

# Uloga i značaj obiteljskog poduzetništva u razvoju turističke destinacije

---

**Ružić, Nola**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*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:191:835180>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**



*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**

**Sveučilišni prijediplomski studij**

**NOLA RUŽIĆ**

**Uloga i značaj obiteljskog poduzetništva u razvoju turističke  
destinacije**

**The role and importance of family entrepreneurship in the  
development of tourism destination**

Završni rad

Zabok, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

**Sveučilišni prijediplomski studij**

Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu

Studijski smjer: Menadžment u hotelijerstvu

**Uloga i značaj obiteljskog poduzetništva u razvoju turističke  
destinacije**

**The role and importance of family entrepreneurship in the  
development of tourism destination**

Završni rad

Kolegij:

**Organizacija obiteljskog  
poduzetništva**

Student:

**Nola Ružić**

Mentor:

**Doc. dr. sc. Marta Cerović**

Matični broj:

**25122/19**

Zabok, srpanj 2024.



## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

**Nola Ružić**

(ime i prezime studenta)

**25122/19**

(matični broj studenta)

**Uloga i značaj obiteljskog poduzetništva u razvoju turističke destinacije**

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 1. srpnja, 2024.

Potpis studenta

## SAŽETAK

Tema završnog rada je značaj i uloga obiteljskih poduzeća za razvoj turističke destinacije. Motiv odabira teme očituje se u činjenici kako dvorci predstavljaju neiskorišteni turistički potencijal naše zemlje, većinom zaboravljen i zapušten. Ponukan ovom činjenicom, vlasnik poduzeća Hotel Dvorac Bežanec d.o.o. odlučio je turistički valorizirati dvorac Bežanec i povijesni resurs pretvoriti u uspješan poslovni pothvat. Cilj rada je primjena cjelokupnog teorijskog znanja kao i praktičnog znanja o značaju obiteljskih poduzeća za razvoj gospodarstva i turističke destinacije Hrvatsko zagorje. Bogato kulturnom i povijesnom baštinom, upravo ono pruža potencijal za razvoj obiteljskih poduzeća na tom području. Obiteljsko poduzetništvo predstavlja platformu za samozapošljavanje, ali i odabir određenog životnog stila u sve promjenjivijoj poslovnoj okolini. Također, obiteljska poduzeća su dominirajuća poduzeća u vodećim svjetskim ekonomijama, te uz to predstavljaju i temelje europske ekonomije. Zbog rastućeg broj obiteljskih poduzeća u Europi, ali i svijetu, tema je aktualna jer se osvrće upravo na značaj ovih poduzeća za razvoj ekonomije i gospodarstva, ali i jedne turističke destinacije pune potencijala kao što je Hrvatsko zagorje.

**Ključne riječi:** poduzetništvo, obiteljsko poduzetništvo, turistička destinacija.

## SADRŽAJ

UVOD.....	1
1. TEMELJNI PRISTUP RAZUMIJEVANJU PODUZETNIŠTVA.....	3
1.1. Povijesni razvoj poduzetništva.....	3
1.2. Ekonomske teorije o poduzetništvu .....	4
1.3. Temeljne karakteristike poduzetništva i poduzetnika .....	8
1.4. Osnovna obilježja poduzetnika i poduzetničkog ponašanja.....	10
1.5. Pravni oblici poduzeća u Republici Hrvatskoj.....	13
2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO .....	17
2.1. Osnovni koncepti obiteljskog poduzetništva.....	17
2.2. Povijesni razvoj obiteljskih poduzeća .....	20
2.3. Životni ciklus obiteljskih poduzeća.....	22
2.4. Tipologija obiteljskih poduzeća .....	25
2.5. Doprinosi obiteljskih poduzeća gospodarskom razvoju.....	28
2.6. Izazovi upravljanja obiteljskim poduzećem.....	29
2.7. Obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj .....	33
3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO I TURISTIČKI RAZVOJ HRVATSKOG ZAGORJA .....	36
3.1. Osnovna obilježja turističke destinacije Hrvatsko zagorje .....	36
3.2. Poduzetnička razvijenost Hrvatskog zagorja .....	38
3.3. Dvorci Hrvatskog zagorja - turistički i poduzetnički potencijal .....	38
4. POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU PODUZEĆA HOTEL DVORAC BEŽANEC D.O.O.....	40
4.1. Povijesni razvoj poduzeća.....	40
4.2. Osnovni podaci o poduzeću .....	41
4.3. Ugostiteljska ponuda i SWOT analiza poduzeća Hotel Dvorac Bežanec d.o.o.....	44
4.4. Analiza poslovanja poduzeća Hotel Dvorac Bežanec d.o.o.....	49
ZAKLJUČAK.....	51
Bibliografija .....	52
Popis slika, tablica i grafikona .....	54

## UVOD

U završnom radu vrši se razrada teme o važnosti i značaju obiteljskih poduzeća. Općenito u svijetu poduzetništva, obiteljska poduzeća imaju veliku ulogu u gospodarstvu. Dugotrajnost i rast prednosti su obiteljskih poduzeća. Zbog utjecaja obiteljskih poduzeća na razvoj ekonomike i gospodarstva, u svijetu se posvećuje mnogo pažnje istraživanju ove teme.

U turističkom kontekstu, Hrvatsko zagorje područje je bogato kulturom i poviješću, te ponajviše gastronomijom. Uz sve navedeno ima također dosta neiskorištenog potencijala kao što su dvorci i perivoji, te očuvana priroda što predstavlja resurs vrijedan ulaganja. Bogata gastronomija jedan je od najvećih razloga posjećenosti ovog kraja. Stoga, obiteljska poduzeća predstavljaju veliki potencijal i većina poduzeća djeluje upravo u tom obliku. Osim što obiteljska poduzeća doprinose gospodarstvu, doprinose i razvoju određene turističke destinacije.

U nastavku rada prikazano je poslovanje obiteljskog poduzeća Hotel Dvorac Bežanec d.o.o..

Problem rada očituje se u spoznaji važnosti obiteljskih poduzeća za razvoj gospodarstva i destinacije, te mogućnosti korištenja potencijala obiteljskih poduzeća u svrhu turističke valorizacije. Iz definiranog problema proizlazi kako je predmet rada uloga i značaj obiteljskog poduzetništva za razvoj turističke destinacije, te je temeljni cilj završnog rada identificirati najznačajnije čimbenike obiteljskih poduzeća i mogućnost njihova korištenja u poslovanju, u sektoru turizma i ugostiteljstva, te primjena dobivenih spoznaja u praksi.

Uz uvod i zaključak, rad je strukturiran u četiri poglavlja.

U prvom poglavlju opisuje se poduzetništvo te njegova povijest i nastanak. U tom dijelu rada govori se o temeljnim karakteristikama poduzetnika i samog poduzetništva kao i osnovna obilježja istih, te se navode pravni oblici poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

U drugom poglavlju detaljno se objašnjavaju osnovni koncepti te povijesni razvoj obiteljskog poduzetništva. Sljedeće se navode tipologija, izazovi upravljanja obiteljskog poduzeća, te se navode obiteljska poduzeća u Hrvatskoj.

U trećem poglavlju definiraju se osnovna obilježja turističke destinacije i poduzetnička razvijenost Hrvatskog zagorja. Zadnji dio poglavlja posvećuje se dvorcima Hrvatskoj zagorja koji predstavljaju turistički i poduzetnički resurs.

Četvrto poglavlje analizira odabrano obiteljsko poduzeće Hotel Dvorac Bežanec d.o.o. kroz povijesni razvoj poduzeća te osnovne podatke i organizacijsku strukturu te kroz nasljeđivanje i razvojne planove. U ovom poglavlju također se analizira područje na kojem djeluje poduzeće i njegov doprinos razvoju turističke destinacije.

Rad završava zaključkom u kojem su sumirane sve spoznaje po prethodno razrađenim poglavljima.



# 1. TEMELJNI PRISTUP RAZUMIJEVANJU PODUZETNIŠTVA

Poduzetništvo je pojam koji se veže uz razne djelatnosti. Ono je sposobnost čovjeka da svojom kreativnošću potakne stvaranje novih proizvoda, ideja ili usluga kroz razne inovacije. Te inovacije znatno doprinose rastu i razvoju gospodarstva. Poduzetništvo daje mogućnost postizanja profita odnosno zarade, mogućnost samozapošljavanja i kreiranja željenog i vlastitog radnog mjesta, te doprinosi razvoju zajednica u kojima djeluje.

## 1.1. Povijesni razvoj poduzetništva

Poduzetništvo je u razvitku i restrukturiranju tržišnog gospodarstva uvijek imalo važnu ulogu.<sup>1</sup> Ono se u obliku raznih obrta moglo vidjeti još u doba civilizacija kao što su egipatska, babilonska, rimska, grčka i još mnogo drugih. Najbliži razvoj ka današnjem poduzetništvu javlja se u periodu između 11. i 13. stoljeća u obliku trgovine i pomorstva. Masovni razvoj poduzetništva počinje u 17. stoljeću s porastom trgovine na međunarodnu i preoceansku. Kroz promjene prolazi u 19. i 20. stoljeću kada poduzetništvo jača zbog novih industrija. Kako se desila druga industrijska revolucija te se povećala masovna proizvodnja, došlo je do smanjenja značaja poduzetništva.

Agrarno doba počelo je u ranom srednjem vijeku i trajalo je sve do otkrića Amerike 1492. godine. Tadašnja pravila bila su iduća: 10 % bogatih plemića bili su vlasnici 90 % posjeda zemlje, kmetovi i seljaci su obrađivali zemlju plemića i imali su podmirenu samo hranu i osnovne životne potrebe a novac i financijska pismenost nisu im ništa značili.

Nakon određenog vremena mijenjaju se vremena i pravila, te je plodna zemlja odjednom izgubila vrijednost, bogatstvo se prebacilo na vlasnike zgrada i kamenitu zemlju za izgradnju hala i zgrada, novac je počeo značiti, te su se ljudi počeli zapošljavati i raditi cijeli život u jednoj tvrtki.

Nešto kasnije, padom Berlinskog zida, i pojavom Interneta nastalo je novo informatičko doba u kojem dolazi do još većih promjena. Prvi puta u povijesti dešava se da bogati ljudi više ne moraju nužno potjecati iz plemićkih i kraljevskih obitelji. U ovom dobu, najmoćnija stvar je

---

<sup>1</sup> Vujić, *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*, 36.

ideja. Bogatstvo i novac postaju ideja koja se treba pretvoriti u aktivu kako bi se postigao profit.<sup>2</sup>

Nadalje, razvoj poduzetništva dijeli se u četiri razdoblja:

Prvo razdoblje povezano je s kapitalističkim razvitkom koji je obilježen procvatom poduzetništva i praćen klasičnom građanskom ekonomskom misli.

Drugo razdoblje obilježeno je masovnom industrijskom proizvodnjom, koncentracijom i centralizacijom kapitala i radom, te razvojem monopolističke korporacije nacionalnog i multinacionalnog značaja. Krajem ovog razdoblja u području ekonomije dolazi do intervencije države. Poduzetništvo se potiskuje u drugi plan. U ovo doba prevladava neoklasična građanska ekonomska teorija. Prema njoj, omogućuje koordinaciju odluka da uloga poduzetnika postaje zanemariva.

Treće razdoblje započinje krajem 60-ih godina 20. stoljeća javljanjem znanstveno-tehnološke i informatičko-komunikacijske ere. Označava proces promjena u gotovo svim područjima djelovanja. Pojavljuju se novi oblici organizacijske strukture procesa rada i upravljanja poslovnim sustavima. Uz to, objavljuju se goleme literature o poduzeću i poduzetništvu.

Četvrto razdoblje oživljavanja poduzetništva započinje krajem 20. i početkom 21. stoljeća. Karakteriziraju ga promjene koje nastaju na svim razinama društva. Te promjene uzdižu čovjeka, čovjekovo znanje i kreativnost u prvi plan. Od gospodarskog se subjekta zahtijeva brza prilagodba.

Može se uočiti kako u svim većim promjenama u povijesti prethode promjene u prethodnim razdobljima i njihovim društvenim uređenjima i strukturama društva.<sup>3</sup>

## **1.2. Ekonomske teorije o poduzetništvu**

Pojavom i razvojem poduzetništva, uz definiranje istog, obično se spominjao i poduzetnik. Autor Vidoje Vujić piše kako je od prvih gurua i mislitelja o poduzetništvu potrebno izdvojiti

---

<sup>2</sup> Vujić, *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*, 36.

<sup>3</sup> *Ibid.*, 16.

Benedikta Benka Kotruljića, R. Cantillona, J.B. Saya, A. Smitha, K. Marxa, A. Marshalla, H. Walrasa, J. Schumpetera, F.A. Hayeka i M. Webera.<sup>4</sup>

**Benedikt Benko Kotruljić** poznat je po dijelu O trgovini i savršenom trgovcu (*Della mercatura et del mercante perfetto*). Njegovo se djelo smatra prvim priručnikom o trgovini i knjigovodstvu u Europi. Navodi sva bitna načela ekonomskog poduzetništva tadašnjeg doba.

**Richard Cantillon** bio je irski plemić i francuski ekonomist, te se bavio bankarstvom. Prvi uvodi izraz poduzetnik u ekonomsku teoriju u svome djelu objavljenom 1725. godine pod nazivom Opća rasprava o prirodi trgovine (*Essai sur la Commerce*) objavljen 1725. godine. Poduzetnik je osoba koja kupuje po poznatoj cijeni te na tržištu prodaje po novoformiranoj cijeni. Njegova zasluga je što je prvi uspješno opisao teoriju poduzetništva i poduzetnika kao preuzimatelja rizika.

**Jean Baptiste Say** definirao je mjesto i funkciju poduzetnika kao posredovatelja između zaposlenika i vlasnika kapitala. Navodi kako se vlasnička funkcija može odvojiti od poduzetničke funkcije. Ističe sposobnost poduzetnika da usmjerava poslovne pothvate, nadzire ih i upravlja njima. Također ističe značenje poduzetničke aktivnosti za razvitak društva.

**Adam Smith** bio je ekonomist i etičar koji je unio nove ideje kojima je isticana priroda poduzetništva i sloboda pojedinaca. Zagovarajući liberalno poduzetništvo, ističe važnu ulogu pojedinca i njegovih potreba i interesa u obavljanju određenih aktivnosti u ekonomskom životu. Dolazi od toga da su poduzetniku osnovna svojstva urođena a utjecajem okoline razvijena i usavršavana. Njegova zasluga je što je u poduzetničku karakteristiku inkorporirao interes i motivaciju, a poduzetnički je uspjeh determinirao slobodom.

**Karl Heinrich Marx** bio je njemački filozof, ekonomist, inovator i organizator Međunarodne udruge radnika. Povezivao je poduzetništvo isključivo s vlasnikom kapitala. Prema njemu, kapitalist je vlasnik i poduzetnik. Istodobno obavlja funkcije upravljanja i nadziranja a pritom kao nagradu uzima svu dobit ili dio od ukupnog prisvojenog viška vrijednosti.

**Alfred Marshall** jedan od osnivača neoklasične ekonomije donosi ideje ponude i potražnje, granične korisnosti i troškova proizvodnje. Naglasak stavlja na slobodu obavljanja raznih djelatnosti i poduzetništva u smislu veće samostalnosti. On vidi poduzetnika isključivo kao vlasnika i jedinog nositelja rizika.

---

<sup>4</sup> Vujić, *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*. 18.

**Joseph Alois Schumpeter** prvi je popularizirao kreativno razaranje u ekonomiji. U kapitalističkom gospodarstvu, poduzetništvu daje središnje mjesto. Poduzetnik je prema njemu osoba koja provodi inovacije, te je ona pokretač. Poslove organizacije i koordinacije prepušta menadžerima a oni brinu o inputu što racionalnije da bi se ostvario što bolji output. Poduzetnik je lider koji koristi raspoložive resurse i inovatore pojedince. Između vlasnika i poduzetnika, te poduzetnika i menadžera postavlja jasne distinkcije.

**Friedrich August von Hayek** za razliku od Schumpetera koji u poduzetniku vidi izvor, uzrok i nositelja promjena, ističe i odgovornost poduzetnika na promjene. Hayek upozorava da je za uspješnu poduzetničku djelatnost sposobnost korištenja informacija od velike važnosti.

**M. G. Casson** isto tako ističe neizvjesnost u poduzetničkoj aktivnosti. U poduzetniku vidi specijalista u odlučivanju o alokaciji rijetkih resursa u uvjetima kada nema pravila koja bi jamčila ispravnost odluke. Pojedini poduzetnici nerijetko u konkurenciji koriste ono što drugi nisu učinili jer nisu poznavali činjenice ili su ih iz nehata propustili uzeti u obzir prigodom procjene.

**M. Weber** istaknuti stručnjak na području filozofije, ekonomije, povijesti, teologije i prava, te politolog, ističe važnost protestantskog duha i etike u razvitku poduzetništva u Europi i Americi. U prilog navedene utjecajnosti vanjskih okolnosti na poduzetništvo, dobar su primjer budizam te luteranski red i šintoizam, koji se osjećaju u poduzetništvu nekih zemalja, posebice u Finskoj i Japanu.

### **Suvremeni teoretičari:**

Od suvremenih teoretičara, bitno je spomenuti Theodora Williama Schulca, Petera Ferdinanda Druckera, Jihna Kennetha Galbraitha, Paula Anthonya Samuelsona, Aleksandera Bajta, Adolfa Dragičevića, Dragu Gorupića, P. Ravlića, Pere Sikavicu, Zvonimira Baletića, Dražena Kalodera, Josipa Deželjina i Marka Kolakovića.

**Theodor William Schule** – dobitnik je Nobelove nagrade za doprinos razvoju gospodarstva i ekonomsku analizu. U svojim je radovima isticao inovativno poduzetništvo i poduzetničku sposobnost kao karakteristiku ljudskog bića. Prema njemu poduzetnik može biti student, kućanica i svaka osoba koja može, zna i hoće.

**Peter Ferdinand Drucker** – bio je konzultant za upravljanje. U području poduzetništva poseban je naglasak stavljao na znanje radnika i inovativno poduzetništvo. Upozorava na to da poduzetništvo nije samo osnutak vlastitog poduzeća, već i razvoj novog tržišta, te da

poduzetnik nije samo kapitalist, ulagač i poslodavac. Prema njemu, poduzetništvo je definirano kao maksimalizacija mogućnosti i sposobnost usmjerenja aktivnosti ka onemogućenju inertnosti i osrednjosti. Drucker "stvaralačko razaranje" dijeli u sedam poduzetničkih izazova:

- 1) nepredvidljivost uspjeha ili neuspjeha
- 2) nesklad između sadašnje i buduće realnosti
- 3) prilagođivanje potrebama tržišta
- 4) razumijevanje globalnih promjena i društvenih zahtjeva
- 5) demografske promjene
- 6) implementacija novih tehnologija i znanja
- 7) unapređivanje odnosa sa zainteresiranim stranama

**Paul Anthony Samuelson** – američki ekonomist, dobitnik Nobelove nagrade za ekonomske znanosti 1970. godine. Nabraja okolnosti unutar kojih se poduzetnik kreće i ponaša, a pritom djelujući specifičnim aktivnostima kako bi ostvario maksimalan ekonomski učinak.

**Aleksandar Bajt** – slovenski ekonomski teoretičar koji čini distinkciju između poduzetništva i menadžmenta. Poduzetništvo znači usmjerenje kapitala i konkretnih činitelja procesa proizvodnje. Poduzetništvo je jednako investiranju, poduzetnik je onaj koji investira. Menadžment započinje kad kapital i prirodni oblici u poduzeću postoje. Menadžer se bavi poslovanjem postojećeg poduzeća i maksimizira ekonomske učinke.<sup>5</sup>

**Adolf Dragičević** – Poduzetnik je prema njemu prikazan kao osoba koja raspolaže sredstvima potrebnim za preciziranu poslovnu aktivnost i koja odluke donosi samostalno. Dragičević u jednom pojmu sjedinjuje sadržaje poduzetničke i menadžerske funkcije.

**Drago Gorupić** – aktivnost poduzetništva opisuje kroz pet kategorija:<sup>6</sup>

- 1) Organizacija proizvodnje i poslovanja
- 2) Inovacije, razvitak i poboljšanje
- 3) Suradnja s radnicima
- 4) Borba i suradnja na tržištu roba i kapitala
- 5) Uređivanje odnosa s državom i s neposrednim društvenim i gospodarskim okruženjem

**P. Ravlić** – u poduzetniku vidi odlučnu osobu, koja je spremna snositi rizik upravljanja poduzećem, te osobu nadarenu poslovnim duhom, bogatu znanjem o ljudskim potencijalima.

---

<sup>5</sup> Vujić, *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*. 21.

<sup>6</sup> Gorupić, *Poduzeće*, 26.

Prema njemu, poduzetništvo je utvrđeno kao poduzetnikova aktivnost orijentirana na osnutak, organizaciju i inovaciju poduzetničkog poslovanja, kojem je fundamentalni cilj razvoj tržišta.<sup>7</sup>

**Marko Kolaković** – ističe razliku između industrijske ekonomije i nove ekonomije koju karakterizira znanje, patent, nova tehnologija i procesi rada. Veže poduzetničku djelatnost i postizanje ekonomskih učinaka za pojedince i korištenje brojnih tržišnih prilika koje se nude u svakom od njih. Ističe kako u današnjici nema pokretanja aktivnosti bez određenog temeljnog nositelja – **poduzetnika**, koji stvara nove proizvode, potrošače i tehnologije.<sup>8</sup>

Zajedničko prvim guruima, misliteljima, te suvremenim teoretičarima je to da je poduzetnik osoba bez koje poduzetništvo ne bi postajalo. Uz to, govore kako poduzetnik mora biti talentirana osoba i prvenstveno inovator, koji je sposoban voditi, te konstantno traga za novim idejama i poslovnim prilikama vrijednim ulaganja. Uz sve to, vrlo je bitno da poduzetnik ima sposobnosti preuzimanja rizika i stvaranja novih proizvoda, tržišta i potrošača.

### 1.3. Temeljne karakteristike poduzetništva i poduzetnika

Na osnovi poimanja poduzetnika i poduzetništva, možemo definirati poduzetništvo kao dinamički proces u kojem se stvaraju opća dobra. Njih stvaraju poduzetnici koji se izlažu određenom riziku, bez kojeg nije moguće napraviti određeni poduzetnički pothvat.

Poduzetništvo je osobina poslovnog čovjeka. Ono nije profesija već je sposobnost pokretanja aktivnosti u svrhu postignuća specifičnog cilja, preuzimanjem rizika i određene visine odgovornost.

Poduzetništvo se može opisati kao stvaralačka aktivnost koja sadrži inicijativu i energiju za osnivanje poduzeća. Od poduzetnika je potrebna jasna vizija, motivacija, te privrženost. Kako bi se smanjio rizik nužno je imati viziju i plan razvoja.

Poduzetništvo je proces stvaranja nove vrijednosti iz „ničega“ u produkt.<sup>9</sup>

U suvremeno doba, poduzetništvo se u teorijskom i praktičnom kontekstu javlja u obliku individualnog i korporacijskog poduzetništva, odnosno u dva osnovna oblika.

---

<sup>7</sup> Vujić, *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*, 23.

<sup>8</sup> Kolaković, *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, 5.

<sup>9</sup> Vujić, op.cit. 26.

**Individualno** poduzetništvo temelji se na konkurentnosti tržišta, izražava jako međudjelovanje između funkcije vlasništva, te rizične i upravljačke funkcije.

**Korporacijsko** poduzetništvo obično se veže uz velike korporacije koje nisu same po sebi poduzetničke, što ne znači da nisu inovativne. Razvija se nova poduzetnička kultura jer se bude inicijative i inventivnosti, te primjenjuju nove tehnologije. Cilj je da talentirane individue realiziraju svoje zamisli korištenjem svojih ideja i talenata, te ostanu unutar poduzeća.

Poduzetništvo se prema poduzetniku dijeli kao:

- 1) **Privatno poduzetništvo:** Vezano uz tvrtke koje se razvijaju kroz privatni kapital.
- 2) **Javno poduzetništvo:** Odnosi se na poduzetnike koje je razvio javni sektor.
- 3) **Individualno poduzetništvo:** Vrsta poduzeća koje je razvila jedna osoba ili obitelj, česta je u malim poduzećima.
- 4) **Masovno poduzetništvo:** Dešava se poticajima vlade, ali i drugim aspektima kao što su društveni, ekonomski i znanstveni. Ono se dešava kad postoji povoljna klima za stvaranje novog poduzeća.

Uzimajući u obzir način organiziranja, funkcije i vlasniku strukturu poduzetništvo more biti:<sup>10</sup>

**Korporativno poduzetništvo** još se naziva i intrapoduzetništvo. Ono se nalazi unutar velikih i postojećih poduzeća. Obuhvaća stvaranje nove poslovne aktivnosti, razne transformacije poduzeća, te inoviranje i stvaranje. Intrapoduzetnici su pojedinci koji stvaraju poduzetničke ideje i pri tome razmišljaju kako te ideje preobraziti u poduzetničke mogućnosti.

**Društveno poduzetništvo**, društveni problem upravo je razlog koji potiče ovu vrstu poduzetništva. Poduzetnicima koji djeluju u društvenom poduzetništvu primarni cilj je pružanje pomoći najpotrebnijima odnosno najsiromašnijima i najpotlačenijima u društvu. Za razliku od ostalih, profit odnosno ostvarivanje zarade im nije u prvome planu.

**Tradicionalno poduzetništvo** najčešće je malim i srednjim poduzećima. Poznato je kako upravo ova poduzeća otvaraju radna mjesta i pogodna su za razvoj ljudskog potencijala. Isto tako, potiču konkurenciju, onemogućuju stvaranje monopola, te stvaraju različitu ponudu. Potiču potrošače na slobodan izbor, ali i osiguravaju bržu prilagodbu potražnje u odnosu na promjene.

---

<sup>10</sup> Škrtić i Mikić, *Poduzetništvo*, 46.

Što se tiče tradicionalnog poduzetništva, znatan dio čine obiteljska poduzeća. U svijetu je upravo obiteljsko poduzetništvo najčešći oblik upravljanja i vlasništva.<sup>11</sup>

#### 1.4. Osnovna obilježja poduzetnika i poduzetničkog ponašanja

Ne postoji jedinstvena definicija kojom bi se moglo opisati poduzetnika. Poduzetnik je osoba koji mora posjedovati određene karakteristike i vrline koje podupiru osnovne elemente poduzetničkog ponašanja. Neke od tih osobina su inovativnost, preuzimanje rizika, postavljanje ciljeva i odgovornost, uporan rad, te samouvjerenost. Poduzetnik je osoba koja stvara jedinstven proizvod, stavlja ga na tržište, upravlja resursima, a u svrhu stjecanja dobiti preuzima određen rizik. Bitno je steći potrebna znanja, ali i vještine koje su nužne kako bi se znanje dobro primijenilo.

Nositelj poduzetništva je poduzetnik, osoba s mnogo odgovornost i sposobnost. Krasi ju kreativnost, sposobnost brzog uočavanja problema, te inovacije. To je osoba koja kako bi ostvarila određeni pothvat mora biti u stanju dobro raspolagati kapitalom i samostalno donositi odluke u svrhu svoje djelatnosti. Poduzetnik je osoba koja je osnivač poduzeća, pokretač i nositelj glavnih promjena, koji ima dara za poslovni duh, te teži za postignućem. Uz to, potrebno je da poduzetnik bude bogat znanjem kako o ljudima tako i o poslovima, pošten, samouvjeren, vrijedan i uporan u radu, a uz sve to mora znati pravovremeno postaviti ciljeve, imati dobre komunikacijske sposobnosti, razumjeti okruženje i vjerovati u ljude, biti oprezan i sposoban aktivirati i optimizirati čimbenike procesa, te moći usmjeriti poslovne aktivnosti. Poduzetnik motivaciju pronalazi u želji za pobjedom i ostvarenjem ciljeva svojeg pothvata.<sup>12</sup>

Sposobnost predviđanja situacija, stvaranje i otkrivanje prilika, te usmjerenost na nove pothvate glavne su karakteristike koje krasi poduzetnike. Isto tako, oni su marljivi i vole rad, uspješno koriste tuđi novac, a njihova zadaća je izbjeći nepotreban rizik. Krasi ih vizionarstvo, samokritičnost i inovativnost.

Postoje različite percepcije o tome što opisuje poduzetnika i poduzetničko ponašanje.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Buble i Kružić, *Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, 34.

<sup>12</sup> Vujić, *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*. 35.

<sup>13</sup> Ibid., 26.



- 1) **Poduzetnici se rađaju, nisu stvoreni.** – određeni poduzetnici mogu biti rođeni i prirodno inteligentni za biznis, no ako se prirodan talent ne pokrene i ne prepozna, neće postati uspješni poduzetnici. Uspješni poduzetnici istodobno će razvijati vlastite sposobnosti, znanje i iskustva tijekom dugog razdoblja.
- 2) **Svatko može osnovati poduzeće.** – poduzetnici koji mogu prepoznati razliku između ideje i poduzetničke prilike imaju veće mogućnosti da uspiju. Najlakši korak je osnovati poduzeće a najteži je poduzeće zadržati i voditi ga u više razvojne faze.
- 3) **Poduzetnici su hazarderi.** – uspješni poduzetnici vrlo su proračunljivi u riziku. Svoj rizik dijele sa suradnicima i vanjskim investitorima. Cilj im je minimizirati rizik na najmanju moguću mjeru te je samo tako moguće graditi brzorastuća poduzeća.
- 4) **Poduzetnici sve žele raditi sami.** – poznato je da teško dostignu brz rast u poduzeću ako sve rade sami. Uspješni poduzetnici stvaraju poduzetnički tim kojeg usmjeravaju, motiviraju i potiču.
- 5) **Poduzetnici su potpuno nezavisni.** – ne može se reći da su neovisni. Najčešće su odgovorni suosnivačima, investitorima, kupcima, dobavljačima, bankama i svima koji predstavljaju regionalnu, lokalnu i državnu vlast. Neovisni su jedino u donošenju vlastitih poslovnih odluka.
- 6) **Poduzetnici rade teže i duže od drugih djelatnika.** – oni obično ne prestaju s radom do kraja života. U pravilu nikad ne smiju stati s poduzetničkim aktivnostima, ali trebaju paziti da ih poslovni sustav ne preraste i zbog toga angažiraju menadžere i savjetnike.
- 7) **Poduzetnici se suočavaju s visokim stupnjem stresa, cijena uspjeha je previsoka.** – Rad poduzetnika je stresan i naporan, ali zbog toga ne smijemo podcjenjivati zahtjevne funkcije u drugim profesijama. Propast poduzeća kao i uspjeh često su poduzetniku izazov i motiv za nove prilike i ideje.
- 8) **Poduzetnik treba imati novac koji je najbitniji za poduzetnički pothvat.** – za poduzetnički uspjeh potrebna je ideja, tržište i kadrovi. Ako se to osigura, novac dolazi sam od sebe. On je samo jedan od bitnih sastojaka poduzetničkog uspjeha, ali nikako glavni. Uspješan poduzetnik ne stane kad se obogati, već s tim bogatstvom pokušava pokretati nova poduzeća ili ostvariti novu viziju.
- 9) **Poduzetnici uvijek uspostave moć i vlast nad podređenima.** – uspješni poduzetnici ističu prije svega odgovornost, postignuća i rezultate radije nego moć i vlast.
- 10) **Poduzetnik je uspješan kad ostvari ideju u razdoblju od jedne godine.** – vrlo rijetko se ostvari uspješan poslovni sustav u kraćem razdoblju od tri do pet godina. Previše

novaca u početku često prouzrokuje pomanjkanje samodiscipline i prekomjernog trošenja što se odrazi u ozbiljnim problemima, te može dovesti do propasti poduzeća.

- 11) **Poduzetnik treba biti mlad i energičan.** – godine same po sebi nisu bitne, stvaralačka aktivnost čovjeka ovisi o zdravlju, odgovornosti i djelotvornom mišljenju. Uspješni poduzetnici mogu biti različite rase, spola i okoline. Upravljanje je umjetnost koja se uči i provodi, kako kažu uspješni menadžeri i poduzetnici.

Postoje mnoge teorije koje objašnjavaju poduzetnike i poduzetništvo. Jedna od glavnih je **personalno-psihološka** teorija koja tvrdi da se poduzetnici ne mogu stvarati u sustavu obrazovanja, već da se takvima rađaju. Ta teorija tretira poduzetništvo kao generičku djelatnost ljudi koji imaju posebna psihološka svojstva. Dok **tradicijska teorija** poduzetništva vidi poduzetnika kao osobu koja djeluje unutar gospodarskih jedinica, koje ovise o tržišnoj igri i okruženju.<sup>14</sup>

Unutar tradicijske teorije o poduzetništvu uočavaju se tri metodološka pristupa<sup>15</sup>

- 1) Personalni
- 2) Neoklasični
- 3) Socijalno-kulturni

Iz ovog proizlazi pet teorijskih pristupa promatranja poduzetništva – personalno-psihološka teorija, menadžerska teorija, klasična ekonomska teorija, sociokulturna teorija i tržišno-liberalna teorija.

**Personalno-psihološka teorija** ukazuje da se poduzetnik rađa i da se on ne može stvarati u sustavu obrazovanja. Ova teorija tretira poduzetništvo kao generičku djelatnost ljudi posebnih psiholoških svojstava. Među tim svojstvima su ličnost, kreativnost, sposobnost predviđanja i prilagođavanja, te akcijska umjerenost.

**Menadžerska teorija** tvrdi da se poduzetnike može oblikovati obrazovanjem i treninzima. Poduzetnik je osoba koja svoja znanja i sposobnosti koristi u donošenju odluka i realizaciji poslovnih prilika.

**Klasična ekonomska teorija** nalaže da je poduzetništvo ljudska djelatnost u kojoj se postojeći proizvodni čimbenici najbolje koriste za postizanje profita.

---

<sup>14</sup> Vujić, *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*. 15.

<sup>15</sup> Ibid.

**Sociokulturna teorija** smatra da je preferencija poduzetništva rezultat prepletanja raznih društvenih odnosa kao što su socijalni, religijski, ideologijski, kulturni i etički, u kojima se efektivno koriste društveno-ekonomski resursi.

Na pitanje poduzetništva kao dinamičkog procesa u granicama kojeg se poduzetništvo pojavljuje kao dinamični spoj znanja i rizika, kapitala, te ideja i talenata ne odgovara niti jedna navedena teorija.<sup>16</sup>

Iznad navedene karakteristike zajedničke su uspješnim poduzetnicima. Njihov način ponašanja, naporan rad i odanost poslu glavni su faktori njihove uspješnosti. Kao što je navedeno uvijek su u pokretu i stalno traže nove prilike za ulaganja i dolaze do novih poduzetničkih ideja. Bez poduzetnika ne bi postojalo niti poduzetništvo jer je upravo poduzetnik nositelj poduzetništva.

## 1.5. Pravni oblici poduzeća u Republici Hrvatskoj

Pravni oblici poduzeća razlikuju se ovisno o zemlji koju se sagledava. Najčešća razlika prepoznati se može po nazivu, odnosno radi li se o trgovačkom društvu, ustanovi ili o javnom, privatnom ili mješovitom obliku.

Sa stajališta statusno-pravnog oblika, to mogu biti obrtnici (fizičke osobe), trgovci pojedinci (fizičke osobe), trgovačka društva (pravne osobe). U slučaju fizičke osobe, poduzetnici moraju poslovati u skladu sa Zakonom o obrtu a u slučaju pravne osobe, u skladu sa Zakonom o trgovačkim društvima.<sup>17</sup>

„Zakon o trgovačkim društvima (NN 111/1993)“<sup>18</sup> prihvatio je gotovo sva rješenja iz pravnog sustava zapadnoeuropskih zemalja.

Poduzeća se razlikuju prema načinu osnivanja, upravljanju poduzećem, strukturi istoga, odgovornosti članova, te ekonomskoj učinkovitosti. Prema tome, poduzeća odnosno poduzetnici mogu biti:<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Vujić, *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*, 14.

<sup>17</sup> Ivaniš, *Društveno poduzetništvo*, 74.

<sup>18</sup> Narodne Novine: *Zakon o trgovačkim društvima NN 111/1993*. URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1993\\_12\\_111\\_2133.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1993_12_111_2133.html) (pristupljeno: 5.7.2024.)

<sup>19</sup> Vujić, *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*, 111.

- Trgovac i trgovac pojedinac
- Javno trgovačko društvo
- Komanditno društvo
- Tajno društvo
- Dioničko društvo
- Društvo s ograničenom odgovornošću
- Inozemno trgovačko društvo
- Gospodarsko interesno udruženje

**Trgovac i trgovac pojedinac** – u hrvatskom Zakonu o trgovačkim društvima određeni su kao pravne ili fizičke osobe koje se dugoročno i samostalno bave gospodarskim djelatnostima radi stjecanja dobiti. Ovdje u pravilu ne pripadaju poljoprivrednici, već osobe koje su uključene u samostalne inicijative. Trgovac pojedinac fizička je osoba koja obavlja gospodarsku djelatnost neovisno, u skladu s propisima, te je upisana kao trgovac pojedinac u registru trgovca.

Zakon j.t.d. i k.d. određuje kao društvo osoba a d.d. i d.o.o. kao društvo kapitala.

**Javno trgovačko društvo** (j.t.d.) je društvo u koje se udružuju dvije ili više pravnih ili fizičkih osoba zbog trajnog obavljanja djelatnosti pod zajedničkom tvrtkom. Svaki član društva odgovara vjerovnicima društva neograničeno solidarno cijelom svojom imovinom. Ovo društvo nastaje društvenim ugovorom između svojih članova i upisom u trgovački registar. Članovi društva vode pojedine poslove za koje su ugovorom ovlašteni. Da bi se donijele odluke, potrebna je suglasnost svih članova. U raspodjeli dobiti participiraju svi članovi, a podjela se događa razmjerno ovisno o njihovom udjelu u kapitalu društva. Gubitak snose svi članovi društva u dogovorenom razmjeru.

**Komanditno društvo** (k.d.) je ona vrsta trgovačkog društva koja predstavlja udruženje dviju ili više osoba pod zajedničkom tvrtkom kako bi trajno obavljale određene djelatnosti. Komanditno društvo je osoba. Najmanje jedan od članova (komplementar) odgovara solidarno i cijelom svojom imovinom, a najmanje jedan (komanditor) odgovara za sve obveze društva u iznosu određenog imovinskog uloga u tom istom društvu. Član društva može biti svaka fizička i pravna osoba. Također nastaje na temelju društvenog ugovora i upisa u trgovački registar. Komplementari upravljaju društvom. Dobitke i gubitke dijele u razmjeru koliko su uložili u društvo.

**Tajno društvo** – kako ga uređuje hrvatski zakon, društvo je u kojem tajni član (jedna osoba) ulaže određenu imovinsku vrijednost u poduzeće poduzetnika (druge osobe). Ta osoba na

temelju svog uloga stječe pravo sudjelovanja u dobiti i gubitku poduzeća. Sam ulog može biti novac, stvar, te prava, a vrijednost se može izraziti u novcu. Odnos između tajnog člana i poduzetnika uređuje se ugovorom. Tajni član ima pravo nadzora, te može tražiti prijepis godišnjih financijskih izvještaja.

**Društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.)** – Zakon o trgovačkim društvima definira kao trgovačko društvo u kojem jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba ulažu osnovne uloge s kojima sudjeluju u osnovnom kapitalu koji je unaprijed dogovoren. Za razliku od dioničkog društva, koje je društvo otvorenog tipa, društvo s ograničenom odgovornošću zatvorenog je tipa. Društvo s ograničenom odgovornošću osniva se društvenim ugovorom koji sklapaju osnivači, a njime se uređuju i unutarnji odnosi u društvu. Poslovni ulozi ne mogu se izraziti vrijednosnim papirima, već gotovinom i slično. Zbroj svih uloga čini temeljni kapital koji je ujedno sredstvo zaštite vjerovnika. Za svoje obveze d.o.o. odgovara cjelokupnom imovinom. Kao tijela društva pojavljuju se skupština, uprava i nadzorni odbor.

**Dioničko društvo** – trgovačko društvo u kojem su ulogi članova dioničara sudionika u temeljnom kapitalu podijeljeni na dionice. Dioničko društvo nastaje izdavanjem i prodajom dionica na organiziranom tržištu vrijednosnih papira (burzama) ili na neorganiziranom tržištu. Osnivači društva su dioničari koji prihvate status društva kao i dioničari čija su ulaganja materijalna, a ne nužno novčana. Ulaganja dioničara osnivača početna su točka za sredstva za osnivanje i početak rada. Osnovni kapital je zbroj navedenih ulaganja. Dionice diktiraju imovinska i upravljačka prava u društvu. Sadržajno, dionice mogu biti povlaštene i redovne. Glavni dijelovi društva su uprava, nadzorni odbor i glavna skupština.

U Republici Hrvatskoj, postoje dvije glavne podjele društava: društvo osoba, te društvo kapitala.

**Društvo osoba:**

- Javno trgovačko društvo
- Komanditno društvo
- Gospodarsko interesno udruženje

**Društvo kapitala:**

- Dioničko društvo
- Društvo s ograničenom odgovornošću

Poduzeća se dijele na tri vrste koje se mogu rasporediti ovisno o broju zaposlenih, vrijednosti uloženog kapitala i visini ostvarenog prihoda. Pošto se rad bazira na poduzeća unutar Hrvatske, govorit će se samo o kriterijima unutar RH.<sup>20</sup>

- 1) **Mikro poduzeća:** poduzeća koja imaju zaposleno do 9 zaposlenika.
- 2) **Mali subjekti:** poduzeća koja imaju zaposleno od 10-49 zaposlenika.
- 3) **Srednji subjekti:** poduzeća koja imaju zaposleno 50-249 zaposlenika.

Postoje tri osnovna pravna oblika poslovnih formacija i jedan novi: poduzeće s jednim vlasnikom, partnerstvo, korporacija i najnoviji oblik društvo s ograničenom odgovornošću.

Vrlo je bitno da poduzetnik pažljivo procijeni pravne oblike prilikom organiziranja novog poslovnog pothvata. Treba voditi računa o mnogo stavki kao što su prioriteti, odnosi prema dobavljačima i kupcima, porezni čimbenici, te neopipljivi elementi. Povećana je preferencija poduzetnika ka odabiru pravnog oblika – d.o.o. zbog fleksibilnosti. Upravo je d.o.o. uzeto kao primjer ovog rada u nastavku.

---

<sup>20</sup> Vujić, *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*, 91.

## 2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

Obiteljsko poduzetništvo (eng. *family entrepreneurship*), obiteljsko poduzeće (eng. *family firm/enterprise*) ili obiteljski biznis (eng. *family business*) pojmovi su kojima se opisuje angažiranost obitelji u izvođenju poslovnih aktivnosti izabranih od strane obitelji u cilju ostvarenja dobiti. Obiteljsko poduzetništvo može nastati u različitim poslovnim formama, trgovačkim društvima, bankama, obrtima, zadrugama, obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima, djelatnostima slobodnih zanimanja.

### 2.1. Osnovni koncepti obiteljskog poduzetništva

Obiteljska poduzeća čine svi poslovi registrirani kao obrt ili trgovačko društvo koji su u vlasništvu obitelji. Jedna od glavnih prednosti ovakve vrste poduzeća je fleksibilnost koja je veoma važna za poslovnu uspješnost. Ovaj oblik poslovanja temeljen je na vlasničkoj kontroli članova obitelji, a predstavlja poseban oblik gospodarske aktivnosti.

Obiteljski biznis može se promatrati šire od termina obiteljskog poduzeća u specifičnim situacijama. Pojam obiteljskog biznisa može biti usklađen s pojmom obiteljskog poduzeća u slučaju kad obitelj svoj pothvat provodi putem jednog modela poslovnog organiziranja (npr. trgovačko društvo, obrt, OPG).<sup>21</sup>

Odlučan utjecaj obitelji na poslovanje poduzeća vidljivo je u pojmu obiteljski i pojmu poduzeće, a ispod su navedena zajednička tri elementa obiteljskog poduzeća.<sup>22</sup>

Elementi koji obuhvaćaju obiteljsko poduzetništvo:

- 1) Krv i rodno srodstvo
- 2) Vlasništvo nad kapitalom
- 3) Kontrola i mogućnost utjecaja na donošenje odluka

Osim iznad navedenih, za precizniju odredbu obiteljskog poduzetništva, još se koriste utjecaj koji članovi obitelji imaju pri glasovanju o bitnim poslovnim pitanjima, te utjecaj na donošenje

---

<sup>21</sup> Kružić i Bulog, *Obiteljska poduzeća*, 32.

<sup>22</sup> Ibid., 35.

strateških odluka, postotak vlasništva nad poduzećem, mogućnost kontrole, aktivni menadžment obiteljskih članova te uključenost generacija u poslovanje. Iz navedenog je moguće provesti široku definiciju obiteljskog poduzeća kao organiziranog načina poslovanja koji je pod utjecajem obiteljskih odnosa.<sup>23</sup>

Karakteristično je za ovu vrstu poduzeća dugoročno planiranje usmjereno na to da će osnivačev rad preživjeti sve faze i opstati na tržištu na znatno duži period. Pravo glasa podijeljeno je na način da obitelj može imati i funkciju kontrole, te u ovoj vrsti poduzeća komparativna prednost proizlazi iz međusobne interakcije obitelji i vlasništva. Naglasak mora biti na tome da obiteljska zajednica mora biti jaka. Mora postojati briga za obiteljske odnose, te biti usmjereno na prenašanje poslovanja na mlađe generacije.

S obzirom na to da je vrlo teško izvršiti pojmovno i precizno objašnjenje obiteljskog poduzetništva, u prvoj tablici navedeni su različiti pristupi određenju pojma obiteljskog biznisa.<sup>24</sup>

**Tablica 1:** Određenje pojma obiteljskog biznisa prema autorima

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIJA</b>
<b>Obiteljska uključenost/percipiranost poduzeća obiteljskim poduzećem</b>	
Binder Hamlyn (1994.)	Rukovoditelji u poduzeću imaju obiteljske veze.
Carsud (1994.)	Vlasništvo nad poduzećem i donošenje odluka pod jakim su utjecajem članova emocionalne grupe u srodstvu bez obzira da li članovi obitelji taj utjecaj prepoznaju ili ne.
<b>Obiteljsko vlasništvo</b>	
Doncklers & Frohlich (1991.)	Članovi jedne obitelji posjeduju 60 % ili više vlasničkog kapitala poduzeća.
<b>Obiteljski menadžment</b>	
Daily & Dollinger (1992.)	Dvije ili više osoba istog prezimena su rukovoditelji u poduzeću i/ili su glavni menadžeri u srodstvu s vlasnikom koji radi u poduzeću.
<b>Medugeneracijska tranzicija vlasništva</b>	
Churchill & Hatten (1987.)	Postojanje dviju ključnih razlika, uključenost članova obitelji u poslovanju poduzeća i netržišno uvjetovane smjene/transfere moći (prenošenje vlasništva ili kontrole vlasničkih prava i prenošenje upravljačke kontrole poslovanja i strateškog usmjerenja tvrtke).
Ward (1987.)	Poduzeće preneseno na upravljanje i nadzor idućoj generaciji obitelji.
Handler (1989.)	Obiteljsko poduzeće definira kao organizaciju čije su glavne poslovne odluke i planovi za nasljeđivanje vodstva tvrtke pod utjecajem članova obitelji, koji rade u menadžmentu ili upravnom odboru tvrtke.
<b>Višedimenzionalni kriteriji</b>	

<sup>23</sup> Kružić i Bulog, *Obiteljska poduzeća*, 35.

<sup>24</sup> Ibid., 33.



Church (1969.)	Cjelokupni kapital poduzeća je u privatnom vlasništvu, sva operativna i administrativna mjesta u poduzeću su popunjena članovima obitelji.
Channon (1971.)	Član obitelji je predsjednik uprave, poduzeće je kontrolirano od strane obitelji bar dvije generacije i obitelj posjeduje minimalno 5 % dionica s pravom glasa.
Gasson (1988.)	Obiteljsko poduzeće treba zadovoljiti jedan ili više uvjeta: 1) Rukovoditelji/direktori su u krvnom srodstvu ili braku 2) Vlasništvo tvrtke najčešće je kombinirano s upravljačkom kontrolom tvrtke 3) Kontrola se nasljeđuje s jedne generacije na slijedeću generaciju unutar iste obitelji
Stoy Hayward (1992.)	Obitelj ima utjecaj na trenutačno i buduće poslovanje poduzeća i ako je bilo koji od slijedećih uvjeta zadovoljen: 1) Jedna obitelj posluje s više od 50 % dionica s pravom glasa 2) Jedna obitelj učinkovito kontrolira poduzeće 3) Značajan dio viših menadžera dolazi iz iste obitelji
Smyrnious & Romano (1994.)	Obiteljsko poduzeće je ono koje zadovoljava jedan ili više navedenih uvjeta: 1) Više od 50 % vlasništva poduzeća je unutar jedne obitelji 2) Više od 50 % vlasništva je u rukama više od jedne obitelji 3) Jedna obitelj učinkovito upravlja poduzećem 4) Značajan dio glavnih menadžera dolazi iz iste obitelji
Cromie et al. (1995.)	Obiteljsko poduzeće zadovoljava jedan ili više od navedenih uvjeta: 1) Više od 50 % dionica su u vlasništvu jedne obitelji 2) Jedna obitelj može imati/ima značajnu kontrolu nad poslovanjem tvrtke 3) Značajan dio glavnih menadžera potječe iz iste obitelji
Reynolds (1995.)	Postoje tri tipa obiteljskih poduzeća: 1) Obiteljska poduzeća u isključivom vlasništvu obitelji 2) Obiteljska poduzeća koja su više od 50 % u vlasništvu obitelji, u kojima obitelj predstavlja više od 50 % upravljačkog tijela 3) Obiteljska poduzeća koja su više od 50% u vlasništvu obitelji i u kojoj obitelj predstavlja manje od 50 % upravljačkog tijela
Shanker / Astrchan (1996.)	Široka definicija: Efektivna kontrola strateških smjernica, namjera za zadržavanjem biznisa u obitelji, nizak stupanj direktne obiteljske uključenosti. Srednja definicija: Osnivač/potomak upravlja poduzećem, obitelj posjeduje kontrolu nad dionicama s pravom glasa, određeni stupanj direktne obiteljske uključenosti. Uska definicija: Uključenost nekoliko generacija obitelji – obitelj sudjeluje u upravljanju i vlasništvu nad poduzećem, više članova obitelji posjeduju

	značajnu upravljačku odgovornost, visok stupanj direktne uključenosti obitelji.
--	---

Izvor: Izrada autora prema: Kružić i Bulog, *Obiteljska poduzeća*, 35.

Iz tablice su vidljivi različiti pristupi definiranja pojma obiteljskog biznisa među kojima je moguće uočiti zajedničke uvjete kao na primjer pridavanje značaja da odluke donose član/članovi obitelji te sama uključenost obitelji. Isto tako, većinom se navodi uvjet da bude više od 50 % vlasništva i dionica unutar obitelji, te da se upravljačka kontrola nasljeđuje iz generacije u generaciju.

## 2.2. Povijesni razvoj obiteljskih poduzeća

Obiteljsko poduzetništvo duboko je ukorijenjeno u povijesti, te je postojeće i prirodno u skoro svim kulturama. Započelo je i zabilježeno je kod Arapa, Židova, Egipćana, Feničana, Grka, Rimljana i mnogih drugih naroda. Najčešće je bilo vezano uz zanate i trgovanja, u srednjem vijeku s umjetničkim radionicama, bankarstvom, pomorstvom, poljoprivredom i slično. U doba prve industrijske revolucije, obiteljsko poduzetništvo također je bilo u prevlasti zbog snažnog poticaja društvenoj podjeli rada i razvoju mnogih djelatnosti koje su upravo bile upravljane od strane obitelji. Drugom industrijskom revolucijom, također se potiču obiteljski biznisi razvojem transporta, tehnoloških inovacija i proizvodnje, te razvoj djelatnosti iz kemije i električne industrije, proizvodnja hrane, prerada nafte i slično. Do razvoja tržišta kapitala i pojave dioničkih društava, jedini oblik vlasništva predstavljala su upravo obiteljska poduzeća. Razvoj tehnologije i znanosti orijentira ova poduzeća na razvoj telekomunikacije i znanosti o računalima, a dinamično okruženje zahtijeva stalnu usredotočenost na postizanje dobrih rezultata.<sup>25</sup>

U nastavku teksta donosi se pregled značajnijih obiteljskih poduzeća, te će biti pojašnjeno kako su ona uspjela opstati više generacija. Poduzetnički duh, tradicija i vrijednosti glavni su elementi koje moraju imati obiteljska poduzeća.

Titulu najstarijeg obiteljskog poduzeća u svijetu ima poduzeće Kongo Gumi, zasnovano u Japanu još 578. godine. Zadatak im je bio izgraditi budistički hram. Moglo bi se reći kako je glavna snaga ovog poduzeća prilagodba raznim promjenama i uvjetima na tržištu. Uspješno

<sup>25</sup> Kružić i Bulog, *Obiteljska poduzeća*, 31.

posluju više od 1.400 godina. U međuvremenu je započet proces likvidacije, te poduzeće trenutno posluje kao poduzeće u vlasništvu druge neobiteljske kompanije.<sup>26</sup>

Njega po starosti osnutka slijede Hoshi, Cahteau de Goulaine, Barone Ricasoli, Barovier & Toso, Hotel Pilgrim Haus, Richard de Bas, Torrtini Firenze, Antinori, Camuffo, Barronnie de Coussergues, Grazia Deruta, Fabricia D'Armi Pietro Beretta, John Brooke & Sons, te Codorniu. Većina ovih najstarijih obiteljskih poduzeća osnovana je u Italiji, Francuskoj, Japanu te Njemačkoj.

Osim najstarijih tvrtki, postoji i popis najvećih obiteljskih poduzeća u svijetu (bez obiteljskih poduzeća unutar EU). Prvo mjesto drži Wal-Mart Stores Inc. koji ima preko dva milijuna zaposlenih osoba i godišnji promet u iznosu od 421,9 milijardi USD. Nakon njega slijedi Ford Motor Co., Samsung, LG Group, Cargill Inc., Hyundai Motor, Koch Industries, Motorola, Bechtel Group, te Pilgrim's Pride Corp.<sup>27</sup>

Neka od najvećih i najuspješnijih Europskih obiteljskih poduzeća su: Volkswagen, Fiat, BMW, Metro Group, Schwartz Group, Michelin, Peugeot/Citroen, Zara, Aldi, C&A, IKEA, Robert Bosch, Johnson&Johnson, Schweppes, Barilla G&R Fratelli S.p.A. i mnogo drugih poduzeća prikazanih u prilogu ispod.<sup>28</sup>

**Slika 1:** Logotipovi najstarijih obiteljskih poduzeća



Izvor: Valueaddedcoaching.com, *Oldest family business survival secrets*. URL: <https://www.valueaddedcoaching.com/oldest-family-business-survival-secrets.html> (pristupljeno: 2.5.2024.)

<sup>26</sup> Ibid., 43.

<sup>27</sup> Kružić i Bulog, *Obiteljska poduzeća*, 50.

<sup>28</sup> Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj: Policy osvrt* (2012.) URL: [https://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](https://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) (pristupljeno: 2.5.2024.)

Može se zaključiti kako obiteljska poduzeća predstavljaju dominantnu snagu u globalnoj ekonomiji. Gledajući zapošljavanje i generiranje novih radnih mjesta, obiteljska su poduzeća pokretač ekonomskog napretka.

### 2.3. Životni ciklus obiteljskih poduzeća

Nitko ne zna koliko će dugo živjeti, no svi priželjkuju što duže, a isto tako je i s obiteljskim poduzećima. Životni ciklus obitelji i njezinih članova uključuje brojne promjene, a disfunkciju obitelji može uzrokovati neuspješnost prilagodbe. Sve ima svoj životni ciklus, obiteljska poduzeća također prolaze kroz slično, no za razliku od ljudskih bića, životni ciklus poduzeća može trajati stotinama godinama, a može i vrlo kratko.

Poduzeća u svom ciklusu postojanja prolaze kroz faze razvoja, promjena i suočavanja s brojnim izazovima i preprekama. Faze kroz koje obiteljsko poduzeće prolazi, autori dijele na četiri odnosno pet faza.<sup>29</sup>

Može se govoriti o četiri faze:

- 1) Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća
- 2) Uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja
- 3) Dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća
- 4) Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća

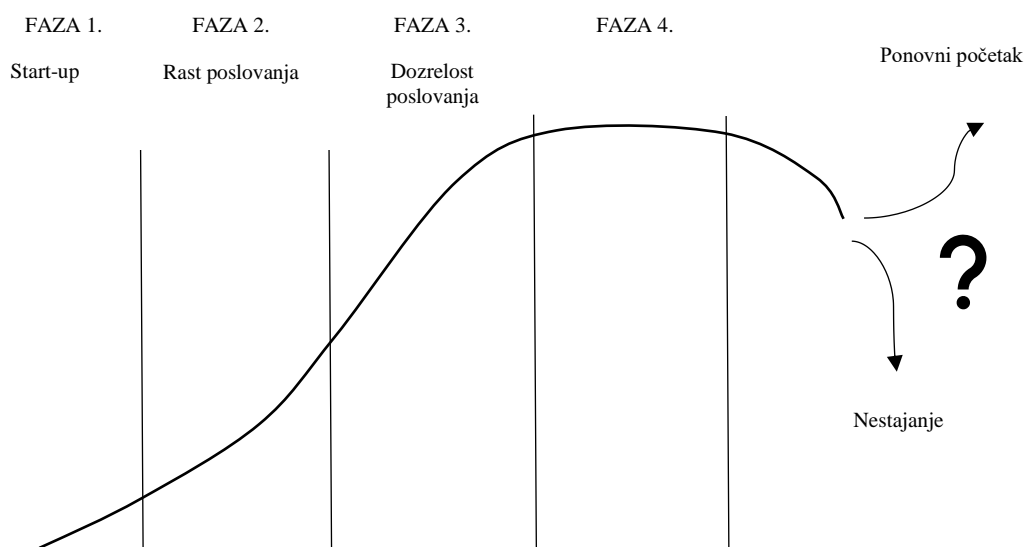
U grafu ispod slijedi grafički prikaz životnog ciklusa obiteljskih poduzeća.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Kružić i Bulog, *Obiteljska poduzeća*, 101.

<sup>30</sup> Vujić, *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*, 43.

**Grafikon 1:** Životni ciklus obiteljskih poduzeća



Izvor: izrada autora prema izvoru: Kružić i Bulog: *Obiteljska poduzeća*, 101.

**Prva faza:** Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća odnosno *start-up* faza predstavlja fazu kojoj je osnovni cilj poduzeća početak poslovanja. Čitav niz okolnosti treba se posložiti kako bi ova faza bila uspješna. Naglasak ovdje je na poslovnoj ideji i resursima. Osnivači su istovremeno i poduzetnici, te snose rizik poslovne inicijative.

**Druga faza:** Uspjeh poslovanja, stabilizacija i rast poslovanja predstavljaju fazu gdje se već može ocijeniti uspješnost obiteljskog poslovanja. U ovoj fazi formiraju se nove organizacijske jedinice i dešava se podjela rada. Ova faza donosi dobre odnose s kupcima, dobavljačima i okruženjem, a rizik poslovanja stavlja se pod kontrolu. Ovdje je veoma bitno jačanje plana poslovanja, razmatranje problema i pronalazak strategija za razvoj poduzeća. Odluke donesene u ovoj fazi imaju presudan utjecaj na tvrtku dok ona prelazi u treću fazu.

**Treća faza:** Dozrelost poslovanja poduzeća predstavlja fazu u kojoj dolazi do uvođenja pravila i procedura, te umanjenja profitabilnosti. Proizvod koji nudi poduzeće gubi prepoznatljivost, a konkurencija se povećava zbog čega dolazi do usporene i smanjene prodaje. Većinom se u ovoj fazi počinje prepuštati upravljanje poduzeća menadžerima koji su sposobni suočavati se s izazovima na koje poduzeće nailazi.

**Četvrta faza:** Ponovni početak ili nestajanje posljednja je faza koja donosi pitanje propadanja ili daljnjeg opstanka. Ovdje dolazi do slabljenja pozicije na tržištu i pada poslovnih performansi. Potreban je plan ozdravljenja i traženje vizija budućnosti obiteljskog poduzeća. Poduzeća koja su usmjerena na budućnost imaju pripremljene programe, nove tehnologije i

organizacijski ustroj, te nove metode upravljanja. Posebno mjesto u ovoj fazi zauzimaju strateški plan poduzeća i stanje na tržištu rada.

Vlasnici poduzeća odlučuju da li se poduzeće likvidira ili će se novim pothvatom pokušati oživjeti poduzeće.

Poduzetnici su spremni preuzeti odgovornost za poduzetu aktivnost, ali za to očekuju uvećanu dobit i povrat uložениh sredstava. Ovo očekivanje vezano je uz životni ciklus poduzeća, koje prolazi kroz navedene etape.

Vezano uz životni ciklus i opstojanje na tržištu, odnosno propast, bitno je spomenuti i strategije koje su važne za održavanje stabilnosti poduzeća, a promjene u okolini i konkurentima uzrokuju potrebu za promjenom strategije obiteljskog poduzeća.

U kriznim uvjetima, primjenjuju sve dvije strategije:

- 1) Ofenzivne krizne strategije – cilj je transformacija ili poslovni preokret poduzeća, uključuje strategiju smanjenja imovine, rezanja troškova, povećanja prihoda, kombiniranu strategiju i strategiju reorganizacije u stečaju putem instituta stečajnog plana
- 2) Defenzivne krizne strategije - cilj je napuštanje djelatnosti, strategija žetve, ogoljenja, likvidacije i stečaja.

„Odabir strategija obiteljskih poduzeća u kriznim situacijama bazira se na potrebi identificiranja poslovnih djelatnosti koje bi trebalo zadržati, aktivnosti koje je potrebno odbaciti i poslovnih djelatnosti koje treba nastaviti razvijati.“<sup>31</sup>

Strategije poduzeća odnose se na različite aspekte poslovanja. Rezanje troškova, likvidacija, povećanje prihoda, stečaj i slične strategije dio su poslovanja, te bi poduzeća unaprijed trebala biti spremna na scenarije koji zahtijevaju ovakve poteze u kriznim situacijama, kojima je cilj odbaciti, napustiti djelatnost poduzeća ili primijeniti kombinaciju strategija koje će omogućiti da se dio djelatnosti zadrži. Svrha ovih transformacija je omogućiti preživljavanje poduzeća na različite načine ponajviše s orijentacijom na povećanje prihoda, smanjenje troškova i reduciranje imovine poduzeća.

---

<sup>31</sup> Kružić i Bulog, *Obiteljska poduzeća*, 110.

## 2.4. Tipologija obiteljskih poduzeća

Prilikom određivanja tipologije obiteljskih poduzeća, koriste se razni kriteriji kao što su: uključenost generacija i krvnih srodnika, udio vlasništva nad poduzećem, te mogućnost kontrole.

Obitelji se susreću s nizom pitanja kojima je potrebno pronaći odgovarajuće rješenje kao što su na primjer pojava novih generacija u obitelji, postava autoriteta nad djecom, međusobni odnosi među rođacima, kćerima, sinovima, ženidba/udaja, pojava nove obitelji i širenje postojeće, umirovljenje stare generacije i drugo. Obiteljski razvoj, pod velikim je utjecajem biološkog sata i može se iskazati na sljedeći način:

- Faza pojavljivanja – nastanak mlade poslovne obitelji
- Faza uključivanja djece u poslovnu obitelj
- Faza zajedničkog rada više obiteljskih generacija
- Faza povlačenja najstarije generacije

„Na obiteljski razvoj pod utjecajem biološkog sata ne može se utjecati. Faze razvoja mogu imati različito trajanje, ali tendencija razvoja obitelji je zakonita i jednaka za sve, razvija se u jednom smjeru pod utjecajem vremena.“<sup>32</sup>

Obiteljska se poslovanja s vremenom razvijaju, te prerastaju mogućnost jedne obitelji zbog čega dolazi do podjele osnovnih tipova obiteljskih poduzeća.<sup>33</sup>

### Aktivna obiteljska poduzeća

Aktivna obiteljska poduzeća karakterizirana su nadzorom poslovanja. U njima mogu biti zaposleni i zaposlenici koji nisu obiteljski članovi. Ovdje je bitno da su vlasnici poduzeća članovi obitelji, no oni ne moraju biti uključeni u poslovanje niti biti zaposleni u poduzeću.

---

<sup>32</sup> Kružić i Bulog, *Obiteljska poduzeća*, 110.

<sup>33</sup> Ibid., 36.

## Obiteljska poduzeća s odsutnošću vlasnika

U ovoj vrsti poduzeća vlasnici su članovi obitelji, no za razliku od aktivnih, nisu zaposleni niti uključeni u poslovanje vlastitog poduzeća. Upravljanje poduzeća prepušteno je osobama koje sve obavljaju u njihovo ime i za njihov račun, a pritom nisu obiteljski članovi.

### Latentna obiteljska poduzeća

Latentna (**pritajena**) obiteljska poduzeća su ona gdje samo jedan obiteljski član ima funkciju vlasnika ili zakonskog nasljednika. Ta ista osoba je jedina uključena u proces vodstva odnosno na poziciji je predsjednika Uprave. Što se ostatka obitelji tiče, nisu uključeni ni u kakvo poslovanje, no imaju tu mogućnost u budućnosti.

Struktura vlasništva obiteljskog poduzeća može ostati ista, nepromijenjena kroz dug period, a pritom se vlasnici poduzeća individualno mogu učestalo izmjenjivati. Dinamiku promjene više struktura vlasništva također je moguće postići. Vlasništvo se najčešće prenosi s jednog vlasnika (osnivača ili nasljednika) na nekolicinu njih (sinove i kćeri), a nakon toga na širi broj vlasnika.<sup>34</sup>

U nastavku slijedi graf koji prikazuje temeljne forme vlasništva u ovim vrstama poduzeća.

**Grafikon 2:** Temeljne forme vlasništva obiteljskih poduzeća



Izvor: izrada autora

<sup>34</sup> Kružić i Bulog, *Obiteljska poduzeća*, 177.



Osim podjele prema formama vlasništva obiteljskih poduzeća, ova se poduzeća dijele i prema vrstama resursa koje su važne za spomenuti zbog njihovog značaja za izdvajanje poduzeća od ostalih prema određenim posebnostima.

### **Vrste resursa u obiteljskim poduzećima**

Obiteljska poduzeća u obiteljskom vlasništvu ili pak vođena od strane obitelji, predstavljaju specifične oblike poslovne organizacije. Postoje četiri temeljne kategorije resursa u obiteljskim poduzećima. Poduzeća ih mogu konvertirati u snagu i prednost, te posebnost nad konkurentima.<sup>35</sup>

- 1) **Financijski resursi** – obitelj može ujediniti resurse financija i snaga, dividenda se članovi mogu odreći, a pristankom na niže stope povrata od tržišnih mogu omogućiti poduzeću rast reinvestiranjem svojih dobitaka. Uz to, mogu biti jamci kredita svog poduzeća čime se može doprinijeti većoj mogućnosti zaduženja i samim time pomoći u financiranju rasta istog.
- 2) **Ljudski potencijali** – sadrže jednu od nedvojbenih kvaliteta: međusobne odnose članova obitelji, povjerenje, zajednički zadaci i vizija, što može doprinijeti poboljšanju učinkovitosti poslovanja obiteljskog poduzeća.
- 3) **Organizacijski resursi** – unapređenje i kontrola organizacijskog poslovanja nastoje biti unaprijeđeni, kao i pojedinačno i kolektivno ponašanje obiteljskih članova. U ovoj vrsti obiteljska kultura može postati kultura poduzeća – kvalitetan odnos donosi kvalitetu u kulturu poduzeća, a zaposleni nečlanovi obitelji nužni su adaptirati se istoj.
- 4) **Resursi uvažnosti i dobrog glasa** – predstavljane imenom, obitelji nose to ime koje može u uspješnosti izazvati poštovanje i ponos. Obiteljsko poduzeće povezuje ime uz koje se povezuje pouzdanje, povjerenje, te reputacija.

Obiteljska poduzeća svakodnevno se rađaju i propadaju. Svakodnevica ovim poduzećima je upravo borba za opstanak i napredak. Česta je situacija gdje mala obiteljska poduzeća nadžive velika, te ponekad i države gdje su nastala. Svakako, ona se manifestiraju u različitim veličinama i oblicima, no najčešća pojava je s jednim vlasnikom. Uz to, razlikuju se po broju zaposlenih od jedne zaposlene osobe do njih nekoliko tisuća, a unutar njih mali broj mogu biti članovi obitelji.

---

<sup>35</sup> Kružić i Bulog, *Obiteljska poduzeća*, 41.

## 2.5. Doprinos obiteljskih poduzeća gospodarskom razvoju

Obiteljska poduzeća u Europi mnogostruko su korisna u društvenom i ekonomskom razvoju država u kojima se ostvaruju. Prema Harald Riehleu predstavljene su brojnim značajnim osobinama, te se mogu prikazati na sljedeći način:

- Obiteljska poduzeća zapošljavaju više od 70 % radnika i iskazuju vrlo visoko učešće u ekonomskim outputima zemalja članica EU
- Sektor obiteljskog poduzeća koji postaje sve snažniji, daje glavni doprinos rastu ekonomije u cjelini
- Obiteljska poduzeća imaju postojanu strukturu kapitala, često s potporom obiteljskog financiranja koja omogućava održivu dugoročnu strukturu financiranja, strategiju i performanse
- Obiteljska poduzeća više tendiraju ka radno-intenzivnima a manje ka kapitalno-intenzivnim djelatnostima
- Obiteljska poduzeća postižu inovacije s relativno nižim troškovima- crpeći interne resurse kapitala ili reinvestirane dobiti
- Obiteljska poduzeća posjeduju snažnu poslovnu etiku koja objedinjava dugoročne poslovne strategije sa zahtjevima okoliša i socijalne odgovornosti
- Obiteljska poduzeća njeguju i unapređuju poduzetnički instinkt na obiteljskoj razini, često djelujući kao inkubatori za nove kompanije i kao mentori novim generacijama mladih

Više od dvije trećine ukupnog broja zaposlenih zaposleno je u obiteljskim poduzećima, što dokazuje značajnu ulogu obiteljskih poduzeća u stvaranju radnih mjesta i poticanju socijalnog i regionalnog razvoja u Europi.<sup>36</sup>

S obzirom na to da je više od 95 % malih poduzeća u Europi klasificirano kao obiteljska poduzeća, ona predstavljaju glavni izvor zapošljavanja i u njima se razvijaju mnoge poslovne ideje. Obiteljska poduzeća glavni su pokretač inovacija, prilagodljivosti i konkurentnosti, zapošljavanja, te socijalne i lokalne integracije u Europi.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Kružić i Bulog, *Obiteljska poduzeća*, 54.

<sup>37</sup> Ibid., 53.

Glavna uloga obiteljskih poduzeća je održavanje postojećih razina poslovanja, te simulacija daljnjeg razvoja poduzetničke energije i kulture zato što je poduzetništvo ključan pokretač rasta i inovacija europskih ekonomija.

## 2.6. Izazovi upravljanja obiteljskim poduzećem

Ulazak u obiteljsko poduzetništvo velik je rizik i odgovornost, odnosno nosi svoju težinu. Najteža stvar glede obiteljskog poduzetništva je odvajanje obiteljskih odnosa od onih poslovnih. Potrebna je izuzetna upornost i spremnost svih strana na suradnju. Naglasak se stavlja na poštovanje, jer ukoliko njega manjka vrlo je teško obavljati poslovne aktivnosti. Samim time razne nedoumice i konflikti mogu dovesti do ozbiljnih negativnih posljedica za poduzeće, ali i za obitelj.

Što se tiče značaja obiteljskog poduzetništva za poslovanje, bitno je naglasiti njihov doprinos gospodarskom razvoju, poduzetnički duh, te filantropija odnosno čovjekoljublje i dobrotvorni rad. U zemljama u kojima je obiteljsko poduzetništvo dovoljno razvijeno moguće je vidjeti ekonomski rast, porast zaposlenosti i izvoza.

Obiteljska poduzeća kao i svako drugo poduzeće ima svoje prednosti koje ista krasi ali i određena ograničenja.<sup>38</sup>

Neke od prednosti su:

- Ponos
- Informacije
- Fleksibilnost
- Samostalnost
- Obiteljska povezanost
- Očuvanje humanosti- briga za obiteljskim odnosima
- Snažan doprinos lokalnoj zajednici
- Spremnost na odricanje
- Obitelj ima većinski udio u vlasništvu
- Mogućnost kombinacije karijere i osobnog života
- Želja za očuvanjem stečenog

---

<sup>38</sup> Kružić i Bulog, *Obiteljska poduzeća*, 59.

Među glavnim nedostacima mogu se izdvojiti:

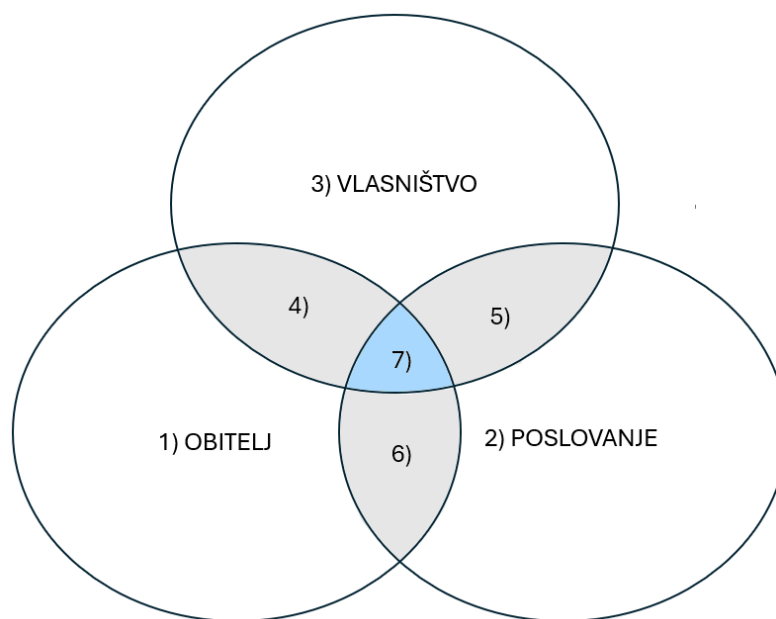
- Pitanje nasljedstva
- Nepotizam (lopovluk)
- Konflikti unutar obitelji
- Ograničen pristup kapitalu
- Uvijek dostupni, stalno prisutni
- Teška procjena sposobnosti i zasluga – neprofesionalnost i improvizacija
- Problem odvajanja emocija, obitelji i posla
- Poteškoće s pronalaskom kvalitetnih radnika
- Vječito pitanje hoće li mlađe generacije htjeti nastaviti tradiciju

U obiteljskom poduzeću moguće je postići idealne uvjete rada što može predstavljati sigurnost za zaposlenike obitelji i neobiteljske članove. Isto tako, ne razrješenjem konflikta unutar obitelji, ona mogu postati velika smetnja u poslovanju i ostvarenju ciljeva, te razvoju poduzeća.

Osnova na kojoj počiva obiteljsko poduzetništvo je razina uključenosti članova obitelji u aktivnosti procesa poslovanja, izvršenja istih, te procese potpore i upravljanja. Članovi uže, ali i šire obitelji, te njihovi srodnici, kao i neobiteljski članovi mogu biti uključeni u upravljanje. U ovom procesu dolazi često do konflikta te je veoma zahtjevno izbalansirati odnose.

Slika broj dva predstavlja model obiteljskog poduzeća kao sustav koji uključuje tri nezavisna, a međusobno preklapajuća kruga različitih dimenzija – obitelj, vlasništvo i poslovanje.

**Slika 2:** Model obiteljskog poduzeća



Izvor: Izrada autora prema: Kružić i Bulog, "Obiteljska poduzeća," 88.

Bilo koji od aktera može se pronaći na jednoj od 7 pozicija, pri čemu različiti akteri koji se mogu pojaviti u sustavu obiteljskog poduzeća imaju jednu ili samo jednu lokaciju u modelu.<sup>39</sup>

**Tri vanjske pozicije**- vanjski sektori su rezultat prisutnosti pojedinih aktera u krugovima obitelj, vlasništvo, poslovanje, te imaju samo jednu vezu s obiteljskim poduzećem.

**Četiri pozicije** – unutarnji sektori, definirani su presjecištima i preklapanjima dimenzija obiteljskog poduzeća, te imaju više od jedne veze s obiteljskim poduzećem i jednu lokaciju u modelu.

Interesi obitelji usmjereni su većinom na skrb i odgoj svojih članova, ispunjavanje obiteljskih i emocionalnih potreba, te održavanje stabilnosti unutar obitelji. S druge strane, interesi poslovanja fokus imaju na postizanje performansi, profitabilnosti, te upravljanju promjenama i razvoju. Ovisno o obitelji, mogu proizaći različiti ciljevi. Cilj obitelji bio bi razvoj obiteljske harmonije i svakog člana, a jednako tako cilj poslovanja bio bi postizanje konkurentnosti, održivosti, te profitabilnosti. Postizanje ravnoteže ostvaruje se identificiranjem, upravljanjem i planiranjem kroz pet glavnih varijabli: kontrolom, karijerom, kapitalom, konfliktom i kulturom.<sup>40</sup>

<sup>39</sup> Kružić i Bulog, *Obiteljska poduzeća*, 159.

<sup>40</sup> Kružić i Bulog, *Obiteljska poduzeća*, 84.

S obzirom na iznad navedeno, jedan od glavnih izazova jest uravnoteženje obitelji i poslovanja. Poduzeće koje želi uspješno poslovati treba znati napraviti dobar balans između obiteljskog i poslovnog svijeta, što mnogim poduzetnicima predstavlja velik izazov.

Na slici broj tri vidljiva su dva primjera neravnoteže. Ona može nastati u dva slučaja: ako se prevelik naglasak stavlja na poslovanje a zanemaruju obiteljski odnosi ili pak ako se prevelik značaj daje obitelji a zanemaruje se poslovanje.

**Slika 3:** Neravnoteža ciljeva obitelji i poslovnih ciljeva

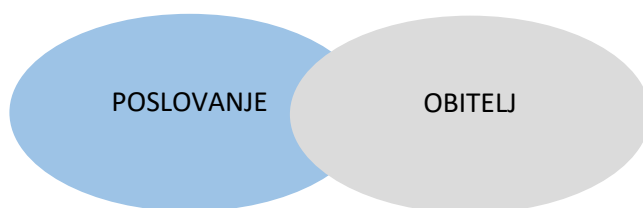


Izvor: izrada autora, prema: Kružić i Bulog, "Obiteljska poduzeća," 88.

Slika broj četiri prikazuje uravnoteženost između obiteljskog i poslovnog podsustava. Postiže se na način da se izbalansiraju različitosti ciljeva oba podsustava. Rezultat toga je dobitak povjerenja, poslovna efektivnost, te harmonija unutar obitelji.

**Slika 4:** Ravnoteža ciljeva obitelji i poslovnih ciljeva

#### URAVNOTEŽENOST POSLOVNOG I OBITELJSKOG PODSUSTAVA



Izvor: izrada autora, prema: Kružić i Bulog, "Obiteljska poduzeća," 88.

Iz slika iznad vidljivo je kako je oprez nužan u ponašanju i koncipiranju razvoja obiteljskog poduzeća upravo radi različitih ciljeva obitelji i ciljeva obiteljskog poslovanja. U uravnoteženju tih dviju stavki leži ključ uspjeha obiteljskog poduzeća. Neravnoteža prenamaglašavanja poslovne uloge ima eroziju obiteljskih odnosa kao ishod. S druge strane, obiteljska poduzeća koja

prenaglašavaju ulogu kao rezultat dobivaju eroziju poslovanja zbog zanemarivanja poslovnih odnosa.<sup>41</sup>

Osim što je uravnoteženost poslovnog i obiteljskog podsustava potrebna za ostvarenje uspješnog poslovanja, bitno je navesti i poželjne karakteristike koje bi trebao imati svaki sadašnji ili budući poduzetnik odnosno nasljednik obiteljskog poduzeća.

**Poželjne karakteristike budućih vođa obiteljskih poduzeća su:**<sup>42</sup>

- Savjesnost
- Vjerodostojnost
- Vještine podučavanja
- Sposobnost promišljanja
- Odlučnost
- Osposobljenje
- Komunikativnost

S obzirom na navedeno, nije dobro imati stav „poslovanje prije svega“ niti „obitelj prije svega“, već ciljati ka uravnoteženju interesa obiteljskih i poslovnih odnosa. Izbalansiran pristup ciljeva obitelji i poslovanja stvara povjerenje unutar obitelji i poslovnog okruženja, te pridonosi obiteljskoj harmoniji što rezultira kao napredak u oba segmenta. Uvjet za uspjeh obiteljskog poduzeća uspostavlja se ravnotežom između potreba i želja obitelji, te zahtjeva poslovanja.

Ako se spoje poželjne karakteristike poduzetnika kao što su odlučnost, komunikativnost i sposobnost promišljanja, te sposobnost poduzetnika za uravnoteženjem poslovnog i obiteljskog podsustava, dobiva se gotovo idealna harmonija, te je rezultat svakako napredak i uspjeh kako u poslovnom tako i u obiteljskom podsustavu.

## **2.7. Obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj**

U svijetu, najpopularniji i najzastupljeniji oblik vlasničkog upravljanja i organiziranja predstavljaju upravo obiteljska poduzeća. Prije no što se pojavilo dioničko društvo, obiteljsko

---

<sup>41</sup> Kružić i Bulog, *Obiteljska poduzeća*, 88.

<sup>42</sup> Ibid., 211.

poslovanje bilo je jedini oblik poslovne organizacije. Trenutačno simbolizira vodeći oblik poslovanja u globalu.

Veliku većinu poduzeća u Hrvatskoj čine upravo obiteljska poduzeća, te zapošljavaju preko 50 % ukupnog stanovništva. Ona su formirana većinom kao mala i mikro poduzeća.<sup>43</sup>

Pojam ove vrste poduzeća u Hrvatskoj službeno nije definiran, a to otežava opservaciju razvoja i prepoznavanje njegovog utjecaja na gospodarstvo Republike Hrvatske. Razliku obiteljskih poduzeća od drugih pravnih oblika poslovanja nije moguće razlikovati zbog statističkog praćenja ekonomskih djelatnosti. Uz to, točnu definiciju obiteljskih poduzeća ne posjeduje niti zakonski okvir koji regulira poslovne subjekte.<sup>44</sup>

Glavni problem javlja se prilikom prebacivanja vlasništva ili nasljedstva. Trend prenošenja funkcije upravljanja na menadžere, ne članove obitelji, sve je prisutniji u svijetu zbog malog interesa obiteljskih članova za uključenjem u posao.

U Hrvatskoj se nastanak obiteljskih poduzeća povezuje s procesom ukidanja feudalizma (sredinom 19. st.), nakon čega se javlja raspad kućnih zadruga i individualizacija. Taj trenutak obilježava početak kapitalističke industrijalizacije, koja mijenja osnove staroga poretka.

Važnost obiteljskog poslovanja nije svjesno razvijena u Hrvatskoj. Ne postoje statistička praćenja niti nema prepoznatljivosti o specifičnosti obiteljskih poduzeća. Statistička istraživanja vođena od strane organizacija, onemogućuju razlikovanje drugih pravnih oblika poslovanja od obiteljskih. Hrvatska nema točne podatke, ali pretpostavlja se da je u obiteljskim poduzećima zaposleno oko 50 % ukupnog broja zaposlenih.

Jedan od problema obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj je taj da nisu osuvremenjena. U Hrvatskoj su prisutna velika poduzeća koja prema vlasničkoj strukturi, načinu upravljanja poslovnim procesima i razini uključenosti vlasnika u donošenje odluka funkcioniraju poput obiteljskih poduzeća. Primjeri tih tvrtki su: Koncern Agrokor, Vindija d.d., Orbico grupa, Gavrilović, Auto Zubak, Tim Kabel, Kozlović vina itd.<sup>45</sup>

Što se razvoja obiteljskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj tiče, bitno je poduzeti određene korake ka usmjerenju stvaranja preduvjeta za razvoj poslovanja poduzeća u vlasništvu obitelji.

---

<sup>43</sup> Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj: Policy osvrt* (2012.) URL: [https://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](https://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) (pristupljeno: 3.5.2024.)

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Ibid.



S obzirom na to da je prosječan životni vijek obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj 24 godine, potrebno se fokusirati na razvoj i održavanje poduzeća unutar obitelji. Usmjerenje pažnje na stvaranje preduvjeta za kontinuirano poslovanje poduzeća je neophodno. Obiteljska poduzeća čine veliku većinu poduzeća u Hrvatskoj, te doprinose razvoju ekonomije. Uz to, zapošljavanju preko 50 % hrvatskog stanovništva.

### **3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO I TURISTIČKI RAZVOJ HRVATSKOG ZAGORJA**

Zbog regionalnog i lokalnog karaktera, obiteljska poduzeća predstavljaju pokretač gospodarskog razvoja, te su veoma bitni u područjima kao što je i Hrvatsko zagorje. U Krapinsko-zagorskoj županiji (KZŽ) unatrag par godina, broj poduzetnika se povećava. Veliku važnost u gospodarstvu ovog kraja ima turizam. Razvoj Hrvatskog zagorja temelji se na vrednovanju značajnog prirodnog resursa koji posjeduje ovo područje, a to su termalni izvori, materijalna i nematerijalna kulturna baština, te atraktivna priroda. Krilatica „Zagorje – bajka na dlanu“ kojim se KZŽ pozicionira na tržištu, doprinosi povećanju destinacijske prepoznatljivosti, te pozitivnoj percepciji u javnosti.

#### **3.1. Osnovna obilježja turističke destinacije Hrvatsko zagorje**

Krapinsko-zagorska županija nalazi se na sjeverozapadu Hrvatske. Granice dijeli s Republikom Slovenijom, Zagrebačkom i Varaždinskom županijom, te Gradom Zagrebom. Površinom od 1.229 km<sup>2</sup> jedna je od najmanjih županija, a u isto vrijeme ističe se kao jedna od najgušće naseljenih županija sa 108,1 stanovnika/km<sup>2</sup>. Dijeli se na sedam gradova i 25 općina, a sjedište je Grad Krapina.

Prometno-geografski položaj je izuzetno povoljan. Razlozi toga su blizina glavnog grada Zagreba i regionalnog centra Varaždina, međunarodna trasa autoceste A2, te dio europske ceste E59 koja povezuje Hrvatsku sa zemljama Srednje Europe.

Hrvatsko zagorje regija je bogata poviješću i kulturnom baštinom na sjeverozapadnom dijelu Hrvatske. Najpovoljnije uvjete za naseljavanje imaju prigorja. U njemu su najbrojniji razni posjedi na kojima se uzgajaju kukuruz, krumpir, povrće, vinova loza i voće. Također, rašireno je i stočarstvo (uglavnom svinje, goveda i perad). Osim njih prisutne su industrije kao što su tekstilna, metalna, drvna, prehrambena i mnogobrojne druge vrste.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Poduzetnički centar Krapinsko-zagorske županije, *Invest in Zagorje*. URL: <https://poduzetnickicentar-kzz.hr/invest-in-zagorje/> (pristupljeno: 9.6.2024.)

Gospodarstvo je pretežito izvozno orijentirano. Na stranom tržištu ostvaruje se trećina ukupnog prihoda, dok je prerađivačka industrija temelj gospodarstva. Unutar nje, najvažnije za spomenuti su proizvodnja nemetalnih mineralnih proizvoda i metaloprerađivačka industrija. Na prostoru Županije nalazi se ukupno 17 poduzetničkih zona, a najveća je Gospodarska zona Grada Zaboka s površinom od 170 ha.<sup>47</sup>

Nastavno na turizam koji je od velike važnosti za ovaj kraj, a zdravstveni turizam (spa i wellness-turizma), sportsko-rekreacijski, te kupališni turizam posebno drže vrijednost. U takozvanom Master-planu razvoja turizma Krapinsko-zagorske županije, glavni navedeni proizvodi su obiteljski odmor, poslovni turizam i razna događanja (MICE), te aktivan, sportski i avanturistički turizam, kao i tri sekundarna proizvoda – kulturni, vjerski i agroturizam. Općina Tuhelj, Općina Stubičke Toplice, Općina Krapinske Toplice i Grad Donja Stubica najrazvijenije su jedinice lokalne samouprave (JLS).<sup>48</sup>

**Slika 5:** Krapinsko-zagorska županija



Izvor: Visit Zagore: *Krapinsko-zagorska županija*. URL: <https://visitzagorje.hr/> (pristupljeno: 10.6.2024.)

Jedna od najljepših stvari s kojima se Zagorje može pohvaliti su različiti dvorci i kurije koje krase to područje. Bili oni zaboravljeni i zapušteni, u privatnom posjedu ili obnovljeni, te na korištenje javnosti, svi pridonose bogatoj povijesti i kulturi ovoga područja. Samo neki od njih su dvor Trakošćan, Veliki Tabor, Miljana, Gornja Bedekovčina, Gorica, Dubrava, Mali Tabor, Braćak, Novi Marof, Gjalski te dvorac Bežanec koji čini jedan od glavnih predmeta istraživanja završnog rada.

<sup>47</sup> Službena Internet stranica Ministarstva gospodarstva, *Krapinsko-zagorska županija: „Invest Croatia“*. URL: <https://investcroatia.gov.hr/county-stats/krapinsko-zagorska-zupanija/> (pristupljeno: 10.6.2024.)

<sup>48</sup> Ibid.

## 3.2. Poduzetnička razvijenost Hrvatskog zagorja

S obzirom na podatke kako je najrazvijenija prerađivačka industrija, maloprodaja i veleprodaja, poljoprivredna industrija te rudarstvo, turizam i ugostiteljstvo imaju prostora za napredak.

S preko pet tisuća poduzetnika, Krapinsko-zagorska županija konkurentno je poslovno okruženje, čiji poduzetnici u prosjeku zapošljavaju oko 30.000 zaposlenika. Unutar Županije otvori se okvirno 1.000 novih poduzeća godišnje. Glavni faktori za uspješno poslovanje su znanje i tradicija, a na ovom području najviše je razgranata metaloprerađivača industrija, proizvodnja nemetalnih mineralnih proizvoda, te tekstilna industrija. Spomenute industrije realiziraju 2/3 ukupnih prihoda i 4/5 ukupnog izvoza u regiji.<sup>49</sup>

Neke od većih poduzeća i investitora su: Vetropack Straža d.d., Zagorski Vodovod d.o.o., Terme Tuhelj d.o.o., Golubovečki Kamenolomi d.o.o., Gotra Logistika d.o.o. i mnoga druga poduzeća.

Zagorje kroz godine bilježi sve veći broj ulagača. Primjer najuspješnijih stranih ulagača su OMCO Group, Vetropack, Dunapack i Terme Olimia. Na ovom području uspješno posluju duže od 15 godina. Od strane stranih partnera uloženo je više od 2,6 bilijuna € u Hrvatsku. U 2018. godini, 287 tvrtki napravilo je više od 2.200 investicija.

Nastavno na razvoj turizma, Zagorje je idealno mjesto za njegov razvoj kao i razvoj srodnih sektora. Blizina granica i glavnog Grada, doprinosi broju posjetitelja i pruža okolnom stanovništvu radna mjesta. Neki od potencijala su tradicija i kultura, lokacija, poduzetništvo i ekonomija, razvoj gospodarskog područja, te razvoj kroz sredstva EU fondova, što je dobar temelj budućeg rasta.

## 3.3. Dvorci Hrvatskog zagorja - turistički i poduzetnički potencijal

Na području Krapinsko-zagorske županije nalazi se 24 dvoraca i kurija. Najveću spomeničku vrijednosti predstavljaju dvorci Veliki Tabor, Hellenbach, Stubički Golubovec i

---

<sup>49</sup> Poduzetnički centar Krapinsko-zagorske županije, *Invest in Zagorje*. URL: <https://poduzetnickicentar-kzz.hr/invest-in-zagorje/> (pristupljeno: 9.6.2024.)

Miljana, čemu doprinosi visok stupanj očuvanosti povijesnog građevnog supstrata i oblikovanja. To ujedno podrazumijeva najviši stupanj zaštite, te će prilikom obnavljanja ovakvih građevina biti potrebna primjena metoda konzervacije, uz naglasak na mogućnost prilagodbe interijera novim namjenama.

Dvorci Hrvatskog zagorja su: Donja Bedekovčina, Gornja Bedekovčina, Stubički Golubovec, Trnovec, Veliki Tabor, Lobor, Hellenbach, Mirkovec, Bračak, Gređice, Novi Dvori Klanječki, Dvorac Oroslavje, Miljana, Poznanovec, Bežanec, Dubrava, Gorica, Mali Tabor, Oršić, Sveti Križ Začretje, Mihanović, Velika Horvatska - Dvorac Palffy, Popovec-Kulmer, te Zajezda.

Kaže se da su Zagorci što se tiče imovine bogati ljudi. Tome svjedoči i informacija kako je čak devetnaest dvoraca i kurija u privatnom (ne državnom) vlasništvu. Od sveukupno 24 dvoraca i kurija u Zagorju i okolici, jedanaest ih je u državnom vlasništvu, dvanaest u privatnom a jedan u vlasništvu lokalne uprave, grada.<sup>50</sup>

Upravo je dvorac Bežanec jedini takav u vlasništvu grada Pregrade, dok je ostatak u privatnom vlasništvu ili pak čeka svoje buduće vlasnike. Nažalost ovaj dio naše bogate povijesti ostaje zaboravljen i prepušten na propast. Dvorci su za Hrvatsku ogroman neiskorišten turistički potencijal, pogotovo za Hrvatsko zagorje s obzirom na količinu njih na tom prostoru.

---

<sup>50</sup> Službena Internet stranica Ministarstva kulture. *Dvorci Krapinsko-zagorske županije*. URL: [https://min-kulture.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Bastina/Dvorci/Krapinsko-zagorska/DVORCI%20KRAPINSKO%20ZAGORSKA%20%C5%BDUPANIJA\\_lipanj.pdf](https://min-kulture.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Bastina/Dvorci/Krapinsko-zagorska/DVORCI%20KRAPINSKO%20ZAGORSKA%20%C5%BDUPANIJA_lipanj.pdf) (pristupljeno: 9.6.2024.)

## 4. POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU PODUZEĆA HOTEL DVORAC BEŽANEC D.O.O.

Počeci ovog poduzeća započeli su inicijativom privatnog poduzetnika revitalizacijom jednog od najljepših dvoraca Hrvatskog zagorja, dvorca Bežanec po kojem je obiteljsko poduzeće dobilo svoje ime. Dvorac Bežanec i perivoj koji ga okružuje, nalaze se u mjestu Valentinovo na malom brežuljku, nedaleko od grada Pregrade.

**Slika 6:** Logo obiteljskog poduzeća Hotel Dvorac Bežanec d.o.o.



Izvor: Službena Internet stranica: *Hotel Dvorac Bežanec*. URL: <https://hotel-dvorac-bezanec.hr/> (pristupljeno: 8.3.2024.)

### 4.1. Povijesni razvoj poduzeća

Vidjevši potencijal koji je dvorac nudio, poduzetnik-osnivač poduzeća, odlučio se za pothvat revitalizacije dvorca. Ne toliko davne 1990-e dvorac je ponovo zablistao kao nekada. Bio je kategoriziran kao prvi hotel-dvorac u Republici Hrvatskoj. Poduzeće obavlja djelatnost već 34 godine, a kako kažu vlasnici, najviše na ponos Hrvatskog zagorja. O originalnosti ponude i ljepoti okoliša koju Bežanec nudi najbolje svjedoče posjetitelji.

Otvaranje hotela doprinijelo je osnivanju poduzeća. 1990. godina bila je godina osnutka obrta Dvorac Bežanec. Vlasnik je 2007. godine izvršio promjenu s prijenosom gospodarske cjeline iz obrta u društvo s ograničenom odgovornošću.

Osnivač poduzeća kao projektant, izvođač radova, investitor, hotelsko-turistički radnik, za samo godinu dana renovira ruševine i otvara dvorac 1990. godine na badnju večer.

Prije započete obnove perivoj dvorca služio je kao deponij smeća za dio Krapinsko-zagorske županije dok je na prvom katu jedna tvrtka koristila prostorije u cilju prodajno izložbenog salona namještaja. Tijekom drugog svjetskog rata dvorac je služio kao dom za nezbrinutu djecu. Mesno prerađivačka industrija bilo je drugo poduzeće koje je sušilo svoje suhomesnate

proizvode, pritom koristeći sav drveni inventar koji je barunica Ottenfels dopremala iz Carigrada. Prije ulaska druge tvrtke, treća je tvrtka u jednom je dijelu dvorca (sadašnjem restoranu) izrađivala rasvjetna tijela.

## 4.2. Osnovni podaci o poduzeću

Poduzeće Hotel Dvorac Bežanec d.o.o. započinje s radom 1990. godine, a kasnije iz obrta prelazi u društvo s ograničenom odgovornošću. Tvrtka posluje na adresi Valentinovo 55, 49218, Pregrada. Poduzeće primarno djeluje pod oznakom 55.10 - Hoteli i sličan smještaj, a uz to je registrirano za niz djelatnosti koje su navedene u nastavku.

Pravni oblik ovog poduzeća je društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.).

OIB poduzeća: 85364460563

Temeljni kapital tvrtke iznosi 46.348.940,18 kn odnosno 6.151.561,50 EUR

Poduzeće ima registarsku oznaku broj: 080631567. Kategorizirano je kao mikro poduzeće prema novom zakonu. Također, kapital je 100 % domaći kapital. U prethodnom razdoblju, iznos temeljnog kapitala je promijenjen. Promjene temeljnog kapitala izvršile su se Odlukom člana društva, te je temeljni kapital povećan s 20.000,00 kn na 9.505.600,00 kn, te kasnije dokapitalizacijom društva na 46.348.940,18 kn odnosno 6.151.561,50 €.

Sektor djelatnosti poduzeća Hotel Dvorac Bežanec d.o.o. je registriran pod brojem 55.10 Hoteli i sličan smještaj.

Poduzeće ima registrirane iduće djelatnosti:

- poslovanje nekretninama
- iznajmljivanje strojeva i opreme, bez rukovatelja i predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo
- računalne i srodne djelatnosti
- kupnja i prodaja robe
- obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu
- istraživanje tržišta i ispitivanje javnog mnijenja
- savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem
- upravljačke djelatnosti holding-društava
- stručni poslovi prostornog planiranja
- projektiranje, građenje, uporaba i uklanjanje građevina

- pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka, pružanje usluga smještaja, pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu (u prijevoznim sredstvima, na priredbama i sl.) i opskrba tom hranom (catering)
- pružanje usluga kopiranja, fotokopiranja, šapirografiranja i prijepisa
- usluge prevođenja
- tiskanje časopisa i drugih periodičnih publikacija, knjiga i brošura, glazbenih djela i glazbenih rukopisa, karata i atlasa, plakata i tiskanih stvari
- izdavačka djelatnost
- organiziranje koncerata, seminara, priredbi, revija, izložbi, festivala, zabavnih igara
- športska rekreacija
- savjetovanje o zdravoj prehrani, te organiziranje radionica, predavanja i tečajeva radi poboljšanja kvalitete života pojedinaca i grupa
- djelatnost za njegu i održavanje tijela
- poslovanje nekretninama
- iznajmljivanje strojeva i opreme, bez rukovatelja i predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo
- računalne i srodne djelatnosti
- kupnja i prodaja robe
- obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu
- istraživanje tržišta i ispitivanje javnog mnijenja
- savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem
- upravljačke djelatnosti holding-društava
- promidžba (reklama i propaganda)
- stručni poslovi prostornog planiranja
- projektiranje, građenje, uporaba i uklanjanje građevina
- nadzor nad gradnjom
- pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka, pružanje usluga smještaja, pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu (u prijevoznim sredstvima, na priredbama i sl.) i opskrba tom hranom (catering)
- pružanje usluga u nautičkom, seljačkom, zdravstvenom, kongresnom, športskom i ostalim drugim oblicima turizma
- djelatnost informacijskog društva
- pružanje usluga kopiranja, fotokopiranja, šapirografiranja i prijepisa
- usluge prevođenja



- tiskanje časopisa i drugih periodičnih publikacija, knjiga i brošura, glazbenih djela i glazbenih rukopisa, karata i atlasa, plakata i tiskanih stvari
- izdavačka djelatnost
- organiziranje koncerata, seminara, priredbi, revija, izložbi, festivala, zabavnih igara
- športska rekreacija
- savjetovanje o zdravoj prehrani, te organiziranje radionica, predavanja i tečajeva radi poboljšanja kvalitete života pojedinaca i grupa
- djelatnost za njegu i održavanje tijela
- iznajmljivanje brodova i čamaca sa posadom
- frizerski saloni i saloni za uljepšavanje

U periodu od 1990. do 2007. godine poduzeće je imalo 43 aktivno zaposlena djelatnika. Od 2007. godine do danas poduzeće ima zaposlenu jednu osobu. Što se organizacijske strukture poduzeća tiče, direktorsku funkciju obnaša sin osnivača poduzeća Hotel Dvorac Bežanec d.o.o. Stvarni vlasnici su kćer i sin osnivača poduzeća, u omjeru 50:50.

Lokacija dvorca i perivoja, nalazi se u naselju simpatičnog naziva, Valentinovo, nedaleko od grada Pregrada, te je sam dvorac stacioniran na brežuljku podno potoka Plemenščine. Pregrada je relativno loše povezana s većim gradovima zbog toga što ju važniji prometni pravci zaobilaze. Željeznica ovuda ne prolazi, a najbliža se željeznička postaja nalazi u Krapini koja je udaljena 15 kilometara, te u gradu Zaboku udaljenom 17 kilometara. Grad Pregrada povezan je s ostalim gradovima Krapinsko-zagorske županije linijama autobusnog javnog prijevoza te stalnom linijom koja povezuje Pregradu sa Zagrebom. Prema ovim podacima, vidljivo je kako je Pregrada izolirana što se prometnog položaja tiče. Nedostaje bolja prometna infrastruktura unutar samog grada, ali i van njega, što u ovom slučaju predstavlja nepovoljne uvjete za poduzeće Hotel Dvorac Bežanec d.o.o..

### **Nasljeđivanje i razvojni planovi**

S obzirom na to da je poduzeće Hotel Dvorac Bežanec d.o.o. obiteljsko poduzeće, postoji više od jednog vlasnika. Osnivač tvrtke je prilikom umirovljenja vlasništvo tvrtke prebacio je na kćer i sina koji se i dalje aktivno bave funkcioniranjem tvrtke. Plan je zadržati poduzeće unutar obitelji još dugi niz godina, nastaviti tradiciju koju je osnivač započeo i poslovati s jednakom strašću i ljubavlju prema kulturnoj baštini i dvorcima Hrvatske.

S obzirom na trenutani broj zaposlenih u poduzeću, ovo obiteljsko poduzeće smatra se mikro poduzećem. Vidljivo je kako poduzeće nudi široku ponudu što je svakako dobro za pozicioniranje i preživljavanje na tržištu. S obzirom na turbulentnu povijest dvorca, može se reći kako je poduzeće svojim inovacijskim pothvatom i uspješnim poslovanjem doprinijelo ne samo sebi, već i ponajviše okolini i turističkoj destinaciji u kojoj se ono nalazi.

### **4.3. Ugostiteljska ponuda i SWOT analiza poduzeća Hotel Dvorac Bežanec d.o.o.**

Poduzeće Hotel Dvorac Bežanec d.o.o. posluje na različitim lokacijama, ali s glavnim sjedištem tvrtke na adresi Valentinovo 55, Pregrada.

Glavna adresa na kojoj poduzeće posluje od samog početka je u Valentinovu 55, 49218 u Pregradi, gdje je u trajnom najmu. Sam dvorac vlasništvo je lokalne Uprave, grada Pregrade.

Dvorac Bežanec posluje kao hotel kategoriziran oznakom Heritage – Baština. Objekt je smješten u naselju Valentinovo, 3 km od centra grada Pregrade. Dvorski ambijent u koncentraciji mirne i nesmetane atmosfere nudi niz mogućnosti kao što su organizacije seminara, Team Building programi, kongresi, promocije, svadbene svečanosti i slično.

#### **Kapaciteti:**

- Ukupan smještajni kapacitet hotelskih soba i apartmana - 55 osoba
- Ukupan kapacitet unutarnjih restorana koju su ujedno polivalentnog karaktera – 180 osoba
- Ukupan kapacitet atrija – 200 osoba
- Ukupan kapacitet vanjskih terasa – 1500 osoba
- Ukupan kapacitet kongresnih dvorana – 200 osoba

#### **Od dodatnih sadržaja dvorac nudi:**

- Wellness opuštanje u sauni
- Prostor za masaže
- Organizacije izleta
- Let balonima na vrući zrak
- Streličarstvo

- 200 parkirališnih mjesta

**Slika 7:** Fotografija dvorca Bežanec



Izvor: Službena Internet stranica: *Hotel Dvorac Bežanec*. URL: <https://hotel-dvorac-bezanec.hr/galerija/> (pristupljeno: 9.3.2024.)

Poduzeće Hotel Dvorac Bežanec d.o.o. provodi marketing plan koji je usmjeren većinom na provođenje svadbenih i ostalih svečanosti, te diplomatskih protokola, s naglaskom na poslovanje pod kategorizacijom hotel baština, što mu daje dodatnu vrijednost u jedinstvenosti ponude na tržištu.

Marketing plan je opis poslovnih aktivnosti usmjeren na što učinkovitiju prodaju usluga i proizvoda. Drugim riječima marketing plan je putokaz koji prikazuje na koji način da se postigne određeni cilj poduzeća. Također, to je stvaranje što bolje slike poduzeća u javnosti. Važan je jer iznosi aktivnosti koje poduzeće planira primijeniti kako bi privuklo interes tržišta za proizvode koje nudi. Kao jedan od obaveznih dijelova marketinškog plana smatra se i SWOT analiza. Njime se definiraju ciljevi poslovanja, te razvoj marketinške strategije.

Hotel Dvorac Bežanec nalazi se u romantičnom mjestu Valentinovu, koji čuva uspomene na običaje hrvatskog plemstva. Hotel Dvorac Bežanec posluje pod kategorizacijskom oznakom *heritage* - hotel baština.

## **PONUDA**

Što se raznovrsnosti ponude i usluga tiče, poduzeće nudi širok spektar ponuda i usluga.. Diplomatski protokoli i susreti bitan su dio ponude dvorca kao i svadbene i ostale svečanosti koje se održavaju u prostorima dvorca. Osim toga, dvorac služi kao galerija slika i umjetnina te u svojim podrumskim prostorijama sadrži noćni klub, te vinski podrum.

### **1) Diplomatski protokoli**

Hotel Dvorac Bežanec u svojoj ekskluzivnoj polu-zatvorenoj formuli poslovnosti sjedište je diplomacije za „Code Diplomatique –Zurich“ i „Conseil Diplomatique –Oxford“, za jugoistočni dio Europe. U prostoru dvorca održani su mnogi diplomatski i bilateralni susreti na najvišoj državnoj razini. „Tihi“ protokol u prostoru dvorca je uobičajen. Dvorac, kada nema u najavi diplomatske protokole otvoren je te ga posjećuju turisti cijelog svijeta.

### **2) Svadbene svečanosti**

U prostoru dvorca i oko njega održano više od 1200 vjenčanja s obredima. Najčešće se održavaju u sjeni 500-ljetne lipe, koncertnom atriju, zimskom vrtu na katu dvorca, te u salonu Valentinovo. Od ideje do medenog mjeseca, osoblje dvorca nudi svoju pomoć i savjet.

### **3) Kongresne i restaurantske usluge**

Bežanec za goste koje koriste kongresne usluge otvara svojih sedam dvorana kapaciteta od 10 do 120 osoba. Poput nekadašnjih velikaša, gosti se prije ručka ili svečane večere mogu poslužiti u salonima za aperitiv, a nakon obroka uživati u salonu za desert ili u salonu za ljubitelje cigara. Za sunčanih dana, otvara se koncertni atrij koji može ugostiti do 170 uzvanika, dok se na terasama i travnjacima dvorca može prirediti vrtni banket za više od 300 gostiju. Dvorski ambijent nudi autohtona hrvatska jela na suvremen način. Gastronomsku ponudu prati i vinoteka dvorca s unutarnjom fontanom koja nudi 500 različitih vrsta vina, ali i reprezentativni prostor za ugovaranje poslova ili pak posebne prezentacije.

### **4) Smještajni kapaciteti**

Kapacitet hotela nudi 25 spavaćih soba. Sve sobe opremljene su stilskim, autentičnim namještajem. Goste koji noće u dvorcu dočekuje poklon šampanjac, voće, te cvijetna dekoracija.

## 5) Wellness usluge i ostale aktivnosti

Jedinstvo prirode kao i wellness, te antistresni program objedinjuju rekreaciju a ponuda je namijenjena onima koji se odluče nekoliko dana zadržati u dvorskom ugođaju. Gostima je na raspolaganju finska sauna, masaža tijela i turbo stojeći solarij. Do Krapinskih ili Tuheljskih toplica samo je desetak minuta vožnje. Gosti dan mogu provesti u romantičnoj šetnji šumama i brežuljcima, uz piknik koji će pripremiti osoblje dvorca. Ljubitelji sporta ovdje će uživati u ostalom sadržaju koje hotel nudi kao što je: tenis, jahanje, vožnja bicikla, streličarstvo, odbojka ili badminton, a ukoliko gosti vole avanture ili aktivni odmor, mogu poletjeti balonom na topli zrak, voziti se quadovima, kositi travu, raditi u polju, tražiti gljive, skupljati hranu za srne ili saditi cvijeće i drveće. Gostima je na raspolaganju i prostor noćnog kluba kapaciteta do 500 osoba u večernjim satima.

## 6) Prodajna galerija slika

Hodnicima dvorca prostire se prodajna umjetnička, likovna galerija slika s djelima najpoznatijih suvremenih majstora.

Široka ponuda koju nudi ovo poduzeće u usporedbi s tržištem, govori o tome kako je malo takvih objekata u odabranoj turističkoj destinaciji, ali i šire. Konkurenti poduzeća Hotel Dvorac Bežanec d.o.o. potencijalno mogu biti dvorci na području Zagorja, kao što je Dvorac Gjalski, Dvor Veliki Tabor, Dvorac Sveti Križ Začretje, te Dvorac Oršić. Ovi dvorci mogu se gledati kao konkurenti na tržištu po određenim segmentima, no niti jedan nema ponudu kao Bežanec. Najbliži konkurent poduzeća Hotel Dvorac Bežanec d.o.o. bio bi Dvorac Gredica (Gjalski) odnosno poduzeće Zagorski Dvorac d.o.o. Krajnje gledano, niti jedno poduzeće nema u ponudi sve što nudi Bežanec te se samim time ne može uspoređivati s obzirom na konkurenciju tržišta.

Tablica broj 2. prikazuje unutarnje snage i slabosti, te prijetnje i prilike na primjeru poduzeća "Hotel Dvorac Bežanec d.o.o".

**Tablica 2:** SWOT analiza poduzeća HOTEL DVORAC BEŽANEC d.o.o

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"><li>• povijest</li><li>• tradicija</li><li>• lokacija (ruralno područje)</li><li>• arhitektura objekta</li><li>• teritorij za proširenje sadržaja</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nedostak prometno-linijskih povezanosti</li><li>• mali smještajni kapaciteti</li><li>• oglašavanje</li><li>• hotel zatvorenog tipa- CD</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• iskustvo vlasnika</li> <li>• status hotela</li> <li>• imidž</li> <li>• čuvano hotelsko parkiralište</li> <li>• organiziran prijevoz gostiju</li> <li>• catering</li> <li>• čuvanje vrijednosti gostiju</li> <li>• usluga pranja i peglanja</li> <li>• room service</li> <li>• bežični pristup internetu</li> <li>• osiguran prostor i osoba za čuvanje djece</li> <li>• mini ZOO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bazen</li> <li>• lift</li> <li>• natkrivanje atrija</li> <li>• natkrivena garaža</li> <li>• nedostatak dječjeg parka</li> </ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• porast posjećenosti</li> <li>• zapošljavanje</li> <li>• daljnja ulaganja u objekt</li> <li>• proširenje sportskih i ostalih sadržaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prevelika davanja za zapošljavanja (doprinosi)</li> <li>• previsoka stopa PDV-a</li> <li>• previsoka stopa poreza na dobit te na potrošnju</li> <li>• previsoka naknada za spomeničke rente</li> <li>• lojalnost zaposlenika</li> </ul>

Izvor: izrada autora

Iz tablice iznad vidljivi su podaci o snagama, slabostima, prilikama te prijetnjama poduzeća. Pod snage su nabrojene mnoge stavke kao što su bogata povijest, lokacija što se tiče prirode i turizma, te imidž i status hotela baštine. Naime, poduzeća Hotel Dvorac Bežanec ima dugačku povijest s kojom sam dvorac dobiva na važnosti. U slabosti hotela spadaju loše oglašavanje kao i nedostatak prometne povezanosti. Također, velika slabost poduzeća je ne posjedovanje bazena te mali broj smještajnih kapaciteta. Neke od prilika poduzeća su daljnja ulaganja u objekt u smislu poboljšanja kvalitete sadržaja kao i kvalitete zaposlenika te samih prostora u kojima se boravi. Uz to, još jedna prilika je porast broja posjetitelja, koji se mogu postići razvitkom i ulaganjima u objekt. Kao prijetnje poduzeća bitni za spomenuti su previsoki izdaci hotela što za PDV, što za plaćanje stope poreza na dobit te naknade za spomeničke rente. Iako postoje značajne slabosti i prijetnje, poduzeće uspješno posluje dugi niz godina fokusirajući se na svoje snage i prilike s kojima postiže dobre rezultate.

#### 4.4. Analiza poslovanja poduzeća Hotel Dvorac Bežanec d.o.o.

U nastavku slijedi analiza financijskih pokazatelja poduzeća u kojoj donosimo i uspoređujemo prihode iz 2022. godine, te 2023. godine.

Izvjestaj iz 2022. godine, prikazuje kako je poduzeće Hotel Dvorac Bežanec d.o.o. ostvarilo ukupan godišnji prihod od 94.255,89 €, što je dovelo do promjene ukupnih prihoda u odnosu na 2021. godinu u iznosu od 43.564,01 €. Dok je prethodnih godina poslovalo s gubitkom (COVID-19), 2022. godine je poslovalo s neto dobiti. Hotel Dvorac Bežanec d.o.o. je u 2022. godini ostvario neto rezultat poslovanja u iznosu od 6.096,09 €. Hotel Dvorac Bežanec d.o.o. u tom periodu nije mijenjao broj zaposlenih.

U prilogu ispod, prikazana je tablica koja prikazuje RDG (račun dobiti i gubitka) tvrtke za 2023. godinu.

**Tablica 3:** Račun dobiti i gubitka poduzeća Hotel Dvorac Bežanec d.o.o.

<b>Račun dobiti i gubitka za poduzetnike Za razdoblje: 01.01.2023. - 31.12.2023.</b>			
<b>Naziv pozicije</b>	<b>Rbr. bilješke</b>	<b>Prethodna godina</b>	<b>Tekuća godina</b>
I. POSLOVNI PRIHODI		56.572,43	429.855,70
II. POSLOVNI RASHODI		88.087,60	346.118,54
III. FINANCIJSKI PRIHODI		37.683,45	81,39
IV. FINANCIJSKI RASHODI		72,20	31,16
V. UDIO U DOBITI OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM		/	/
VI. UDIO U DOBITI OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA		/	/
VII. UDIO U GUBITKU OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM		/	/
VIII. UDIO U GUBITKU OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA		/	/
IX. UKUPNI PRIHODI		94.255,88	429.937,09
X. UKUPNI RASHODI		88.159,80	346.149,70
XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA		6.096,08	83.787,39
XII. POREZ NA DOBIT		/	2.584,87
XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA		6.096,08	81.202,52

izvor: izrada autora prema: *Sudski Registar*, URL:

[https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080631567](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080631567) (pristupljeno:10.3.2024.)

Iz tablice je moguće iščitati kako je poslovni subjekt Hotel Dvorac Bežanec d.o.o. 2023. godine ostvario ukupni godišnji prihod iznosa 429.937,09 €, što prikazuje promjenu ukupnih prihoda od 335.681,20 €. U poslovnoj 2023. godini, ostvario neto rezultat poslovanja u iznosu od 81.202,52€, a ostvarena neto marža iznosila je 18,89 %.

Prema priloženom, obiteljsko poduzeće Hotel Dvorac Bežanec d.o.o. uspješno je poslovalo te doprinijelo turističkoj destinaciji grada Pregrade. Osim što je poduzeće renoviralo odnosno spasilo i očuvalo spomenik kulture nulte kategorije od propadanja i zaborava, također je zaduženo za razvoj turizma u tom dijelu Hrvatskog zagorja. Mnogobrojni turisti i izletnici kroz dug period rada posjetili su ovaj dvorac, upravo zato što nudi poseban turistički proizvod. Kao što je bilo navedeno, vrlo mali broj dvoraca u Hrvatskom zagorju moguće je posjetiti, što zbog privatnog vlasništva, što zbog devastiranog stanja u kojem se dvorci nalaze. Obiteljsko se poduzeće ponosi svojim postignućima kroz 34 godine rada u objektu te planira nastaviti obavljati djelatnost još dugi niz godina. Kao i svako obiteljsko poduzeće, plan je zadržati poslovanje unutar sadašnjih i nadolazećih generacija. Pritom je bitno napomenuti kako ovo obiteljsko poduzeća dobro balansira obiteljske ciljeve i ciljeve poslovanja.



## ZAKLJUČAK

Temeljem detaljne analize značajnih znanstvenih izvora te provedenog istraživanja dolazi se do vrijednih spoznaja.

Analizirajući teorijske i praktične postavke poduzetništva, spoznaje se kako je poduzetnik nositelj poduzetništva s ciljem ostvarenja dobiti. Naglasak se stavlja na poduzetnikovu sposobnost za preuzimanje rizika i stvaranje novih proizvoda, a kao glavni faktori njegovog uspjeha navode se naporan rad, odanost poslu, te traganje za novim inovacijama i prilikama za ulaganje. Kroz analizu vrsta poduzetništva spoznaje se da se najčešći oblik upravljanja i vlasništva u svijetu javlja u obliku obiteljskih poduzeća.

Zaključuje se kako je obiteljsko poduzetništvo definirano uvjetima koji nalažu da više od 50 % vlasništva mora biti unutar jedne obitelji. Detaljnom analizom najstarijih i najuspješnijih obiteljskih poduzeća dolazi se do zaključka kako su ona dominirajuća u svijetu te čine većinu poduzeća u Hrvatskoj zapošljavajući preko 50 % stanovništva. U koncipiranju razvoja ovih poduzeća, oprez je neophodan, dok ključ uspjeha leži u uravnoteženju obiteljskog i poslovnog podsustava.

Analizom odabrane turističke destinacije, Hrvatsko zagorje, dolazi se do spoznaje kako je to područje puno potencijala za razvoj turizma, ali i poduzetništva upravo zbog dvoraca i kurija, te bogate kulture i povijesti koje krasi to područje. Zaključuje se kako obiteljska poduzeća doprinose razvoju turističke destinacije te zapošljavanju stanovnika tog područja.

Evalvacijom obiteljskog poduzeća Hotel Dvorac Bežanec d.o.o. korištenjem SWOT analize, dolazi se do zaključka kako ono kroz svoje inovacijske pothvate i uspješno poslovanje već 34 godine značajno doprinosi turističkoj destinaciji, te okolini. Zaključuje se kako je ovo obiteljsko poduzeće revitalizacijom spomenika kulture nulte kategorije na tržište stavilo jedinstven proizvod u odnosu na ostale dvorce i kurije Hrvatskog zagorja koje nisu otvorene za javnost zbog privatnog vlasništva odnosno ruševnog stanja.

Na posljetku, autorica konstatira kako je za razvoj i opstanak obiteljskog poduzeća potrebno uložiti mnogo odricanja i truda. Najveći naglasak je na uravnoteženju poslovnog i obiteljskog podsustava u svrhu ostvarenja poslovnog uspjeha. Koristeći potencijale lokaliteta u kojima djeluju, obiteljska poduzeća imaju veliki potencijal u oživljavanju i poboljšanju društvenog i ekonomskog života te time predstavljaju vrijedan resurs za poduzetnika, ali i širu zajednicu.

## Bibliografija

Buble, Marin i Dejan Kružić, *Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*. Zagreb: RRiF plus, 2006.

Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj: Policy osvrt*. Zagreb: 2012.,

[https://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](https://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf)

(prestupljeno 3. svibnja 2024.)

Gorupić, Drago. *Poduzeće: postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća*. Zagreb: Informator, 1990.

Hotel Dvorac Bežanec. URL: <https://hotel-dvorac-bezanec.hr/> (pristupljeno: 8. ožujka 2024.)

Hotel Dvorac Bežanec. URL: <https://hotel-dvorac-bezanec.hr/galerija/> (pristupljeno: 9. ožujka 2024.)

Ivaniš, Marija. *Društveno poduzetništvo, Poluga društava blagostanja*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, 2018.

Kolaković, Marko. *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Zagreb: Sinergija nakladništvo, 2006.

Kružić, Dejan i Ivana Bulog. *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2012.

Ministarstvo gospodarstva, Krapinsko-zagorska županija: „Invest Croatia“, 2022. URL: <https://investcroatia.gov.hr/county-stats/krapinsko-zagorska-zupanija/> (pristupljeno: 10. lipnja 2024.)

Ministarstvo kulture. *Dvorci Krapinsko-zagorske županije*, 2020. URL: [https://min-kulture.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Bastina/Dvorci/Krapinsko-zagorska/DVORCI%20KRAPINSKO%20ZAGORSKA%20C5%BDUPANIJA\\_lipan.pdf](https://min-kulture.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Bastina/Dvorci/Krapinsko-zagorska/DVORCI%20KRAPINSKO%20ZAGORSKA%20C5%BDUPANIJA_lipan.pdf) (pristupljeno: 9. lipnja 2024.)

Poduzetnički centar Krapinsko-zagorske županije. *Invest in Zagorje*. URL: <https://poduzetnickicentar-kzz.hr/invest-in-zagorje/> (pristupljeno: 9. lipnja 2024.)

Sudski registar, RGFI javna objava: *Podaci o poslovnom subjektu* : [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080631567](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080631567) (pristupljeno: 10. ožujka 2024.)

Škrtić, Marica, i Mihaela Mikić. *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija nakladništvo, 2011.

Valueaddedcoaching.com, Oldest family business survival secrets. URL: <https://www.valueaddedcoaching.com/oldest-family-business-survival-secrets.html> (pristupljeno:2. svibnja 2024)

Visit Zagore: Krapinsko-zagorska županija. URL: <https://visitzagorje.hr/> (pristupljeno:10. lipnja 2024.)

Vujić, Vidoje. *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, 2010.

*Zakon o trgovačkim društvima*. Narodne Novine: NN 111/1993. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1993\\_12\\_111\\_2133.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1993_12_111_2133.html) (pristupljeno: 5. srpnja 2024.)

## Popis slika, tablica i grafikona

### Slike

<b>Slika 1:</b> Logotipovi najstarijih obiteljskih poduzeća .....	21
<b>Slika 2:</b> Model obiteljskog poduzeća .....	31
<b>Slika 3:</b> Neravnoteža ciljeva obitelji i poslovnih ciljeva.....	32
<b>Slika 4:</b> Ravnoteža ciljeva obitelji i poslovnih ciljeva .....	32
<b>Slika 5:</b> Krapinsko-zagorska županija .....	37
<b>Slika 6:</b> Logo obiteljskog poduzeća Hotel Dvorac Bežanec d.o.o. ....	40
<b>Slika 7:</b> Fotografija dvorca Bežanec.....	45

### Tablice

<b>Tablica 1:</b> Određenje pojma obiteljskog biznisa prema autorima.....	18
<b>Tablica 2:</b> SWOT analiza poduzeća HOTEL DVORAC BEŽANEC d.o.o .....	47
<b>Tablica 3:</b> Račun dobiti i gubitka poduzeća Hotel Dvorac Bežanec d.o.o.....	49

### Grafikoni

<b>Grafikon 1:</b> Životni ciklus obiteljskih poduzeća .....	23
<b>Grafikon 2:</b> Temeljne forme vlasništva obiteljskih poduzeća .....	26