

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

NIKOLA SAKAČ

MALA OBITELJSKA PODUZEĆA I NEPROFITNE ORGANIZACIJE
U SEKTORU TURIZMA – PRIMJER MEĐIMURSKE ŽUPANIJE

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2017.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

NIKOLA SAKAČ

MALA OBITELJSKA PODUZEĆA I NEPROFITNE ORGANIZACIJE
U SEKTORU TURIZMA – PRIMJER MEĐIMURSKE ŽUPANIJE
**SMALL FAMILY ORIENTED COMPANIES AND NON –PROFIT
ORGANISATIONS IN TOURISM SECTOR – AN EXAMPLE OF
MEĐIMURJE COUNTY**

ZAVRŠNI RAD

Mentorica:

Ivana Bujan, mag. oec., univ. spec. philol. angl.

ČAKOVEC, 2017.

Zahvala:

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam završni rad izradio sam, koristeći se navedenom literaturom i znanjem stečenim na Međimurskom veleučilištu u Čakovcu, uz stručno vodstvo mentorice prof. Ivane Bujan, kojoj srdačno zahvaljujem. Ovim putem zahvaljujem i svojoj obitelji i prijateljima na potpori tijekom studija.

Čakovec, 2017.

SAŽETAK

U ovom završnom radu dan je prikaz malih obiteljskih poduzeća, dok se manjim dijelom osvrće na neprofitne organizacije čije je djelovanje izravno vezano za turizam. S obzirom na to da se živi u veoma dinamičnom razdoblju, i promjene se događaju svakodnevno, takvom poslovnom okruženju odgovaraju mala poduzeća, od kojih je jedna podskupina obiteljsko poduzetništvo. Mala obiteljska poduzeća prilagodljivog su karaktera te se lako mogu prilagođavati potrebama tržišta, uz pretpostavku da se ne mijenja njihova osnovna struktura, djelovanje i prepoznatljivost.

U Međimurskoj županiji svake se godine osniva sve više malih obiteljskih poduzeća. Međimurje nije veliko površinom, ali je zato bogato znanjem i idejama pojedinaca što rezultira sve većim brojem malih i uspješnih obiteljskih poduzeća te jakim ekonomskim razvojem Županije. Još jedna prednost koja međimurske poduzetnike stavlja u bolji položaj u odnosu na ostale županije jest dobar prometni pravac, što omogućuje bolju suradnju s graničnim zemljama, obilje prirodnog bogatstva, geografski položaj te bogata kultura i tradicija. U radu se govori o prednostima i nedostacima obiteljskog poduzetništva. Jedan od izraženijih problema obiteljskog poduzetništva jest transfer vlasništva s jedne na buduće generacije. U završnom dijelu rada izneseni su rezultati empirijskog istraživanja. Istraživanje je bilo provedeno metodom intervjua, a uzorak su činili pojedinci koji su svojim iskustvima i znanjem osnovali poduzeća ili udruge te je izneseno njihovo viđenje stvarnog stanja obiteljskog poduzetništva vezano za turizam.

Empirijsko istraživanje bilo je provedeno metodom intervjua. Istraživanjem je utvrđeno da se mala obiteljska poduzeća nalaze u nezavidnom položaju. Naime, prednosti malih obiteljskih poduzeća su upornost, predanost radu, privrženost i želja za uspjehom i napredovanjem, no s druge strane nailaze na određene nedostatke kao što su financijski problemi i neprepoznatljivost njihove vrijednosti od strane državnih institucija i lokalne zajednice. Potrebno je više državne potpore i razumijevanja za mala obiteljska poduzeća jer ona pozitivno utječu na regionalni razvoj i pridonose napredovanju hrvatskog gospodarstva.

Ključne riječi: *Međimurska županija, obiteljsko poduzetništvo, poduzeće, turizam, kvalitativno istraživanje*

SADRŽAJ

SAŽETAK

1. UVOD	5
2. VAŽNOST OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA NA SVJETSKOJ RAZNI	7
2.1. PROBLEMI S KOJIMA SE SUOČAVAJU OBITELJSKA PODUZEĆA ...	10
2.2. PREDNOSTI I NEDOSTACI OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA	11
3. TEORIJSKI PRISTUP ANALIZI OBITELJSKOG POSLOVANJA	15
4. VRSTE MALIH OBITELJSKIH PODUZEĆA U TURIZMU	19
5. MALA OBITELJSKA PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ	21
6. ULOGA MALIH OBITELJSKIH PODUZEĆA U MEĐIMURSKOJ ŽUPANIJI	23
7. NEPROFITNE ORGANIZACIJE I NJIHOV UTJECAJ KROZ TURIZAM	25
8. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE	27
9. ZAKLJUČAK	32
LITERATURA	33
POPIS TABLICA	34
POPIS SLIKA	34
PRILOZI	35

1. UVOD

Obiteljska poduzeća predstavljaju važan dio svakog gospodarstva, naročito u razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Značaj obiteljskih poduzeća prepoznaje se njihovim udjelom u ukupnom broju zaposlenih i udjelom u ukupnom broju poduzeća (CEPOR, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, 2012).

Zdrava i uspješna obitelj temelj je za uspješan poduzetnički život. Ako obitelj funkcionira na zdrav način, ništa ne uspijeva tako dobro kao njihovo poslovanje. Kako uspješno poslovanje, tako i uspješne obitelji stvaraju pozitivnu okolinu za razvoj pojedinaca. Korijeni uspjeha duboko su ugrađeni u obiteljske vrijednosti. Zanos o uspjehu preko noći zamijenjen je dugoročnim planovima i čuvanjem tradicije. Obiteljski posao snažno omogućuje pojedincu skladniji obiteljski život, a i pruža mu više mogućnosti u profesionalnom razvoju karijere. Uspostavljanje ravnoteže između ovih dviju strana nužan je uvjet za uspjeh poslovanja (Renko i Brečić, 2016).

Međimurska županija, kao jedna od dvadeset županija i Grad Zagreb, spada među najrazvijenije županije u Republici Hrvatskoj. Jedan od faktora uspjeha jesu mala obiteljska poduzeća.

Ovaj završni rad o malim obiteljskim poduzećima i neprofitnim organizacijama u sektoru turizma na primjeru Međimurske županije istraživačkog je tipa, a istraživanje se provodilo na reprezentativnim uzorcima obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava i udruga koje su izravno vezane za turizam. Istraživačke metode u ovome radu korištene su za ispunjavanje ciljeva rada, a glavni cilj rada bio je utvrditi značaj malih obiteljskih poduzeća i neprofitnih organizacija i njihov utjecaj na razvoj turizma i razvoj cjelokupne Međimurske županije.

Završni se rad sastoji od uvodnog dijela u kojem se opisuje važnost poduzetništva na svjetskoj razini. Kako na svjetskoj razini, tako se i na manjim razinama poduzetnici susreću s problemima i izazovima koje pred njih postavlja obiteljsko poduzetništvo. Svaka vrsta poduzetništva, pa tako i obiteljsko poduzetništvo, ima svoje prednosti i nedostatke. Nadalje u radu je riječ o modelima krugova obiteljskog poslovanja i o obiteljskim poduzećima u Republici Hrvatskoj te se govori o ulozi obiteljskih poduzeća

u Međimurskoj županiji. Završni dio rada odnosi se na empirijsko istraživanje obiteljskih poduzeća i udruga koje su direktno vezane za turizam na području Međimurske županije. Pojasnit će se veza između teorije koja se protezala cijelim radom i prakse te realnog stanja obiteljskog poduzetništva na području Međimurske županije.

2. VAŽNOST OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA NA SVJETSKOJ RAZNI

Gospodarski subjekti u vlasništvu obitelji važan su dio svakog gospodarstva, osobito u razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Važnost obiteljskog poduzetništva prepoznaje se njihovim udjelom u ukupnom broju zaposlenih i udjelom u ukupnom broju poslovnih organizacija odnosno gospodarskih subjekata (Renko i Brečić, 2016).

Na svjetskoj se razini bilježi najveći udio obiteljskih poduzeća u sektoru malih i srednjih poduzeća, ali i među obiteljskim poduzećima ima onih koja su dugovječna i imaju ubrzani rast. Njihova dugoročna održivost na svjetskom tržištu i kvaliteta leže upravo u prednosti obiteljskog poduzetništva, a to je laka prilagodba na nove zahtjeve tržišta. U Sjedinjenim Američkim Državama 35% od 500 najvećih poduzeća su obiteljska poduzeća. Zbog navedenih podataka o značajnom utjecaju obiteljskih poduzeća na gospodarstvo, u razvijenim zemljama mnogo se pozornosti i istraživanja posvećuje upravo obiteljskim poduzećima (CEPOR, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, 2012).

Dvije trećine gospodarskih subjekata u svijetu su u obiteljskom vlasništvu. Globalno zapošljavaju 80% ljudi na više od 60 milijuna radnih mjesta. U Hrvatskoj su razmjeri vrlo slični, 50% svih zaposlenih radi u obiteljskim obrtima ili trgovačkim društvima. Pretpostavlja se da su to većinom mikroorganizacije te male poslovne organizacije i da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja istodobno njima i upravlja. U Republici Hrvatskoj postoje primjeri velikih trgovačkih društava koja funkcioniraju kao obiteljska – i u smislu strukture vlasništva i u smislu upravljanja poslovnim procesima i uključenosti obitelji vlasnika u donošenje strateških odluka (Renko i Brečić, 2016).

Glavna prednost obiteljskih poduzeća je fleksibilnost bez koje se danas, u uvjetima globalizacije, ne može uspješno poslovati, a upravo bi fleksibilnost mogla biti dobitna kombinacija i u vrijeme krize. Obiteljsko poduzetništvo je najpopularniji oblik vlasničkog organiziranja i upravljanja u svijetu, a prije pojave dioničkog društva, obiteljski je posao bio gotovo jedini oblik organizacije poslovanja. Ima više definicija obiteljskog poduzetništva. Najjednostavnije rečeno, obiteljska poduzeća (eng. *Family business*) jesu poduzeća koja uključuju neki oblik obiteljskog sudjelovanja i u kojima strateško

odlučivanje kontrolira jedna obitelj ili nekoliko njih. Jednako tako obiteljsko poduzeće čini svaki posao registriran kao trgovačko društvo ili obrt u vlasništvu obitelji ili na koji obitelj svojim ponašanjem i odlukama ima presudan utjecaj. Obiteljska poduzeća dijele se na mala, srednja i velika, a karakterizira ih da većinski udio kontroliraju članovi jedne obitelji, a najmanje dva člana obitelji moraju aktivno sudjelovati u poslovanju. Iz navedenog se zaključuje da obiteljsko poduzetništvo karakterizira preklapanje i interakcija triju podsustava – posla, obitelji i vlasništva. Jednako tako upravo ta uska povezanost obitelji i posla temeljna je karakteristika obiteljskih poduzeća koja ih čini kompliciranim, ali i dinamičnim poslovnim, a opet i socijalnim sustavom. Naime, obiteljska povezanost, visoki stupanj povjerenja i motiviranost, prednosti su navedenih poduzeća, ali potencijal poslova ograničen je radnim i finansijskim mogućnostima obitelji. Budući da se svaki uspješan posao tijekom vremena razvija i vrlo često prerasta mogućnosti jedne obitelji, postoje tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća.

Aktivna obiteljska poduzeća karakterizira osobni nadzor poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji, koji su uključeni u proces poslovanja i koji su zaposleni u poduzeću. Takva poduzeća mogu zapošljavati i radnike koji nisu članovi obitelji.

Obiteljska poduzeća s odsutnošću vlasnika su poduzeća u vlasništvu i pod kontrolom članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poslovanje vode obitelji koje nisu članovi obitelji, u ime i za račun obitelji.

Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća su takva u kojima je zaposlen samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća, po pravilu kao vlasnik ili predsjednik poduzeća. Svi ostali članovi obitelji trenutačno nisu uključeni u poslovanje obiteljskog poduzeća, ali možda će se u budućnosti u nj uključiti (Škrtić i Mikić, 2011).

Unatoč heterogenosti među obiteljskim gospodarskim subjektima zbog različitih tumačenja obiteljskog poduzetništva, generacijskih etapa, razina vlasništva i učinaka menadžmenta, postoje uvjerljivi dokazi da oni u prosjeku posluju bolje od neobiteljskih gospodarskih subjekata. To snažno dokazuje da prednosti obiteljskog poslovanja često nadmašuju svoje troškove. Nedvojbeno, obiteljsko je poslovanje primaran motor vitalnosti i rasta ekonomije u cijelom svijetu (Renko i Brečić, 2016).

2.1. PROBLEMI S KOJIMA SE SUOČAVAJU OBITELJSKA PODUZEĆA

Jedan od glavnih problema obiteljskih poduzeća je pitanje transfera vlasništva i upravljanja nad poduzećem, koje zbog povezanosti funkcija vlasništva i upravljanja u ulozi osnivača obiteljskih poduzeća predstavlja njihovu specifičnost. Istraživanje koje je proveo autor pokazuje da tek u 30% obiteljskih poduzeća vlasništvo i upravljanje preuzima iduća generacija i da se mnoga od tih poduzeća ubrzo nakon toga gase i propadaju.

Istraživanjem se dolazi do zaključka da su obiteljska poduzeća tijekom prve generacije premalo usmjerena na budućnost upravljanja i preuzimanja vlasništva nad poduzećem. Problem održivosti obiteljskih poduzeća prepoznaje i Europska unija (nadalje u tekstu EU) – pored pokretanja novih i podrške u razvoju rastućih poduzeća, generacijski transfer predstavlja treći ključni faktor za unapređenje konkurentnosti Europe. Osigurati kontinuitet obiteljskih poduzeća znači osigurati kontinuitet u zaposlenosti te kapacitet poduzeća da plaćanjem poreza nastave doprinositi državnom proračunu. Prvih pet godina 85% svih novih obiteljskih poslova ne uspije u poslovanju što je dovoljno veliki pokazatelj težine upravljanja i vođenja obiteljskog poduzeća. Među onima koja prežive, samo 30% njih prenese poslovanje na druge generacije. Mnogi, ali ne svi, obiteljski poslovi koji nisu preneseni na sljedeću generaciju zatvaraju svoja vrata. Prestankom rada obiteljskog poduzeća gase se i nove ideje te ideje koje nisu provedene u cijelosti tijekom prve generacije. Izgledi se još pogoršavaju u prijelazima između druge i treće generacije te treće i četvrte generacije kada samo 4% njih ostaje u obitelji. Tako visoka stopa neuspjeha posljedica je rasipanja prilika za stvaranje poslova i bogatstva u mnogim zajednicama (Renko i Brečić, 2016).

2.2. PREDNOSTI I NEDOSTACI OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA

Kao i svaki oblik organizacije poduzeća i poduzetništva, tako i obiteljsko poduzetništvo ima dobre i loše strane. Ulaskom u obiteljsko poduzetništvo vlasnik (menadžer) preuzima veliku odgovornost i rizik na sebe kao i na obitelji zato što se preklapaju posao i obitelj, a takve dvije stvari teško je spojiti u jedno bez upornosti i rada.

PREDNOSTI OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA

Sustavnim radom i upornošću, obiteljskim razumijevanjem, edukacijom i ulaganjem znanja u poslovanje, obiteljsko poduzetništvo može ostvariti izvanredne rezultate i jaku konkurentnu prednost.

Ulaskom u obiteljsko poduzetništvo ostvaruju se određene prednosti koje su nadalje detaljnije pojašnjene.

Obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno – obiteljski posao nije samo posao, članovi obitelji su povezani i dijele zajedničke vrijednosti, stavove i ideje za postizanje zajedničkog cilja. Obitelj će biti zajedno u dobru i u zlu.

Spremnost obitelji na odricanje za prosperitet poduzeća – članovi obitelji mogu ujediniti svoje snage i financijske resurse kako bi omogućili realizaciju novih pothvata. Tako se članovi obitelji mogu odreći dividendi, pristati na niže stope povrata od tržišnih te omogućiti poduzeću rast reinvestirajući dobit. Osim toga, još važnije, članovi obitelji mogu se pojavljivati kao jamci za kredite poduzeća i davati zajedničku imovinu pod hipoteku čime povećavaju izvore sredstava za poduzeće.

Očuvanje humanosti radnog mjesta iskazivanjem visoke razine brige za pojedince – poseban odnos među članovima obitelji, međusobno povjerenje, zajednička vizija i ciljevi prenose se na poduzeće i povećavaju učinkovitost poslovanja, s posebnim naglaskom na brigu za sve zaposlene.

Obiteljska poduzeća usmjerena su na dugi rok – ona dugoročno uzimaju u obzir interese svih uključenih u poslovanje poduzeća, odnosno zaposlenika, dioničara, potrošača, lokalne zajednice itd.

Naglašavanje kvalitete kako bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim uslugama kupcu – naglasak je na tradiciji poduzeća, a obiteljska poduzeća intenzivno razmišljaju o tome kako postati *brand*.

Potiče zajedništvo obitelji – veliko je radno i poslovno zalaganje svih članova obitelji jer povećava druženje i sklad obitelji.

Omogućuje razvoj pojedinačnih osobina članova obitelji – rad u obiteljskom poduzeću potiče na odgovornost i razvija radne navike svakog člana obitelji, a često osjećaj pripadnosti uspješnom obiteljskom poduzeću vodi do većeg samozadovoljstva i samopotvrđivanja.

Obiteljsko poduzeće omogućuje visoku transparentnost poslovanja glede prihoda, troškova, dobiti i raspodjele.

Jednostavnija je i učinkovitija organizacija.

Obiteljsko poduzetništvo omogućuje izravan kontakt s dobavljačima i kupcima te stvaranje individualnih i prijateljskih veza.

Obiteljska poslovanja mogu brže donositi odluke i tako iskoristiti prilike koje su drugi propustili. Brzo odlučivanje kritično je u poslovanju, a usko povezana obitelj može itekako brzo djelovati.

Preklapanje odgovornosti vlasnika i menadžera što omogućuje veću brzinu prilagodbe i donošenja odluka na tržištu.

Koncentrirana vlasnička struktura što pridonosi većoj produktivnosti i dugoročnijoj predanosti ulaganju u ljude i inovacije (Renko i Brečić, 2016).

Uz brojne prednosti koje se ostvaruju ulaskom u obiteljsko poduzetništvo, također postoje i resursi kojima obiteljsko poslovanje postiže konkurentsku prednost. Jedinstveni resursi kojima obiteljsko poslovanje postiže konkurentsku prednost jesu sljedeći:

usmjerenost na klijente i tržišne segmente – rezultira višim prinosima na ulaganja; transfer znanja i fleksibilnost na brzo promjenjivim tržištima – prenošenje znanja s generacije na generaciju olakšava prilagodbu tržišnim promjenama; želja za zaštitom obiteljskog imena i ugleda – zbog toga se često drži do visoke kvalitete proizvoda/usluga te privlačnosti i vrijednosti marke (Renko i Brečić, 2016).

NEDOSTACI OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA

Posjedovanje obiteljskog poduzeća pruža mnoge prednosti, ali isto tako postoje nedostaci/slabosti s kojima se obiteljska poduzeća suočavaju.

Osnovni su nedostaci obiteljskog poduzetništva detaljnije objašnjeni u nastavku poglavlja.

Članovi obitelji istodobno su izvršitelji obiteljskog posla, menadžeri u obiteljskom poduzeću i njegovi vlasnici što može dovesti do neprofesionalnosti i improvizacija.

Nedostatak stručnih, specijalističkih i upravljačkih znanja također je jedna od slabosti obiteljskog poduzeća. Naime, članovi obitelji zaposleni u poduzeću često nemaju sva potrebna znanja i osobine za neki posao što može dovesti i do povećanog stupnja tolerancije za loše obavljene poslove ili poslovne promašaje.

Nadalje, često dolazi do miješanja obiteljskih i poslovnih odnosa. Zbog nejasnog razgraničenja obitelji i posla mogu se pojaviti poremećaji u upravljanju, teškoće u razgraničavanju dužnosti i odgovornosti pojedinih članova obitelji te pojava nepotizma (često je ugrožena mogućnost napredovanja zaposlenika nečlanova obitelji, što može negativno djelovati na okruženje u poduzeću, učinkovitost zaposlenika i na kraju na uspjeh poduzeća).

Nerijetko izbija sukob između afiniteta djece i želje roditelja. Djeca mogu imati potpuno drugačije sklonosti i afinitete od vođenja i rada u obiteljskom poduzeću. Sukobi želja roditelja i djece te gušenje talenata pojedinaca može dovesti do problema ako član odluči napustiti obiteljsko poduzeće i odvojiti se od obitelji, što je posebno velik problem u slučaju nasljeđivanja obiteljskog poduzeća.

Obiteljski je posao glavni izvor prihoda, financijske i socijalne sigurnosti za obitelj. Veća je mogućnost bankrota i ostajanja bez sredstva što znači da su članovi obitelji

izloženi većem svakodnevnom stresu, stoga je nedostatak obiteljskog poduzeća i visoka rizičnost poslovanja.

Ograničenost financijskih izvora sredstava posebno je vezana za mala i srednja obiteljska poduzeća što često onemogućuje kupnju suvremene opreme i zapošljavanja stručnjaka.

Nedostatak vremena za normalan obiteljski život, odmor, druženje članova obitelji koji su uključeni u obiteljski posao.

Specijaliziranost asortimana proizvoda ili usluga koji su predmetom obiteljskog posla te izostanak alternativnih programa u razvoju također su nedostatak kojim se susreću obiteljska poduzeća (Škrtić i Mikić, 2011).

3. TEORIJSKI PRISTUP ANALIZI OBITELJSKOG POSLOVANJA

Obiteljsko poslovanje može se podijeliti na dva bitna faktora, a to su obitelj i posao te se promatraju kao dva potpuno različita sustava, ali koji se u obiteljskom poslovanju moraju objediniti kako bi obiteljsko poslovanje funkcioniralo. Prema Renko i Brečić (2016), sustav obiteljskog poslovanja može se podijeliti na:

1. obiteljski sustav koji se zasniva na osjećajima, ističe lojalnost i skrb za dobrobit članova obitelji
2. poslovni sustav koji se zasniva na zadacima, zahtijeva rezultate i osjećaje ostavlja postrani.

Renko i Brečić (2016) navode da je zdrava i uspješna obitelj temelj za uspješan poduzetnički život. Obiteljski posao omogućuje pojedincu kvalitetniji i skladniji obiteljski život, a i pruža se više mogućnosti za napredak u profesionalnom razvoju karijere. Obitelj koja funkcionira na zdrav način, ništa ne uspijeva tako dobro kao njihovo poslovanje.

Prema Carlocku i Wardu (2001), činitelji uspješnog obiteljskog poslovanja jesu sljedeće varijable koje je potrebno prepoznati i upravljati njima.

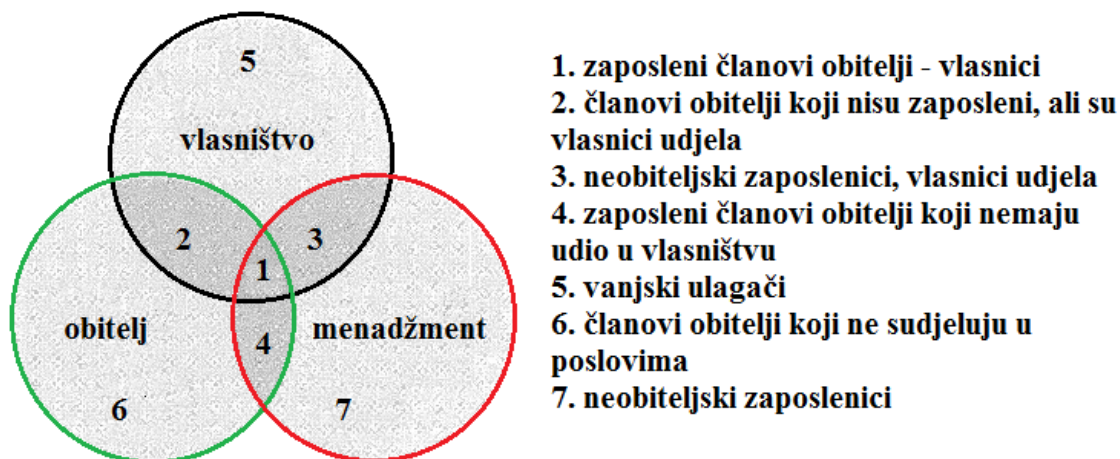
Tablica 1. Činitelji uspješnog obiteljskog poslovanja

Kontrola	Izgraditi način odlučivanja u obitelji, u procesu vođenja i upravljanja poslovanjem i u donošenju strateških odluka
Karijera	Omogućiti članovima obitelji postizanje poslovnih uloga i promicanje u položaju sukladno ostvarenim rezultatima
Kapital	Osmisliti model koji će omogućiti članovima obitelji da reinvestiraju svoje dobiti ili da samo ubiru ostvarene zarade uključujući prodaju udjela, ali bez izazivanja štete za ostale članove obitelji
Konflikt (sukob)	Pripremiti se za rješavanje konflikta koji proizlaze iz preklapanja interesa obitelji i poslovanja
Kultura	Uvrstiti obiteljske vrijednosti u planove akcija i razvoja poslovanja

Izvor: Marketing malih i srednjih poduzeća; Renko i Brečić, 2016

Obiteljsko poslovanje prema teoriji sustava oblikovano je tako da se sastoji od preklapanja, interakcija i međusobne ovisnosti triju podsustava, i to: obitelji, menadžmenta i vlasništva (Renko i Brečić, 2016).

Slika 1. Model krugova obiteljskog poslovanja



Izvor: Marketing malih i srednjih poduzeća; Renko i Brečić, 2016

Slika prikazuje opće vanjsko okruženje u kojem obiteljsko poslovanje djeluje sa svim podsustavima i njihovim granicama koje odvajaju pojedini podsustav od drugim podsustava. Ovaj model sugerira da se obiteljski posao najbolje razumije i proučava kao dinamički i složen društveni sustav u kojem se integracija postiže međusobnom prilagodbom između podsustava. Obitelj je obilježje sigurnosti, a upravljanje poslovanjem podložno je promjenama, tako da kombinacija ovih dvaju sustava često rezultira poslom vođenim emocijama. Prema tome, očekuje se da podsustav obitelji ima jak utjecaj na podsustave vlasništvo i menadžment i obrnuto. Razumijevanje se postiže samo kad se sva tri sustava, njihove interakcije i međuovisnost, promatraju kao jedan sustav.

Različiti sudionici u podsustavima, ovisno o svojim pozicijama i ulogama u vlasništvu i menadžmentu, imaju različite prioritete i očekivanja od poslovanja. Svaki će vlasnik/dioničar i menadžer na temelju vlastitih interesa donositi odluke o podjeli dividende, proširenju poslovanja, prodaji vlasničkih udjela, kreditiranju, investiranju, zapošljavanju, promjeni u načinu poslovanja, politici, pravilima i sličnom. Roditelj koji je glavni izvršni direktor i stopostotni vlasnik (položaj na slici 1) vjerojatno će sve vidjeti

drukčije nego članovi obitelji koji nisu aktivni i nemaju udjele u poslovanju (položaj 6 - na slici 1). Jednako tako, neobiteljski zaposlenici (položaj 7 - na slici 1) imat će vrlo različite perspektive koje su rezultat njihova plasmana u obiteljskom poslu. Iz navedenog se može vidjeti da se sustav i funkcioniranje obiteljskog posla dodatno kompliciraju uvođenjem dimenzije vlasništva. Svakako, ni jedan od ovih podsustava ne može se razvijati samostalno niti izdvajati od cjeline. Suprotno vjerovanju, iznimno je teško upravljati ovim trima podsustavima, prije svega zbog suprotstavljenih ciljeva u funkcioniranju obitelji i poslovanja, ali i zbog potrebe zapošljavanja neobiteljskih zaposlenika, posebno u širenju poslovanja. Vlasnici imaju važnu ulogu u cijelom poslovanju u zadržavanju jednakih prava i mogućnosti za sve zaposlene bez obzira na to jesu li članovi obitelji ili nisu. Potrebno je razgraničiti privatni i poslovni život, što vrlo često nije nimalo lako, pa nastaju sukobi unutar obitelji, a poslije i u poslovanju (Renko i Brečić, 2016).

4. VRSTE MALIH OBITELJSKIH PODUZEĆA U TURIZMU

Male i srednje poslovne organizacije važna su potpora i neizostavan segment svakom gospodarstvu. U tranzicijskim zemljama (zemljama u razvoju) sve su važnija snaga zbog problema prelaska iz socijalističkog u kapitalistički društveno-ekonomski sustav, pri čemu su se raspali veliki poslovni subjekti. Jednako tako važne su i zbog želje i potrebe pojedinaca da samostalno razvijaju vlastito poslovanje i vlastitim idejama ostvare prihod. Osim toga, prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva Republike Hrvatske, malo gospodarstvo obuhvaća obrte, zadruge, mala i srednja trgovačka društva, te druge oblike privatne poduzetničke aktivnosti (Renko i Brečić, 2016).

1. Mali obiteljski hoteli

Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela okuplja više od 200 članova u cijeloj Hrvatskoj. Obiteljske i male hotele odlikuje visoka kvaliteta usluga, njegovanje autentičnosti i posebnosti. Mali obiteljski hoteli dio su novog lica hrvatsko turizma. Ta novina u hrvatskoj turističkoj ponudi objedinjuje sve kvalitete i prednosti hrvatskog turizma koje su se počele otkrivati kao kvaliteta tek posljednjih godina (Obiteljski i mali hoteli, 30. 8. 2017.).

2. Obiteljska poljoprivredna gospodarstva

Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (nadalje u tekstu OPG) uključuje sve obiteljski organizirane poljoprivredne aktivnosti i direktno je povezano s ruralnim razvojem. Proizvodnja može biti u domeni poljoprivrede, šumarstva, ribarstva ili ribogojstva i stočarstva, a njome upravlja obitelj o čijem radu ponajviše ovisi razvoj tog gospodarstva.

Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo ili OPG definirano je hrvatskim zakonima i pravilnicima, odnosno Zakonom o poljoprivredi: OPG je gospodarstvo na kojem punoljetni članovi istog kućanstva obavljaju poljoprivrednu djelatnost koristeći vlastite i unajmljene resurse te je upisano u Upisnik poljoprivrednih gospodarstava; OPG proizvodi poljoprivredne proizvode – proizvode bilinogojstva i stočarstva te proizvode prvog stupnja njihove prerade. Za sve ostale djelatnosti na OPG-u kao i za preradu svojih proizvoda, obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo mora se upisati u Upisnik o dopunskim djelatnostima.

Prema Pravilniku o dopunskim djelatnostima na OPG-u, neke od djelatnosti koje smije obavljati OPG su izravna prodaja, prerada poljoprivrednih proizvoda, turizam, tradicijske vještine (Ekomreza.org, 30. 8. 2017).

5. MALA OBITELJSKA PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Pojam obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj nije službeno definiran što onemogućuje identifikaciju, praćenje razvoja i projekciju utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo Hrvatske. Trenutna statistička praćenja ekonomske djelatnosti u Hrvatskoj (Državni zavod za statistiku, FINA) ne omogućuju razlikovanje obiteljskih poduzeća od drugih pravnih oblika ekonomskog djelovanja.

Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (nadalje u tekstu CEPOR) utvrđuje da zakonodavni okvir koji regulira poslovne subjekte također ne sadrži definiciju obiteljskog poduzeća. Nedefiniranjem obiteljskog poduzetništva teško je organizirati i provesti zakone kojima bi se olakšalo njihovo poslovanje. Problematika obiteljskih poduzeća nije u fokusu politika i programa usmjerenih na razvoj gospodarstva u Hrvatskoj, osim u području specifičnih politika koje su usmjerene na obiteljska poduzeća kao glavne korisnike političkih mjera u području poljoprivrede, turizma ili obrtništva. Drugi problem koji se javlja kod obiteljskog poduzetništva, gledanog iz političke perspektive, je nestabilna vlast i politika u Republici Hrvatskoj –zakoni koji se donose i koji su izravno vezani za obiteljsko poduzeće nisu dugoročnog karaktera. Također, obiteljska poduzeća fokusiraju se na programe sufinanciranja od strane države, ali problem predstavljaju uvjeti za prijavu na političke mjere koji se preučestalo mijenjaju. Politička orijentacija u tim područjima u osnovi je vođena potrebom za uvažavanjem postojećih oblika organizacije poslovanja u tim sektorima koji su utemeljeni na obitelji, kao ekonomskoj jedinici, a s ciljem omogućavanja razvoja privatne inicijative u tim sektorima. U javnim raspravama obiteljsko poduzeće predstavlja poduzeće koje je u vlasništvu obitelji, osigurava radno mjesto i prihode za članove obitelji.

Otpribliže 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, da su većina mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj obiteljska te da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika. Vlasnici obiteljskih poduzeća prve generacije najpredaniji su vlasnici koji ulažu sav svoj napor i snage kako bi poduzeće besprijekorno funkcioniralo. U toj želji za uspjehom zaboravljaju na transfer vlasništva te kako će poduzeće jednog dana biti potrebno prenijeti na drugu generaciju, što im, nažalost, u većini slučajeva ne uspijeva (CEPOR, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, 2012).

Pitanje generacijskog transfera vlasništva i upravljanja u obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj je još uvijek tema o kojoj se malo ili gotovo uopće ne govori. Kao što CEPOR objašnjava, u Republici Hrvatskoj ima malo primjera dobre prakse uspješnih transfera prijenosa vlasništva na drugu i sljedeće generacije. Nedovoljno je poznato kako se s tim problemima nose poduzeća u tranzicijskim zemljama u okruženju, a prisutan je i nedostatak profesionalnih usavršavanja, edukativnih programa i stručnjaka koji bi olakšali i pospješili ovaj proces. Kompleksnost procesa transfera dodatno je pojačana činjenicom da većina vlasnika obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj nema osobno iskustvo nasljeđivanja poduzeća od prethodnih generacija. S obzirom na to da se prije nisu susretali s nasljeđivanjem poduzeća, vlasnici obiteljskih poduzeća trebali bi biti svjesni da treba potražiti pomoć oko transfera vlasništva. Način na koji se takav problem rješava u razvijenim zemljama je sve prisutniji trend prenošenja upravljačke funkcije na profesionalne *managere*, koji nisu članovi obitelji zbog sve manje želje članova obitelji (kćeri/sinova) za uključivanje u posao. Malo ih je svjesno činjenice da nasljeđivanje unutar obitelji predstavlja samo jednu od mogućnosti (većina osnivača to i priželjkuje da se poslovanje nastavi unutar obitelji). Budući da ponekad nema mogućnosti transfera vlasništva unutar obitelji, CEPOR navodi koje su druge mogućnosti transfera vlasništva: transfer vlasništva nad poduzećem drugoj osobi (prodaja neobiteljskom *managementu* ili zaposleniku); prodaja osobama izvan poduzeća, preuzimanje, spajanje.

Tranzicija vlasništva i upravljanja obiteljskim poduzećima ne smije ugroziti kontinuitet uspješnih poslovnih aktivnosti. Na takav se način dovodi u pitanje zaposlenost i gospodarstvo te stabilnost pojedinih regija s obzirom na to da obiteljska poduzeća zbog svog pretežito lokalnog regionalnog karaktera često predstavljaju pokretač regionalnog gospodarskog razvoja (CEPOR, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, 2012).

6. ULOGA MALIH OBITELJSKIH PODUZEĆA U MEĐIMURSKOJ ŽUPANIJI

Mala obiteljska poduzeća na području Međimurske županije imaju snažan utjecaj na njezin gospodarski razvoj.

Mala obiteljska poduzeća bitna su također zato što svojim radom i zalaganjem na svojim gospodarstvima, svoje proizvode i usluge mogu plasirati na tržište (lokalno, regionalno pa i međunarodno). Proizvodi i usluge koje mala obiteljska poduzeća proizvedu na vlastitom gospodarstvu daleko su kvalitetnija i ispred konkurencije – prepoznavanjem ove grane poduzetništva kao potencijalnog ekonomskog faktora, gospodarstvo na području Međimurja moglo bi doživjeti pravi ekonomski procvat.

Najveće prihode u navedenoj kategoriji ostvarili su mali poduzetnici, u koje ubrajamo i mala obiteljska poduzeća, njih 2.574, u iznosu od 5,8 milijardi kuna, što ujedno predstavlja povećanje od 12,8% u odnosu na prethodno poslovno razdoblje. Ukupni rashodi malih poduzetnika Međimurske županije rasli su za 114,2%. Srednje veliki poduzetnici u 2015. godini zabilježili su povećanje prihoda za 4,6% i rashoda za 1,9% (www.medjimurska-zupanija.hr, 25. 8. 2017.).

Na slici 2 navedeni su ukupni prihodi i ukupni rashodi poduzetnika Međimurske županije u 2015. godini koja je selektirana prema veličini poduzetnika.

Slika 2. Ukupni prihodi i ukupni rashodi poduzetnika Međimurske županije u 2015. godini – prema veličini poduzetnika

Oznaka veličine	Broj poduzetnika	Ukupni prihodi			Ukupni rashodi		
		2014.	2015.	Indeks	2014.	2015.	Indeks
Mali poduzetnici	2.574	5.170.051	5.833.135	112,8	4.969.822	5.674.216	114,2
Srednje veliki poduzetnici	45	3.966.699	4.150.316	104,6	3.869.504	3.943.869	101,9
Veliki poduzetnici	7	1.995.415	2.090.892	104,8	1.905.578	2.024.421	106,2
Ukupno	2.626	11.132.165	12.074.344	108,5	10.744.904	11.642.507	108,4

Izvor: Fina, registar godišnjih financijskih izvještaja

Prikazom na slici 2 jasno se vidi da u Međimurskoj županiji brojčano prevladavaju mali poduzetnici, u koje ubrajamo i mala obiteljska poduzeća. Iz godine u godinu njihovi se prihodi povećavaju, jača im se konkurentnost na tržištu, potiču jači gospodarski i regionalni razvoj.

7. NEPROFITNE ORGANIZACIJE I NJIHOV UTJECAJ KROZ TURIZAM

Neprofitna organizacija je organizacija čiji je primarni cilj pružanje usluga društvu na neprofitnoj osnovi (koja se ne osniva radi ostvarivanja profita, nego ima neku drugu svrhu odnosno misiju). Neprofitni sektor obuhvaća sve pojedince i organizacije koje pomažu da društvo (p)ostane zajednica odgovornih pojedinaca okrenutih prema osobnom/obiteljskom napretku, ali i napretku zajednice (Alfirević i sur., 2013).

Neprofitnim organizacijama pripadaju udruge, ustanove, fundacije, zaklade, savezi, gospodarska interesna udruženja, turističke zajednice, parkovi prirode, stranke, vjerske zajednice, vatrogasna društva, klubovi.

Neprofitnim organizacijama pripada poduži niz organizacija, a s obzirom na to da se nadalje u radu želi prikazati značenje udruga i njihovu povezanost s turizmom, udrugama će se posvetiti malo više pozornosti. U sektoru turizma pojavljuju se udruge koje svojim djelovanjem pokušavaju spojiti turizam s tradicijom, kulturom te vrijednostima zavičaja, preko ljudi koji volontiraju u tim udrugama. Spajanje turizma i udruga (u kojem rade zaposlenici lokalnog područja uglavnom zaposleni državnim mjerama potpore) daju pozitivan ishod, jer kada se spoji turist sa stanovnikom lokalnog područja koji radi u udruzi, dobiva se međusobna interakcija, prijenos znanja te obostrano obogaćivanje ljudi.

Udruge kao najbrojnije organizacije civilnog društva imaju višestruku ulogu u svakodnevnom životu. Osim djelovanja za dobrobit svojih članova, značajan broj udruga djeluje i za opće dobro. Objedinjujući u svom djelovanju načela neprofitnosti, samoorganiziranosti i transparentnosti, volonterski rad, ali i elemente poduzetništva, udruge potiču građane, privatni i javni sektor (prije svega državu) da doniraju sredstva onim udrugama koje djeluju za opće dobro. Udruge se pritom međusobno udružuju, povezuju i surađuju u rješavanju zajedničkih/općih interesa i zagovaranju javnih politika. Udruge se bave različitim zadaćama i aktivnostima (djelatnostima). Organizirane su u rasponu od zagovaračkih udruga koje se bore za prava ugroženih i manjinskih skupina, udruge koje imaju konzultativnu ulogu u oblikovanju javnih politika, i aktivno sudjeluju u donošenju pojedinih zakona, nacionalnih programa ili strategija, pa sve do mreža lokalnih udruga koje podupiru razvoj civilnoga društva odnosno građanskog aktivizma na lokalnoj razini. Važno je spomenuti i značaj udruga u obavljanju društvenih i javnih

usluga od općeg interesa na području obrazovanja, zdravstva i socijalne skrbi, ili javnih potreba primjerice u sportu, kulturi i tehničkoj kulturi u čemu udruge u Republici Hrvatskoj, po uzoru na europske, mogu biti poželjan i dobar partner državi. Ono što udruge razlikuje od drugih pravnih osoba i profitnih oblika udruživanja jest udruživanje fizičkih ili pravnih osoba bez namjere stjecanja dobiti ili drugih gospodarski procjenjivih koristi (Bajić i sur., 2015).

8. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Prikupljanje podataka u društvenim znanostima pa tako i u ekonomiji, može se provesti na različite načine. Jedan od načina prikupljanja podataka je i intervju. Empirijsko istraživanje provedeno je na području Međimurske županije, a prikupljanje podataka provedeno je pomoću intervju.

Intervju je vođenje razgovora između ispitanika i ispitivača s točno određenim ciljem prikupljanja informacija i postavljanja jednosmjernih pitanja. Karakteristike koje prate intervju jesu da se provodi terenski (odlazi se do mjesta ispitanika te se provodi istraživanje – odnos licem u lice), pitanja i odgovori daju se usmeno te se podaci prikupljaju i opažanjem ispitanika (slušanje i pozornost usmjerena je prema sugovorniku koji odgovore na postavljena pitanja potkrepljuje svojim reakcijama na postavljeno pitanje) (www.ffst.unist.hr, 25. 8.2017.).

Vrsta intervju prema strukturiranosti (www.ldap.zvu.hr, 25. 8. 217.):

1. strukturirani, standardizirani intervju – unaprijed određena forma i redosljed pitanja (otvorena)
2. polustrukturirani intervju – teme određene unaprijed, a forma i redosljed pitanja prepušta se intervjuistu (ispitivaču)
3. nestrukturirani, neformalni intervju – slični slobodnom razgovoru, nema određene forme ili redoslijeda pitanja.

Vrste intervju prema svrsi kojom se provode su anamnestički i dijagnostički, terapijski i edukacijski, istraživački te medijski intervju.

Komponente intervju su ispitivač, okolina i atmosfera u kojoj se intervju odvija i ispitanik.

Intervju je proveden na šest (6) jedinica uzorka te su bila postavljena pitanja otvorenog tipa. Istraživanje je bilo provođeno od 21. kolovoza, posjetom obiteljskim gospodarstvima i udrugama, pa sve do 30. kolovoza. Intervju nije bio sniman, već je bio baziran na pozornom slušanju i bilježenju odgovora na pitanja koja su bila postavljena te je pozornost bila usmjerena na sugovornika. Parametri za izbor uzoraka jesu lokalna obiteljska poljoprivredna gospodarstva i udruge koje utječu na razvoj i unapređenje

lokalnog područja. Uzorci su detektirani prema okolini življenja i porastu turizma, ali i gdje su obiteljska gospodarstva i udruge njegov dio.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje za potrebe ovog završnog rada provedeno je na području Međimurske županije u svrhu da se izravno na uzorku utvrdi postoji li veza između teorije i prakse te kolika su njihova odstupanja. Provodeći istraživanje, tržišta malih obiteljskih poduzeća i neprofitnih organizacija, točnije obiteljskih poljoprivrednih gospodarstva te udruga, uočeni su mnogi zajednički segmenti.

Intervju je bio proveden terenski, a pitanja su bila otvorenog (nestrukturiranog) tipa. Intervju je ukupno sadržavao deset (10) pitanja te je proveden na šest (6) jedinica uzorka (četiri OPG-a i dvije udruge). Rezultati istraživanja slijede u nastavku teksta.

Na pitanje postoje li prethodna iskustva prilikom pokretanja vlastitog obiteljskog gospodarstva odgovor je bio jednoglasan, a to je bilo ne. Jedino što su uz to pitanje ispitanici naveli jest da ne postoje nikakva prijašnja iskustva, ali da postoji nešto više na čemu se temeljilo otvaranje OPG-a, a to je znanje naslijeđeno od roditelja, koje se prenosilo s koljena na koljeno te učenje uz rad. Primjerice jedan ispitanik je izjavio sljedeće:

„Ne, ne postoje prijašnja iskustva prije otvaranja OPG-a. Jednostavno smo odlučili pokrenuti vlastiti posao zato što smo imali veliku ljubav prema branši kojom se bavimo. Uvelike nam je u tome pomoglo znanje naših roditelja koje je naslijeđeno od baka i djedova, prabaka i pradjedova te učenje s njima uz praksu i rad“.

Na pitanje rade li članovi obitelji odgovor je bio da isključivo članovi obitelji rade u OPG-u, ponekad se volontira, a tijekom sezone (berba jabuka i grožđa, radova na otvorenim površinama itd.) uzimaju se radnici na sezonski rad.

Zapošljavanje u sklopu OPG-a i pomoć oko obavljanja radova, koji su neophodni kako bi gospodarstvo funkcioniralo, vlasnici ne dobivaju – nema zapošljavanja, a tijekom sezone radnici se pribavljaju oglašavanjem na Hrvatskom zavodu za zapošljavanje ili preko student-servisa. Još jedan problem koji se veže za radnu snagu jest financijska situacija. Malo koje obiteljsko gospodarstvo može si priuštiti dodatnu radnu snagu.

Suradnja s turističkom zajednicom (nadalje u tekstu TZ), lokalnom i županijskom, nekim OPG-ima je sasvim u redu, što bi značilo da surađuju na nekim projektima, zajedno se dogovaraju o manifestacijama i priredbama na lokalnoj i regionalnoj razini (način na

koji bi mogli kvalitetno odraditi posao svaki sa svoje strane), dok drugi s njima surađuju vrlo malo ili skoro da i ne surađuju. Vezano pitanje bilo je bi li TZ trebala više sudjelovati u razvoju malih obiteljskih gospodarstava, gdje je odgovor bio da bi trebala, a i da bi se cijela lokalna i županijska uprava trebala usredotočiti na pomoć onima koji su postavljeni u zakonodavne okvire – koji su registrirani za obavljanje određene djelatnosti.

Zanimljiva je bila reakcija ispitanika kada je bilo postavljeno pitanje prijavljuju li se na projekte. Od šest ispitanika, uključujući i udruge, četvero ispitanika prijavljuje se na natječaje za projekte, dva se ispitanika prijavljuju u suradnji s drugim OPG-ima/udrugama, dok druga dva ispitanika ne surađuju s drugim udrugama/OPG-ima.

Udruživanjem u klaster¹ smatra dobrom idejom troje ispitanika, jer bi se povezivanjem istih ili sličnih gospodarstava/udruga lakše dolazilo do nabave određenih repromaterijala, dolazilo bi se lakše do pristupa specijaliziranim informacijama, brže bi se provodile aktivnosti, jačale bi konkurentske prednosti, razvijao bi se marketing, razvijali bi se novi proizvodi te bi se smanjili troškovi poslovanja i krenulo bi se prema osvajanju većeg tržišta. Dvoje ispitanika smatra da to nije pametna ideja, a objašnjenje stoji u tome da je svaki za sebe izgradio određeni imidž i identitet. Ako neka udruživanja funkcioniraju u drugim državama Europe, kao npr. u Italiji, ne znači da moraju funkcionirati i u Republici Hrvatskoj. Misle da se previše forsira s udruživanjima – a i ona koja su se oformila danas i postoje trenutno u Republici Hrvatskoj, ne funkcioniraju. Jedan ispitanik smatra da nema potrebe ulaziti u klaster ili bilo koju drugu vrstu organizacije.

Dodatno se educiraju svi ispitanici, a prihvaćaju bilo koju vrstu edukacije koja je vezana uz njihov rad i djelovanje. Neke vrste edukacija kojima prisustvuju ispitanici jesu: organizirani seminari i stručne ekskurzije, obilazak sajмова i kongresa, prijavljivanje na seminare (prema zonama interesa), čitanje literature, pretraživanje internetskih stranica i grupna savjetovanja.

¹ Klaster – u ekonomskoj praksi klasteri predstavljaju jedinstvena interesna udruženja poduzetnika i trgovačkih društava koja u suradnji s državnim institucijama i akademskom zajednicom nastoje stvoriti dodatnu vrijednost za svoje poslovanje unaprjeđivanjem poslovnog okruženja u kojem djeluju. Klaster je koncept povezivanja poduzetnika unutar jednog industrijskog sektora, uz čvrstu suradnju sa znanstvenim i državnim ustanovama, najčešće na regionalnoj ili nacionalnoj razini, radi boljeg plasmana određene vrste proizvoda. Povezivanje obuhvaća sve segmente – od proizvodnje do marketinga i distribucije.

Poslovanjem gospodarstvom ili udrugom susreću se različiti problemi u poslovanju. Ponekad se problemi javljaju tamo gdje bi se najmanje trebali očekivati, ali ipak se dogode. Neki od problema koje su naveli ispitanici jesu: neprepoznatljivost lokalne zajednice o prednosti koju bi mogla donijeti ovakva vrsta turizma, neusklađenost zakona – birokracija, skupi državni aparat, manjak radne snage, financijska sredstva, nedostatak slobodnog vremena, visoke cijene repromaterijala.

Jedan od ispitanika situaciju u obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu opisao je sljedećim riječima:

„Jedan od problema s kojima se susrećem u svom poslovanju jesu financije. Kada nemate dovoljno financijskih sredstava, ne možete zaposliti radnu snagu (koja je u manjku i sve je teže pronaći dobrog radnika). Kako ne možete zaposliti radnu snagu, poslove morate obavljati sami, od banalnih poslova koje treba napraviti svaki dan, do vođenja obiteljskog gospodarstva. Kako ne mogu zaposliti radnu snagu i moram obavljati poslove na gospodarstvu, ne mogu otići na dodatne edukacije, poslovne sastanke, posvetiti se više samom vođenju gospodarstva i mnogim drugim korisnijim i potrebitijim stvarima kako bi se više pokrenulo gospodarstvo i da bi stasali u poslovnom svijetu. Eto, moram biti raspršena na svim stranama. Kao drugi problem je neprepoznatljivost lokalne zajednice o prednosti koju bi mogla donijeti ovakva vrsta turizma (premala zainteresiranost Općine, Županija premalo pomaže). Također, pokušali smo do financijskih sredstava preko projekata. Napisali smo projekt, ali naravno da je došlo i u tome segmentu do problema, a problem su neusklađenost zakona (pravilnici jednih ministarstava pobijaju pravilnike drugim ministarstava).

9. ZAKLJUČAK

U Republici Hrvatskoj obiteljska poduzeća susreću se s ekonomskim i financijskim izazovima, promjenama na tržištu, mnogobrojnim administrativnim preprekama, pravosuđem koje nije učinkovito te privatnim i poslovnim odnosima unutar poduzeća. Najveći problem leži u nepravodobnom pokretanju procesa prijenosa poslovanja zbog čega veliki broj obiteljskih poduzeća ne doživi prijenos na drugu generaciju. Stoga da bi obiteljska poduzeća u Hrvatskoj bila održiva, te da bi se razvijala, vlasnici moraju biti otvoreni i spremni na uključenje profesionalnih suradnika u menadžera koji nisu članovi obitelji. Isto tako iskorištavanjem regionalnih i nacionalnih programa za razvoj, obiteljska poduzeća imaju dugoročnu perspektivu razvoja te povećanje konkurentnosti.

Empirijskim istraživanjem zaključeno je da obiteljska gospodarstva mogu imati svijetlu budućnost. Prirodna bogatstva, bogata kultura i povijest Međimurja, savršeni su parametri za pokretanje obiteljskog gospodarstva i stvaranje jedinstvene priče.

Uz znanje koje posjeduju i želju za napretkom i uspjehom, obiteljskim gospodarstvima ipak je potreban vjetar u leđa. Pod vjetrom u leđa smatra se da bi se rad i trud morao prepoznati i od strane državnih institucija, županije, turističke zajednice i lokalne zajednice. Obiteljska poduzeća ne raspolažu velikim financijskim budžetima te im je iz tog razloga marketing i oglašavanje ograničeno. Uz to, ograničen im je i posjet nekim od manifestacija i edukacija zato što zbog financijske situacije ne mogu zaposliti radnu snagu, pa se moraju sami brinuti oko gospodarstva. Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju, hrvatskim je poduzetnicima omogućen pristup europskim fondovima te mogućnost prijave na različite projekte. Ali postoji problem oko toga jer hrvatski zakoni nisu usklađeni, pa ministarstva međusobno nisu usklađena, a problem za poduzetnike javlja se i prije same prijave i realizacije projekta, prilikom dobivanja temeljnih informacija o stvarnim mogućnostima korištenja natječaja za bespovratna sredstva. Kada se govori o udrugama koje su vezane za turizam, na području Međimurske županije nema ih puno. One koje jesu vezane za turizam pozitivnog su karaktera i društveno korisne – zapošljavanje radne snage raznim mjerama zapošljavanja, promicanje kulture i običaja, očuvanje starih zanata od izumiranja.

LITERATURA

1. Alfirević, N; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Miihanović, Z.; Matković, J. Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija (2013)
2. Bajić, S.; Cutvarić, M.; Lendić Kasalo, V.; Kovačić, D.; Malenica, S.; Milčić, I.; Rogošić, N.; Sirovica, K.; Terek, D.; Zuber, M. (2015.) Poslovanje udruga
3. Batrurina, D. Intervju. <https://www.ffst.unist.hr/images/50013723/BATURINA-INTERVJU.pdf> (26. 8. 2017.)
4. CEPOR, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj (2012)
5. Ekomreza.org. <http://www.ekomreza.org/tag/opg/657> (30. 8. 2017.)
6. Fina, državni zavod za statistiku (30. 8. 2017.)
7. Informacija o stanju i kretanjima međimurskog gospodarstva u 2015. <http://medjimurska-zupanija.hr/dokumenti/UO%20za%20gospodarske%20djelatnosti/Informacija%20o%20gospodarstvu%20za%202015.pdf> (25. 8. 2017.)
8. Kukić, S. Tehnike ispitivanja do 139. <http://www.ef.unibl.org> (20. 8. 2017.)
9. Obiteljski i mali hoteli. <http://www.omh.hr/default.aspx?id=17> (30. 8. 2017.)
10. Renko, N.; Brečić, R. Marketing malih i srednjih poduzeća (2016).
11. Škrtić, M. (2006). Poduzetništvo.
12. Škrtić, M.; Mikić, M. (2011). Poduzetništvo
13. Upitnici i intervju. https://ldap.zvu.hr/~oliverap/MetodeIstrazivanjaFT/4_Upitnici.pdf (25. 8. 2017.)

POPIS TABLICA

Tablica 1. Činitelji uspješnog obiteljskog poslovanja.....16

POPIS SLIKA

Slika 1. Model krugova obiteljskog poslovanja.....17

Slika 2. Ukupni prihodi i ukupni rashodi poduzetnika Međimurske županije u 2015. godini – prema veličini poduzetnika.....24

PRILOZI

Prilog 1. Strukturirani intervju

1. Tko je osnivač OPG-a/udruge?

2. Razlog osnivanja OPG-a/udruge?

3. Postoje li prethodna iskustva prije otvaranja OPG-a/udruge?

4. Rade li članovi obitelji?

5. U slučaju zapošljavanja, koji je najčešći oblik zapošljavanja?

6. Suradujete li s turističkom zajednicom?

6.1. Vaše mišljenje o tome bi li turistička zajednica trebala više sudjelovati i pomagati?

7. Prijavljujete li se na projekte?

7.1. Ako da, samostalno ili u suradnji s drugim OPG-ovima/udrugama?

8. Vaše mišljenje o udruživanju u klastere ili neku drugu vrstu organizacije? Bi li Vam to pomoglo?

9. Koji su Vam najčešći problemi u poslovanju?

10. Educirate li se dodatno? Ako da, gdje i kako?
