

# Obiteljsko poduzetništvo u funkciji kreiranja luksuznog turističkog proizvoda

---

**Grbac, Matej**

**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:191:970844>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-28**



*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**  
**Opatija**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**

**MATEJ GRBAC**

**Obiteljsko poduzetništvo u funkciji kreiranja luksuznog  
turističkog proizvoda**

**Family entrepreneurship in the function of creating a luxury  
tourism product**

Završni rad

Opatija, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**  
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu  
Studijski smjer: Menadžment u hotelijerstvu

**Obiteljsko poduzetništvo u funkciji kreiranja luksuznog  
turističkog proizvoda**

**Family entrepreneurship in the function of creating a luxury  
tourism product**

Završni rad

Kolegij: **Organizacija obiteljskog poduzetništva**

Student: **Matej Grbac**

Mentor: **Doc. dr. sc. Marta Cerović**

Matični broj: **ps25081**

Opatija, srpanj 2024.



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

**Matej Grbac**

(ime i prezime studenta)

**25081/19**

(matični broj studenta)

**Obiteljsko poduzetništvo u funkciji kreiranja luksuznog turističkog proizvoda**

(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, 8. srpnja 2024.

**Matej Grbac**

Potpis studenta

## Sažetak

Ovaj rad bavi se utjecajem obiteljskog poduzetništva na kreiranje luksuznog turističkog proizvoda. Obiteljsko poduzetništvo, koje karakterizira prilagodljivost, personalizirana usluga i snažne obiteljske vrijednosti, ima veliki potencijal za poticanje inovacija i održivosti unutar industrije luksuznog turizma. Ispitujući niz uspješnih primjera kao što su Wolwedans Lodges u Namibiji, Pikaia Lodge na otočju Galapagos i Meneghetti Wine Hotel & Winery u Hrvatskoj, rad ilustrira kako obiteljska poduzeća učinkovito uključuju održive prakse i ekoturizam u svoju ponudu. Konkretni slučaj obiteljskog poduzeća Meneghetti d.o.o. iz Istre također se istražuje, prikazujući njihovu integraciju vrhunskih kulinarskih iskustava s luksuznim smještajem te pri čemu je naglasak na korištenju lokalnih resursa i poticanju podrške zajednice. Rad završava pogledom na budućnost obiteljskog poduzetništva u luksuznom turizmu, ističući nove trendove i izazove koji će utjecati na industriju.

Ključne riječi: *obiteljsko poduzetništvo, luksuzni proizvod, turizam, obiteljsko poduzeće, Meneghetti d.o.o.*

# Sadržaj

Uvod .....	1
1. Teorijski okvir obiteljskog poduzetništva .....	3
1.1. Pojam obiteljskog poduzetništva .....	3
1.2. Povijesni razvoj obiteljskog poduzetništva .....	5
1.3. Karakteristike obiteljskog poduzetništva .....	7
1.4. Vrste obiteljskih poduzeća .....	8
1.5. Uključivanje obitelji u poduzetništvo .....	10
2. Obiteljsko poduzetništvo u Republici Hrvatskoj .....	16
2.1. Nastanak obiteljskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj .....	16
2.2. Zakonodavni okvir obiteljskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj .....	17
2.3. Obiteljsko poduzetništvo na području Istre .....	18
3. Uloga obiteljskog poduzetništva u kreiranju luksuznog turističkog proizvoda .....	20
3.1. Prednosti obiteljskog poduzetništva u kreiranju luksuznog turističkog proizvoda .....	20
3.2. Inovativne strategije obiteljskih poduzeća u luksuznom turizmu .....	21
3.3. Obiteljsko poduzetništvo u luksuznom turizmu– primjeri dobre prakse u Republici Hrvatskoj .....	23
4. Primjer obiteljskog poduzetništva u funkciji kreiranja luksuznog turističkog proizvoda: poduzeće Meneghetti d.o.o. ....	25
4.1. Opći podaci o poduzeću .....	25
4.2. Nastanak obiteljskog poduzeća .....	26
4.3. Organizacija obiteljskog poduzeća .....	27
4.4. Ponuda obiteljskog poduzeća .....	30
4.5. Marketing obiteljskog poduzeća .....	31
4.6. Budućnost obiteljskog poduzetništva u kreiranju luksuznih turističkih proizvoda .....	33
Zaključak .....	35
Bibliografija .....	37
Popis slika, tablica i grafikona .....	39

## Uvod

Obiteljska poduzeća dolaze u svim oblicima i veličinama, ali sve dijele posebnu vezu između članova obitelji koji vode tvrtku. Vlasništvo nad tvrtkom obično se prenosi kroz obitelj, što im omogućuje da se uzdržavaju i razvijaju posao s osjećajem ponosa i odgovornosti. Obiteljska poduzeća obično su opreznija u svojim ulaganjima i zaduživanju, dajući prednost dugoročnoj održivosti nad brzim rastom. Nadalje, obiteljska poduzeća često se krivo tumače jednostavno kao tvrtke koje su u vlasništvu i kojima upravlja obitelj. Međutim, u stvarnosti, ove vrste poslovanja stavljaju značajan naglasak na podržavanje i utjelovljenje temeljnih obiteljskih vrijednosti i poticanje jakih obiteljskih veza unutar strukture tvrtke. Uspjeh poslovanja usko je povezan s dobrobiti uključenih članova obitelji. Ta su poduzeća ključna za gospodarstvo svake zemlje i zapošljavaju značajan dio globalne radne snage. Ključ njihovog uspjeha može biti njihova duboka povezanost sa svakom donesenom odlukom, s dobrim poslovnim rezultatima od kojih ima koristi cijela obitelj. Upravljačka struktura, model vlasništva i procesi donošenja odluka obiteljskih poduzeća mogu varirati, ali jedna konstanta je isprepletenost posla i obiteljskog života. Marketing obiteljskog poduzeća često se oslanja na usmenu predaju unutar obiteljskog kruga poznanika i lokalne zajednice, čuvajući obiteljski ugled i naslijeđe kako se tvrtka širi.

Meneghetti d.o.o., smješten u istarskom gradiću Bale, predstavlja primjer uspješnog obiteljskog poduzeća koje je stvorilo vrhunsku turističku ponudu. Poduzeće Meneghetti d.o.o. ističe se jedinstvenom ponudom svojim gostima, odnosno spajanjem luksuznog smještaja, izuzetne kuhinje i sveobuhvatnog istraživanja bogatog prirodnog i kulturnog blaga istarske regije. Kao problem istraživanja ističe se razumijevanje specifičnih izazova i prilika s kojima se obiteljska poduzeća suočavaju pri ulasku u luksuzni turistički sektor. Temeljem navedenoga postavlja se predmet istraživanja, a to je analiza uloge obiteljskog poduzetništva u kreiranju i održavanju luksuznog turističkog proizvoda na primjeru poduzeća Meneghetti d.o.o. Istražuje se kako specifične karakteristike obiteljskog poduzetništva, poput dugoročne perspektive, posvećenosti kvaliteti i pažnje prema detaljima, doprinose razvoju luksuznog turističkog proizvoda.

*Cilj istraživanja* je istražiti ulogu obiteljskog poduzetništva u oblikovanju razvoja luksuznog turističkog proizvoda. Konkretno, rad će se baviti strategijama koje koristi Meneghetti d.o.o. u integraciji svojih obiteljskih vrijednosti i vizije u kreiranje kvalitetne turističke ponude.

Uz uvod i zaključak rad se sastoji od 4 cjeline. U prvom poglavlju obrađuje se teorijski

aspekt obiteljskog poduzetništva gdje se obiteljsko poduzetništvo definira, navode se ključne karakteristike, vrste, povijesni razvoj i nastanak obiteljskog poduzetništva. U drugom poglavlju obrađuje se obiteljsko poduzetništvo u Republici Hrvatskoj gdje se ističe nastanak ove vrste poduzetništva, zakonodavni okvir te opis obiteljskog poduzetništva na području Istre budući da se ključni primjer obiteljskog poduzetništva nalazi upravo tamo.

Nadalje, poglavlje pod brojem tri obrađuje ulogu obiteljskog poduzetništva u kreiranju luksuznog turističkog proizvoda gdje se navode glavne prednosti i strategije u kreiranju luksuznog turističkog proizvoda u obiteljskom poduzetništvu.

Poglavlje četiri obrađuje primjer obiteljskog poduzeća Meneghetti d.o.o. kao poduzeća čije usluge ulaze u sferu pružanja luksuznog turističkog proizvoda, Predzadnje poglavlje donosi budućnost obiteljskog poduzetništva u kreiranju luksuznog turističkog proizvoda gdje se opisuju projekcije predviđene na temelju trenutnih istraživanja. U zaključku rada sumira se cjelokupna problematika te izvode ključni zaključci.

Rad ima za cilj unaprijediti cjelokupno razumijevanje kako obiteljsko poduzetništvo može značajno utjecati na razvoj i unapređenje pojedinih područja unutar turističke industrije. Detaljnim ispitivanjem uspješnih strategija i praksi koje je usvojio Meneghetti d.o.o., mogu se dobiti vrijedni uvidi koji mogu koristiti različitim stranama uključenim u sektor. U konačnici, ovo istraživanje može poslužiti kao informacija i inspiracija za novu generaciju obiteljskih poduzeća u sektoru turizma, pomažući im da se snađu u složenosti tržišta i ostvare održivi rast i uspjeh.



# 1. Teorijski okvir obiteljskog poduzetništva

Obiteljsko poduzetništvo je poseban i važan sektor unutar globalnog gospodarstva, koji značajno pridonosi gospodarskom rastu brojnih nacija. Ova poduzeća karakterizira to što su u vlasništvu i njima upravljaju članovi obitelji, što ih izdvaja od ostalih poduzeća. Obiteljska poduzeća poznata su po svojoj jedinstvenoj organizacijskoj strukturi, usmjerenosti na dugoročne ciljeve te predanosti izvrsnosti.

U ovom poglavlju obrađuju se temeljne teorijske čimbenike koji pridonose uspostavi obiteljskog poduzetništva. Započinje pružanjem detaljne definicije obiteljskog poduzetništva, ističući jedinstvene aspekte koji ga izdvajaju od ostalih poslovnih oblika. Zatim se istražuje povijesni razvoj obiteljskih poduzeća, prateći njihov razvoj i prilagodbu različitim gospodarskim i društvenim promjenama tijekom vremena. Osim toga, poglavlje raspravlja o temeljnim karakteristikama i različitim klasifikacijama obiteljskih poduzeća, predstavljajući složenosti i nijanse unutar ovog sektora poduzetništva.

Osim toga, obiteljska poduzeća mogu se kategorizirati na temelju faktora kao što su njihova veličina, industrija u kojoj posluju i koliko je generacija obitelji posjedovalo i vodilo tvrtku.

Detaljno prikazivanje gore navedenih teorijskih čimbenika daje cjelovitiji uvid u značaj obiteljskog poduzetništva, ističući njegov jedinstveni doprinos i gospodarstvu i društvu

## 1.1. Pojam obiteljskog poduzetništva

Obiteljsko poduzetništvo, engl. *family entrepreneurship*, odnosno obiteljsko poduzeće može se opisati kao skup inovativnih i rizičnih napora koje poduzimaju članovi obitelji kako bi uložili i kombinirali proizvodne resurse kako bi postigli specifične ekonomske ciljeve i rezultate za obiteljsko poduzeće. Ovaj pojam obuhvaća koncept obiteljskog poduzeća, gdje su članovi obitelji uključeni u stvaranje i poslovanje poslovnog pothvata s primarnim ciljem stvaranja dobiti, neovisno o specifičnom institucionalnom okviru kroz koji se poslovanjem upravlja (Kružić, 2016, 62). U biti, obiteljsko poduzetništvo uključuje jedinstvenu mješavinu obiteljskih odnosa i poslovne oštroumnosti u potrazi za poduzetničkim uspjehom.

Povijesno gledano, obiteljska poduzeća bila su primarni model organizacije, a i danas imaju značajan utjecaj na gospodarski razvoj. Isprepletena priroda obiteljske dinamike i poduzetničkih aktivnosti čini obiteljsko poduzetništvo posebnim i lako prepoznatljivim pojmom. Obiteljsko poduzeće karakterizira sudjelovanje pojedinaca iz iste obitelji i njihovih

najbližih srodnika, po očevoj i majčinoj liniji, zajedno s njihovim supružnicima. Vrijedno je napomenuti da obiteljska poduzeća mogu odlučiti angažirati vanjske stručnjake za specijalizirane uloge na trajnoj ili ad hoc osnovi (Buble, 2003).

Obiteljsko poduzeće je vrsta poduzeća koje je u vlasništvu i kojim upravljaju članovi iste obitelji. Ova vrsta poslovanja može uključivati više članova obitelji koji sudjeluju u svakodnevnim operacijama i procesima donošenja odluka. Osim vlasništva i uključenosti, drugi čimbenici kao što su opseg kontrole i prisutnost više generacija unutar poduzeća također mogu igrati ulogu u definiranju obiteljskog poduzeća. Ova jedinstvena dinamika može stvoriti snažan osjećaj lojalnosti, tradicije i kontinuiteta unutar poslovanja, izdvajajući ga od drugih vrsta poduzeća (Buble, 2003).

Prema Davidu Borku (1987), obiteljsko poduzeće je poduzeće koje je izvorno pokrenuo član obitelji, a zatim ga je preuzeo, upravljao i proširio drugi član obitelji, često kroz brak (Kuvačić, 2005). Potomci osnivača tvrtke su zaduženi za poslovanje i rast, kao i za vlasništvo nad samom tvrtkom. Članovi obitelji aktivno su uključeni u svakodnevne operacije poduzeća, pridonose njegovom rastu i uživaju prednosti njegova uspjeha. Član obitelji se definira kao netko tko je u krvnom ili bračnom srodstvu s vlasnikom tvrtke ili s drugim ključnim pojedincima unutar tvrtke.

Obiteljsko poduzetništvo obuhvaća svaki posao koji je ili u vlasništvu obitelji ili u kojem obitelj ima značajan utjecaj svojim djelovanjem i izborima. U širem smislu, obiteljsko poduzeće karakterizira obitelj koja ima određenu razinu kontrole u ključnim procesima donošenja odluka i izražava želju da zadrži vlasništvo unutar obiteljske jedinice (Kružić, Bulog, 2012, 2).

Značenja i tumačenja onoga što čini obiteljsko poduzeće mogu se uvelike razlikovati među pojedincima i organizacijama. Najrasprostranjenija definicija obiteljskog poduzeća podrazumijeva da obitelj ima značajan utjecaj na donošenje strateških odluka i želju da zadrži vlasništvo unutar obitelji. Umjerenija definicija ide dalje zahtijevajući da ili osnivač ili nasljednik aktivno upravljaju i vode tvrtku. Najkonkretnija definicija uključuje više generacija obitelji koje izravno sudjeluju u svakodnevnom upravljanju poslovanjem, pri čemu više od jednog člana obitelji preuzima upravljačke odgovornosti (Kružić, Bulog, 2012, 2).

Mark Casson (1998) predlaže razliku između poduzeća u vlasništvu obitelji i poduzeća pod kontrolom obitelji (Kružić, Bulog, 2012, 39) Obiteljsko poduzeće je ono u kojem članovi obitelji imaju dovoljno glasova ili mjesta u odboru da imaju pravo glasa u imenovanju najviših rukovoditelja. Nasuprot tome, poduzeće pod kontrolom obitelji je ono u kojem član obitelji ima poziciju izvršnog direktora. Kritični čimbenik nije samo vlasništvo, već i kontrola: sposobnost postavljanja ključnih rukovodećih pozicija omogućuje tvrtki da se vodi obiteljskim

vrijednostima i tradicijom (Colli, 2003).

Obiteljsko poduzetništvo je kada članovi obitelji zajedno rade na obavljanju gospodarskih aktivnosti u cilju stvaranja dobiti, bez obzira na specifičnu strukturu koja upravlja i nadzire te aktivnosti. Obiteljsko poduzeće obično uključuje kombinaciju čimbenika kao što su vlasnički udio, kontrola nad donošenjem odluka i moguće čak i specifične uloge temeljene na spolu unutar obitelji. Ova vrsta poslovanja jedinstvena je po tome što okuplja članove obitelji kako bi surađivali i doprinijeli uspjehu poduzeća. Obiteljsko poduzetništvo može poprimiti različite poslovne strukture i oblike, kao što su partnerstva, korporacije, samostalni poduzetnici i društva s ograničenom odgovornošću. Svaki oblik nudi jedinstvene prednosti i izazove za obitelji koje žele zajedno pokrenuti i razvijati posao. Odabirom prave poslovne strukture koja je u skladu s njihovim ciljevima i vrijednostima, obitelji se mogu učinkovito snalaziti u složenosti poduzetništva i stvoriti uspješan i održiv pothvat. Trgovačka društva, banke, društva za upravljanje imovinom, obrti, zadruge, obiteljska poljoprivredna gospodarstva i samostalne djelatnosti primjeri su različitih oblika poslovnog organiziranja. Pojam "obiteljsko poduzeće" može obuhvatiti širi raspon poslovanja kada jedna obitelj posjeduje više vrsta organizacija, kao što su trgovačka društva, ulaganja u druga obiteljska poduzeća, udjeli u javnim poduzećima i ulaganja u nekretnine (Bakotić, 2016).

Obiteljsko poduzetništvo predstavlja spoj obiteljske i poslovne etike koje donose različite ekonomske i društvene prednosti. S bogatom poviješću i trajnim utjecajem, obiteljska poduzeća ključna su za doprinos dugoročnom gospodarskom rastu, besprijekorno spajajući moderne inovacije sa starim običajima, izdvajajući ih u konkurentnom poslovnom okruženju.

## **1.2. Povijesni razvoj obiteljskog poduzetništva**

Obiteljsko poduzetništvo ima bogatu povijest koja se proteže stoljećima i bilo je ključno u oblikovanju svjetskog gospodarstva. Evolucija obiteljskih poduzeća može se promatrati kroz različita značajna povijesna razdoblja i promjene u gospodarskom krajoliku. Rane faze poslovnog razvoja tijekom industrijske revolucije u 18. i 19. stoljeću doživjele su uspon obiteljskih poduzeća kao prevladavajućeg oblika poslovanja. Obitelji su koristile svoje resurse i mreže kako bi uspostavile i proširile svoje poslovne pothvate. To je doba svjedočilo nastanku brojnih renomiranih obiteljskih tvrtki koje su od tada postale sinonim za trajni uspjeh i pouzdanost (Colli, 2003.).

Tijekom ranih 1900-ih, obiteljska poduzeća naišla su na prepreke koje su proizašle iz

uspona korporativnog kapitalizma i primjene praksi profesionalnog upravljanja. Unatoč tome, brojna obiteljska poduzeća uspješno su se nosila s ovim izazovima prihvaćajući tehnike profesionalnog upravljanja i šireći se u različite sektore. Suočena s tim promjenama, obiteljska poduzeća pokazala su otpornost i dugovječnost kroz svoju prilagodljivost i strateške dugoročne strategije (Cepor, 2012).

Nadalje, tijekom prijelaza s kraja 20. na početak 21. stoljeća, obiteljska poduzeća suočila su se s učincima globalizacije i brzog napretka tehnologije. Neka od tih poduzeća uspjela su iskoristiti prilike koje je pružilo globalno širenje, dok su se druga borila sa složenošću upravljanja svojim operacijama u poslovnom okruženju koje se brzo mijenja. U današnjem svijetu obiteljska poduzeća i dalje igraju značajnu ulogu u raznim gospodarstvima, pridonoseći zapošljavanju i poticanju inovacija u razvijenim zemljama i zemljama u razvoju (Family Business Histories. hr, 2022).

Obiteljska poduzeća suočavaju se s brojnim preprekama kada je riječ o prenošenju vlasništva i vodstva s jedne generacije na drugu. Međutim, unatoč ovim izazovima, obiteljska poduzeća često imaju koristi od snažnog osjećaja povjerenja zajednice i sposobnosti provedbe dugoročnih strategija koje promiču stabilnost i rast tijekom mnogih godina.

Nadalje, jedna veoma dojmljiva povijesna priča je ona o najstarijem obiteljskom poduzeću u Japanu, Kongo Gumi. Osnovao ga je 578. godine, prije više od 1400 godina, princ Shotoku koji je doveo obitelj Kongo iz Koreje u Japan. Njihov početni zadatak bio je izgraditi budistički hram Shitennoji, koji i danas stoji. Tijekom stoljeća Kongo Gumi igrao je ključnu ulogu u izgradnji brojnih poznatih građevina, poput dvorca Osaka u 16. stoljeću. Do prosinca 2005. poduzeće je prvenstveno bila uključena u izgradnju i održavanje hramova, pod vodstvom Toshitake Konga, 40. generacije glave obitelji, i njegovog sina Masakazu Konga. S oko 100 zaposlenika i godišnjim prihodom od približno 70 milijuna dolara, poduzeće je napredovalo. Međutim, u siječnju 2006. Kongo Gumi je započeo proces likvidacije, koji je dovršen u prosincu 2006. kada je njihovu imovinu preuzela Takamatsu Corporation Group Co. Od tada, Kongo Gumi je nastavio svoje građevinske operacije kao podružnica druge tvrtke, označavajući novo poglavlje u svojoj slavnoj povijesti (Kružić, Bulog, 2012).

Povijest obiteljskog poduzetništva pokazuje izvanrednu sposobnost obiteljskih poduzeća da izdrže i razvijaju se u različitim gospodarskim uvjetima i preprekama. Na primjer slučaj Kongo Gumija kao glavni primjer, pokazuje kako ova poduzeća ne samo da mogu izdržati test vremena, već i napredovati tijekom generacija, naglašavajući važnost inovacije, fleksibilnosti i očuvanja obiteljskih načela.

### 1.3. Karakteristike obiteljskog poduzetništva

Obiteljsko poduzetništvo definirano je nizom razlikovnih karakteristika koje ih izdvajaju od ostalih vrsta poslovanja. Ove su karakteristike ukorijenjene u vlasničkoj strukturi, stilu upravljanja i kulturnim vrijednostima koje su svojstvene obiteljskim poduzećima.

Obiteljska poduzeća obično usvajaju stratešku perspektivu koja naglašava dugovječnost i kontinuitet kroz više generacija. Ovaj naglasak na očuvanju obiteljske tradicije i vrijednosti omogućuje im da bolje prevladaju ekonomske neizvjesnosti, izdvajajući ih od neobiteljskih poduzeća kojima je prioritet kratkoročna dobit (McKinsey, 2023.). Ova dugoročna perspektiva omogućuje obiteljskim tvrtkama donošenje odluka koje daju prednost dobrobiti budućih generacija i osiguravaju održivost poslovanja u godinama koje dolaze. Usredotočujući se na stabilnost i naslijeđe, obiteljska poduzeća mogu izgraditi snažne temelje koji mogu izdržati tržišne fluktuacije i vanjske pritiske, što u konačnici dovodi do većeg uspjeha i otpornosti na duge staze.

Učinkovito upravljanje i kontrola ključne su komponente uspješnih obiteljskih poduzeća. Ova poduzeća obično imaju čvrste strukture upravljanja koje uključuju članove obitelji koji aktivno sudjeluju u upravnim odborima. Uključujući stručnost članova obitelji i vanjskih stručnjaka, te tvrtke mogu postići zaokružen pristup vodstvu i donošenju odluka (BCG, 2020). Obiteljska poduzeća imaju prednost jer mogu brzo odgovoriti na tržišne fluktuacije zahvaljujući svom tanjem i prilagodljivijem organizacijskom postavu. Ova im agilnost omogućuje da ostanu ispred konkurencije, osobito u industrijama koje se brzo razvijaju gdje je brzo donošenje odluka ključno (GMA CPA, 2023). Osim toga, obiteljska priroda ovih poduzeća potiče kulturu suradnje i otvorene komunikacije, omogućujući im da s lakoćom donose informirane i strateške odluke. Sve u svemu, ova kombinacija fleksibilnosti i brzog donošenja odluka izdvaja obiteljske tvrtke i pozicionira ih za dugoročni uspjeh u današnjem poslovnom okruženju koje se stalno mijenja.

Planiranje sukcesije igra ključnu ulogu u dugovječnosti i uspjehu obiteljskih poduzeća. To uključuje stvaranje strateškog plana za prijenos uloga i odgovornosti vodstva s jedne generacije na drugu. Ovaj proces je ključan za osiguravanje besprijekorne tranzicije upravljanja, minimiziranje prekida i zaštitu poslovanja od potencijalnih rizika koji mogu proizaći iz promjena u vodstvu. Pažljivim planiranjem budućnosti, obiteljska poduzeća mogu održati stabilnost i kontinuitet, utirući put kontinuiranom rastu i prosperitetu.

Utjecaj obiteljskih vrijednosti na poslovnu etiku i strategiju ne može se podcijeniti. Ove vrijednosti, ukorijenjene u osjećaju odgovornosti prema zajednici i zaposlenicima, imaju dubok

utjecaj na reputaciju tvrtke. Family Business Histories (2022.) naglašava važnost ovih vrijednosti u oblikovanju ukupnog uspjeha i smjera poslovanja. Obiteljske vrijednosti služe kao vodeća sila koja oblikuje procese donošenja odluka i pomaže uspostaviti snažan moralni kompas unutar organizacije. Dajući prioritet zajednici i dobrobiti zaposlenika, tvrtke mogu poticati pozitivno radno okruženje i izgraditi povjerenje među dionicima. U konačnici, integracija obiteljskih vrijednosti u poslovne prakse može dovesti do dugoročnog uspjeha i održivosti. U biti, emocionalna povezanost i loza obiteljske tvrtke igraju značajnu ulogu u oblikovanju dinamike i izazova s kojima se članovi obitelji mogu suočiti u vođenju i očuvanju tvrtke za buduće generacije.

Kako bi se osigurao kontinuirani uspjeh obiteljskog poduzeća, ključno je prepoznati vrijednost angažiranja vanjskih savjetnika i stručnjaka. To ne samo da pomaže u sprječavanju favoriziranja i održavanju razine profesionalizma unutar tvrtke, već također igra ključnu ulogu u privlačenju i zadržavanju vrhunskih talenata. Tražeći stručnost i vodstvo pojedinaca izvan kruga obitelji, poduzeća mogu pristupiti širem skupu resursa i perspektiva, što u konačnici dovodi do većih inovacija i prilika za rast. Prema McKinseyjevom istraživanju, ovaj uključivi pristup zapošljavanju i upravljanju talentima ključan je za dugoročnu održivost i konkurentnost obiteljskih poduzeća. Obiteljska poduzeća često daju prednost financijskoj održivosti i konzervativnim ulaganjima, budući da imaju tendenciju izbjegavati visoke razine duga i umjesto toga koncentrirati se na stabilno, prirodno širenje. Ova strategija može poboljšati njihovu sposobnost da učinkovitije prebrode ekonomske padove u usporedbi s drugim poduzećima u istoj industriji (McKinsey, 2023.). Takva fleksibilnost uoči promjena na tržištu uvelike doprinosi konzistentnom napretku poduzeća kroz vrijeme, te pruža sigurnost budućoj generaciji vlasnika. Kao rezultat toga, obiteljska poduzeća mogu održati stabilniji financijski temelj i osigurati svoju dugoročnu održivost.

#### **1.4. Vrste obiteljskih poduzeća**

Obiteljska poduzeća mogu se kategorizirati na temelju raznih čimbenika kao što su postotak vlasništva, razina kontrole unutar obitelji, opseg uključenosti više generacija, broj krvnih srodnika koji sudjeluju i utjecaj na ključne strateške odluke. Gibb Dyer identificirao je tri temeljne vrste obiteljskih poduzeća (Kružić, Bulog, 2012, 36):

1. Aktivna obiteljska poduzeća (engl. *Active Family Firms*)- poduzeća u kojima su članovi obitelji aktivno uključeni u upravljanje i nadzor poslovanja. Vlasništvo nad ovim

poduzećima drži obitelj, a članovi obitelji često su zaposleni u poduzeću. Osim članova obitelji, ova poduzeća obično zapošljavaju i osobe koje nisu članovi obitelji. Izravna uključenost vlasnika u svakodnevne operacije poduzeća može dovesti do povećane učinkovitosti i sposobnosti donošenja brzih odluka.

2. Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom (engl. *Absentee Owner Family*) - su poduzeća u kojima vlasništvo i kontrolu drže članovi obitelji koji nisu izravno uključeni u svakodnevno poslovanje tvrtke. Umjesto toga, profesionalni upravitelji, koji nisu dio obitelji, odgovorni su za upravljanje svakodnevnim aktivnostima u ime obitelji. Unatoč delegiranju operativnih zadataka, obitelj zadržava ovlasti strateškog odlučivanja nad poslovanjem. Ova struktura omogućuje obiteljima da zadrže vlasništvo nad tvrtkom dok se oslanjaju na profesionalni menadžment koji će nadzirati njezine operacije.
3. Latentna ili pritajena obiteljska poduzeća ( engl. *Latent Family Firms*) - obično imaju samo jednog člana obitelji koji je aktivno uključen u poslovanje ili vodstvo tvrtke, često i kao predsjednik uprave. Iako bi se drugi članovi obitelji s vremenom mogli više uključiti, oni trenutno ne igraju značajnu ulogu. Ovaj oblik poslovne strukture smatra se privremenom fazom, s očekivanjem većeg angažmana obitelji u budućnosti

Nadalje, prema Kuvačiću (1999, 177), obiteljska poduzeća mogu se kategorizirati na temelju razine uključenosti članova obitelji u svakodnevno poslovanje u različite kategorije. Posao uključuje pojedince koji su dio uže obitelji, poput supružnika i njihove djece koja još nemaju vlastite obitelji, poput očeva, majki, sinova i kćeri. Proširene obitelji igraju ključnu ulogu u poslu budući da se sastoje ne samo od supružnika već i od članova uže obitelji kao što su otac, djed, svekar, majka, baka itd. Ova međusobno povezana mreža rodbine pridonosi ukupnom uspjeh i rast poslovanja kroz njihovu uključenost i podršku. Posao uključuje članove bliže i dalje obitelji, kao i njihovu užu i širu rodbinu s očeve ili majčine strane. Ova mreža obiteljskih veza igra značajnu ulogu u radu i uspjehu poslovanja (Kuvačić, 1999, 117).

Obiteljske tvrtke dolaze u različitim veličinama i oblicima, a svaka je jedinstvena na svoj način. Obrt i mala poduzeća obično su u vlasništvu jedne ili dvije osobe i imaju ograničen broj zaposlenika, često članova obitelji. Ove vrste poduzeća djeluju u manjem opsegu u usporedbi s većim korporacijama i poznate su po svom personaliziranom i praktičnom pristupu svojim proizvodima ili uslugama. Intimna veličina ovih poduzeća omogućuje blisko radno okruženje i često potiče snažne odnose između vlasnika, zaposlenika i kupaca. Osim toga, fleksibilnost i kreativnost koje dolaze s posjedovanjem obrta ili male tvrtke mogu dovesti do jedinstvenih i inovativnih ponuda koje ih izdvajaju na tržištu. Sve u svemu, obrti i mala

poduzeća igraju vrijednu ulogu u lokalnim gospodarstvima i zajednicama, pružajući osjećaj individualnosti i povezanosti sa zajednicom koju veće korporacije možda ne mogu ponuditi. Srednja poduzeća su poduzeća koja zapošljavaju znatnu količinu pojedinaca i vode znatnu količinu poslovanja, ali ostaju u vlasništvu i kontroli obitelji. Veliko obiteljsko poduzeće je poduzeće koje je doživjelo značajan rast i sada se može pohvaliti sa stotinama zaposlenih, od kojih su mnogi članovi obitelji koji zauzimaju važne uloge u organizaciji. Multinacionalne korporacije ekspanzivni su poslovni subjekti koji posluju na globalnoj razini, ali ostaju u vlasništvu i pod upravom članova obitelji. Ove tvrtke obično su prisutne u više zemalja i bave se raznim poslovnim aktivnostima preko granica, dok održavaju obiteljsku vezu na čelu procesa donošenja odluka (Kuvačić, 1999).

Raznolikost u obiteljskim poduzećima može se vidjeti i po vrsti djelatnosti kojom se bave i broju zaposlenih. Obiteljska poduzeća mogu sudjelovati u raznim aktivnostima uključujući, ali ne ograničavajući se na proizvodnju hrane, pružanje usluga, bavljenje trgovinom na veliko i malo i više. Poduzeća s malom radnom snagom, koja se često sastoje od samo jednog ili nekoliko zaposlenika. Velike korporacije sa stotinama zaposlenih, od kojih je samo mali postotak povezan s vlasnicima. Poduzeća koja se oslanjaju na neplaćeni obiteljski rad umjesto na zapošljavanje vanjskih radnika.

Obiteljska poduzeća pokazuju širok raspon struktura, veličina i industrija u kojima posluju, ali ih ipak spaja njihova predanost obiteljskim vrijednostima i usmjerenost na postizanje održivog rasta na duge staze. Ova poduzeća igraju ključnu ulogu u gospodarstvu, nudeći stabilnost, kreativnost i otpornost koji obuhvaćaju više generacija.

## 1.5. Uključivanje obitelji u poduzetništvo

Sudjelovanje obitelji u poduzetništvu višestruko je putovanje koje uključuje spajanje obiteljskih vrijednosti i dinamike s ciljevima i taktikom poslovanja. Ovaj proces zahtijeva pažljivu komunikaciju kako bi se osigurala skladna ravnoteža između osobnih odnosa i profesionalnih težnji.

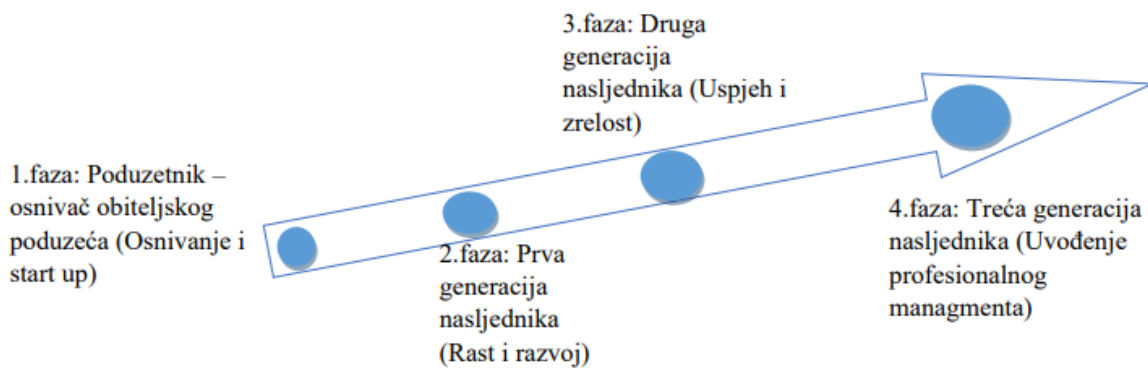
Postoje različite metode za osnivanje obiteljskog posla, a jedan od uobičajenih pristupa je **pokretanje vlastitog pothvata**. To obično uključuje pojedince koji imaju snažnu viziju, misiju i specifične ciljeve na umu. Ovi poduzetnici prepoznaju obećavajuću poslovnu priliku i voljni su uložiti vlastiti kapital ili potražiti vanjsko financiranje kako bi svoju ideju oživjeli. Unatoč tome, neki ambiciozni vlasnici poduzeća možda neće u potpunosti ostvariti svoj



poduzetnički potencijal i mogli bi se susresti s izazovima koji bi mogli dovesti do poslovnih neuspjeha. Za ublažavanje ovih rizika dostupni su resursi poput poduzetničke obuke i programa podrške (Kružić, Bulog, 2012)

Sukcesija na poslu uključuje ulazak u ulogu vođenja poduzeća koja se prenosi s prethodne generacije. Obično ova odgovornost pada na člana obitelji koji je već bio uključen u posao u nekom svojstvu, bilo kao suvlasnik, zaposlenik ili netko tko je bio mentoriran i educiran o načinima poslovanja. Ovaj prijelaz osigurava da posao i dalje napreduje i da se vrijednosti i tradicija obitelji poštuju (Kružić, Bulog, 2012).

**Slika 1. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća s obzirom na uključenost obiteljskih generacija**



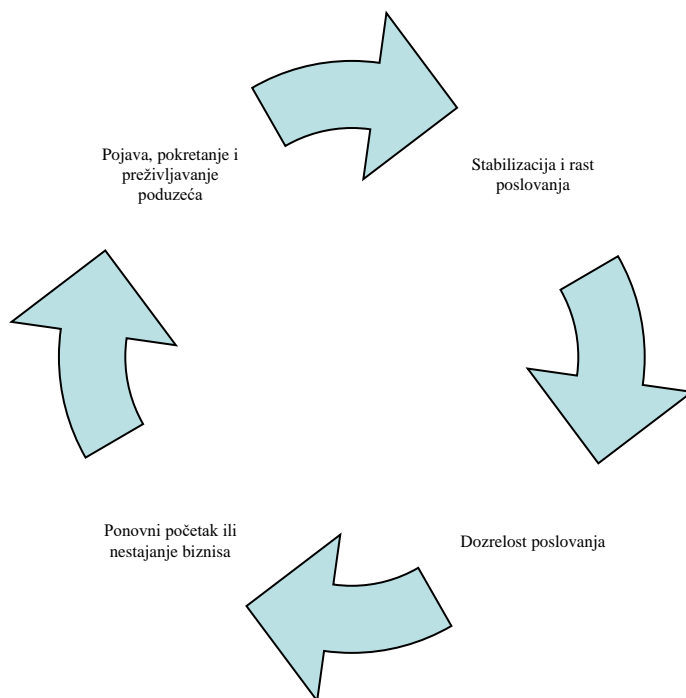
Izvor: Kružić, D. i Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.

Na faze obiteljskog poduzeća može utjecati sudjelovanje više generacija unutar obitelji, a obično obuhvaća nekoliko različitih faza (Slika 1). Početna faza koju vodi poduzetnik (osnivač) obiteljskog poduzeća uključuje stvaranje i pokretanje poduzeća. Tijekom ove faze, poduzetnik postavlja temelje, konceptualizira poslovni model i pokreće početno širenje, donoseći ključne odluke i samostalno nadzirući poslovne operacije. Tijekom druge faze evolucije poslovanja, izvorni nasljednici preuzimaju kontrolu i usmjeravaju tvrtku prema širenju i napretku. Ovi nasljednici donose nove perspektive i inovativne taktike, dovodeći do rasta poslovanja, širenja asortimana proizvoda i osvajanja većeg dijela tržišta. Ova faza obično uključuje prijenos stručnosti i sposobnosti s osnivača na nasljednike, čime se jamči trajni uspjeh i napredak poduzeća. U trećoj fazi rasta poduzeća, druga generacija nasljednika preuzima vlasništvo i usmjerava organizaciju prema zrelosti podržavajući uspostavljeni uspjeh i stabilnost. Njihovi glavni ciljevi uključuju konsolidaciju poslovanja, optimizaciju procesa i održavanje konkurentne prednosti na tržištu. Ova generacija igra ključnu ulogu u postavljanju

temelja za dugoročni prosperitet i stabilnost tvrtke kroz poboljšanje internih praksi i strateških pristupa. Kako poslovanje prelazi u svoju četvrtu fazu, treća generacija nasljednika obično prepoznaje važnost dovođenja profesionalnog menadžmenta kako bi se poduzeće podiglo na višu razinu. Ova faza često uključuje zapošljavanje vanjskih menadžera za poboljšanje operativne učinkovitosti, provedbu strateškog odlučivanja i poticanje kontinuiranog rasta i prosperiteta. Uvođenjem profesionalnijeg pristupa poslovanju, tvrtka je bolje opremljena za snalaženje u složenosti modernog tržišnog krajolika i dugoročno ostaje konkurentna.

Uspjeh u svakoj fazi obiteljskog poslovanja ovisi o sposobnosti prilagodbe, stvaranja i strateške organizacije usred jedinstvenih izazova i izgleda koje svaka faza predstavlja.

**Slika 2. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća**



Izvor: izrada autora prema Kružić D., Bulog I. (2012) *Obiteljska poduzeća*, Split, Sveučilište u Splitu.

Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća mogu se raščlaniti na nekoliko ključnih faza. Prva faza je faza pojavljivanja, pokretanja i preživljavanja, također poznata kao faza pokretanja. U ovoj fazi obiteljsko poduzeće tek počinje poprimati oblik i etablirati se na tržištu. To je kritično vrijeme za tvrtku dok prolazi kroz izazove pokretanja i osiguravanja svog opstanka u konkurentnom poslovnom okruženju. Tijekom ove faze obiteljsko poduzeće može se suočiti s preprekama poput osiguravanja financiranja, izgradnje baze kupaca i uspostavljanja

identiteta svoje robne marke. To je razdoblje napornog rada, predanosti i ustrajnosti dok tvrtka nastoji učvrstiti svoju prisutnost i postaviti temelje za budući rast i uspjeh. Pokretanje poduzeća uključuje preuzimanje visokog financijskog rizika i obično postojanje neformalne organizacijske strukture. Glavni cilj je ne samo opstanak na tržištu već i stabilizacija poslovanja (Kružić, Bulog, 2012). Kako posao napreduje, fokus se pomiče prema postizanju uspjeha, stabilizacije i konačno rasta, ulaskom u fazu stabilnosti i rasta poslovnog ciklusa. Tijekom faze zrelosti, tvrtka uspješno uspostavlja unutarnju organizacijsku stabilnost fokusirajući se na unapređenje poslovnog planiranja, strateškog odlučivanja i financijskog upravljanja. Osim toga, tvrtka njeguje pozitivne odnose s kupcima, dobavljačima i okolišem. Uvođenje birokratizacije i smanjenje profitabilnosti postalo je prevladavajuće u mnogim organizacijama. Ovaj pomak doveo je do naglaska na komunikaciju kroz formalne kanale i provedbu upravljanja od strane profesionalnih menadžera (Slika 2) (Kružić, Bulog, 2012).

Kako bi se borile protiv ovih izazova, organizacije moraju dati prednost inovacijama i strateškom planiranju za daljnji razvoj. Ova se faza može smatrati kritičnom točkom u kojoj tvrtke moraju odlučiti hoće li ponovno pokrenuti i prilagoditi se promjenjivom okruženju ili se suočiti s padom svojih operacija. Pogoršanje konkurentne pozicije i financijske uspješnosti poduzeća zahtijeva potrebu za vještim sposobnostima upravljanja krizama i promjenama. Neposredan izbor između zatvaranja poslovanja ili pokretanja revitalizacije za jačanje poslovanja.

Druga metoda je **nasljeđivanje obiteljskog poduzeća**. Vlasnički prijelazi u obiteljskim tvrtkama ključni su za njihovu dugovječnost i prosperitet. Taj je proces zamršen i uključuje različite elemente, uključujući planiranje sukcesije i prava upravljanja. Promjene u vlasničkoj strukturi obiteljskih poduzeća mogu se dogoditi iz različitih razloga, uključujući prijenos vlasništva kroz generacije, davanje vlasništva na dar ili nasljeđivanje ili prijenos vlasništva na supružnike i nasljednike unutar jedne generacije. Unatoč ovim promjenama, ukupna vlasnička struktura obiteljskog poduzeća može ostati stabilna tijekom vremena (Kružić, 2004).

Ključni čimbenici koji pridonose uspješnoj tranziciji vlasništva tvrtke presudni su za cjelokupni uspjeh i dugovječnost poslovanja. Neophodno je da vlasnik tvrtke pažljivo planira i provede proces tranzicije kako bi održao stabilnost, kontinuitet i rast. Učinkovitim upravljanjem prijenosom vlasništva, vlasnik tvrtke može osigurati da poslovanje ostane konkurentno, inovativno i dugoročno profitabilno. Osim toga, vlasnik tvrtke mora dati prioritet otvorenoj komunikaciji, transparentnosti i suradnji sa svim dionicima uključenim u prijelaz, uključujući zaposlenike, kupce, dobavljače i investitore. Poticanjem pozitivnog i podržavajućeg okruženja

tijekom tranzicije, vlasnik tvrtke može izgraditi povjerenje, lojalnost i samopouzdanje među svim stranama, što u konačnici dovodi do uspješne i održive tranzicije vlasništva (Dyer, 1986).

Uključivanje vlasnika ključno je u oblikovanju procesa nasljeđivanja, jer postavlja pozornicu za nadolazeće promjene i usmjerava prijelaz vlasništva. Njihova vizija za budućnost ključna je za usmjeravanje plana sukcesije i osiguravanje glatkog prijenosa vlasništva. U konačnici, vodstvo i strateške odluke vlasnika igraju ključnu ulogu u određivanju dugoročnog uspjeha i održivosti poslovanja.

Vizija obiteljskog poduzeća služi kao kamen temeljac za sve napore u planiranju nasljeđivanja. On oblikuje smjer i tvrtke i uloge članova obitelji unutar nje, nudeći putokaz za održavanje poslovanja i postizanje ciljeva. Uspostavljanje željenog modela vlasništva ključni je korak u ovom procesu. Prilikom prijenosa vlasništva bitno je pažljivo zacrtati željeni vlasnički okvir koji će olakšati učinkovito upravljanje i realizaciju sveobuhvatnih ciljeva tvrtke. Imperativ je razmotriti najpovoljnije okolnosti za nesmetan prijelaz, posebno u kontekstu obiteljske uključenosti u posao (Carlock et. al., 2001).

Najpovoljnije okolnosti za uspješnu tranziciju unutar obiteljskog poduzeća nastaju kada svi članovi imaju jedinstvenu viziju budućnosti, posjeduju učinkovite vještine rješavanja sukoba i izgradili su čvrste temelje međusobnog povjerenja. U području poslovanja ovi čimbenici igraju ključnu ulogu u osiguravanju glatkog i besprijekornog prijelaznog procesa koji vodi do dugoročnog uspjeha i održivosti. Kada se obiteljska tvrtka može uskladiti sa svojim ciljevima, učinkovito upravljati sukobima i oslanjati se na međusobno povjerenje, bolje su opremljeni za prilagodbu promjenama i iskorištavanje novih prilika u tržišnom okruženju koje se stalno razvija. U konačnici, postojanje ovih elemenata potiče skladno i produktivno okruženje koje utire put uspješnoj tranziciji unutar obiteljskog poduzeća.

Najpovoljniji uvjeti za tranziciju nastaju kada tvrtka napreduje, izvorni vlasnik prelazi na savjetničku poziciju i postoji snažan program obuke za pripremanje budućih vođa. U smislu vlasništva, ovi čimbenici stvaraju idealno okruženje za glatku i uspješnu primopredaju odgovornosti.

Na kraju, treća sila je utjecaj obiteljskih vrijednosti i tradicije na poslovanje. Ove vrijednosti mogu poslužiti kao vodeća sila za poslovanje, oblikujući njegovu kulturu i smjer. Međutim, za obiteljske tvrtke važno je pronaći ravnotežu između poštovanja tradicije i prilagodbe promjenjivim tržišnim uvjetima kako bi dugoročno ostale konkurentne i uspješne. Kada su u pitanju obiteljska poduzeća, tri su ključne sile u igri koje mogu uvelike utjecati na način na koji se poslovanje vodi. Prva sila je uključenost više generacija unutar obitelji, od kojih svaka donosi svoje jedinstvene perspektive i doprinose. Ova raznolikost mišljenja može dovesti

do inovativnih rješenja i snažnog osjećaja kontinuiteta unutar poslovanja. Druga sila je dinamika obiteljskih odnosa, koja ponekad može zakomplicirati procese donošenja odluka i stvoriti napetosti unutar poslovanja. Za članove obitelji važno je uspostaviti jasne granice i komunikacijske kanale kako bi se osiguralo da osobni odnosi ne ometaju profesionalno upravljanje poslom. Jedna od najoptimalnijih situacija za učinkovito vođenje poslovanja je kada postoji neovisan i objektivan nadzor, pri čemu članovi nadzornog odbora imaju jasno razumijevanje dinamike moći i kako ju učinkovito koristiti. To osigurava da su procesi donošenja odluka transparentni i učinkoviti, što u konačnici vodi do uspjeha poslovanja (Carlock et.al., 2001).

Važnost raspodjele moći među članovima obitelji kako se njihove osobne i profesionalne odgovornosti razvijaju. Kako obitelj raste, postoji veća potreba za više pojedinaca koji imaju vlasništvo nad procesima donošenja odluka. Vlasnička struktura će se proširiti na veći broj vlasnika s manjim udjelima u tvrtki. Osim toga, postojat će jasna razlika između uloga upravljanja i vlasništva unutar organizacije. Porast potražnje za stručnim vodstvom i nadzorom zbog promjena u okolnim uvjetima. Ova rastuća potreba za kvalificiranim menadžmentom izravan je rezultat razvoja vanjskih čimbenika koji utječu na organizacije i industrije. Kako poslovno okruženje postaje složenije i nepredvidljivije, uloga profesionalnih menadžera postaje sve ključnija u suočavanju s tim izazovima i pokretanju uspjeha (Carlock et. al., 2001) Kako bi se učinkovito prilagodili promjenjivim tržištima, tehnološkom napretku i globalnoj konkurenciji, poduzeća se moraju osloniti na iskusne vođe da upravljaju brodom i donose strateške odluke. Ovaj trend prema većem oslanjanju na profesionalni menadžment naglašava važnost posjedovanja dobro obučениh i obrazovanih pojedinaca na čelu kako bi se osigurala dugoročna održivost i rast.

## **2. Obiteljsko poduzetništvo u Republici Hrvatskoj**

Obiteljsko poduzetništvo važan je aspekt gospodarstva u Republici Hrvatskoj koji pridonosi otvaranju novih radnih mjesta, inovativnosti i ukupnom gospodarskom razvoju. Kao i u mnogim drugim zemljama, obiteljska poduzeća u Hrvatskoj služe kao okosnica lokalnih zajednica, oslanjajući se na tradiciju, kulturne vrijednosti i uspostavljene poslovne odnose.

Ovo poglavlje obrađuje nastanak te zakonodavni okvir obiteljskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj kao i osvrt na obiteljsko poduzetništvo na području Istre.

### **2.1. Nastanak obiteljskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj**

Nasljeđe obiteljskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj proteže se kroz brojne generacije, utkano u tkivo tradicije i kulturne baštine. Evolucija ovih poduzeća može se pratiti kroz različita povijesna razdoblja i vanjske utjecaje, od socijalističke ere do pomaka prema tržišno orijentiranom gospodarstvu 1990-ih.

Tijekom cijelog socijalističkog razdoblja u Jugoslaviji privatno je poduzetništvo bilo jako ograničeno jer je država posjedovala većinu sredstava za proizvodnju. To je dovelo do značajnih izazova za privatne poduzetnike, što je rezultiralo prevladavanjem malih obiteljskih poduzeća koja posluju unutar neformalne ekonomije. Unatoč ovim preprekama, mnoge su obitelji uspjele održati svoje poslovanje kroz generacije radeći neformalno kako bi zaobišle vladine propise (Bežovan, 2008).

Prijelaz na tržišno gospodarstvo u Hrvatskoj početkom 1990-ih nakon raspada Jugoslavije pružio je mnoštvo novih mogućnosti za pojedince koji žele ući u svijet poduzetništva. U ovom je razdoblju došlo do porasta broja obitelji koje su se upuštale u posao, zgrabivši priliku da iskoriste promjenjivi ekonomski krajolik. Kako su poduzeća u državnom vlasništvu prolazila kroz privatizaciju, neke su obitelji iskoristile priliku za kupnju postojećih poduzeća, dok su druge odlučile pokrenuti vlastite nove pothvate.

U tom razdoblju uspjelo je nekoliko obiteljskih obrta, poput Gavrilovića i Pivca, koji imaju bogatu povijest u proizvodnji mesnih proizvoda. Gavrilović, osnovan 1620. godine, poznat je po spajanju tradicionalnih recepata s naprednim tehnikama proizvodnje, dok se Pivac, osnovan 1952. godine, profilirao kao istaknuti proizvođač pršuta na ovom području. Ove tvrtke nastavile su napredovati i zadržati svoje vodeće pozicije u svojim sektorima (ukupna Hrvatska) (Alpeza, Peura, 2012, 5).

Razvoj obiteljskog poduzetništva u Hrvatskoj tijekom godina pokazala je njegovu izvanrednu sposobnost da izdrži i razvija se u promjenjivom gospodarskom i političkom okruženju. Unatoč preprekama s kojima se suočavalo tijekom socijalističke ere, obiteljska poduzeća ne samo da su opstala, nego su i procvjetala u tržišnoj eri nakon 1990. godine. Uspješne priče poput Gavrilovića i Pivca služe kao primjeri kako spoj naslijeđa, inovacije i učinkovitog vodstva može utrti put održivom prosperitetu. Trenutačno obiteljska poduzeća ostaju ključni igrači u hrvatskom gospodarstvu, ne samo da pokreću gospodarski napredak, već i čuvaju bogato kulturno nasljeđe zemlje.

## **2.2. Zakonodavni okvir obiteljskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj**

Zakonodavni okvir koji regulira obiteljsko poduzetništvo u Republici Hrvatskoj višestruk je i obuhvaća niz zakona i propisa koji reguliraju aspekte poput poslovanja, oporezivanja, radnih odnosa i nasljeđivanja. Iako obiteljska poduzeća imaju značajnu ulogu u hrvatskom gospodarstvu, ona nisu posebno zakonski kategorizirana i podliježu istim propisima kao i ostala poduzeća.

Pravni okvir koji okružuje obiteljska poduzeća je širok i složen, s raznim zakonima i propisima koji reguliraju njihovo poslovanje. Jedno od ključnih područja je Zakon o trgovačkim društvima, koji opisuje pravila i zahtjeve za osnivanje, upravljanje i raspuštanje poslovnog subjekta. To uključuje propise o korporativnom upravljanju, pravima dioničara i financijskom izvješćivanju, a sve to može imati značajan utjecaj na način na koji se vodi obiteljska tvrtka. Usklađenost sa Zakonom o trgovačkim društvima ključna je za osiguravanje zakonitosti i održivosti obiteljskog poduzeća, budući da nepridržavanje ovih propisa može rezultirati novčanim kaznama, kaznama ili čak raspuštanjem poduzeća. Obiteljska poduzeća moraju biti informirana i u tijeku s najnovijim razvojem zakona o trgovačkim društvima kako bi zaštitile svoje interese i održale uspješan rad. Ovaj zakon nadzire osnivanje, funkcioniranje i prestanak poslovnih subjekata u Hrvatskoj, uključujući obiteljska poduzeća koja mogu biti strukturirana kao društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.), dionička društva (d.d.) ili pojednostavljena društva s ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.). Osim toga, porezni zakoni i propisi također su ključna komponenta ovog pravnog okvira (Cepor.hr, 2024).

Porezni sustav u Hrvatskoj sastoji se od različitih komponenti kao što su porez na dobit, porez na dohodak i porez na dodanu vrijednost (PDV). Nedavno su ažurirani porezni zakoni,

uključujući smanjenje stope PDV-a i poreza na dohodak. Ove bi promjene potencijalno mogle utjecati na način na koji obiteljska poduzeća posluju u zemlji. Nadalje, postoje posebni propisi za oporezivanje elektronički pruženih usluga i mjere za sprječavanje dvostrukog oporezivanja, a posebno su relevantni za obiteljska poduzeća s međunarodnim poslovanjem. Osim toga, Zakon o nasljeđivanju također igra ključnu ulogu u oporezivanju imovine i prijenosa imovine u Hrvatskoj. Ovaj pravni okvir ocrta potrebne smjernice za planiranje sukcesije i raspodjelu imovine među korisnicima, što često može predstavljati izazove i složenost (KPMG). Osim toga, Zakon o radu također ima značajan utjecaj na obiteljske tvrtke, jer regulira prava i odgovornosti poslodavaca i zaposlenika unutar organizacije. Ovaj zakon postavlja pravila i propise za pitanja kao što su plaće, radno vrijeme i beneficije zaposlenika, osiguravajući pošteno i ravnopravno radno okruženje za sve uključene strane (Cepor.hr, 2024).

U nastojanju da podrži i promiče rast obiteljskih poduzeća, Vlada Republike Hrvatske provodi razne inicijative usmjerene na poticanje njihova razvoja. Te mjere uključuju pružanje financijske pomoći, nuđenje poreznih poticaja i olakšavanje pristupa resursima i uslugama podrške. Prepoznajući vitalnu ulogu koju obiteljska poduzeća igraju u gospodarstvu, vlada je predana stvaranju okruženja koje njeguje njihov uspjeh i održivost (Cepor.hr, 2024).

Mala i srednja poduzeća mogu imati koristi od poticaja kao što je financijska potpora za rast i inovacije kroz razne programe i fondove. Osim toga, obiteljska poduzeća mogu pristupiti uslugama obrazovanja i savjetovanja, uključujući seminare i radionice, kako bi poboljšala svoje upravljačke vještine. Pristup kapitalu također je olakšan putem subvencioniranih zajmova i jamstava, što pomaže poduzećima da prošire svoje poslovanje.

### **2.3. Obiteljsko poduzetništvo na području Istre**

Tradicija obiteljskog poduzetništva u Istri seže stoljećima unazad, a na nju su utjecali različiti kulturni, gospodarski i društveni čimbenici. Ova slikovita regija, poznata po svojim prirodnim krajolicima i kulinarskoj ponudi, nudi plodno okruženje za rast raznolikog niza obiteljskih poduzeća.

Povijesni kontekst obiteljskog poduzetništva u Istri može se pratiti do njegovih početaka u tradicionalnim poljoprivrednim praksama kao što su uzgoj vinove loze, maslinarstvo i stočarstvo. Tijekom 19. i ranog 20. stoljeća, brojne su se obitelji u regiji počele baviti proizvodnjom vina i maslinova ulja, koristeći prastare tehnike koje su se prenosile kroz svoje obiteljske loze (Total Croatia, 2024).



Krajem 20. i početkom 21. stoljeća obiteljska poduzeća u Istri doživjela su velike transformacije. Dolazak modernih tehnologija i promjene u zahtjevima tržišta potaknuli su mnoge obitelji da unaprijede svoje poslovanje. Primjeri uspješnih modernih obiteljskih poduzeća uključuju: Chiavalon koji je obiteljski maslinik koji se ponosi proizvodnjom vrhunskog ekstra djevičanskog maslinovog ulja spajanjem tradicionalnih tehnika s modernom tehnologijom. Svojom predanošću i marljivim radom, obitelj je proširila svoje maslinike i danas je jedan od vodećih proizvođača u regiji, ostvarivši priznanja i pohvale Totalne Hrvatske. Utjecaj turizma na obiteljsko poduzetništvo u Istri teško je podcijeniti. S priljevom turista, mnoge obitelji su iskoristile priliku da predstave svoje proizvode kroz agroturizam, vinske ture i degustacije svojih maslinovih ulja (Real Croatia, 2024).

Slično tome, Vinarija Franc Arman još je jedna obiteljska ustanova koja njeguje stoljetnu tradiciju vinogradarstva uz uvođenje suvremenih metoda u proizvodnju vina. Ova predanost izvrsnosti priskrbila je vinariji reputaciju proizvodnje iznimnih vina koja su nagrađivana na prestižnim međunarodnim natjecanjima.

Održivi razvoj i ekološka proizvodnja danas su ključne komponente obiteljskog poslovanja u Istri. Brojne obitelji u regiji odlučuju se za praksu organskog uzgoja kako bi održale vrhunsku kvalitetu svoje robe, a istovremeno zaštitile prirodni okoliš. Jedan značajan primjer je destilerija Aura, poznata po proizvodnji rakija i džemova od divljih biljaka i voća dobivenih s netaknutih, ekološki prihvatljivih lokacija (Citypal, 2024).

Obiteljska poduzeća u Istri nailaze na različite prepreke uključujući tranziciju vlasništva, poboljšanje upravljačkih vještina i dobivanje financijske potpore. Ipak, uz pomoć zajednice i vladinih programa, ova poduzeća imaju priliku za širenje i napredak. Obrazovanje, usmjeravanje i poticaji za kreativnost ključni su za povećanje održivosti obiteljskih poduzeća u tom području.

### **3. Uloga obiteljskog poduzetništva u kreiranju luksuznog turističkog proizvoda**

Obiteljska poduzeća ključna su za rast i uspjeh ponude luksuznog turizma u Hrvatskoj, posebno u područjima poput Istre koja se mogu pohvaliti snažnom kulturnom i prirodnom privlačnošću. Spajajući tradicionalne prakse sa suvremenim dostignućima, ova poduzeća stvaraju jedinstvena i istinska iskustva koja privlače imućne putnike.

U ovom poglavlju posebno će se fokus staviti na isticanje prednosti obiteljskog poduzetništva, prikazu inovativnih strategija u obiteljskom poduzetništvu a koje imaju fokus na kreiranju luksuznog turističkog proizvoda kao i prikaz studija slučaja, odnosno obiteljskih poduzeća u sferi kreiranja luksuznog turističkog proizvoda.

#### **3.1. Prednosti obiteljskog poduzetništva u kreiranju luksuznog turističkog proizvoda**

Obiteljsko poduzetništvo donosi mnoge prednosti koje mogu uvelike pospješiti razvoj turističkog proizvoda. Ove prednosti proizlaze iz specifičnih kvaliteta obiteljskih poduzeća, uključujući njihovu dugoročnu perspektivu, jake veze s lokalnom zajednicom i kulturnom baštinom te iznimnu predanost i osobni angažman. Obiteljska poduzeća često posjeduju višegeneracijsku viziju koja im omogućuje donošenje strateških odluka usmjerenih na održivost i izvrsnost. Prema Iannoneovim nalazima (2012), obiteljski hoteli i turistički objekti često daju prednost ulaganju u kvalitetu usluge i infrastrukturu, dajući prednost dugoročnom zadovoljstvu gostiju i održavanju ugleda obitelji u odnosu na brzu financijsku dobit. Glavna snaga obiteljskih poduzeća leži u njihovoj dubokoj povezanosti s lokalnom zajednicom i kulturnim naslijeđem. Obiteljski hoteli često nude istinska iskustva ukorijenjena u regionalnoj tradiciji i praksi. Kao što su primijetili Getz i Carlsen (2005), turistički objekti kojima upravljaju obitelji mogu pružiti jedinstvene, personalizirane usluge koje veliki hotelski lanci jedva pokušavaju ponoviti. Ova autentičnost posebno je privlačna luksuznim putnicima koji traže osebujna i nezaboravna iskustva.

Obiteljska poduzeća poznata su po dubokoj predanosti svojih vlasnika koji su aktivno uključeni u svakodnevno poslovanje. Ova predanost često dovodi do izuzetne usluge i brige o detaljima. Studije koje su proveli Chrisman, Chua i Sharma (2005) sugeriraju da se obiteljska poduzeća ističu u pružanju personaliziranih usluga i njegovanju snažnih odnosa s kupcima, povećavajući percepciju luksuza. Manja veličina i organizacijska struktura obiteljskih poduzeća

omogućavaju brže donošenje odluka i veću fleksibilnost u odgovaranju na tržišne trendove i preferencije kupaca. Ova agilnost posebno je ključna u industriji luksuznog turizma, gdje su očekivanja gostiju vrlo specifična i zahtijevaju hitne prilagodbe. Istraživanje Zellwegera, Nasona i Nordqvista (2012) pokazuje da su obiteljska poduzeća vješta u implementaciji inovacija i prilagodbi svojih usluga kako bi ostala konkurentna u sektoru luksuznog turizma.

Obiteljska poduzeća u ugostiteljskoj industriji često imaju snažan ugled i povjerenje među kupcima, izgrađeno tijekom godina predanosti kvaliteti. Gosti preferiraju obiteljske hotele zbog njihove dosljednosti i pouzdanosti, posebno na luksuznom tržištu gdje su očekivanja velika. Prema istraživanju Millera, Le Breton-Millera i Lestera (2011.), povjerenje i lojalnost kupaca obiteljskim tvrtkama daje konkurentsku prednost. Jedinstvene kvalitete obiteljskih tvrtki, poput njihove dugoročne vizije, autentičnosti, predanosti, fleksibilnosti i snažnog ugleda, čine ih prikladnim za pružanje luksuznih iskustava u turizmu. Ove prednosti ne samo da privlače luksuzne putnike, već pridonose i visokoj razini zadovoljstva i lojalnosti gostiju.

### **3.2. Inovativne strategije obiteljskih poduzeća u luksuznom turizmu**

Uspješni obiteljski poduzetnici u području luksuznog turizma koriste cijeli niz inovativnih taktika kako bi se istaknuli u industriji. Ovi pristupi često uključuju uključivanje ekoturizma, iskorištavanje lokalnih dobara i provedbu održivih mjera koje ne samo da poboljšavaju iskustvo gostiju, već također doprinose očuvanju okoliša i dobrobiti obližnjih zajednica.

Spajanje ekoturizma i održivosti postalo je ključna strategija u ugostiteljskoj industriji, s mnogim malim poduzećima koja primjenjuju prakse kako bi smanjili svoj utjecaj na okoliš. Jedan takav primjer je Origins Lodge u Kostariki, koji svake godine poduzima inicijative za sadnju drveća kako bi poboljšao lokalni ekosustav. Ovi naponi ne samo da doprinose okolišu, već i privlače ekološki osviještene putnike koji žele podržati održive prakse tijekom svojih putovanja. Wolwedans Lodges u Namibiji nudi gostima priliku da se uključe u obrazovne programe o okolišu, dajući im priliku da steknu uvid u napore za očuvanje dok se prepuštaju vrhunskom smještaju. Kroz aktivnosti poput promatranja divljih životinja i vođenih šetnji, posjetitelji mogu uroniti u ljepotu prirode i steći dublje razumijevanje značaja očuvanja okoliša. Ove inicijative ne samo da privlače ekološki osviještene putnike, već također igraju ključnu ulogu u očuvanju održivosti prirodnih resursa regije (LuxuryShipTravel, 2024).

Korištenje resursa iz okolnog područja za izgradnju i održavanje objekata kreativan je pristup koji neke ustanove prihvaćaju. Jedan takav primjer je Gili Lankanfushi na Maldivima, koji se odlučuje za lokalno drvo i ograničava upotrebu plastike kako bi smanjio njezin utjecaj na okoliš i potaknuo obližnju ekonomiju. Koristeći prirodne i održive materijale za izgradnju smještaja, ove tvrtke ne samo da povećavaju autentičnost iskustva gostiju, već također promiču skladan odnos s lokalnim ekosustavom (LuxuryShipTravel, 2024).

Luksuzne održive nekretnine koriste vrhunske tehnike u upravljanju resursima i energijom. Na primjer, mnoge ustanove koriste solarne ploče za proizvodnju energije, implementiraju sustave za recikliranje vode i koriste ekološki prihvatljive proizvode za čišćenje i osobnu njegu. Ove strategije ne samo da minimiziraju štetu okolišu, već također omogućuju gostima da uživaju u luksuzu bez grižnje savjesti, znajući da time smanjuju svoj ekološki otisak.

Jedan od ključnih aspekata uspješnih obiteljskih poduzeća je njihova predanost edukaciji gostiju i lokalne zajednice. To uključuje ponudu radionica o temama kao što su održivi život, vođene ture koje prikazuju ekosustave i kulturnu povijest područja te zanimljive aktivnosti koje podižu svijest o pitanjima okoliša. Ovi obrazovni programi ne samo da poboljšavaju cjelokupno iskustvo za goste, već također igraju ključnu ulogu u očuvanju i prenošenju lokalne tradicije i znanja (Twissen, 2024).

Nadalje, integracija digitalne tehnologije igra značajnu ulogu u pokretanju inovacija unutar industrije luksuznog turizma. Sve više i više obiteljskih tvrtki koristi digitalne alate za poboljšanje komunikacije gostiju, prilagođavanje usluga individualnim preferencijama i pojednostavljenje operativnih procesa. Korištenjem aplikacija za rezervacije, virtualnih vodiča i platformi za povratne informacije, gosti mogu uživati u besprijekornom pristupu informacijama i uslugama koje su prilagođene njihovim potrebama, dok vlasnici tvrtki dobivaju vrijedne podatke kako bi poboljšali svoju ponudu i potaknuli uspjeh (LuxuryShipTravel, 2024).

Korištenjem ovih naprednih metoda, obiteljska poduzeća u industriji luksuznog turizma mogu razviti privlačne, dugotrajne i originalne ponude koje se pridržavaju strogih ekoloških i društvenih smjernica. Kao rezultat toga, u mogućnosti su privući raznoliku klijentelu koja cijeni i luksuz i održivost.

### **3.3. Obiteljsko poduzetništvo u luksuznom turizmu– primjeri dobre prakse u Republici Hrvatskoj**

Što se tiče Republike Hrvatske izdvaja se nekoliko primjera. Smještena u poznatom hrvatskom gradu Dubrovniku, Villa Dubrovnik vrhunski je hotel koji se ponosi time što gostima nudi iskustvo po mjeri. S raskošnim sobama s pogledom na Jadransko more, ovaj obiteljski objekt izdvaja se svojom izuzetnom uslugom i pedantnom pažnjom prema svakom aspektu boravka gosta. Nudeći ekskluzivne aktivnosti poput personaliziranih obilazaka i gurmanskih gastronomskih iskustava, Villa Dubrovnik također daje prioritet održivosti korištenjem lokalnih resursa i usvajanjem ekološki prihvatljivih praksi za podršku turističkoj industriji ovog područja (Twissen, 2024).

Nadalje, smješten u šarmantnom gradiću Brtonigla u Istri, Hotel San Rocco predstavlja sjajan primjer obiteljskog luksuznog turističkog objekta. Ovim izvrsnim boutique hotelom s četiri zvjezdice, kojim upravlja obitelj Fernetich, nastao je iz njihove vizije da pretvore posjed svojih predaka u utočište raskoši. S fokusom na pružanje autentičnog istarskog iskustva, Hotel San Rocco besprijekorno spaja gurmansku gastronomiju, pomlađujuću wellness ponudu i sofisticirani smještaj. Hvaljeni hotelski restoran, poznat po svojim regionalnim delicijama, neprestano skuplja pohvale i pohvale, učvršćujući svoj status vrhunske destinacije za probirljive luksuzne putnike (San Rocco, 2024).

Zatim, hotel Kazbek, butik hotel smješten u palači iz 16. stoljeća, ističe se kao sjajan primjer uspješnog obiteljskog poslovanja u industriji luksuznog turizma. Pod upravom obitelji Glavić, hotel je prošao brižljivu restauraciju kako bi sačuvao svoju povijesnu privlačnost uz uključivanje modernih sadržaja i usluga. Sa svojim naglaskom na osobnoj pažnji, raskošnom smještaju i osebujnoj atmosferi prožetoj poviješću, Hotel Kazbek privlači zahtjevne putnike koji traže raskošan i istinski susret s očaravajućim gradom Dubrovnikom (Kazbek Dubrovnik, 2024).

I na kraju, tu je i hotel Vestibul Palace u Splitu još je jedna ilustracija ovog koncepta. Smješten unutar Dioklecijanove palače, UNESCO-ve svjetske baštine, ovaj raskošni hotel ističe se kao blistavi primjer turizma u Splitu. Pod upravom obitelji Marković, koja je posvetila znatna sredstva i vrijeme restauraciji i transformaciji ove povijesne lokacije, hotel se može pohvaliti raskošnim smještajem unutar doista izvanrednog povijesnog okruženja. Gostima se pruža jedinstveno iskustvo u Splitu, zahvaljujući hotelskoj predanosti pružanju vrhunske usluge uz istovremeno očuvanje bogate kulturne baštine grada. Ovaj jedinstveni pristup ne samo da unapređuje cjelokupno turističko iskustvo u Splitu, već pridonosi i očuvanju i promicanju

gradske povijesne ostavštine (Hotel Vestibul Palace, 2024).

Obiteljska poduzeća ključna su za rast luksuznog turizma u Hrvatskoj, nudeći jedinstvena iskustva koja prikazuju kulturu i baštinu regije. Hoteli kao što su San Rocco, Kazbek i Vestibul Palace pokazuju kako ovi objekti mogu besprijekorno spojiti tradiciju s vrhunskim sadržajima, privlačeći zahtjevne putnike koji traže vrhunsku uslugu i pravi lokalni šarm. Ove priče o uspjehu ne samo da podupiru industriju luksuznog turizma u Hrvatskoj, već služe i kao model za poduzetnike koji žele na tom području.

## **4. Primjer obiteljskog poduzetništva u funkciji kreiranja luksuznog turističkog proizvoda: poduzeće Meneghetti d.o.o.**

Poduzeće Meneghetti d.o.o. najbolji je pokazatelj uspješnog obiteljskog poduzeća koje je svoju viziju pretvorilo u vrhunsku luksuznu turističku ponudu. Smješten u šarmantnom okruženju Bala, istarskog sela, Meneghetti je započeo kao skromno imanje, a od tada se razvio u poznato turističko središte koje privlači posjetitelje iz raznih krajeva svijeta.

Velika ljubav ove obitelji prema vinogradarstvu, uzgoju maslina i gostoprimstvu omogućila im je da besprijekorno spoje ustaljenu struku kao što je hotelijerstvo s potrebama modernog turizma. Njihova predanost izvrsnosti očita je u svakom aspektu njihovih usluga, od sofisticiranog smještaja do vrhunske lokalne kuhinje, do pažljivo održavanih vinograda i maslinika koji daju vrhunska vina i maslinova ulja.

### **4.1. Opći podaci o poduzeću**

Poduzeće Meneghetti d.o.o. je obiteljsko poduzeće smješteno u selu Bale u Istri, poznatom po raskoši i sofisticiranosti u hrvatskom ugostiteljskom sektoru (Slika 3). Osnovano s ciljem pružanja visokokvalitetnog turističkog iskustva, poduzeće se ponosi svojim raskošnim vinski hotelom i vinarijom Meneghetti, spajajući tradicionalnu lokalnu kulturu s modernim luksuzom. Poduzeće Meneghetti d.o.o. je poduzeće koje se fokusira na različite sektore kao što su turizam, hotelijerstvo te proizvodnja i distribucija vina i maslinovog ulja. Poznati su po Wine Hotelu koji nudi luksuzan smještaj u obliku sofisticiranih soba i apartmana. Osim toga, njihova je vinarija poznata po proizvodnji vrhunskih vina koja su stekla priznanje na lokalnom i globalnom tržištu. Meneghetti je brand sinonim za izvrsnost u ugostiteljstvu i vinarstvu (Meneghetti.hr, 2024).

**Slika 3. Prikaz Meneghetti Wine Hotel and Winery**



Izvor: <https://www.booking.com/hotel/hr/villa-meneghetti.hr.html> (20.05.2024)

Tijekom godina Meneghetti je znatno proširio svoju ponudu usluga. Osim smještaja, objekt se sada može pohvaliti restoranom koji poslužuje ukusna jela spravljena od lokalnih namirnica, kao i nizom rekreacijskih sadržaja uključujući wellness centar i bazen. Gosti također mogu uživati u jedinstvenom iskustvu posjetom vinogradima i maslinicima u sklopu objekta i kušanjem vina i maslinovog ulja proizvedenog na licu mjesta (Meneghetti, 2024).

Financijski položaj poduzeća dodatno potvrđuje prosperitet poduzeća. S ukupnim godišnjim prihodom većim od 17 milijuna eura u 2023., tvrtka je svjedočila značajnom rastu u usporedbi s prethodnim godinama. Osim toga, tvrtka je zabilježila neto dobit od preko 2 milijuna eura u 2023., što služi kao dodatni dokaz njezinog uspješnog poslovanja (CompanyWall, 2024).

Poduzeće Meneghetti d.o.o. ističe se kao poznato obiteljsko poduzeće koje može učinkovito napredovati u carstvu luksuznog turizma, nudeći vrhunske ponude koje privlače globalnu klijentelu. Mješavina kvaliteta ove tvrtke postavlja mjerilo za izvrsnost u industriji, privlačeći posjetitelje iz raznih krajeva svijeta.

## **4.2. Nastanak obiteljskog poduzeća**

Poduzeće Meneghetti d.o.o. (u nastavku Meneghetti) svoju priču započinje 2000. godine kada



su sadašnji vlasnici odlučili kupiti napušteno imanje, obraslo gustom makijom i šumom. Naime, možda je preciznije reći da je ta godina označila ponovo rođenje imanja koje se, u trenutku kupnje, sastojalo tek od jedne veće kuće od kamena, te nekoliko manjih pomoćnih objekata u rastresenom stanju. To je imanje postojalo još od 1813. kada je Istra bila pripojena Habsburškoj monarhiji i Austro-Ugarskoj, te je služilo kao vojna utvrda za gotovo 600 vojnika. Na tom je mjestu, gospodin Meneghetti porijeklom iz Venecije, kupio zemlju, te počeo saditi usjeve, maslinike i vinovu lozu, te uzgajati krave, ovce, koze i svinje, te graditi štale. Iz tog je razloga stancija Meneghetti postala glavno mjesto za opskrbu obližnjih vojnika, te mjesto za povremen odmor i opuštanje. Imanje je, prije no što su ga sadašnji vlasnici kupili, bilo razlomljeno na više vlasnika, te su zbog nemogućnosti dogovora odlučili prodati imanje, a to označava i novi početak o kojem će biti više riječ u nastavku.

Kao gotovo svaki poslovni pothvat, u početku su novi vlasnici ulagali velike količine vlastitih sredstava, ali i vremena, truda i volje kako bi formirali strukturu poduzeća kakvog poznajemo danas. U početku se trebalo raditi o vlastitoj vili za uživanje u odmoru u Istri, uz more, vlastita maslinova ulja i vino. Novi su vlasnici ubrzo zaključili da će takvo što biti nemoguće s obzirom na troškove koji će pritom nastati, te da će svoju oazu mira morati dijeliti s drugima. Ta je odluka pokrenula niz drugih projekata poput sadnje novih sorti maslina i vinove loze, preuređenje ambijenta te osmišljavanje priče koja čini Meneghetti tako posebnim. U konačnici je 2004. počelo poslovanje hotela sa svega 4 sobe i privatnim *chefom* za goste koji se žele počastiti prekrasnom prirodom, mirom i tišinom, te najvišom razinom usluge.

Slijedio je period ulaganja u smještaj, infrastrukturu, kadrove i marketing, te je Meneghetti 2013. postao dio prestižne grupacije *Relais & Châteaux*. Kao grupacija čija je primarna svrha stvaranje kolekcije luksuznih hotela i restorana diljem svijeta, omogućila je poduzeću pristup značajno većem tržištu, a kao posljedica toga broj zainteresiranih gostiju postajao je iz godine u godinu sve veći. Taj je trenutak postavio Meneghetti visoko na listu želja svakog gosta, što su vlasnici prepoznali i započeli proces ulaganja kroz nekoliko faza od 2016. do 2021. godine.

### **4.3. Organizacija obiteljskog poduzeća**

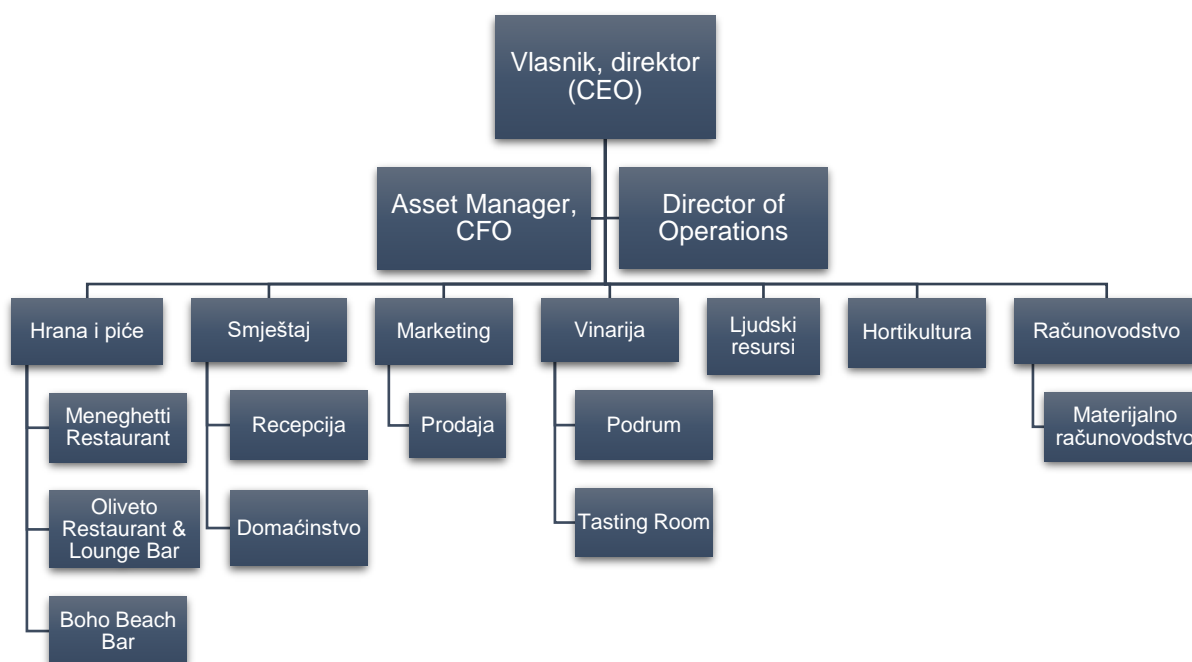
Postepeni razvoj i značajna ulaganja doprinijela su uspješnom poslovanju poduzeća sve do danas. Od samog začetka, kada se radilo o *boutique* hotelu sa svega 4 sobe prošlo je gotovo 20 godina. Meneghetti je danas klasificiran kao malo poduzeće s oko 50 stalnih zaposlenika, te još

toliko sezonskih radnika. S obzirom na to da je hotel otvoren od sredine ožujka do kraja listopada, broj zaposlenih fluktuirao ovisno o periodu. U vrhu sezone, odnosno u srpnju i kolovozu, Meneghetti broji preko 100 zaposlenih.

S obzirom na djelatnosti, poduzeće je registrirano primarno za pružanje usluga smještaja, proizvodnju hrane i pića, kupnju i prodaju robe, proizvodnju i promet vina, promet duhana itd. Naime, od samog se početka nastoji nadodati na priču o gospodinu Meneghettiju, te nije neobično da poduzeće nastoji maksimalno iskoristiti potencijal lokacije na kojoj se nalazi, ali i potražnje na turističkom tržištu. Najveći je udio inozemnih gostiju iz Europskih zemalja poput Njemačke, Francuske, Nizozemske, Velike Britanije, Austrije itd., ali je porastao i broj lokalnih gostiju, odnosno gostiju susjednih zemalja poput Srbije i Slovenije, te prekontinentalnih gostiju najviše iz Sjedinjenih Američkih Država. To je velikim dijelom posljedica izvrsnih rezultata na svjetskim natjecanjima najboljih maslinovih ulja i vina, ali i prepoznavanje poduzeća kroz ostale izvore poput članaka u *Forbes* časopisu, stranice unutar *Michelin Guide* publikacije, te članstva u grupaciji *Relais & Châteaux*.

Današnja je struktura obiteljskog poduzeća Meneghetti značajno kompliciranija nego što je to bilo u početku. U međuvremenu su vlasnici odgojili i dva sina, od kojih je mlađi i dalje student dok stariji aktivno sudjeluje u poslovanju poduzeća s roditeljima. U nastavku je prikazana shema trenutne organizacijske strukture u poduzeću (Slika 4).

Slika 4. Prilagođena organizacijska struktura obiteljskog poduzeća



Izvor: samostalna izrada autora

Ključne pozicije u poduzeću imaju vlasnici, od kojih je jedan pravnik po struci, te djeluje na poziciji direktora i člana društva. Njegovi zadaci se uglavnom odnose na komunikaciju s investitorima, voditeljima odjela, te na donošenje dugoročnih strateških odluka za boljitak poduzeća u budućnosti. Njegova je supruga voditelj financijskog odjela, te komunicira s računovodstvenim odjelom i sudjeluje u donošenju odluka vezanih za upravljanje dugoročnom imovinom poduzeća kao najvećim dijelom njegove aktive. Stariji je sin zadužen za nadziranje i vođenje operativnih projekata na razini poduzeća.

Nadalje se, u hijerarhijskoj strukturi poduzeće dijeli na veće odjele koji uključuju odjel hrane i pića, zatim smještaja, marketinga, vinarije, ljudskih resursa i računovodstva. Svaki se odjel dalje dijeli na manje strukturne jedinice na čelu kojih su operativni menadžeri koji osiguravaju provođenje svakodnevnih aktivnosti pojedinog odjela na najvišim razinama. Svi su ostali zaposlenici, osim navedenih članova obitelji, neobiteljski, te ih je oko 50. Za bolje objašnjenje strukture pojedinog odjela uzet će se za primjer odjel hrane i pića. Svaki je odjel značajan dio poduzeća, te direktno utječe na uspješnost njegovog poslovanja stoga je važno da je na čelu stručna osoba s visokom razinom iskustva, spremna, sposobna i predana radu, te da ima adekvatne upravljačke sposobnosti, zna planirati, delegirati i kontrolirati posao obavljen u

svom odjelu. Meneghetti restoran je, kao što je prije spomenuto, uvršten u *Michelin Guide*, te iako nema *Michelinovu* zvjezdicu, drži do stvaranja pamtljivog ugođaja za svakog gosta. Za održavanje takve razine usluge, ali i unaprjeđenje iste iz godine u godinu, najvećim je dijelom zadužen direktor odjela hrane i pića ~~Filip Božić~~ koji je, nakon gotovo dva desetljeća iskustva u izvrsnim restoranima diljem Istre, ali i velikim grupacijama poput Maistre d.d. stekao niz znanja i vještina, a ističe se svojim poznavanjem struke i gostiju, sposobnošću za donošenje ispravnih odluka u ispravno vrijeme. S obzirom na njegovu titulu *sommelier* 3. razine stečenu odrađenim tečajevima Hrvatskog *sommelier* kluba poprimio je i ulogu prodavača Meneghetti vina, odnosno ostvarivanja direktnih odnosa s vinarijama na našem području.

On, uz pomoć menadžera bara, te menadžera zaduženih za nadziranje doručka i ručka, odnosno večere upravlja velikim brojem zaposlenika kao što su barmeni, konobari i pomoćni konobari. Kuhinja predstavlja zonu za sebe, a *executive chef*, u dogovoru s direktorom odjela donosi ideje za jelovnik, zapošljava radnike u kuhinji, te upravlja slastičarnom. U konačnici, vidljivo je da se radi o razgranatom sustavu samo s primjera jednog odjela, te je od ključne važnosti održavanje razine kvalitete od samog vrha hijerarhije. Jedino je tako moguće uočiti i ukloniti grešku prije no što ista dođe do gosta.

#### **4.4. Ponuda obiteljskog poduzeća**

Poduzeće Meneghetti d.o.o. nudi široku paletu usluga koje uključuju vrhunski smještaj, odlične gastronomske mogućnosti te proizvodnju vrhunskih vina i maslinovog ulja. Smještena u šarmantnom mjestu Bale u Istri, poduzeće besprijekorno spaja tradicionalne lokalne običaje sa suvremenim luksuzom, stvarajući jedinstveno iskustvo za putnike koji dolaze iz raznih krajeva svijeta.

Meneghetti Wine Hotel nudi sofisticirane mogućnosti smještaja koje obuhvaćaju raskošne sobe, raskošne apartmane i ekskluzivne vile. Svaka je jedinica pomno izrađena s fokusom na zamršeni dizajn, osiguravajući gostima neusporedivu udobnost i osamljenost. Osim toga, hotel se može pohvaliti nizom wellness sadržaja, uključujući luksuzni spa centar, unutarnje i vanjske bazene te vrhunski fitness centar, a sve s ciljem pružanja gostima sveobuhvatnog i pomlađujućeg iskustva odmora (Meneghetti, 2024).

Restoran Meneghetti stekao je reputaciju svojom izvanrednom gastronomskom ponudom koja uključuje lokalne namirnice i klasične istarske recepte sa suvremenim štihom. Njihov se jelovnik može pohvaliti raznolikim izborom jela, od izvrsnih morskih plodova do

ručno rađene tjestenine, a sve to upotpunjeno je opsežnom vinskom kartom koja prikazuje vina iz vlastitog vinograda. Ustanova je stekla priznanje u prestižnim međunarodnim kulinarskim vodičima kao što su Gault & Millau i Michelin. (Meneghetti, 2024).

Vinarija Meneghetti poznata je po proizvodnji iznimnih vina koja su osvojila prestižne nagrade na lokalnoj i globalnoj razini. Smještena na prostranim vinogradima, vinarija koristi optimalne uvjete uzgoja istarskog podneblja, što rezultira sortnim vinima najviše kvalitete. Uz njihova hvaljena vina, Meneghetti proizvodi i vrhunsko maslinovo ulje koje je dobilo pohvale za vrhunski okus i izvrsnost.

Meneghetti d.o.o. je također specijaliziran za organizaciju raznih događanja, od korporativnih sastanaka do intimnih okupljanja i ekstravagantnih vjenčanja. Sa svojim zapanjujućim okruženjem i vrhunskom korisničkom uslugom, hotel pruža savršeno okruženje za svaku posebnu prigodu. Gosti imaju pristup raznim prostorima za događanja i mogu iskoristiti personalizirane usluge planiranja događaja kako bi osigurali da svaki događaj bude jedinstven i nezaboravan.

Ova bogata ponuda čini Meneghetti d.o.o. vodećim primjerom kako obiteljsko poduzetništvo može uspješno djelovati u sektoru luksuznog turizma, pružajući proizvode i usluge najviše kvalitete koje privlače goste iz cijelog svijeta.

#### **4.5. Marketing obiteljskog poduzeća**

Poduzeće Meneghetti d.o.o. koristi raznolik raspon marketinških taktika usmjerenih na povećanje svijesti o robnoj marki i privlačenje posjetitelja u svoje vrhunsko odmaralište. Ove strategije obuhvaćaju digitalni marketing, angažman na društvenim mrežama, suradnju s utjecajnim osobama i partnerima iz zajednice, kao i poboljšanje cjelokupnog korisničkog iskustva.

U Meneghetti d.o.o., strategije digitalnog marketinga kao što su optimizacija za tražilice (SEO) i plaćeni mediji (SEM) koriste se za poboljšanje vidljivosti na popularnim tražilicama poput Googlea. Koristeći Google Ads i platforme za metapretraživanje kao što su Tripadvisor, Kayak i Trivago, tvrtka potiče izravne rezervacije i učinkovito se natječe s većim hotelskim lancima. Osim toga, ulažu se napor da se optimizira Google Business profil, osiguravajući profesionalnu i atraktivnu prisutnost na Google pretraživanjima i kartama korištenjem visokokvalitetnih slika i ažurnih informacija o njihovim uslugama (Clutch, 2024).

Korištenje platformi društvenih medija ključno je za interakciju s potencijalnim

kupcima. Meneghetti učinkovito koristi Facebook, Instagram i TikTok kako bi prikazao ljepotu i sofisticiranost svog odmarališta kroz zadivljujući vizualni sadržaj. Upotrebom hashtagova, promocija i ciljanih oglasa, oni mogu proširiti svoju publiku i generirati pozitivne vijesti o svojoj nekretnini (Cloudbeds, 2024).

Angažiranje u utjecajnom marketingu pokazalo se uspješnom strategijom za Meneghettija jer mu pomaže doseći širu publiku i njegovati posvećenu zajednicu sljedbenika. Surađujući s influencerima koji su snažno prisutni u turističkoj industriji, Meneghetti im može ponuditi besplatne boravke i obroke u zamjenu za istinsku podršku njihovim sljedbenicima. Ovaj pristup omogućuje ciljani marketing prema pojedincima koji preferiraju luksuzna putovanja.

Meneghetti aktivno surađuje s obližnjim partnerima kako bi unaprijedio usluge dostupne svojim gostima. Udružujući se s lokalnim restoranima, vinarijama, proizvođačima maslinovog ulja i drugim tvrtkama, u mogućnosti su posjetiteljima pružiti raznoliko i obogaćujuće iskustvo. Ova partnerstva ne samo da koriste gostima, već također igraju ulogu u podršci lokalnoj zajednici i gospodarstvu (Cloudbeds, 2024).

Upravljanje recenzijama na mreži ključno je za Meneghetti jer su aktivno uključeni u prikupljanje i rješavanje povratnih informacija gostiju na raznim platformama poput Googlea, TripAdvisora i drugih. Pozitivne recenzije igraju značajnu ulogu u stvaranju kredibiliteta kod potencijalnih gostiju i konačnom povećanju stope rezervacija. Osim što odgovara na recenzije, Meneghetti također dopire do gostiju nakon boravka kako bi ih potaknuo da podijele svoje povratne informacije. Ovaj proaktivni pristup upravljanju internetskom reputacijom ključna je strategija za uspjeh poslovanja.

Korištenjem ovih različitih taktika, Meneghetti d.o.o. učinkovito održava svoj status vrhunske luksuzne destinacije u Istri, privlačeći posjetitelje iz cijeloga svijeta i jamčeći vrhunsku razinu zadovoljstva gostiju.

## **4.6. Budućnost obiteljskog poduzetništva u kreiranju luksuznih turističkih proizvoda**

Budućnost obiteljskih poduzeća koji posluju u industriji luksuznog turizma izgleda obećavajuće, jer su posvećene stvaranju vrhunske turističke ponude koja je u skladu s trenutnom praksom u industriji i poslovnim strategijama (Miller, Le Breton-Miller i Lester, 2011.; Chrisman, Chua i Sharma, 2005). Usvajanjem ove strategije, obiteljska poduzeća mogu ostati ispred na tržištu koje se stalno razvija i zadovoljiti sve veće potrebe suvremenih putnika koji su u potrazi za istinskim i raskošnim iskustvima (Getz i Carlsen, 2005.).

Želja za luksuznim iskustvima je u porastu, a sve veći broj putnika traži luksuzna putovanja. Projekcije pokazuju da se očekuje da će se tržište luksuznog turizma širiti značajnom stopom od 7,6% godišnje do 2030. Promjenjivi ukusi potrošača, pod utjecajem društvenih medija, doveli su do povećanog interesa za jedinstvena i ekskluzivna turistička odredišta. Pronicljivi luksuzni putnici sada daju prioritet autentičnim iskustvima koja im omogućuju da istinski urone u lokalnu kulturu i okoliš (Deloitte, 2024).

Koncept održivog turizma dobiva na snazi u industriji luksuznih putovanja, budući da imućni putnici daju prednost destinacijama kojima je prioritet očuvanje okoliša i angažman zajednice. Obiteljska poduzeća mogu iskoristiti ovaj trend uključivanjem održivih praksi poput korištenja obnovljive energije, smanjenja otpada i doprinosa dobiti lokalnih zajednica. Ovi naponi ne samo da povećavaju ugled tvrtke, već i privlače rastuće tržište ekološki osviještenih turista. (Deloitte, 2024).

Zatim, trend personalizacije i hiperpersonalizacije brzo raste u industriji luksuznog turizma. Obiteljski orijentirani hoteli i odmarališta sada se usredotočuju na pružanje prilagođenih iskustava za svoje goste, uključujući opcije kao što su ekskluzivni privatni vodiči, personalizirani jelovnici i specijalizirani wellness programi. Korištenje tehnologije ključno je za postizanje ove razine prilagodbe, jer omogućuje gostima da personaliziraju svaki aspekt svog boravka u skladu s njihovim individualnim preferencijama i zahtjevima. Ovaj pomak prema personaliziranoj usluzi smatra se ključnim čimbenikom u privlačenju luksuznih putnika i poboljšanju njihovih ukupnih iskustava (Deloitte, 2024).

Tehnološki napredak ključan je za budući prosperitet obiteljskih poduzetnika u industriji luksuznog turizma. Korištenje alata poput virtualne i proširene stvarnosti može uvelike poboljšati iskustvo gostiju, bilo kroz virtualne obilaske objekta prije dolaska ili značajke proširene stvarnosti koje pružaju informacije o obližnjim atrakcijama. Prihvatanjem digitalne transformacije, tvrtke mogu svoje odredište učiniti privlačnijim posjetiteljima.

Također, suradnja s lokalnim zajednicama i poduzećima može uvelike poboljšati kvalitetu ponude luksuznog turizma. Partnerstvom s lokalnim proizvođačima hrane, vina i rukotvorina, obiteljska poduzeća mogu stvoriti autentično i impresivno iskustvo za goste koje prikazuje jedinstvenu kulturu i tradiciju regije (Deloitte, 2024).

Ukratko, uspjeh obiteljskog poduzetništva u industriji luksuznog turizma ovisit će o njihovoj sposobnosti da prihvate i integriraju nove trendove i tehnologije, daju prioritet održivosti u svom poslovanju i potaknu snažna partnerstva s lokalnim zajednicama kako bi gostima ponudili jedinstvenu ljubazno i prilagođeno iskustvo. Primjenom ovih strategija, obiteljska poduzeća mogu se pozicionirati kao lideri na tržištu i privući probirljive putnike godinama koje dolaze.



## Zaključak

Uloga obiteljskog poduzetništva u razvoju vrhunskog turističkog proizvoda ne može se precijeniti. Kroz jedinstvene perspektive, predanost i zajedničke napore članova obitelji, može se stvoriti luksuzno i nezaboravno iskustvo za turiste. Ova vrsta poduzetništva ne samo da omogućuje očuvanje obiteljskih vrijednosti i tradicije, već omogućuje i stvaranje jedinstvene ponude koja se izdvaja u konkurentskoj turističkoj industriji. Iskorištavanjem snaga i talenata svakog člana obitelji može se primijeniti kohezivan i inovativan pristup kako bi se pružila iznimna usluga i iskustvo putnicima koji traže luksuzni bijeg. U konačnici, obiteljsko poduzetništvo igra ključnu ulogu u oblikovanju krajolika luksuznog turizma i nudi personalizirani dodir koji odjekuje pronicljivim putnicima koji traže istinski nezaboravan odmor.

Uključivanje članova obitelji u poduzetništvo bitno je za proizvodnju vrhunskih turističkih proizvoda i usluga. Zajednički rad unutar obiteljske jedinice može uvesti nove perspektive i kreativne koncepte kako bi se poboljšala ukupna kvaliteta doživljaja putovanja. Kroz korištenje zajedničkih vrijednosti, običaja i vještina, obiteljska poduzeća mogu pružiti personalizirani dodir koji ih razlikuje od njihovih konkurenata u sektoru turizma. Ova istinska autentičnost i predanost izvrsnosti imaju potencijal privući sofisticirane putnike koji traže raskošne i nezaboravne avanture. Zaključno, obiteljsko poduzetništvo dodaje jedinstveni element razvoju luksuznih turističkih proizvoda, povećavajući njihovu privlačnost i poželjnost za kupce.

Obiteljska poduzeća igraju ključnu ulogu u utjecaju na industriju luksuznog turizma pružanjem autentičnih, personaliziranih usluga i zagovaranjem održivosti. Spajajući klasična načela s modernim dostignućima, ova poduzeća imaju mogućnost organizirati jedinstvena iskustva koja zadovoljavaju želje suvremenih putnika.

Primjer poduzeća Meneghetti d.o.o. pokazuje kako predanost, entuzijizam i razmišljanje o budućnosti jedne obitelji mogu otvoriti put stvaranju prestižnog brenda luksuznog turizma. Kroz besprijekornu integraciju vrhunskog smještaja, ukusne kuhinje i lokalnih delicija, uz fokus na održivost i inovativnu tehnologiju, postali su sinonim za izvrsnost u svom području. Meneghetti je sjajan primjer kako obiteljsko poduzeće ne samo da može preživjeti na tržištu kojim dominiraju veliki hotelski lanci, već i napredovati nudeći jedinstvena i autentična iskustva koja privlače globalnu publiku.

U brzo rastućem sektoru luksuznog turizma, obiteljska poduzeća imaju priliku uspostaviti snažno uporište dajući prioritet održivosti, fleksibilnosti i tehnološkom napretku.

Provedbom ekološki prihvatljivih inicijativa, suradnjom s lokalnim zajednicama i integracijom najsuvremenijih tehnologija, obiteljska poduzeća mogu osigurati kontinuirani uspjeh u dinamičnoj industriji luksuznog turizma.

Kako bi uspjeli u sektoru luksuznog turizma, ključno je da se obiteljska poduzeća ističu ponudom izvanrednih i nezaboravnih iskustava koja su u skladu s njihovim temeljnim uvjerenjima i partnerstvom s okolnom zajednicom. Provođenjem održivih strategija i korištenjem inovativne tehnologije, kao i poticanjem istinskih veza s posjetiteljima, obiteljska poduzeća mogu jamčiti održivi prosperitet i širenje u području luksuznog turizma.

## Bibliografija

1. Alpeza, M., Peura, K. (2012). *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*. Zagreb: CEPOR.
2. Bakotić, D. i sur. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar – Split: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet i Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
3. BCG. (2020). *Great Family Businesses Need Good Governance*. Dostupno na: [BCG](#) (10.05.2024).
4. Bork, D. (1987). *Family Business – How to Make It Work*. Aspen: Bork Institute for Family Business.
5. Buble, M. (2003). *Management malog poduzeća. I. dio*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
6. Camilleri, M.A. and Valeri, M. (2022). "Thriving family businesses in tourism and hospitality: A systematic review and a synthesis of the relevant literature", *Journal of Family Business Management*, Vol. 12 No. 3, 555-576.
7. Carlock, S.R. i sur. (2001). *Strategic Planning for the Family Business*. Palgrave: Parallel Planning to Unify the Family and Business.
8. Cepor.hr. (2012). *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*. Dostupno na: [CEPOR](#) (21.06.2024).
9. Cepor.hr. (2024). *Izješće*. Dostupno na: [CEPOR](#) (17.05.2024).
10. Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). *Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576.
11. Clutch. (2024). *Top Web Developers in Croatia*. Dostupno na: [Clutch](#) (01.05.2024).
12. Colli, A. (2003). *The History of Family Business*. Cambridge: Cambridge University Press.
13. Deloitte. (2024). *Future of Luxury Travel*. Dostupno na: [Deloitte](#) (25.06.2024).
14. Dyer, W.G. (1986). "Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family." *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 635–637.
15. Family Business Histories. (2022). *FAMILY BUSINESSES IN EMERGING AND DEVELOPED COUNTRIES: A HISTORICAL PERSPECTIVE OF THE DIFFERENT PATHWAYS AND OPPORTUNITIES FOR THE FUTURE*. Dostupno na: [Family Business Histories](#) (10.05.2024).

16. GMA CPA. (2023). *8 Characteristics of Successful Family-Owned Businesses*. Dostupno na: [GMA CPA](#) (15.05.2024).
17. Getz, D., & Carlsen, J. (2005). *Family Business in Tourism: State of the Art*. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 237-258.
18. Hotel Kazbek Dubrovnik. (2024). *Dubrovnik Luxury Accommodation*. Dostupno na: [Hotel Kazbek](#) (21.06.2024).
19. Hotel Vestibul Palace. (2024). *Vestibul Palace*. Dostupno na: [Vestibul Palace](#) (22.06.2024).
20. Iannone, R. (2012). *Family Businesses and Their Role in the Hospitality Industry*. *Journal of Tourism Research*, 10(3), 45-60.
21. Kružić, D. (2004). *Obiteljski biznis*. Zagreb: RRIF.
22. Kružić, D. i Bulog, I. (2012). *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
23. Kružić, D. (2016). "Obiteljska poduzeća – temelj svjetske ekonomije." U Kružić, D., (ur.). *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, 61-91.
24. Kuvačić, N. (1999). *Počela poduzetništva*. Split: Ekonomski fakultet Split.
25. Kuvačić, N. (2005). *Poduzetnička biblija*. Beretin d.o.o.
26. LuxuryShipTravel. (2024). *Eco Tourism: The Luxury Eco-Lodges Leading the Way*. Dostupno na: [LuxuryShipTravel](#) (18.05.2024).
27. McKinsey & Company. (2023). *The Five Attributes of Enduring Family Businesses*. Dostupno na: [McKinsey](#) (15.05.2024).
28. Meneghetti. (2024). *Meneghetti*. Dostupno na: [Meneghetti](#) (05.05.2024).
29. Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2011). *Family and Lone Founder Ownership and Strategic Behavior: Social Context, Identity, and Institutional Logics*. *Journal of Management Studies*, 48(1), 1-25.
30. Real Croatia. (2024). *Best of Inland Istria: Hilltop Towns, Family Farms and Amazing Delicacies*. Dostupno na: [Real Croatia](#) (12.05.2024).
31. San Rocco. (2024). *Heritage Hotel & Restaurant*. Dostupno na: [San Rocco](#) (21.06.2024).
32. Total Croatia. (2024). *Family Businesses in Croatia: Sustaining Legacy and Driving Economic Growth*. Dostupno na: [Total Croatia](#) (11.05.2024).
33. Twissen. (2024). *Luxury Tourism: Potential and Trends*. Dostupno na: [Twissen](#) (14.05.2024).

## Popis slika, tablica i grafikona

### Slike

- Slika 1. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća s obzirom na uključenost obiteljskih generacija 11  
Slika 2. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća ..... **Error! Bookmark not defined.**  
Slika 3. Prikaz Meneghetti Wine Hotel and Winery ..... 26  
Slika 4. Prilagođena organizacijska struktura obiteljskog poduzeća..... 29