

# Obiteljsko poduzetništvo u turizmu na primjeru grada Zagreba

---

**Cvitanić, Bruno**

**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:191:313624>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-16**



*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**

**BRUNO CVITANIĆ**

**Obiteljsko poduzetništvo u turizmu na primjeru grada Zagreba**

**Family entrepreneurship in tourism on the example of the city of  
Zagreb**

Završni rad

Opatija 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**  
**Menadžment održivog razvoja**

**Obiteljsko poduzetništvo u turizmu na primjeru grada Zagreba**  
**Family entrepreneurship in tourism on the example of the city of**  
**Zagreb**

Završni rad

Kolegij: **Obiteljsko poduzetništvo** Student: **Bruno Cvitanić**

Mentor: **Doc. dr. sc. Marta Cerović** Matični broj: **24623/18**

Opatija, lipanj 2024.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

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

**Bruno Cvitanić**

(ime i prezime studenta)

**ps24623MO18**

(matični broj studenta)

Obiteljsko poduzetništvo u turizmu na primjeru grada Zagreba

(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, lipanj 2024.

Bruno Cvitanić

Potpis studenta

## **Sažetak**

Budući da je turizam u Republici Hrvatskoj jedna od najvažnijih gospodarskih grana za zaključiti je kako je i jedan od najznačajnijih oblika obiteljskog poduzetništva upravo vezan za turizam. Nažalost, u Hrvatskoj postoji problem definiranja i određivanja obiteljskih poduzeća, posebice onih u turizmu, ali je zato važnost tih poduzeća, kako u ekonomiji jedne države pa tako i u turizmu, iznimno velika. Takva poduzeća promiču očuvanje običaja, kulture i tradicije te na taj način stvaraju specifične turističke proizvode, autohtonost i time zadovoljavaju potrebe i očekivanja gostiju koji se rjeđe primjenjuje u velikim turističkim poduzećima.

Predmet ovog rada je obiteljsko poduzetništvo u turizmu na primjeru grada Zagreba. Cilj rada je analizirati ključne značajke obiteljskog poduzetništva u turizmu.

Ključne riječi: obiteljsko poduzetništvo; turizam; turistička ponuda, Zagreb

# Sadržaj

Uvod .....	1
1. Poduzetništvo – polazne osnove.....	2
1.1. Osnovne postavke poduzetništva .....	2
1.2. Povijesni razvoj poduzetništva .....	3
1.3. Institucionalno-pravni okvir za određenje poduzetništva u Republici Hrvatskoj .....	5
2. Teorijske postavke obiteljskog poduzetništva .....	6
2.1. Osnovna obilježja obiteljskog poduzetništva .....	6
2.2. Obiteljski kapital i konkurentnost obiteljskih poduzeća .....	8
2.3. Poslovni modeli i struktura obiteljskog poduzetništva u turizmu .....	9
2.4. Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća .....	11
2.5. Konflikti u obiteljskom poduzeću .....	14
3. Obiteljsko poduzetništvo u turizmu.....	16
3.1. Povijesni razvoj obiteljskog poduzetništva u turizmu.....	16
3.2. Ekonomski doprinos obiteljskih poduzeća u turizmu .....	17
3.3. Perspektive budućeg razvoja obiteljskog poduzetništva u turizmu.....	17
4. Obiteljsko poduzetništvo i turizam u gradu Zagrebu .....	18
4.1. Turistička ponuda grada Zagreba .....	19
4.2. Analiza turističkog prometa (2019.-2023.).....	20
4.3. Povijesni pregled i tradicija obiteljskog poduzetništva u gradu Zagrebu.....	22
4.4. Gospodarski i društveni učinci obiteljskih poduzeća u turizmu u gradu Zagrebu.....	27
Zaključak.....	29
Bibliografija.....	30
Popis tablica i grafikona.....	33

## Uvod

Predmet završnog rada je obiteljsko poduzetništvo u turizmu na području grada Zagreba. Obiteljsko poduzetništvo oblik je poduzetništva koji u Republici Hrvatskoj nema preciznu definiciju, zbog čega će se u svrhu boljeg razumijevanja analizirati osnovna obilježja poduzetništva s naglaskom na ulogu obiteljske dinamike u istom. Cilj rada je proučiti i analizirati ključne značajke obiteljskog poduzetništva u turizmu. U radu su korištene slijedeće metode: metoda sinteze, metoda dedukcije, metoda deskripcije i metoda analize.

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

Prvo poglavlje objašnjava nastajanje obiteljskog poduzetništva kroz povijest, što je poduzetništvo i poduzetnik te koja su osnovna obilježja obiteljskog poduzetništva. Tema se nadalje razrađuje kroz prednosti i nedostatke obiteljskih poduzeća, na koji način se obiteljski posao pokreće i na što je potrebno obratiti pažnju prilikom pokretanja poslovanja.

Drugo poglavlje odnosi se na teorijski dio obiteljskog poduzetništva. U njemu su prikazana osnovna obilježja obiteljskog poduzeća, njegova struktura, prednosti i nedostaci.

U trećem poglavlju tema obiteljskog poduzetništva sagledana je u kontekstu turizma. Napravljen je povijesni pregled obiteljskog poduzetništva u turizmu, koji su izazovi i ograničenja u obiteljskom poslovanju. S aspekta organizacije poslovanja, poglavlje daje pregled strukture obiteljskih poduzeća, posebice s naglaskom na vlasništvo te analizira ekonomski doprinos obiteljskih poduzeća u turizmu kao i daljnje perspektive njegovog razvoja.

Četvrto poglavlje predstavlja istraživački dio rada u kojem su prethodno postavljene teorijske postavke praktično objašnjene na primjeru grada Zagreba. Analizirana je turistička ponuda grada Zagreba kroz analizu turističkog prometa, turističkih programa i sadržaja te dodatne ponude koja se realizira u formi obiteljskih poduzeća, a koje su u funkciji turističke ponude. Obiteljsko poduzetništvo je kroz povijest izrazito prisutno u gradu Zagrebu, a poneki tradicijski obrti prisutni su još i danas. Obiteljsko poduzetništvo važan je faktor daljnjeg razvoja grada Zagreba u turističkoj djelatnosti.

Uz bogatu kulturu i povijest Zagreb ima mogućnost posjetiteljima omogućiti jedinstvenu turističku ponudu koja će ga svrstati među najpoznatije turističke destinacije. Zagrebački „štih“, zagrebačka „špica“, bonton, ljubaznost, povijest, kultura uz ulaganje u obiteljska poduzeća mogu biti ključ za ekonomsko osnaživanje grada Zagreba.

# 1. Poduzetništvo – polazne osnove

Poduzetništvo je jedan od značajnijih ekonomskih koncepta te se često pojavljuje u poslovnom svijetu kao zasebna cjelina. Akter poslovnog svijeta odnosno poslovni čovjek definira se kao poduzetnik. U današnje vrijeme, riječ poduzetnik sve češće se koristi kao sinonim za izraz “menadžment“, no biti poduzetnik i menadžer nije isto, ponajviše zbog toga što poduzetništvo, za razliku od menadžmenta, podrazumijeva uključivanje rizika.

## 1.1. Osnovne postavke poduzetništva

Zadatak poduzetništva podrazumijeva da akter, poduzetnik, na najoptimalniji način ukomponira i koordinira sve proizvodne čimbenike kako bi se maksimizirala dobit.

Riječ poduzetnik nastala je od francuske riječi „entrepreneur“ koju su također preuzeli Englezi te u doslovnom prijevodu znači „onaj koji uzima između“ ili „ići između“<sup>1</sup>. Kada se govori o vrsti vođenja odnosno rukovođenja nekog poduzeća razlikujemo dva pojma onog menadžment i poduzetništvo, samim time pojam menadžer i poduzetnik. Menadžer je osoba koja rukovodi određenim odjelom u poduzeću dok poduzetnik stvara poduzeće otpočetak, u istom kreira, inovira, rukovodi, preuzima na sebe rizik i odgovornost te može biti samostalan. Dakle, poduzetnik je osoba koja koristi svoje stečeno znanje, sposobnosti, ideje kako bi u konačnici ostvario profit, ali i tim putem stvarao nove inovacije te ostvarivao stalni rast i razvoj svog poduzeća. Što se tiče samog pojma poduzetništva, definicija kojom se može najbolje interpretirati je kao „kreativnu aktivnost usmjerenu na optimalno komuniciranje proizvodnih činitelja kojim se, primjerenim ulaganjem i motiviranim ponašanjem, uz razumno preuzimanje rizika, ostvaruju određeni ciljevi i odgovarajući ekonomski efekti“<sup>2</sup>. Postoji puno definicija poduzetništva od različitih stručnjaka poput J. Mill-sa, A. Marshall-a, A. Bayt-a, J. Schumpeter-a i ostalih, ali u konačnici možemo se složiti da poduzetništvo opisuje pothvat koji čini poduzetnik što podrazumijeva njegovo korištenje odgovarajućih sredstava, svojim ili tuđim kapitalom, stalno unošenje inovacija, korištenje različitih ideja i metoda, znanja i sposobnosti kako bi se uz neupitnu prisutnost neizvjesnosti i rizika ostvario određeni uspjeh odnosno profit.

---

<sup>1</sup> Hisrich, Robert D., Peters, Michael P. i Dean A. Shepherd. „Poduzetništvo“, 5.

<sup>2</sup> Mr. sc. Zdravko Tkalec. “Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja”, 38.



R. Cantillon prvi je naveo pojam poduzetnik u svojoj knjizi „Opća rasprava o prirodnoj trgovini“ iz 1755. godine. Prema njemu poduzetnik je osoba koja određenu robu kupuje po jednoj cijeni da bi je kasnije prodao po drugoj cijeni koja će tek biti formirana na tržištu. S time je poduzetnika povezao s kapitalom neizvjesnošću i rizikom. Poduzetnik sam snosi rizik jer postoji neizvjesnost da li će uspjeti prodati robu po većoj cijeni od nabavne i time ostvariti zaradu. Nešto manje od 200 godina prije Cantillona, Benedikt Benko Koturljić iz Dubrovnika pisao je o poduzetništvu i poduzetniku u svojoj knjizi „O trgovini i savršenom trgovcu“, koja je u Veneciji objavljena 1573. godine. Objašnjavajući ekonomske prilike toga doba, Koturljić se nije bazirao samo na trgovinu već i na samog trgovca. Savršenog trgovca opisao je kao osobu koja procjenjuje rizike kako bi ostvario zaradu tijekom obavljanja poslova kupnje i prodaje robe koja je u to doba bila dobavljana brodovima, a pomorski i kopneni putevi bili su nesigurni.<sup>3</sup>

Nakon Cantillona, J. B. Say opisuje poduzetnika kao posrednika između vlasnika kapitala i najamnog radnika. Prema Sayu poduzetnička aktivnost važna je za razvoj društva, obzirom da je poduzetnik most koji će proizvod proizvođača dovesti do krajnjeg kupca.<sup>4</sup>

Prema J. S. Millu rizik je ono što poduzetnika odvaja od menadžera. A. Smith poduzetnika izjednačuje s kapitalistom. Tu je teoriju kasnije preuzeo i K. Marx.

Koliko je poduzetništvo kompleksan pojam vidi se prema različitim definicijama mnogih autora. Kako bi opisali poduzetništvo bavili su se obrazlaganjem značajki poduzetništva, poput dinamike, fleksibilnosti, reakcije na promjene u okolini. Obzirom na složen sadržaj poduzetništva bilo je nemoguće definirati točan pojam.

## **1.2. Povijesni razvoj poduzetništva**

Nemoguće je točno definirati sam nastanak poduzetništva. Kroz povijest čovječanstva poduzetništvo se usko povezuje sa trgovinom, a njegov razvoj se može pratiti jedino kroz povijesne zabilješke.

Smatra se da od kada postoji ljudska zajednica, od tada postoji i poduzetništvo. Kroz cjelokupnu povijest čovječanstva postojala je nekakva razmjena robe. Kreativni i poduzetni pojedinci preuzimali su na sebe rizik i stvarali nove vrijednosti u neizvjesnim uvjetima. Poduzetništvo se razvijalo kroz razne ekonomske grane i usmjeravalo na različite stvari, ovisno o razvijenosti društva određenog razdoblja. Poduzetništvo kakvo danas poznajemo do izražaja

---

<sup>3</sup> J. Deželjin, J. Deželjin, M. Dujanić, H. Tadin, V. Vujić *PODUZETNIČKI MENADŽMENT*, 2. izdanje Izazov, rizik, zadovoljstvo, 38.- 46.

<sup>4</sup> Ibidem

dolazi razvitkom kapitalizma, kada je trgovačka razmjena bila jaka. Venecija, Genova, Dubrovnik bili su poznata trgovačka središta.<sup>5</sup>

Povijesni razvoj moguće je sagledati kroz nekoliko povijesnih razdoblja:

1. Stari vijek – mletački istraživač i trgovac Marko Polo koji je svojim pothvatima uspostavio trgovačke pravce na Dalekom istoku (iako su oni postojali i prije njega, npr. Svilena ruta koja je imala i kopnene i pomorske pravce prema Kini), no najpoznatiji je po svojim zapisima o putovanju kroz Kinu, gdje se između ostaloga bavio i trgovinom. Kao što je već prije spomenuto francuska riječ „entrepreneur“ doslovno bi se prevela kao „ići između“ te se tako on i kretao, Marko Polo bi potpisao ugovor s osobom koja je imala novac kako bi prodao svoja dobra. S takvim ugovorom, trgovcu je omogućen zajam s određenom kamatom uz osiguranje. Trgovac zatim preuzima aktivnu ulogu u trgovanju dok druga strana je pasivni nositelj rizika. Na kraju, trgovac nakon završenog putovanja i uspješne prodaje dobara dijeli dobit gdje druga strana dobiva veći dio, otprilike 75%, a trgovac manji dio odnosno 25%.<sup>6</sup>
2. Srednji vijek – u ovom periodu osoba koja bi se povezala s pojmom poduzetnik, više opisuje poziciju koja je danas poznata kao menadžer odnosno rukovodeća osoba. Ta osoba upravljala je velikim proizvodnim projektima, gdje nije preuzimala rizik. Rizik su u tom slučaju preuzimale lokalne autoritativne figure koje su bile i vlasnik tog projekta. Tipični nadležni „poduzetnik“ tog perioda bio je klerik.<sup>7</sup>
3. 17. stoljeće – ovdje osobe koje predstavljaju poduzetnike potpisuju ugovor s lokalnom vlašću kako bi mogle trgovati s određenim proizvodima i uslugama. Obilježje perioda je to da je cijena fiksna, a poduzetnik snosi ostatak, bila to dobit ili gubitak.<sup>8</sup>
4. 18. stoljeće – zbog određenih problema koji su bili vidljivi u 17. stoljeću, u 18. stoljeću dolazi do razlike između onih kojima treba kapital i onih koji imaju kapital. Tako u ovom periodu jačanja industrije, dolazi do situacije gdje određeni izumitelji nemaju kapital za razvijanje svojih izuma nego posuđuju tuđi kapital koji može biti u vlasništvu banke ili neke imućne privatne osobe. Financijeri u tom slučaju od poduzetnika očekuju visoki povrat za svoja ulaganja.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> J. Deželjin, J. Deželjin, M. Dujanić, H. Tadin, V. Vujić *PODUZETNIČKI MENADŽMENT*, 2. izdanje Izazov, rizik, zadovoljstvo, 38.- 46.

<sup>6</sup> Hisrich, Robert D., Peters, Michael P. i Dean A. Shepherd. „Poduzetništvo“, 5.-7.

<sup>7</sup> Ibidem

<sup>8</sup> Ibidem

<sup>9</sup> Ibidem

5. 19. i 20. stoljeće – kao i prije, neka obilježja su ostala ista. Ne postoji jasna granica između menadžera i poduzetnika. Međutim, pojavljuje se karakteristika poduzetnika kao inovatora te koncept noviteta i inovacije koja je jedan od najtežih zadataka za poduzetnika. Dok se inovacije mogu pratiti kroz povijest, novitet se počinje pojavljivati u svakom poslovnom aspektu; novi proizvod, novi distribucijski sustav ili nova organizacijska struktura.<sup>10</sup>

Poduzetništvo, iako relativno novi pojam, svoje temelje pronalazi u dalekoj prošlosti. Nemogućnost definiranja konkretnog pojma poduzetništva znači da se poduzetnik tokom vremena pojavljivao u različitim zanimanjima, tek krajem 20. stoljeća ono postaje zasebna cjelina.

### **1.3. Institucionalno-pravni okvir za određenje poduzetništva u Republici Hrvatskoj**

Institucionalno-pravni okvir za određenje poduzetništva u Republici Hrvatskoj temelji se na zakonima Republike Hrvatske koje, kao zakonodavna vlast ili legislativa čija je funkcija donošenja zakona, određuje Hrvatski sabor. U zakone koju su bitni za institucionalno-pravni okvir za određenje poduzetništva podrazumijevaju se Zakon o obrtu i Zakon o trgovačkim društvima budući da u Republici Hrvatskoj ne postoji direktan Zakon o poduzetništvu. Osim gore navedenih, Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva sadrži elemente poduzetništva. Zakoni Republike Hrvatske koji se putem interneta mogu prikazati u digitalnom odnosno online obliku, a vezani su za pojam poduzetništvo, nalaze se pod cjelinom sa istoimenim nazivom. Tim putem mogu se pronaći svi Zakoni koji su direktno ili indirektno povezani sa pojmom poduzetništvo ili se zakonodavno nalaze u njegovom sastavu. Proučavanjem Zakona o obrtu i Zakona o trgovačkim društvima, najjednostavniji pristup bi bio zamjena riječi koje u ovom smislu imaju isto značenje, npr. riječi „obrt“ i „poduzeće“ kao i riječi „obrtnik“ i „poduzetnik“. Ovakvo razmišljanje može se dodatno potkrijepiti činjenicom da definicija trgovca, po Zakonu o trgovačkim društvima, ima istu ili barem djelomično istu kao i slično definiranje pojma poduzetnika od strane različitih stručnjaka koji su se time bavili. Prema Zakonu o trgovačkim društvima: „Trgovac je, ako ovim Zakonom nije drugačije određeno, osoba koja samostalno trajno obavlja gospodarsku djelatnost radi ostvarivanja dobiti proizvodnjom, prometom robe ili pružanjem usluga na tržištu“<sup>11</sup>. S druge strane, sličnu

---

<sup>10</sup> Hisrich, Robert D., Peters, Michael P. i Dean A. Shepherd. „Poduzetništvo“, 5.-7.

<sup>11</sup> Zakon o trgovačkim društvima, „Pojam trgovca i trgovačkog društva“, Članak 3. (NN 40/19), Točka 1. (<https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima>)

definiciju ima i Zakon o obrtu gdje piše: „Obrt u smislu ovog Zakona je samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti u skladu sa člankom 8. ovoga Zakona od strane fizičkih osoba sa svrhom postizanja dohotka ili dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu“<sup>12</sup>. Bitno je napomenuti da Zakon o obrtu u ovom smislu individualne poljodjelce ne smatra trgovcima. Za poduzetnike u Republici Hrvatskoj važna je i Hrvatska gospodarska komora kojoj je cilj rast i razvoj gospodarstva te internacionalizacija poslovanja članica HGK, konkurentno poslovno okruženje za lakše i učinkovitije poslovanje članica HGK, održivost, inovativnost i digitalna transformacija poslovanja članica HGK i hrvatskog gospodarstva u cjelini te jačanje članstva i udruga za članice HGK. Za razliku od Hrvatske obrtničke komore, članstvo u Hrvatskog gospodarskoj komori nije obavezno.

## **2. Teorijske postavke obiteljskog poduzetništva**

Obitelj ima veoma važnu ulogu za razvoj poduzetništva. U gospodarski razvijenijim zemljama obiteljsko poduzeće je jedan od važnijih oblika poduzetništva. Obiteljska poduzeća doprinose socijalnoj stabilnosti i gospodarskom uspjehu države.

### **2.1. Osnovna obilježja obiteljskog poduzetništva**

Obiteljsko poduzeće prema definiciji je svako poduzeće čiji je većinski vlasnik jedna obitelj, a u njemu sudjeluju ili su sudjelovala najmanje dva člana obitelji.<sup>13</sup> Kada članovi neke obitelji nađu svoj zajednički interes stjecanja dobiti u obiteljskom poduzeću govorimo o obiteljskom poduzeću. U obiteljskom poduzeću govorimo o dva različita sustava, obiteljskom i poslovnom. Zaposlenici obiteljskog poduzeća su istovremeno menadžeri, radnici i direktori te članovi iste obitelji.

Unutar obiteljskog poduzeća obiteljski i poslovni sustav se preklapaju. U obitelji, kao zajednici u kojoj se rađamo, odrastamo, napuštamo kad osnujemo vlastitu obitelj, stvara se povoljan temelj za osobni i poslovni razvoj svakog člana. Obitelj međusobno povezuju osjećaji, odanost, pripadnost i briga za članove obitelji. Poslovni sustav predstavlja zajednicu ljudi koji imaju iste interese, obavljaju djelatnost kojom stječu dobit vlasnici, zaposlenici i šira zajednica.

---

<sup>12</sup> Zakon o obrtu, “I. OPĆE ODREDBE“, Članak 2. (NN 127/19), Točka 1. (<https://www.zakon.hr/z/297/Zakon-o-obrtu>)

<sup>13</sup> Rosenblatt, deMik, Anderson i Johnson. „Family in Business“, 1985.

U poslovnom sustavu članovi su većinom orijentirani na zadatke i ciljeve, a emocionalni odnosi su manje važni.

**Tablica 1.** Prikaz karakteristika obiteljskog i poslovnog sustava

Obiteljski sustav	Poslovni sustav
<ul style="list-style-type: none"><li>- Temelji se na osjećajima</li><li>- Briga za članove obitelji</li><li>- Jednakost članova obitelji</li><li>- Članstvo do kraja života</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Racionalan</li><li>- Temelji se na zadacima</li><li>- Zahtijeva i nagrađuje rezultate</li><li>- Tko ne ostvaruje rezultate prestaje biti dio sustava</li></ul>

Izvor: Izrada autora

Obiteljsko poduzetništvo karakterizira činjenica da se članovi obitelji međusobno dogovaraju tko će biti glavni menadžeri koji će voditi obiteljski posao. Nadalje, vlasništvo obiteljskog posla prenosi se na daljnje generacije unutar obitelji. Svaki pokretač obiteljskog posla teži tome da posao ostane u krugu i obitelji te da se tako zadrži kontrola nad poslom i nastavi cilj pokretanja posla.

Ukoliko se unutar obiteljskog posla može pronaći balans između obiteljskog i poslovnog sustava, poduzećem se može lako upravljati, dolazi do prosperiteta i zadovoljstva svakog člana. No, u slučaju da bilo koji od sustava dominira, vrlo lako može doći do situacije destruktivne za daljnji nastavak poslovanja.<sup>14</sup>

Obiteljska poduzeća možemo podijeliti na tri osnovne vrste:

1. Aktivna
2. S odsutnim vlasnikom
3. Latentna

U aktivnom obiteljskom poduzeću obitelj nadgleda cjelokupno poslovanje i čini menadžment poduzeća. Vodstvo poduzeća u rukama je obitelji, članovi obitelji ujedno su i zaposlenici poduzeća. Aktivna obiteljska poduzeća zapošljavaju i osobe koje nisu članovi obitelji. Obiteljskim poduzećem s odsutnim vlasnikom upravljaju osobe koje nisu članovi obitelji, ali ga vode u ime obitelji. Članovi obitelji nisu zaposlenici poduzeća no zadržavaju vlasništvo i kontrolu nad poduzećem. U latentnom obiteljskom poduzeću samo je jedan član obitelji

---

<sup>14</sup> Buble, M. Management malog poduzeća. I. dio. Split: Ekonomski fakultet, 2003.

uključen u poslovanje i vođenje poduzeća. Najčešće je to vlasnik ili nasljednik u funkciji predsjednika uprave. Ostatak obitelji ima mogućnost uključiti se u posao u budućnosti.<sup>15</sup>

## **2.2. Obiteljski kapital i konkurentnost obiteljskih poduzeća**

U većini obiteljskih poduzeća temeljni kapital potreban za pokretanje posla dolazi od samih članova obitelji koji ulažu vlastita sredstva za pokretanje posla. Ovisno o prirodi posla to može biti neka vrsta nekretnine (poslovni prostor, imanje, zemljište), strojevi, vozila te novčana sredstva jednog ili nekolicine članova obiteljskog posla. Ono što je također veoma bitno je da članovi obiteljskog poduzeća ulažu svoje stečeno znanje i iskustva kako bi što bolje napredovali u razvoju posla i plasirali svoj proizvod na tržište. U slučajevima kada financijska podloga članova obitelji nije dovoljna, nakon izrade poslovnog plana, traži se pomoć financijskih institucija koje uz davanje kredita ili poticaja potpomažu razvoj obiteljskog poduzeća.

U početnoj fazi potrebno je razraditi sve poslovne informacije. Potrebno je znati koje su moguće lokacije za izvođenje posla, napraviti poslovne projekcije i znati gdje i kako potražiti pomoć u traženju financijskih izvora. Mnoga mala obiteljska poduzeća imaju ideju i znanje kako stvoriti neki proizvod, ali im nedostaje znanja o mogućim financijskim izvorima i raznim potporama kao što su bespovratne subvencije i garancije, povoljni krediti uz smanjenu kamatnu stopu te mreža raznih investitora. Mnogi poduzetnici početnici ulaze u zamku ulaženja u posao bez potrebnih informacija i rješavaju nastale probleme u hodu. U početnu investiciju trebalo bi uvrstiti izradu poslovnog plana sa projekcijama poslovanja kroz godine kako bi se odmah u startu znalo koliko će sredstava biti potrebno za početak poslovanja, na koje prihode i rashode računati u početnim godinama te kada se može očekivati povrat investicije i na kraju kada počinje ubiranje plodova koji postaju mogućnost ulaganja u daljnji razvoj.<sup>16</sup>

Konkurentnost se definira kao održivi rast produktivnosti vođen kvalitetom strategije i poslovanja poduzeća. Nivo konkurentnosti određuje produktivnost poduzeća, odnosno kolika je mjera sposobnosti da se proizvede proizvod koristeći postojeće vlastite ljudske, financijske, prirodne i druge resurse. Obiteljska poduzeća unaprijed imaju prednost iz razloga što maksimalno mogu koristiti svoje ljudske resurse, obzirom na posvećenost svakog člana obitelji

---

<sup>15</sup> Kružić D., Bulog I. Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2012. str. 36.

<sup>16</sup> Mark A.A.M. Leenders, Eric Waarts, COMPETITIVENESS OF FAMILY BUSINESSES: DISTINGUISHING FAMILY ORIENTATION AND BUSINESS ORIENTATION, [https://www.researchgate.net/publication/228702118\\_Competitiveness\\_of\\_Family\\_Businesses](https://www.researchgate.net/publication/228702118_Competitiveness_of_Family_Businesses)

obiteljskom poslu. Sa financijske strane svaki član obitelji može uložiti vlastite financijske resurse kao ulog u pokretanje posla.<sup>17</sup>

U svrhu pozicioniranja na tržištu potrebno je istražiti koliko je proizvod dostupan na tržištu, kakva je konkurencija unutar iste grupe proizvoda/usluga koje obiteljsko poduzeće pruža, koliko poduzeće može konkurirati na tržištu te kakva je pozicija ostalih konkurenata u istom segmentu poslovanja.

Idealno bi bilo pronaći tržišnu nišu i tako se u startu odvojiti od ostalih potencijalnih konkurenata. Ukoliko proizvod koji se postavlja na tržište već nalazi u mreži konkurenata potrebno je obratiti pažnju prije svega na kvalitetu proizvoda. Faktori koji utječu na konkurentnost proizvoda uključuju unaprjeđenje procesa izrade proizvoda, uvođenje sustava kontrole, sustav motivacije, poduzetničke vještine, obrazovanje zaposlenika (članova obiteljskog poduzeća), sustav upravljanja i prikupljanje izvora sredstava.<sup>18</sup>

### **2.3. Poslovni modeli i struktura obiteljskog poduzetništva u turizmu**

Model obiteljskog poduzetništva razlikuje se od ostalih oblika poduzetništva te je za razliku od njih kompleksniji. Dijeli se na dvije podskupine; obitelj i poslovanje. Svaka od tih podskupina ima svoje specifičnosti i pravila kojih se treba pridržavati kako bi se izbjegao nesklad, ali uspostavila ravnoteža. Osim velikog udjela emocija koje prevladavaju u ovakvim poduzećima, jer se ipak radi o članovima obitelji, najveći nesklad u poslovnom modelu obiteljskog poduzetništva nastaje kada članovi obitelji obnašaju funkciju iz obje podskupine npr. roditelj i menadžer. Nužno je pronaći sklad zbog različitosti uloga.<sup>19</sup>

Kada se u odnos obitelj i poslovanje doda i vlasništvo tada govorimo o složenoj strukturi obiteljskog poduzeća.

Kako bi se pojednostavilo značenje tablice, u nastavku se nalazi skraćeni popis<sup>20</sup>:

- I. Član obitelji – bez vlasničkih udjela – nije zaposlenik poduzeća
- II. Nečlan obitelji – vlasnik udjela – nije zaposlenik poduzeća
- III. Nečlan obitelji – bez vlasničkih udjela – zaposlenik poduzeća
- IV. Član obitelji – vlasnik udjela – nije zaposlenik poduzeća
- V. Nečlan obitelji – vlasnik udjela – zaposlenik poduzeća

---

<sup>17</sup> Ibidem

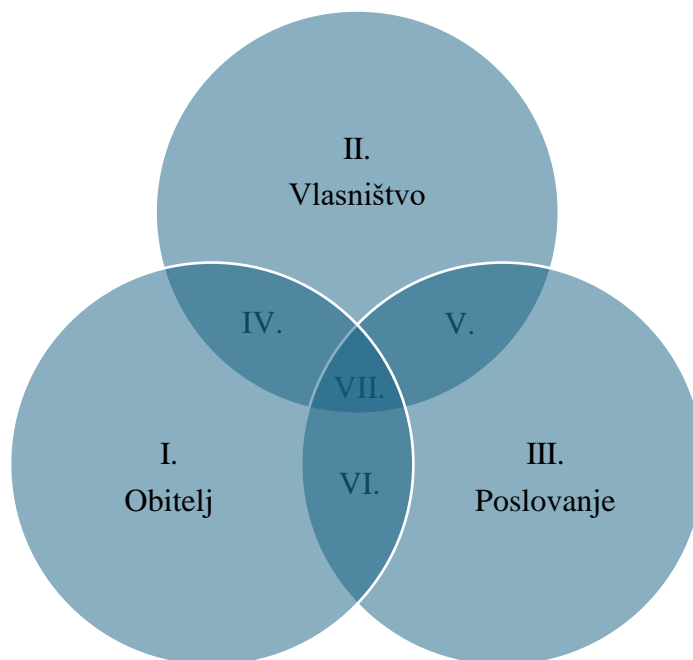
<sup>18</sup> Kuvačić, N. Poduzetnička biblija, Beretin:Split, 2005. 227-244.

<sup>19</sup> Mark A.A.M. Leenders, Eric Waarts, COMPETITIVENESS OF FAMILY BUSINESSES: DISTINGUISHING FAMILY ORIENTATION AND BUSINESS ORIENTATION

[https://www.researchgate.net/publication/228702118\\_Competitiveness\\_of\\_Family\\_Businesses](https://www.researchgate.net/publication/228702118_Competitiveness_of_Family_Businesses)

<sup>20</sup> Kružić, Dejan i Ivana Bulog, „OBITELJSKA PODUZEĆA životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost“, 160.

- VI. Član obitelji – bez vlasničkih udjela – zaposlenik poduzeća
- VII. Član obitelji – vlasnik udjela – zaposlenik poduzeća



**Grafikon 1.** Statički model obiteljskog poduzeća  
Izvor: izrada autora prema Gersick, E. K. et al., str. 6.

Ovakva struktura obiteljskog poduzeća najbolje prikazuje složenu strukturu obiteljskog poduzetništva, to jest, ukoliko se unutar poduzeća nalaze zaposlenici koji nisu članovi obitelji. Također, omogućuje lakše razumijevanje njihovog odnosa, uloga, načina razmišljanja i potencijalnih očekivanja. Neupitno je da se obiteljsko poduzeće može sastojati samo od članova obitelji, ali dolazi do ogromne razlike ukoliko poduzeće sadrži zaposlenike koji nisu članovi obitelji. Razlika u poslovanju zasigurno postoji između samih članova obitelji, no uključujući ostale radnike ta razlika postaje sve veća. Ovakva struktura obiteljskog poduzeća podijeljena je na dva sektora:

- a) Vanjski sektor (I.,II.,III.) – nalaze se zasebno, odvojeni od ostalih. Najjednostavniji za opisati jer navedeni akteri obnašaju samo jednu funkciju, a to su:
  - a. I. član obitelji koji nema vlasničkih udjela i nije zaposlenik poduzeća – radi se o običnom članu obitelji koji nema povezanosti s obiteljskim poduzećem
  - b. II. Nečlan obitelji koji je vlasnik udjela, ali nije zaposlenik poduzeća – strani investitor



- c. III. Nečlan obitelji koji nema vlasničkih udjela, ali je zaposlenik poduzeća – radnik poduzeća koji nije povezan krvnim srodstvom
- b) Unutarnji sektor (IV. – VII.) – istovremeno su prisutni u dva ili tri poslovna aspekta:
  - a. IV. Član obitelji koji je vlasnik udjela, ali nije zaposlenik poduzeća – u najčešćem slučaju radi se o prvoj generaciji, u ovom poslovnom modelu to mogu biti djed i/ili baka
  - b. V. Nečlan obitelji koji je vlasnik udjela i zaposlenik poduzeća – radnik poduzeća koji nije povezan krvnim srodstvom, ali je investirao u poduzeće u kojem radi
  - c. VI. Član obitelji koji nema vlasničkih udjela, ali je zaposlenik poduzeća – u ovom slučaju može se raditi o članovima obitelji koji još nisu dobili ili kupili udio u poduzeću poput sina i/ili kćeri
  - d. VII. Član obitelji koji je vlasnik udjela i zaposlenik poduzeća – član obitelji druge generacije koji su preuzeli poslovanje od svojih roditelja, u najčešćem slučaju aktivni menadžeri poput oca i/ili majke

Iz navedenog prikazana je kompleksnost poslovanja unutar obiteljskog poduzeća. Kako bi poslovanje takvog poduzeća bilo što efikasnije potrebno je postaviti dobre temelje na kojima će se moći graditi buduće poslovanje koje će donijeti dobrobiti svim uključenim stranama, te očuvati odnose u obitelji i omogućiti prijenos poslovanja na daljnje generacije jednostavnom tranzicijom.

## **2.4. Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća**

Tenzije koje bez ikakvog problema mogu nastati u obiteljskim poduzećima zbog prisutnosti emocija koje prevladavaju u ovakvom obliku poduzetništva mogu stvoriti različite smetnje u poslovanju te realizaciji postavljenih ciljeva. Ograničenja se, također, pojavljuju kod obavljanja nekog posla gdje više članova rade na istom zadatku izazivajući konflikte i suparništvo rezultirajući neprofesionalizmom i improvizacijom. Nepotizam je jedna od najčešćih tema kao i činjenica da zaposlenici u obiteljskim poduzećima nisu zaposleni zbog svojih vještina, stručnih i rukovodećih sposobnost već na temelju krvnog srodstva. Problem koji svugdje nastaje je kad se na poslu miješaju poslovni i privatni život što dovodi do nepravilnosti u rukovodstvu poduzeća i obnašanju dužnosti, mogu biti uzrokovani nerazriješenim obiteljskim problemima i konfliktima. Najneugodnija situacija je nesklad i nepodnošljivost koja je već postojeća ili je tek novonastala između pojedinih članova obitelji. U takvoj situaciji dolazi do izoliranja pojedinih članova te gušenja njihovog daljnjeg napretka,

pogotovo kod odlučnosti vodećeg člana obitelji da se drugi član izdvoji iz obitelji i obiteljskog poslovanja. Prisutnost visokog rizika u poslovanju te mogućnost bankrota izlaže obitelj svakodnevnom stresu kao i činjenica da u bilo kakvoj teškoj kriznoj situaciji postoji mogućnost raspada obitelji zbog povećane razine nezadovoljstva, netrpeljivosti i sukoba.<sup>21</sup>

Kao što je već prije napomenuto unutar obiteljskog poduzeća preklapaju se obiteljski i poslovni sustav. Obiteljski sustav temelji se na osjećajima, brizi za članove obitelji, teži se jednakosti među članovima te je u većini slučajeva članstvo u obitelji doživotno. Sa druge strane poslovni sustav je racionalan, temeljen je na zadacima, zahtjeva i nagrađuje rezultate i većinom je orijentiran na stjecanje materijalne dobiti svih članova. Iako obiteljska poduzeća predstavljaju čvrsti stup svakog razvijenijeg gospodarstva, jednako tako su ranjivija i njihova smrtnost je veća nego kod uobičajenih poduzeća.

**Tablica 2.** Prikaz prednosti i slabosti obiteljskih poduzeća

Prednosti obiteljskih poduzeća	Slabosti obiteljskih poduzeća
- Predanost poslu i obitelji	- Rigidnost
- Veliko znanje (prenosi se generacijama)	- Poslovni izazovi
- Fleksibilnost u radu, novcu i vremenu	- Zastarjele metode upravljanja
- Dugoročno razmišljanje	- Pridobivanje kapitala
- Stabilna kultura poslovanja	- Nasljedstvo
- Brzo donošenje odluka	- Utjecaj osjećaja na poslovanje
- Pouzdanost, odanost, ponos	- Vodstvo i legitimnost

Izvor: Izrada autora prema Poduzetništvo II, Skripta za studente, Visoko učilište Vern, 2005

Predanost poslu i obitelji velika je snaga obiteljskih poduzeća. Članovi obitelji osjećaju odgovornost za uspjeh poduzeća. Trude se kompromisno riješiti konflikte i stvoriti dobre radne uvijete. Svi članovi spremni su uložiti daleko više energije u rad i opstanak poduzeća nego što bi to napravili u nekom drugom poduzeću. Znanje unutar obitelji većinom se prenosi s generacije na generaciju. Često su to posebna znanja po kojima se razlikuju od konkurenata. Djeca poduzetnika su na taj način već od ranih dana uključena u posao i o njemu znaju puno više u odnosu na druge zaposlenike. Znanje stjecano generacijama ili neke posebne vještine unutar obitelji posebna su prednost u obiteljskom poduzeću. Unutar obiteljskog posla članovi često mogu fleksibilno raspolagati svojim vremenom, radom i financijskim ulozima. To im

<sup>21</sup> Kružić D., Bulog I. Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2012.

omogućuje da se brže prilagode novim okolnostima i izazovima tržišta. Odluke se, osobito financijske, donose brže u odnosu na poduzeća gdje je vlasništvo raspršeno. Prilikom osnivanja obiteljskog poduzeća već postoji jasna vizija što se želi ostvariti u slijedećih 10-15 godina i svi sudionici su intenzivno posvećeni ostvarivanju toga cilja. Obiteljska poduzeća karakterizira stabilnost i to je prednost koja daje sigurnost na tržištu, među kupcima, dobavljačima, kooperantima. Mnogi odabiru započeti suradnju upravo sa obiteljskim poduzećima upravo zbog njihove dugogodišnje tradicije. U vodstvu u obiteljskom poduzeću rijetko dolazi do promjena na pozicijama te se tako stvara osjećaj pouzdanosti. Tradicija i ponos često su uporišne točke obiteljskih poduzeća.

U nekim slučajevima izrazita sklonost prema tradiciji i čvrsti ponos mogu dovesti do prevelike krutosti i otporu prema promjenama. U većini slučajeva do toga dolazi zbog generacijskog jaza. Stariji članovi nisu spremni prihvatiti novonastale promjene i ne dozvoljavaju mlađim članovima njihovo provođenje. Strah od promjena i spore reakcije na uvođenje promjena usporavaju razvoj poduzeća. Modernizacija, zastarjeli način poslovanja, novi izvori kapitala najčešće su slabe točke obiteljskog poduzetništva. Tradicijska proizvodnja ponekad zahtjeva modernizaciju kako bi se prilagodila promjenama i zahtjevima tržišta. Ukoliko se nije moguće odmaknuti od principa „tako su radili naši stari“ poduzeće će se naći u problemima. U krutom upravljanju ponos može usporiti pridobivanje novog kapitala. Ukoliko je nemoguće financirati cjelokupno poslovanje iz vlastitih izvora potrebno je pronaći nove izvore financiranja, no ukoliko vodeće osobe nisu spremne na taj korak dolazi do stagnacije. Nasljeđivanje je još jedna boljka unutar obiteljskog poduzeća. Ukoliko ta točka nije unaprijed postavljena, svaka promjena u vodstvu može se odraziti na cjelokupno poslovanje. Za pretpostaviti je da će netko od vodećih menadžera nakon povlačenja ili smrti vlasnika preuzeti upravljanje tvrtkom. No ukoliko se svi kompromisno ne slože oko toga može doći do rivalstva, konflikata i zamjeranja te veliko uplitanje emocija u način poslovanja. Ova situacija se najčešće predstavlja problem kada druga generacija preuzima poduzeće, a vodstvo prve generacije nije postavilo nasljednika.

Obiteljsko poduzetništvo predstavlja komplicirani sustav obzirom na miješanje obiteljskog i poslovnog sustava. Pri samom početku bilo bi dobro postaviti jasna pravila odnosno pristupiti profesionalizaciji poslovanja. To bi značilo da bi članovi obitelji trebali postići dogovor koji su im ciljevi u obitelji, a koji u poslu. Vrlo je tanka granica između obiteljskih i profesionalnih odnosa. U privatno vrijeme članovi bi se trebali ponašati kao obitelj, a tijekom poslovanja kao profesionalci. Ukoliko nije moguće usmeno postaviti pravila ponašanja, jedno od rješenja može biti Obiteljski ustav. Ovim se dokumentom mogu definirati

ciljevi poslovanje i moralne obveze svih članova. Definiira se način vođenja poslovanja tako da se na prvo mjesto stavlja dobrobit poduzeće, a ne osobni interesi. Također se mogu definirati načini zapošljavanja, napredovanje, plaća, način odabira direktora, pravo glasanja, komuniciranja i donošenja odluka.<sup>22</sup>

Budući da, kako u velikim, malim pa tako i u obiteljskim poduzećima, postoje prednosti i nedostaci, rješenja za nedostatke mogu se pronaći i u ostalim oblicima poduzeća. Primjerice, kako bi se djelatnici obiteljskog poduzeća, članovi obitelji i oni koji to nisu, pridržavali određenih pravila te kako bi svi bili jednaki, poduzeće može propisati statut poduzeća.

## **2.5. Konflikti u obiteljskom poduzeću**

Sklad unutar međuljudskih odnosa važan je faktor uspješnosti poslovanja svakog poduzeća bez obzira koji je njegov konačni cilj. Međutim, u situacijama nesklada i nedostatka poštovanja između poslovnih kolega dolazi do različitih vrsta konflikta. Konflikti mogu biti uzrokovani različitim ciljevima, očekivanjima, motivima i potrebama, a njihovi izvori su, također, različiti pa mogu proizaći zbog pitanja vezanih za imovinu, vlasništvo, nasljedstvo, raspodjelu dobiti i pozicija unutar samog poduzeća.

Što se tiče odnosa, prema generacijama u obiteljskom poduzetništvu postoje dvije vrste konflikta<sup>23</sup>:

1. Generacijski konflikt – konflikt unutar iste generacije (majka – otac, sestra – brat)
2. Međugeneracijski konflikt – konflikt između različitih generacija (otac – sin, djed – unuk)

Vezano za situacije u kojima nastaju konflikti, najlakše ih je svrstati u tri tipa situacija<sup>24</sup>:

1. Kada jedna strana uoči da se druga strana ne pridržava pravila
2. Kada se jedna strana odupire drugoj
3. Kada otpor jedne strane izaziva reakcije druge strane

Pet ključnih područja u kojima nastaju konflikti u obiteljskom poduzetništvu mogu se prikazati pomoću slijedeće tablice.

---

<sup>22</sup> M. B. Filipović, Obiteljski ustav - instrument za stvaranje obiteljske i poslovne strategije u obiteljskim društvima, dostupno na <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:118:591232>

<sup>23</sup> Kružić, Dejan i Ivana Bulog, „OBITELJSKA PODUZEĆA životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost“, 90.

<sup>24</sup> Ibidem, 91

**Tablica 3.** Prikaz pet ključnih područja konflikta

PODRUČJE KONFLIKTA	OBITELJSKI ASPEKT	POSLOVNI ASPEKT
CILJEVI	Razvoj i potpora članova obitelji.	Profit, prihod, efikasnost, rast obiteljskog poduzeća.
OBITELJSKI ODNOSI	Izrazito osobni, od primarne važnosti.	Poluosobni ili neosobni, od sporedne važnosti.
PRAVILA ODLUČIVANJA	Neformalna očekivanja.	Pisana i formalna pravila, često s preciznim kaznama ili nagradama.
PROCJENA ZA DOPRINOS	Članovi nagrađeni za svoje uloge, uloženi napor se cijeni; bezuvjetna ljubav i potpora.	Potpora kod performansi i rezultata; zaposlenici mogu biti promovirani ili otpušteni.
NASLJEĐIVANJE	Uzrokovano smrću ili rastavom.	Uzrokovano umirovljenjem, promocijama novih članova ili napuštanjem poslovanja od strane osnivača.

Izvor: izrada autora prema Dyer, G. W., Handler, W., *Entrepreneurship and family business: Exploring the Connections, Entrepreneurship Theory and Practice*, 1994, str. 75.

Kao što je već spomenuto, emocije igraju važnu ulogu u obiteljskim poduzećima te su najčešći uzrok konflikta jer ih je najteže odvojiti pa se najčešće iz obitelji preliju na razinu poduzeća. Tada dolazi do miješanja privatnog i poslovnog života te dolazi do disbalansa koji može rezultirati različitim negativnim posljedicama vezanih za poslovanje poduzeća. Jedna od najtežih odluka koje vlasnik i/ili vodeća osoba u obiteljskom poduzeću mora donijeti je trenutak kada dođe pitanje: „da li treba zaposliti osobu koja nije član obitelji?“. U slučaju zapošljavanja nečlana obitelji dolazi do presijecanja dva, inače odvojena, aspekta poslovanja onog obiteljskog i poslovnog, u kojem nečlan ima drugačije vizije i vrijednosti i znatno se razlikuje od članova obitelji.

Potrebno je razlikovati i dvije različite vrste intenziteta konflikta; konstruktivni ili funkcionalni konflikt<sup>25</sup> djeluje pozitivno na način da poboljšava međusobne odnose, dovodi do donošenja boljih poslovnih odnosa te omogućuje bolje prenošenje informacija i razumijevanje. S druge strane destruktivni ili disfunkcionalni konflikt<sup>26</sup> ima negativan učinak te sprječava racionalno razmišljanje, potiče suparništvo i nadmetanja, širi nesklad i stvara negativnu radnu okolinu i klimu.

Da bi se mogli riješiti nastali konflikti ili spriječiti nastanak novih, poduzeću je potreban efektivan menadžer koji će se u rješavanju problema koristiti svojim znanjem i iskustvom. Menadžer mora biti u mogućnosti prepoznati konflikt, okupljanjem obih strana zajedničkim putem riješiti problem, prihvatiti i uvažiti tuđe mišljenje i poglede, preuzeti odgovornost i

<sup>25</sup> Kružić, Dejan i Ivana Bulog, „OBITELJSKA PODUZEĆA životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost“, 95.

<sup>26</sup> Ibidem

inicijativu rješavanja problema, postepeno rješavati problem(e), uspostaviti i održavati komunikaciju i kontrolirati emocije sudionika.

### **3. Obiteljsko poduzetništvo u turizmu**

Kada se govori o obiteljskom poduzetništvu u turizmu ono najčešće podrazumijeva objekte koji nude usluge hrane, pića i napitaka, a sa daljnjim razvojem turizma najčešće se još pridodaje usluga smještaja koja je onda usko povezana sa maloprije spomenutim uslugama pa se u tom slučaju radi o hotelu ili ako je ta usluga zasebna onda se odnosi na apartmane i/ili guest house.

#### **3.1. Povijesni razvoj obiteljskog poduzetništva u turizmu**

Obiteljsko poduzetništvo podrazumijeva vlasnički oblik nekog proizvodno-uslužnog objekta, najčešće se mogu odrediti njegovi osnivači odnosno članovi obitelji te ga opisuju bogata povijest. Za razliku od ostalih oblika poduzetništva teško je odrediti točni početak obiteljskog poduzetništva u turizmu. Pretpostavka je da je sam razvoj započeo paralelno s razvojem turizma. Bilo da se radilo o krčmama koje su se nalazile uz trgovačke rute, gostionice u nekim manjim ili većim gradovima pa čak i običnim sobama koje su omogućavale putnicima i razno-raznim prolaznicima utočište tokom njihovih putovanja. Ako promatramo prošlost, obiteljsko poduzetništvo vjerojatno je bilo najzastupljeniji oblik poduzetništva, pogotovo kod starih civilizacija poput Feničana, Grka, Rimljana, Egipćana i ostalih koji su se bavili trgovinom. Nasljedstvo je igralo glavnu ulogu, gdje su roditelji očekivali da će njihova djeca, u konačnici unuci i ostale generacije, naslijediti njihov obrt, preuzeti zanat te nastaviti poslovanje. U drugim slučajevima, taj obrt bi bio prodan ili bi propao. Na takve iste situacije možemo naići i dan danas. Obiteljsko poduzetništvo obilježava nasljedstvo odnosno da su vlasnici članovi obitelji. Međutim, nekad roditelji krivo procijene situaciju te se zna dogoditi da njihova djeca ne žele naslijediti njihov posao pa su na kraju primorani prodati svoje poduzeće široj obitelji ili nekome izvan obitelji.

Izazovi u obiteljskom poduzetništvu pojavljuju se na različite načine, osim već spomenutih slabosti i nedostataka, problemi se primjećuju kod općenito prisutnih i neizbježnih rizika koji povezani uz svako poduzeće, ali i različita ograničenja, različitosti ciljeva i pojedinačnih interesa članova obitelji vezanih za poslovanje, konflikti, krizne strategije i uzroci neuspjeha.

### **3.2. Ekonomski doprinos obiteljskih poduzeća u turizmu**

Kao i u svakoj državi na svijetu pa tako i u Republici Hrvatskoj obiteljska i mala poduzeća osnovica su gospodarskih i ekonomskih aktivnosti. Prije su obitelji iznajmljivale kuće i apartmane pogotovo na moru, a raspadom SFRJ-a i uspostavom Republike Hrvatske taj broj znatno raste. Pojam privatnog smještaja najčešće se povezuje sa obiteljskim poduzetništvom. Nakon procesa privatizacije u vlasništvo obiteljskih poduzeća dolaze i različite grane industrije pa tako i turizma. Osim apartmana i kuća za odmor, otvaraju se hoteli i kampovi u obiteljskom vlasništvu. Prema podacima Ministarstva turizma i sporta iz 2022. godine, Republika Hrvatska u turizmu je ostvarila BDP od 67.390.000.000€, 13.113.800.000€ u prihodima te je udio turizma u BDP-u iznosio 19,5%. Budući da Republika Hrvatska svake godine ostvaruje znatan porast u broju noćenja turista pa tako i u ostvarenom prihodu od turizma te slobodno može se reći da Hrvatska živi od turizma i kada vidi se da je udio samo privatnih soba 60,9% u strukturi smještajnih kapaciteta, obiteljska poduzeća uvelike pridonose ekonomskom razvitku<sup>27</sup>

### **3.3. Perspektive budućeg razvoja obiteljskog poduzetništva u turizmu**

U današnje vrijeme krajnje nepredvidivih situacija i prepreka, npr. tokom pandemije COVID-19, ograničenja i zatvaranja uzrokovala su velik broj otkaza i zatvaranja poduzeća. U takvim situacijama velike ekonomske nestabilnosti pojedinci s jedne strane traže rješenje kako u budućnosti osigurati sigurnu budućnost za svoju obitelj, a s druge strane procjenjuju koliki je rizik pokretanja vlastitog posla obzirom da nema garancije da će poduzetnički projekt preživjeti još jednu ekonomsku krizu. Pretpostavljajući, da u takvim situacijama pojedinci traže „sigurnost vlastitog doma“ odnosno hrabrost upuštanja u obiteljsko poduzetništvo. Žele stvoriti nešto novo, žele da rezultat njihovog pothvata direktno koristi njihovim obiteljima te u konačnici žele u najidealnijim uvjetima ostvariti obiteljsko bogatstvo. No problem je, barem u Republici Hrvatskoj, što ne postoji jasna definicija i teorija što je to obiteljsko poduzetništvo i što njemu pripada te što ga karakterizira. Budući da je već spomenuto, u malo drugačijem obliku, da su obiteljska i mala poduzeća temeljni dio bilo koje ekonomije neke države, onda bi bilo poželjno da država osmisli poticaje za obiteljsko poduzetništvo.

- a) Izradom novog koncepta koji bi podupirao i potpomagao postojeća obiteljska poduzeća te pomogao osnivati nova obiteljska poduzeća, uvelike bi se pridonijelo gospodarskom napretku. Takav koncept stavio bi poduzetničku obitelj u centar

---

<sup>27</sup> [https://mint.gov.hr/UserDocsImages//2023\\_dokumenti//230804\\_turizam\\_u\\_brojka\\_2022\\_hrv.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages//2023_dokumenti//230804_turizam_u_brojka_2022_hrv.pdf)

pozornosti sa njenim obilježjima kao inovator, stvaratelj i kreator te koja ima slobodu razvijanja i korištenja obiteljskog potencijala na tržištu poput austrijskog oblika gdje je 80% svih poduzeća u turizmu u obiteljskom vlasništvu. Gospodarska politika Republike Austrije omogućila je nastanak takvog oblika koji proizlazi iz njihove želje da većina poduzeća bude u privatnom, a ne u državnom vlasništvu s pretpostavkom smanjenja državnih obveza i većeg broja oporezivih poduzeća bilo da se radilo o industrijskim, komercijalnim ili turističkim poduzećima.<sup>28</sup>

- b) Reorganizacija društvenih i obiteljskih poduzeća prema njihovim potrebama, učenje i edukacija koja se tiče obiteljskog poduzetništva, pokretanje inicijative te uspostava što bolje poduzetničke podloge za razvoj odnosno infrastrukture. Kada se gleda razvoj vezan uz turizam on se mora nadovezati uz kretanje turističkih trendova na nacionalnoj i međunarodnoj, svjetskoj razini. Preporuka bi bila da se razvoj obiteljskog poduzetništva u turizmu okrene prema lokalnoj kulturnoj baštini koja obuhvaća lokalne običaje i tradiciju i na svoj način može turistima nuditi bogatu turističku ponudu i promovirati običaje nekog naroda. Obiteljska poduzeća koja bi proizvodila neke kulturološke predmete te su na taj način indirektno povezani sa lokalnim turizmom.<sup>29</sup>

Kako je već navedeno, obiteljsko poduzetništvo osnovica je ekonomije svake razvijene zemlje. Zagreb, kao i cijela Hrvatska, svojim geografskim položajem, prirodnim resursima i bogatom poviješću ima mogućnost osnažiti svoju ekonomiju ulaganjem u i poticanjem obiteljskog poduzetništva. Personalizirana ponuda koja će obuhvatiti sve prednosti i osobitosti grada jedno je od rješenja koje bi Zagreb, a i Hrvatsku moglo uvrstiti u jedinstvenu turističku destinaciju.

## **4. Obiteljsko poduzetništvo i turizam u gradu Zagrebu**

Obiteljsko poduzetništvo u gradu Zagrebu vuče korijene još od samog nastanka grada. Iz povijesnih knjiga može se zaključiti da su obrti, cehovi, krčme, konaci oduvijek bili dio ponude Zagreba.

---

<sup>28</sup> <https://www.wko.at/oe/tourismus-freizeitwirtschaft/wko-tourismus-zahlen-2024-ueberblick.pdf>

<sup>29</sup> <https://www.hgk.hr/sektor-za-turizam/premium-ponuda-je-buducnost-hrvatskog-turizma>



## 4.1. Turistička ponuda grada Zagreba

Zagreb, kao glavni grad, svake godine sve više obogaćuje svoju turističku ponudu. Turisti iz cijelog svijeta dolaze vidjeti šaroliku ponudu hrvatske metropole. Zadnjih se godina osobito ističu Advent u Zagrebu i Festival svijetla. Ta dva događaja samo su djelić sveukupne turističke ponude grada Zagreba. Široka ponuda obuhvaća muzeje, izložbe, koncerte, sajmove, sportske izvedbe, razna kulinarska događanja. Bogatu turističku ponudu prati mreža restorana, barova, klubova, specijaliziranih bistroa u kojima se autohtone zagrebačke delicije. Zagrebačke tržnice također su dio bogate zagrebačke turističke ponude. Npr. tržnica Dolac dio je poznatih zagrebačkih turističkih tura.

U sklopu turističke ponude grad Zagreb posjetiteljima nudi upoznavanje grada turističkim autobusima, biciklom te iz zraka. Posjetitelji mogu grad razgledati kroz mnoge ponuđene ture kao što su: Povijesni razgled, Kostimirani razgled grada, Zagrebačke priče, Gastro ture te razne individualne ture. Kroz ponudu posjetitelji se mogu upoznati sa Zagrebom u doba 18. i 19. stoljeća kada je bio poznat kao Agram, također od milja zvan mali Beč. Sa Trga bana Jelačića priča vodi na Kaptol i Gradec gdje se posjetitelji, kroz stare gradske priče posjetitelji upoznaju sa povijesnim osobama, sudbinama i postignućima stanovnika grada.<sup>30</sup>

Duh grada posjetitelji mogu doživjeti uz kostimirani program gdje upoznaju legendarne „Zagrebačke Coprnice“. Nezaobilazna u turističkoj ponudi je i Marija Jurić Zagorka, čija je priča „Grička vještica“ važan dio ne samo zagrebačke nego i hrvatske ponude. Kroz turu „Iz Zagorkina pera“ posjetitelji mogu osjetiti kako je Zagorka stvarala svoje najpoznatije djelo i koje su bile povijesne osobe koje su je inspirirale.<sup>31</sup>

Nezaobilazni dio turističke ponude Grada Zagreba je gastronomska ponuda. Grad Zagreb nudi gastronomske ture uz koje se posjetitelji mogu upoznati sa kulinarskim užicima grada. Početak je naravno već spomenuta tržnica Dolac, poznato mjesto svih Zagrepčana, mjesto na kojem se može saznati koja je tradicionalna lokalna hrana i kako se ona sprema. Čak i poznati zagrebački kuhari organiziraju ture po zagrebačkom Dolcu. Štrukli, jedno od poznatijih tradicionalnih jela, dobili su svoje mjesto u turističkoj ponudi. Posjetiteljima je omogućeno naučiti kako se oni pripremaju, od izrade savršenog tijesta do tajne idealnog omjera sira za nadjev.

Tradicionalni zagrebački restorani, slastičarnice, suvenirnice, modne trgovine, štandovi sa rukotvorinama također su važan dio turističke ponude Grada Zagreba.

---

<sup>30</sup> <https://new.infozagreb.hr/hr/istrazi-zagreb/razgled-grada>

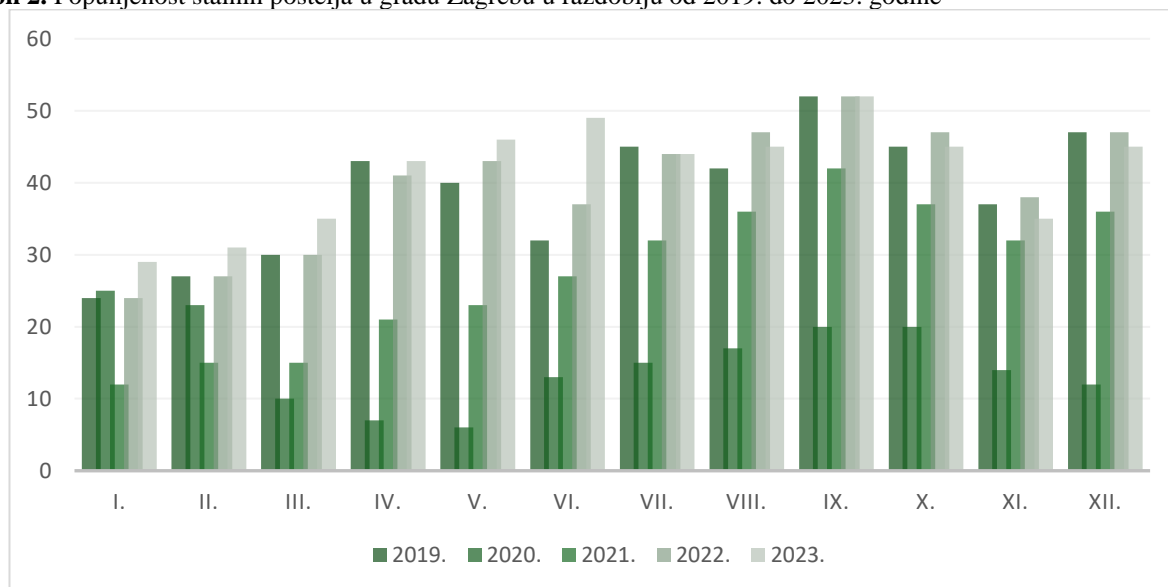
<sup>31</sup> <https://www.infozagreb.hr/hr/istrazi-zagreb/razgled-grada/kostimirani-razgledi>

Nije samo strogi centar Zagreba poznat po znamenitostima. Iako su Gornji i Donji grad, nezaobilazni dijelovi turističke ponude, turiste u Zagreb privlače razna glazbena i sportska događanja na Jarunu, park prirode Medvednica te Bundek.<sup>32</sup>

## 4.2. Analiza turističkog prometa (2019.-2023.)

Strani turisti Zagreb posjećuju tokom cijele godine. Raznovrsna ponuda u sklopu razvoja specifičnih vrsta turizma kao što su kulturni, zdravstveni, sportski poslovni zadovoljava različite interese putnika. Osobito je važno da se u sklopu ponude brine o očuvanju kulturnih i prirodnih resursa. Prema podacima Turističke zajednice grada Zagreba, Zagreb se prema broju noćenja i dolazaka u 2023. godini nalazi na prvom mjestu po dolascima u Hrvatskoj. Turistička zajednica grada Zagreba trudi se sa privatnim i institucionalnim partnerima u svakom razdoblju godine održati barem jedno veliko događanje koje privlači turiste iz svih dijelova svijeta.<sup>33</sup> Advent, Festival svjetla, Zagrebačko histrijsko ljeto, Međunarodna smotra folklor, Flora art, Sajam Opg-ova, Mineral Expo, Boris Hanžeković memorijal samo su dio bogate turističke ponude grada Zagreba koji privlače turiste iz svih dijelova svijeta.

**Grafikon 2.** Popunjenost stalnih postelja u gradu Zagrebu u razdoblju od 2019. do 2023. godine



Izvor: [https://www.zagreb.hr/userdocsimages/arhiva/statistika/2023/turizam%202023/Turizam%20XII.%202023\\_web.pdf](https://www.zagreb.hr/userdocsimages/arhiva/statistika/2023/turizam%202023/Turizam%20XII.%202023_web.pdf)

<sup>32</sup> <https://www.infozagreb.hr/documents/b2b/TZGZ-Branding-FINAL-291211.pdf>

<sup>33</sup> <https://new.infozagreb.hr/hr/novosti/zagreb-u-prosincu-prvi-po-ostvarenim-nocenjima-i-dolascima>

Statistički podaci TZGZ pokazuju da prema strukturi dolazaka strani turisti prevladavaju u odnosu na domaće turiste.

**Tablica 4.** Dolasci i noćenja turista u gradu Zagrebu u prosincu 2022. i 2023. godine

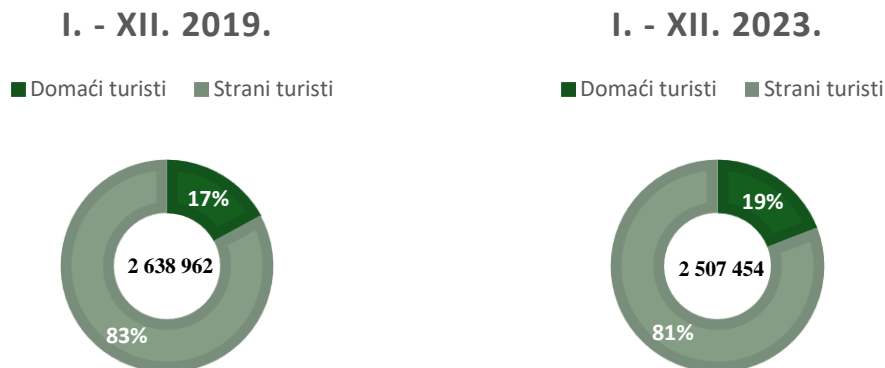
	Dolasci			XII. 2023.	Noćenja			XII. 2023.	
	XII. 2022.	XII. 2023.	indeksi $\frac{\text{XII. 2023.}}{\text{XII. 2022.}}$	struktura dolazaka, %	XII. 2022.	XII. 2023.	indeksi $\frac{\text{XII. 2023.}}{\text{XII. 2022.}}$	struktura noćenja, %	prosječan broj noćenja po dolasku
<b>UKUPNO</b>	<b>106 731</b>	<b>125 659</b>	<b>117,7</b>	<b>100,0</b>	<b>209 921</b>	<b>234 072</b>	<b>111,5</b>	<b>100,0</b>	<b>1,9</b>
Domaći turisti	35 730	44 182	123,7	35,2	61 826	74 361	120,3	31,8	1,7
Strani turisti	71 001	81 477	114,8	64,8	148 095	159 711	107,8	68,2	2,0

Izvor: Izrada autora prema

[https://www.zagreb.hr/userdocsimages/arhiva/statistika/2023/turizam%202023/Turizam%20XII.%202023\\_web.pdf](https://www.zagreb.hr/userdocsimages/arhiva/statistika/2023/turizam%202023/Turizam%20XII.%202023_web.pdf)

Na godišnjoj razini ukupan broj noćenja turista iz stranih zemalja iznosi 80%.

**Grafikon 3.** Struktura noćenja turista u gradu Zagrebu u prosincu 2019. i 2023. godine

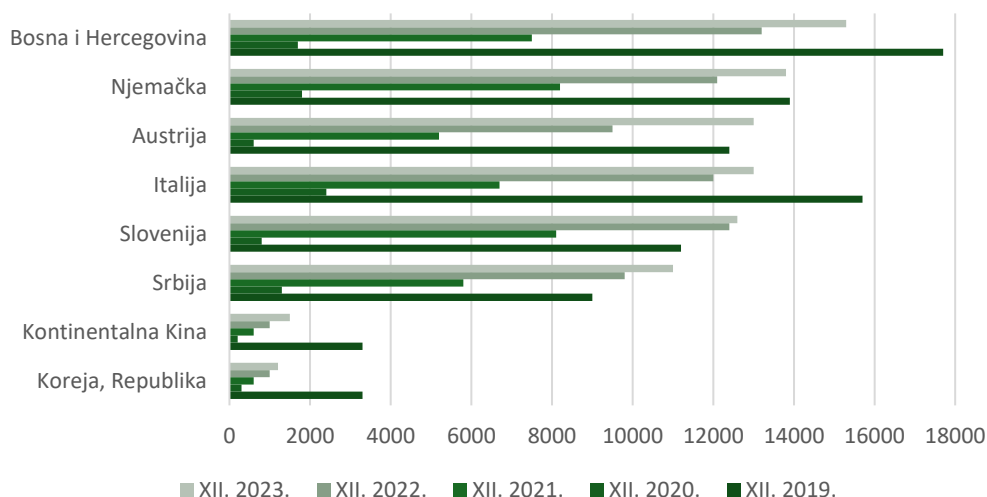


Izvor: [https://www.zagreb.hr/userdocsimages/arhiva/statistika/2023/turizam%202023/Turizam%20XII.%202023\\_web.pdf](https://www.zagreb.hr/userdocsimages/arhiva/statistika/2023/turizam%202023/Turizam%20XII.%202023_web.pdf)

Podaci Turističke zajednice grada Zagreba pokazuju da je u prosincu 2023. godine ostvario porast u dolascima od 17% te noćenjima 10% više u odnosu na prethodnu godinu. U prvih 5 mjesta nalaze se gosti iz BiH, Njemačke, Austrije, Italije i Slovenije.<sup>34</sup>

**Grafikon 4.** Noćenja stranih turista u gradu Zagrebu u prosincu 2019. i 2023. godine

<sup>34</sup>[https://www.zagreb.hr/userdocsimages/arhiva/statistika/2023/turizam%202023/Turizam%20XII.%202023\\_web.pdf](https://www.zagreb.hr/userdocsimages/arhiva/statistika/2023/turizam%202023/Turizam%20XII.%202023_web.pdf)



Izvor: [https://www.zagreb.hr/userdocsimages/arhiva/statistika/2023/turizam%202023/Turizam%20XII.%202023\\_web.pdf](https://www.zagreb.hr/userdocsimages/arhiva/statistika/2023/turizam%202023/Turizam%20XII.%202023_web.pdf)

Prema podacima Hrvatske turističke zajednice, grad Zagreb je godinama na samom vrhu po broju dolazaka i noćenje u odnosu na ostale gradove u Hrvatskoj. Prikazani statistički podaci pokazuju da se broj dolazaka i noćenja, nakon pandemijskih godina vratio na približno istu brojku. Statistika pokazuje da strani turisti i dalje dominiraju nad domaćim. U odnosu na 2019. godinu, bilježi se pad gostiju iz Kine i Koreje.

### 4.3. Povijesni pregled i tradicija obiteljskog poduzetništva u gradu Zagrebu

Korijeni poduzetništva u cijeloj Hrvatskoj sežu daleko u prošlost. Kao i u ostalim europskim zemljama, poduzetništvo se u Hrvatskoj počelo veoma rano razvijati. U doba srednjeg vijeka dolazi do razvoja udruga, koje su se po uzoru na Njemačku počele nazivati cehovi. U doba srednjeg vijeka većina građana Zagreba bili su obrtnici. Prvi ceh koji se pojavio na prostoru Zagreba bio je ceh postolara. Pod pokroviteljstvom kralja Matije Korvina, zagrebački postolari utvrdili su pravila poslovanja. Otprilike slično kao među današnjim obrtnicima, svaki postolar morao je dokazati da je majstor svog zanata, da je izučio zanat kod majstora te da dolazi iz dobre obitelji. Na području Zagreba postolarski obrt je mogao obavljati samo onaj koji je bio član ceha. Samo u doba sajмова su stranci smjeli prodavati svoju robu u Zagrebu. Već je tada postojala zaštita lokalnih malih poduzetnika i lokalnog tržišta. Tijekom godina i ostale djelatnosti osnivaju svoje cehove. Bravari, kovači, krojači i ostali imali su svoja cehovska udruženja. Cehovi su u Zagrebu postojali do 1872. godine, kada je donesen zakon o slobodi obrta.

Pojavom manufakture dolazi do razvoja prvih proizvodnih pogona. Jedna od prvih proizvodnih poduzeća u Zagrebu su manufaktura sukna, koju je 1750. godine na Ksaveru osnovao Franjo Kušćević te manufaktura papira koju je na Novoj Vesi 1771. osnovao zagrebački Kaptol.

Slomom feudalizma dolazi do pojave kapitalizma. Cehovski obrti pretvaraju se u manufakturu, a kasnije u tvorničku industriju. U 19. stoljeću na području cijele zemlje, a tako i u Zagrebu sve više raste domaće poduzetništvo. Važno je napomenuti da su sve male tvornice i proizvodni pogoni nastali iz obrtničkih cehova. U 19. stoljeću 98% poduzetništva činili su obrtnici sa jednim do pet radnika. Trgovina je u to doba bila manje zastupljena. Tadašnji statistički podaci pokazuju da je 5 puta više obrta iz prerađivačke industrije u odnosu na trgovinu. Zagreb, a i cijela Hrvatska na tom su se temelju plasirali među vodeće u Europi. U današnje vrijeme slika Zagreba je u potpunosti promijenjena. Industrija ne postoji te veoma je malo industrijskih zona oko grada.<sup>35</sup>

Poduzetništvo u Zagrebu tijekom industrijalizacije polako se razvijalo. U nedostatku iskustva u industrijskoj proizvodnji, kapitala, inženjera, kvalificiranih radnika na strojevima u Zagrebu se počinju održavati sajmovi. Gospodarske, tehničke i znanstvene izložbe utjecale su na razvoj grada. Izumitelji i poduzetnici početnici razmjenjivali su svoje misli i iskustva u nastojanju da ostvare svoje zamisli. Poduzetnici početnici su većinom bili inovatori. Početkom 20. stoljeća u Zagrebu su se isticala dva imena. David Schwartz, koji je bio trgovac drvnom građom i graditelj metalnog zračnog broda s motorom. Druga poznata osoba bio je Slavoljub Penkala. Penkala je bio inženjer kemije, konstruirao je naš prvi zrakoplov te je izumio prvu mehaničku olovku u svijetu te nalivpero. U Zagrebu je izgrađena tvornica koja je proizvodila automatske mehaničke olovke, nalivpera i ostali pisači pribor prema Penkalinim patentima. Tvornica je u kratkom roku postala jedan od najvećih svjetskih proizvođača pisaćeg pribora. Daljnjim inovacijama nastala je tvornica gramofonskih ploča.

Hrvatski izumitelji su redovito patentirali svoje izume. Svakim izumom je započela jedna poduzetnička priča.

Raspad poduzetništva počeo je nakon drugog svjetskog rata tijekom razdoblja komunizma. Većina privatnih tvornica postale su državne. Usporio se rast i razvoj, zbog krutog režima i zatvorenog te zaštićenog tržišta inovatori su otišli izvan zemlje. Zemlje koje nisu bile unutar komunističke politike i dan danas imaju razvijeno obiteljsko poduzetništvo, kao na primjer Austrija. Nakon propasti komunizma državne tvornice ponovno dolaze u ruke

---

<sup>35</sup><https://www.obrtnici-zagreb.hr/povijest/>

privatnika, ali kroz privatizaciju. Tvornice su rasprodane stranim kompanijama ili su rascjepkane, nema dodatnih ulaganja, a obzirom da je tržište dugo bilo zatvoreno, nije se moglo konkurirati na svjetskom tržištu. 90ih godina prošlog stoljeća ponovno počinje razvoj poduzetništva, ali vrlo polako. Prema statističkim podacima godišnja stopa rasta obrtništva je u prosjeku 2,6%. Obrti većinom čine jednog do dva zaposlenika. Proizvodni pogon je veoma mali te je na taj način teško konkurirati na svjetskom tržištu.<sup>36,37</sup>

Zbog nedostatka podataka kojim se vodi evidencija o poduzećima koja se po svojim obilježjima mogu okarakterizirati kao obiteljska teško je utvrditi njihov točan broj na području grada Zagreba uz dodatnu pretpostavku da je turizam primarna djelatnost tih poduzeća. Naravno postoje oni koji su uspjeli zadržati dugogodišnju tradiciju. Tradicijski obrti gradu Zagrebu daju poseban štih.

Kišobrani Cerovečki obrt su sa dugogodišnjom tradicijom. Njihova priča traje više od sto godina te je trenutno četvrta generacija zaslužna za očuvanje tradicije. Ovaj obrt kišobrani su ručni rad za koji je potrebno uložiti puno vremena i truda. Za izradu jednog kišobrana potrebno je tri sata rada. Šestinski kišobran je poznati proizvod obitelji Cerovečki. Kišobran je jedan od prepoznatljivih simbola grada Zagreba i veoma tražen suvenir. Kišobran datira iz 18. stoljeća. Karakterizira ga crveno pamučno platno s raznobojnim prugama, debeli drveni štap i prirodno savijena ručka od kestena. Kišobrani Cerovečki su jedini od 7 kišobranara koji su opstali nakon 1990te godine.<sup>38</sup> Povijest ovog obrta započela je u Varaždinu 1912 godine, kada je gospodin Mijo Capanec osnovao obiteljski obrt „Capanec“. Gospodin Capanec nije imao djece pa je u posao uveo svog nećaka Gabrijela Cerovečkog. Poslao ga je da izuči zanat kišobranara i nastavi posao. Iako prijenos posla nije išao direktnom linijom s oca na sina, obrt je ostao u obitelji. Gospodin Capanec 1936. godine je otvorio poslovnicu u Zagrebu koju je, nakon završenog šegrtskog i majstorskog ispita, vodio Gabrijel Cerovečki. Kvaliteta kišobrana g. Cerovečkog bila je svjetski poznata. 1936. godine osvojio je na izložbi u Londonu Zlatnu plaketu i Grand Prix Londona. 1943. godine, gospodin Capanec cijelu zagrebačku podružnicu u potpunosti predaje svom nećaku Gabrijelu u nasljedstvo. Obzirom na kvalitetu i ručnu izradu kišobrana posla je bilo sve više pa gospodin Gabrijel u posao uvodi svoga sina Krešimira, izučenog kišobranara. Poslovanje je doživjelo ozbiljan udarac kada je 1967. godine u Zagrebu pozatvarano mnogo obrta. Obitelj Cerovečki završila je na ulici bez obzira što je radiona bila u njihovom vlasništvu. Nisu se dali pokolebati, te su posao nastavili kod kuće, sve do dobivanja

---

<sup>36</sup><https://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=224>

<sup>37</sup><https://zagrebmojgrad.hr/25-godina-obrtnicke-komore-zagreb/>

<sup>38</sup><https://plaviured.hr/kisobrani-cerovecki-obiteljski-tradicijski-obrt-koji-zivi-duze-od-sto-godina/>

nove lokacije. 1975. godine, Krešimir Cerovečki preuzeo je u potpunosti obrt od svog oca. 1994. godine u posao uvodi svoga sina Tomislava i tako nastavlja obiteljsku tradiciju. Kvaliteta izrade kišobrana obitelji Cerovečki govori sama za sebe. Za potrebe snimanja povijesnih filmova naručivane su replike kišobrana iz 18., 19 i početka 20. stoljeća. Svoje kišobrane predstavljaju na mnogim sajmovima i izložbama. Njihova kvaliteta prepoznata je u cijelom svijetu te se njihov najpopularniji proizvod, Šestinski kišobran, poklanja kao prepoznatljiv suvenir mnogim svjetskim dužnosnicima i na taj način promovira kao turistički proizvod grada Zagreba.<sup>39</sup>

U samom centru Zagreba nalazi se Kravata Zagreb, obrt sa 60 godina tradicije u izradi Kravata. Najstariji su proizvođač kravata u Hrvatskoj. Kravate se izrađuju ručno, što u današnje vrijeme predstavlja specifičan način izrade. Kravate ovog obrta prepoznate su i izvan Hrvatske. Obzirom da osim klasičnih kravata izrađuju i kravate sa hrvatskim motivima, kao što su hrvatski pleter i glagoljičko pismo, njihovi proizvodi veoma su traženi suvenir i time se svrstavaju među poznate poduzetnike u turističkoj ponudi.<sup>40</sup> Obrt kravata Zagreb, nalazi se u vlasništvu gospodina Josipa Dubravica. Obrt je osnovala njegova teta, koja je po struci bila krojačica. U doba otvaranja obrta, 1950. godine, u Zagrebu nije postojao dućan sa kravatama. Materijali za kravate nabavljaju se po posebnoj narudžbi, a 95% same kravate izrađeno je ručno. Prema strukturi, najveći udio kupaca su domaći ljudi, a od kada se Zagreb otvorio prema turističkoj ponudi, kravate se kupuju kao suvenir te ih brojni turisti odnose u razne dijelove svijeta. Koliko je kvaliteta njihovih kravata cijenjena govori podatak da imaju upite za izvozom i personaliziranom proizvodnjom. No obzirom na ručnu izradu kravata nisu u mogućnosti proizvoditi velike količine. Stručna krojačica u 8 satnom radnom vremenu može napraviti maksimalno 15 kravata. U obrtu rade svi članovi obitelji, otac, majka i sin, a posao koji sami ne stignu obaviti nadopunjavaju dodatnom radnom snagom.<sup>41</sup>

Zagrepčanima su osobito poznate Strugarove cipele. Obrt, koji je počeo radom 1967. godine, osnovao je Alojz Strugar i tako započeo obiteljsku postolarsku tradiciju. Sin Nenad je nakon preuzimanja obrta poslu dodao svoju viziju i osuvremenio brend. Specifičnost Strugarovih cipela je da se izrađuju prema željama kupca. Unikatne cipele i njihova kvaliteta postale također su postale svojevrsni zagrebački suvenir, uvelike prepoznat među turistima.

Kao i iz daleke cehovske prošlosti još jedno ime se našlo u postolarskom zanimanju. Salon cipela Zlatko otvoren je 1933. godine u strogom centru Zagreba. Cipele se izrađuju

---

<sup>39</sup><https://www.kisobrani-cerovecki.hr/o-nama/>

<sup>40</sup><https://zagrebcrafts.hr/obrtnik/kravata-zagreb/>

<sup>41</sup><https://www.youtube.com/watch?v=PpNh7-Mwz2M>

ručno, po mjeri, od prirodne kože, a prepoznaju se po tradiciji, kvaliteti i trajnosti. 2005. godine obrt preuzima sin Bruno i stvara brend BB Shoes. Da bi se nastavila tradicijska izrada njihovih cipela, koje su prepoznate na vodećim svjetskim sajmovima, usavršava se i treća generacija obitelji.

Simbol grada Zagreba predstavlja i salon šešira Kobali. Predstavnicu treće generacije klobučara, Nada Kobali, krenula je u poduzetništvo 1975. godine i pokrenula klobučarski obrt. Svaka zagrebačka dama posjeduje barem jedan Kobali šešir. Kako sama vlasnica ističe, proces izrade šešira danas isti je kao i prije 100 godina. Svaki šešir za dame i gospodu se izrađuje ručno.

Kao važan dio gastronomske ponude, u šumovitom dijelu Zagreba, u Gračanima nalazi se Restoran stari Puntijar. 175 godina obitelj Puntijar njeguje ljubav prema tradiciji, gastronomiji i ugostiteljstvu. Obitelj Puntijar pripremanjem tradicionalnih hrvatskih jela pridonosi promicanju zagrebačke tradicije i kulture. 1838. godine započela je obiteljska ugostiteljska tradicija, otvaranjem prve gostione u Gračanima. Pripadnik pete generacije obitelji, gospodin Zlatko Puntijar, prije nekoliko godina otvorio je Boutique hotel Puntijar kojim želi sačuvati obiteljsku i zagrebačku tradiciju. Jedna od specifičnosti ovog hotela je kolekcija od tri tisuće kuharica, dvije tisuće starih jelovnika te oko tisuću turističkih vodiča. U hotelu i restoranu i dalje se pripremaju jela prema starinskim receptima, ali su prilagođeni okusima današnjice. Naime kvaliteta namirnica danas, nije ista kao i prije 200 godina.

Na mjestu nekadašnjih vinograda u Mlinovima nalazi se restoran Okrugljak, u vlasništvu obitelji Crnjac, osnovan 1913. godine. Prije 10 godina, u sklopu stoljetne obljetnice postojanja, restoran je izdao knjigu recepata u kojoj je sadržano 100 recepata koji su najviše utjecali na stvaranje brenda. Recepte su prikupljali od starih Zagrepčanki koje su ih čuvale u škrinjama svojih baki. Izgled restorana nije mijenjan od osnutka, tek je 1971. godine napravljeno nekoliko preinaka. Jedan od „najzagrebačkijih“ restorana, odavno je poznat po svojoj tradiciji, ali i kao neizostavni dio zagrebačkog gradskog života.

Još jedan od poznatih zagrebačkih obiteljskih restorana je restoran kod Pere. 1967. godine osnovano je Izletišće pri Schlosserovim stubama koje je među Zagrepčanima ubrzo postalo poznato pod nazivom kod Pere, po vlasniku Peri Miladinu. 2015. godine, nakon smrti gospodina Miladina, restoran je preuzeo njegov sin Ivica i preimenovao ga restoran kod Pere, kao spomen na dotadašnjeg vlasnika koji je bio veoma popularan među intelektualnom i političkom elitom grada Zagreba.

Hotel As, smješten je u prekrasnoj park-šumi Zelengaj. Iako nema stoljetnu tradiciju, hotel je nastao na temeljima trideset godina starog restorana AS. Hotel i restoran u vlasništvu



su obitelji Skelin. Članovi obitelji nalaze se na vodećim pozicijama te zapošljavaju radnike koji nisu članovi obitelji.

Obitelj Antunović također se nalazi među poznatim ugostiteljskim obiteljima u Zagrebu. Iako nemaju dugu tradiciju, hotel koji je sagrađen 1993. godine na istočnom dijelu Zagreba veoma brzo se brendirao na Zagrebačkoj hotelskoj sceni. 2006. godine obitelj Antunović otvara još jedan hotel na zapadnom dijelu grada. U poslovanju sudjeluje cijela obitelj te se nalaze na vodećim pozicijama.

#### **4.4. Gospodarski i društveni učinci obiteljskih poduzeća u turizmu u gradu Zagrebu**

Obiteljska poduzeća čine okosnicu razvoja cijele Hrvatske pa tako i Zagreba. Prema podacima KPMG-a iz 2022 godine, obiteljska poduzeća zapošljavaju preko 60% radne snage u privatnom sektoru i čine više od 80% malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj.<sup>42</sup>

Iako je politička situacija u cijeloj zemlji sprječavala razvoj industrijalizacije, mali obrti sa jednim ili dva zaposlenika ili članova obitelji uspješno su opstajali. Potražnja je bila za krojačima, postolarima, urarima, stolarima, staklarima, kovačima, no otvaranjem tržišta došlo je do proboja stranih kompanija, otvaranja trgovačkih centara te time do dolaska velike konkurencije kojoj mali obrti nisu mogli konkurirati. Iako se zadnjih godina potiče razvoj obiteljskog poduzetništva, samo je nekolicina starih zanata koji su uspjeli opstati. Dio starih obrta preselio se na rubne dijelove grada te okolicu no i dan danas plasiraju svoje proizvode u Zagrebu. Pojavom stranih kompanija, cijela zemlja pa tako i Zagreb okreću se trgovini, a zanemaruje se tradicija i proizvodnja. Mikro i mala poduzeća čine većinu gospodarskih subjekata u gradu Zagrebu. Kroz razne poreze, doprinose i naknade pridonose funkcioniranju grada.

Osim stoljetnih starih obrta, koji se uspješno prenose s generacije na generaciju, na području Zagreba postoje mala poduzeća osnovana 90-ih godina ili su stekla vlasništvo procesom privatizacije. Mnogim takvim poduzećima prijenos poslovanja na slijedeću generaciju predstavlja izazov. Nakon 30 godina poslovanja došlo je vrijeme za tranziciju na slijedeće generacije. Taj proces nije jednostavan i ponekad su potrebne godine da bi bio uspješan. U Hrvatskoj, a i u Zagrebu ne postoji dovoljna institucionalna potpora malim

---

<sup>42</sup><https://www.glaspoduzetnika.hr/blog-ugp-a/obiteljska-poduzeca-kao-pokretaci-hrvatskog-gospodarstva>

obiteljskim poduzećima koja bi im omogućila da se što jednostavnije suoče sa izazovima procesa nasljeđivanja.

Prema podacima Udruženja obrtnika grada Zagreba na području Zagreba djeluje otprilike 18 300 obrta koji su međusobno povezani u 37 sekcija i 6 cehova. Obrti grada Zagreba promoviraju se kroz razne sajamske i manifestacijske priredbe. Jedna od najvažnijih u Zagrebu je Zlatna igla, obrtnička modna revija sa tradicijom starom skoro 90 godina. Iako je Zlatna igla prvenstveno vezana uz predstavljane obrtnika krojača, cijela manifestacija ne bi se mogla izvesti bez ostalih obrtnika, poput postolara, frizera, kišobranara, cvjećara i mnogih drugih.<sup>43</sup>

Cilj udruženja obrtnika grada Zagreba je predstavljanje obiteljskih obrta i izvan granica Republike Hrvatske. Uz pomoć gradske uprave i Turističke zajednice grada Zagreba, predstavljanje jedne takve manifestacije poput Zlatne igle svijetu, moglo bi uvelike pomoći da se Zagreb učvrsti kao poznata turistička destinacija. Prema istraživanju tvrtke Horvath HTL, koje je naručio grad Zagreb u cilju dobivanja smjernica za postavljanje Zagreba kao brenda, Beč, Prag, Istanbul i Budimpešta, najposjećeniji su turistički gradovi. Beč već godinama koristi svoju bogatu povijest i tradiciju koju turistima nudi kroz razne atrakcije, događanja, sajmove, kulinarske tradicije i ostalo. Zagreb, koji je kroz povijest poznat kao mali Beč ima isto toliko potencijala za ponudu tradicionalnog i povijesnog kroz raznovrsnu ponudu posjetiteljima. Jedinstvena ponuda koja uključuje personaliziranu turističku ponudu visoke kvalitete može jednostavno provesti kroz dodatno uključivanje obiteljskih poduzeća u turističku ponudu grada Zagreba. Samim time uz veću ponudu i veći priljev domaćih i stranih turista gospodarska i društvena klima grada bi se uvelike promijenila. Iz spavaonice, Zagreb bi se ponovo pretvorio u svjetski poznatu turističku destinaciju. Prema istraživanju, posjetitelji na Zagreb gledaju kao spoj Srednje Europe i Mediterana. Kao konkurentna prednost u odnosu na druge gradove navedeni su: život na ulicama i trgovima, zagrebačka „špica“ te „zagrebački štih“, pristojnost i bon ton.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup><https://www.obrtnici-zagreb.hr/rijec-predsjednika/>

<sup>44</sup><https://www.infozagreb.hr/documents/b2b/TZGZ-Branding-FINAL-291211.pdf>

## **Zaključak**

U svim razvijenim zemljama obiteljsko poduzetništvo čini okosnicu ekonomije te zemlje. Na temelju podataka prikupljenih za izradu rada, obiteljsko poduzetništvo je kroz povijest bilo izrazito zastupljeno u gradu Zagrebu. Kroz trgovinu, proizvodnju, uslužne djelatnosti zagrebačke obitelji osiguravale su ekonomsku sigurnost svojim članovima, ali i široj zajednici. Politička previranja u zadnjih 100 godina dovela su do znatnog smanjenja obiteljskih poduzeća i obrta. Tek nekolicina starih obrta i ugostiteljskih objekata uspjela je opstati i oduprijeti se svim nedaćama. Iako se kroz razne poticaje pokušava potaknuti razvoj obiteljskog poduzetništva, odjek je veoma slab. Specifičnost je obiteljskih poduzeća općenito, a posebice u turizmu zbog stalnog kontakta s gostima, osobni pristup koji stvara poveliku razliku između pristupa velikih poduzeća prema gostima u odnosu na obiteljska poduzeća. Ulaganjem u obiteljska poduzeća, same obitelji bi se zadržale na prostorima grada ili u njegovoj bližoj okolini. Uz osjećaj pripadnosti i stvaranje poznatog turističkog brenda ostvario bi se psihološki efekt ponosa na rodni grad. Uz poštovanje kulture, povijesti, tradicije moguće je napraviti jedinstvenu turističku ponudu koja će objediniti sve resurse te donijeti ekonomsku dobrobit, kako samom gradu tako i svim njegovim stanovnicima.

## Bibliografija

Buble, Marin. *Management malog poduzeća*. I. dio. Split: Ekonomski fakultet, 2003.

Deželjin, Josip; M. Dujanić, H. Tadin, V. Vujić. *PODUZETNIČKI MENADŽMENT*, 2. izdanje Izazov, rizik, zadovoljstvo

Osmanagić-Bedenik, Nidžara, *Potencijali poduzeća – Analiza i dijagnoza potencijala u poslovanju poduzeća*. 1. kolo, 3. knjiga. Zagreb: Alinea d.o.o., 1993.

Dyer, G. W., Handler, W., *Entrepreneurship and family business: Exploring the Connections, Entrepreneurship Theory and Practice*, 1994, str. 75. Citirano u Kružić, Dejan i Ivana Bulog. *OBITELJSKA PODUZEĆA životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet, 2012.

Filipović, M. B. *Obiteljski ustav – instrument za stvaranje obiteljske i poslovne strategije u obiteljskim društvima*, dostupno na <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:118:591232>

Gersick, E. K. et al., op. cit, str. 6. Citirano u Kružić, Dejan i Ivana Bulog. *OBITELJSKA PODUZEĆA životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet, 2012.

Hisrich, Robert D., Peters, Michael P. i Dean A. Shepherd. *Poduzetništvo*. Zagreb: MATE d.o.o., 2011.

Hrvatska turistička zajednica. Informacije o tržištima. Analize s područja turizma. *Analize turističkog prometa*. <https://www.htz.hr/hr-HR/informacije-o-trzistima/analize-s-podrucja-turizma/analize-turistickog-prometa> (pristupljeno 16. ožujka 2024.).

Hrvatska turistička zajednica. Informacije o tržištima. Analize s područja turizma. *Analize turističkog prometa. Rezultati hrvatskog turizma u razdoblju 2019-2023*, siječanj 2024. <https://www.htz.hr/sites/default/files/2024-02/Turizam%20Hrvatske%202019-2023.pdf> (pristupljeno 16. ožujka 2024.).

<https://entrepreneurship.babson.edu/family-entrepreneurship-family-business/>

[https://mint.gov.hr/UserDocsImages//2023\\_dokumenti//230804\\_turizam\\_u\\_brojkama\\_2022\\_hrv.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages//2023_dokumenti//230804_turizam_u_brojkama_2022_hrv.pdf) (pristupljeno 16. ožujka 2024.)

<https://plavakamenica.hr/2019/12/01/u-zagrebu-radi-najmanje-osam-restorana-starijih-od-pola-stoljeca-a-dva-imaju-vise-od-100-godina/>(pristupljeno 3. srpnja 2024).

<https://plaviured.hr/kisobrani-cerovecki-obiteljski-tradicijski-obrt-koji-zivi-duze-od-sto-godina/> (pristupljeno 16. ožujka 2024.)

<https://putnikofer.hr/hrana-i-recepti/tradicionalni-zagrebacki-restorani/> (pristupljeno 3. srpnja 2024.).

<https://www.glaspoduzetnika.hr/blog-ugp-a/obiteljska-poduzeca-kao-pokretaci-hrvatskog-gospodarstva> (pristupljeno 16. ožujka 2024.)

<https://www.hgk.hr/sektor-za-turizam/premium-ponuda-je-buducnost-hrvatskog-turizma> (pristupljeno 16. ožujka 2024.)

<https://www.infozagreb.hr/documents/b2b/TZGZ-Branding-FINAL-291211.pdf> (pristupljeno 16. ožujka 2024.)

<https://www.kisobrani-cerovecki.hr/o-nama/> (pristupljeno 16. ožujka 2024.)

<https://www.obrtnici-zagreb.hr/rijec-predsjednika/> (pristupljeno 16. ožujka 2024.)

<https://www.pressreader.com/croatia/vecernji-list-hrvatska-vecernji-list-zagreb/20140509/282162174233689> (pristupljeno 3. srpnja 2024.).

<https://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=224> (pristupljeno 16. ožujka 2024.).

<https://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=224> (pristupljeno 16. ožujka 2024.)

<https://www.wko.at/oe/tourismus-freizeitwirtschaft/wko-tourismus-zahlen-2024-ueberblick.pdf> (pristupljeno 16. ožujka 2024.)

[https://www.zagreb.hr/userdocsimages/arhiva/statistika/2023/turizam%202023/Turizam%20XII.%202023\\_web.pdf](https://www.zagreb.hr/userdocsimages/arhiva/statistika/2023/turizam%202023/Turizam%20XII.%202023_web.pdf) (pristupljeno 15. lipnja 2024.).

<https://www.zagreb.info/gastro/zagrepcani-ga-obozavaju-kultni-restoran-vec-je-pola-stoljeca-omiljeno-mjesto-u-gradu/159287/> (pristupljeno 3. srpnja 2024.).

<https://zagrebcrafts.hr/obrtnik/kravata-zagreb/> (pristupljeno 16. ožujka 2024.)

<https://zagrebmojgrad.hr/25-godina-obrtnicke-komore-zagreb/> (pristupljeno 16. ožujka 2024.)

Kružić, Dejan i Ivana Bulog. *OBITELJSKA PODUZEĆA životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet, 2012.

Kuvačić, N. *Poduzetnička biblija*, Split: Beretin, 2005.

Mark A.A.M. Leenders, Eric Waarts. **COMPETITIVENESS OF FAMILY BUSINESSES: DISTINGUISHING FAMILY ORIENTATION AND BUSINESS ORIENTATION**

[https://www.researchgate.net/publication/228702118\\_Competitiveness\\_of\\_Family\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/228702118_Competitiveness_of_Family_Business)

Mr. Zdenko Cerović. *PODUZETNIŠTVO I MANAGEMENT čimbenici uspješnosti poslovanja hotelijerstva (doktorska disertacija)*. Opatija: Hotelijerski fakultet, 1993.

Portal Sve o poduzetništvu. Članak *Pogled iz barake u Drvinju - Subjektivna povijest hrvatskog poduzetništva poslije 1990. godine (I.DIO)*, Marijan Ožanić, 2021

Portal Zagreb Crafts <https://zagrebcrafts.hr/obrtnici/> (pristupljeno 16. ožujka 2024.).

Rosenblatt, Paul C., de Mik, Leni, Anderson, Roxanne Marie, Johnson, Patricia A.. *The Family in Business (Jossey Bass Business & Management Series) First Edition*, 1985.

Tkalec, Zdravko. *Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja*. Zagreb: Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje „Nikola Šubić Zrinski“, 2011.

Turistička zajednica grada Zagreba. *Novosti*, objavljeno 05.01.2024.

<https://new.infozagreb.hr/hr/novosti/zagreb-u-prosincu-prvi-po-ostvarenim-nocenjima-i-dolascima> (pristupljeno 16. ožujka 2024.).

Zagrebački inovacijski centar. Plavi ured. *Kišobrani Cerovečki – obiteljska tradicija duža od sto godina*, 2016. <https://plaviured.hr/kisobrani-cerovecki-obiteljski-tradicijski-obrt-koji-zivi-duze-od-sto-godina/> (pristupljeno 16. ožujka 2024.).

# Popis tablica i grafikona

## Tablice

Tablica 1.	Prikaz karakteristika obiteljskog i poslovnog sustava
Tablica 2.	Prikaz prednosti i slabosti poduzeća
Tablica 3.	Prikaz pet ključnih područja konflikata
Tablica 4.	Dolasci i noćenja turista u gradu Zagrebu u prosincu 2022. i 2023. godine

## Grafikoni

Grafikon 1.	Statički model obiteljskog poduzeća
Grafikon 2.	Popunjenost stalnih postelja u gradu Zagrebu u razdoblju od 2019. do 2023. godine
Grafikon 3.	Struktura noćenja turista u gradu Zagrebu u prosincu 2019. i 2023. godine
Grafikon 4.	Noćenja stranih turista u gradu Zagrebu u prosincu 2019. i 2023. godine