediplomski znanstveni magistarski studij

## Menadžment u suvremenom hotelijerstvu

2015.: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, poslijediplomski sveučilišni doktorski studij Menadžment održivog razvoja

### Osobne vještine

Glazbeno obrazovanje: solo-pjevanje, gitara (vrlo dobro), klavir (osnovno); sudjelovao na festivalima, kazališnim i drugim događajima, koncertima (posebno *a capella* izvedbe, klapsko pjevanje, ozbiljna glazba)

### Jezici

- hrvatski (materinski) i engleski (B1/B2)

### Ostale vještine

- dobre komunikacijske vještine stečene radom i iskustvom na raznim funkcijama
- vrlo dobra poslovna procjena
- uspješno umijeće pregovaranja
- vrlo dobra neverbalna komunikacija
- pozitivno i otvoreno ophođenje s klijentima i suradnicima
- konkretan i dosljedan
- poslovno: vrlo dobre organizacijske vještine, agiln, konkretan i poduzetan, pragmatičan, uporan, ustrajan

### Vozačka dozvola

- kategorije A i B te za upravljanje plovilima do 15 m dužine

### Popis radova:

1. Svetlačić, Robert. Gastro offer as a key part of offer of small family hotels in the Republic of Croatia, Znanstveno-stručni skup: „Modeli stručne prakse“ knjiga, nakladnik Redak, urednici: Mila Nardljinski, Đorđe Nardljinski, Split 2019., str. 135.–147.
2. Svetlačić, Robert, Primorac, Dinko, Kozina, Goran. Introduction of new business strategies based on sustainable development in the family hotel industry segment in Croatia // 22th International Scientific Conference on Economic and Social Development, Split / Book of Proceedings/ Željko Radić, Ante Rončević, Li Yongqiang (ur.). Varaždin: Varaždin Development and Entrepreneurship Agency, 2017, 2017. str. 653.–664. (predavanje, međunarodna recenzija, cjeloviti rad (*in extenso*), znanstveni)
3. Svetlačić, Robert, Primorac, Dinko, Kozina, Goran. Sustainable development as a strategic guiding principles // 16th International Scientific Conference on Economic and Social Development, Split / Book of Proceedings/Željka Primorac, Candida Bussoli, Nicholas Recker



- (ur.). Varaždin : Varaždin Development and Entrepreneurship Agency, 2016., 2016. 732.–743. (predavanje, međunarodna recenzija, objavljeni rad, znanstveni)
4. Svetlačić, Robert. Aspects of sustainable development of small and family hotels // 14th International Scientific Conference on Economic and Social Development, Beograd / Book of Proceedings / Ana Jovanca i Stakić, Petar Kurečić, Damir Dobrinić (ur.). Varaždin: Varaždin Development and Entrepreneurship Agency , 2016., 2016. 2.–12. (predavanje, međunarodna recenzija, objavljeni rad, znanstveni)
  5. Svetlačić, Robert, Primorac, Dinko, Kurečić, Petar. Retrospective analysis of development of tourism in Croatia // 11th International Scientific Conference on Economic and Social Development, Zagreb / Book of Proceedings/Vuletić Ante, Vlahov Rebeka Danijela, Pihir Igor (ur.). Varaždin: Varaždin Development and Entrepreneurship Agency, 2015. 143.–154. (predavanje, međunarodna recenzija, objavljeni rad, znanstveni)
  6. Škrtić, Marica, Svetlačić, Robert, Mikić, Mihaela. Creation of Competitive Advantage through Cluster Development in Croatia // Faculty of Economics and Business, Zagreb / Book of Proceedings/Lovorka Galetić (ur.). Zagreb : Mikrorad ([s. l. : s. n.]). - 288 str.; 24 cm, 2006. (predavanje, međunarodna recenzija, objavljeni rad, znanstveni)
  7. Vojnović, Savo, Svetlačić, Robert. Ispitivanje podudarnosti strukture turističkog prometa primjenom koeficijenta konzistencije. // Ekonomski pregled: mjesečnik Hrvatskog društva ekonomista Zagreb. Vol. 46.1995 (1995), 11; 840.–856. (pregledni rad, znanstveni)
  8. Svetlačić, Robert. Marketing aspekti turističkog gospodarstva / magistarski rad. Opatija: Hotelijerski fakultet u Opatiji, 15.11. 1995., 157 str. Mentor: doc. dr. sc. Ivan Šverko