

# Izvori financiranja malih obiteljskih poduzeća u turizmu

---

Halili, Edita

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic of Međimurje in Čakovec / Međimursko veleučilište u Čakovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:110:471931>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-06**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Međimurje in Čakovec Repository - Polytechnic of Međimurje Undergraduate and Graduate Theses Repository](#)



MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
STRUČNI STUDIJ MENADŽMENTA TURIZMA I SPORTA

EDITA HALILI

IZVORI FINANCIRANJA MALIH OBITELJSKIH PODUZEĆA U  
TURIZMU

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2021.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
STRUČNI STUDIJ MENADŽMENTA TURIZMA I SPORTA

EDITA HALILI

IZVORI FINANCIRANJA MALIH OBITELJSKIH PODUZEĆA U  
TURIZMU

SOURCES OF FINANCING SMALL FAMILY BUSINESSES IN  
TOURISM

ZAVRŠNI RAD

Mentor:

mr. sc. Željko Blagus, pred.

ČAKOVEC, 2021.

## SAŽETAK

*Predmet ovoga rada je razmatranje mogućnosti i ograničenja u financiranju malih obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Činjenica je da su mala obiteljska poduzeća važan dio nacionalnoga gospodarstva zemlje, čine znatan postotak svih registriranih poduzeća, imaju veliki potencijal za zapošljavanje te stvaraju nezanemariv dio novostvorene vrijednosti. Da bi ta poduzeća što uspješnije poslovala, odnosno osigurala si opstanak i razvoj, potrebno je da raspolažu ili da su im dostupna dovoljna financijska sredstva. Mala obiteljska poduzeća koja brže, lakše i jeftinije uspijevaju doći do izvora financiranja mogu si osigurati i određenu konkurentsku prednost. Stoga je osiguravanje transparentnoga i učinkovitoga pristupa financijskim sredstvima važna komponenta poduzetničkoga okruženja. Pogotovo to vrijedi za financijske potpore države te sredstva iz fondova Europske unije. Ako će se ići u tom smjeru stvorit će se okruženje u kojem će obiteljsko poduzetništvo, kao poslovni sustav unutar kojeg djeluju članovi obitelji i karakteriziraju ga mnoge specifičnosti, moći ostvarivati svoje vizije i realizirati svoje ideje. Te specifičnosti se već odražavaju u motivima za pokretanje obiteljskoga posla, a tada i u razlikama u nekim psihološkim i sociološkim obilježjima. U takvim okolnostima uspostavljanje i održavanje ravnoteže između različitih grupa interesa, dakle održavanje dobrih obiteljskih odnosa, vlasničkih interesa te održavanje uspješnosti poslovanja, izazov je za svakoga obiteljskoga poduzetnika.*

*U sklopu rada provedeno je istraživanje o financiranju malih obiteljskih poduzeća na području Varaždinske županije. Istraživanje je pokazalo da sustav financiranja malih obiteljskih poduzeća, zbog postojanja niza problema i prepreka po pitanju nalaženja izvora financiranja, i dalje treba razvijati. Još uvijek se ona nastoje što više financirati vlastitim sredstvima i ušteđevinom ili koristiti kredite, dok im ostali izvori još nisu dovoljno dostupni ili je problem u nedovoljnoj informiranosti o njima.*

**Ključne riječi:** *malo obiteljsko poduzetništvo, izvori financiranja, državne potpore, poticaji EU, istraživanje*

# Sadržaj

## SAŽETAK

<b>1. UVOD</b> .....	<b>4</b>
1.1. Ciljevi i metodologija rada.....	5
1.2. Struktura rada.....	5
<b>2. POJAM I OBILJEŽJA OBITELJSKOGA PODUZEĆA</b> .....	<b>6</b>
2.1. Upravljanje obiteljskim poduzećima .....	8
2.2. Životni ciklus obiteljskoga poduzeća .....	10
2.3. Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća .....	13
2.4. Važnost obiteljskih poduzeća za hrvatski turizam.....	14
2.5. Vlasništvo i prijenos poslovanja u obiteljskim poduzećima.....	17
<b>3. FINANCIRANJE OBITELJSKIH PODUZEĆA</b> .....	<b>20</b>
3.1. Izvori financiranja obiteljskih poduzeća.....	22
3.2. Izvori financiranja i poticaji obiteljskom poduzetništvu od strane Republike Hrvatske .....	24
3.3. Poticaji obiteljskom poduzetništvu iz Europskih fondova .....	29
3.3.1. Europski fond za regionalni razvoj .....	30
3.3.2. Europski socijalni fond.....	30
3.3.3. Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj .....	31
3.3.4. Europski fond za pomorstvo i ribarstvo .....	31
3.3.5. Ostali programi financiranja.....	31
<b>4. ISTRAŽIVANJE O FINANCIRANJU OBITELJSKIH PODUZEĆA NA PODRUČJU VARAŽDINSKE ŽUPANIJE</b> .....	<b>32</b>
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>36</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>37</b>

## 1. UVOD

Obiteljsko poduzetništvo svakako je značajno područje maloga poduzetništva, kako u svijetu tako i u Hrvatskoj, i zbog toga o njemu treba promišljati i razvijati ga. Za njega se može reći da može biti vrlo učinkovit oblik vlasničkoga organiziranja i upravljanja. Mala obiteljska poduzeća u odnosu na druga poduzeća posjeduju određene specifičnosti, pa tako su, na primjer: njihovi nositelji članovi obitelji, postoji povezanost obiteljskoga i poslovnoga sustava, tradicije i visoke kvalitete poslovanja, prisutna je snažna želja za očuvanje poslovanja, članovi obitelji su spremni na razna odricanja za dobrobit poduzeća te svakako postoji usmjerenost na dugoročno poslovanje koje se nasljeđuje, odnosno na prijenos vlasništva s jedne generacije na drugu. Mala obiteljska poduzeća prisutna su u svim sektorima i djelatnostima, pa tako i u turizmu i sportu.

Uspješno financiranje poslovanja malih obiteljskih poduzeća važna je poslovna funkcija i uvjet da se cijelom procesu u poduzeću osigura potreban novac. Naime, svaki potez u fazi stvaranja i funkcioniranju poduzeća ima određenu vrijednost koja se iskazuje novcem. To tada podrazumijeva potrebu da se procijeni koliko sredstava je potrebno za tekuće poslovanje poduzeća, a koliko za izvanredne okolnosti. Najbolja opcija bila bi svakako da mala obiteljska poduzeća raspolažu s dovoljnom količinom vlastitih sredstava, koja onda mogu slobodno ulagati u razvoj svojih poduzeća. U tom slučaju ne bi bilo opterećenja s kreditnim obvezama, niti bilo kojega drugoga oblika dugovanja. Kako je to ipak rijedak slučaj, mala obiteljska poduzeća trebaju se snalaziti na razne druge načine. Najčešće rješenje su bankarski krediti koje pod određenim uvjetima daju banke ili druge institucije. No danas je u Hrvatskoj situacija takva da je pristup takvim sredstvima malim obiteljskim poduzećima ograničen brojnim administrativnim preprekama i procedurama, odnosno opterećen nedovoljno transparentnim kriterijima i regulacijama raznih institucija. Takva neprimjerena usluga poslovne potpore, naravno, otežava ili čak onemogućava njihovo poslovanje i opstanak.

U radu je naglasak stavljen na analizu financiranja malih obiteljskih poduzeća u turizmu. U tom vrlo složenom i zahtjevnom okruženju postoje neke dodatne posebnosti koje uvjetuju određene potrebe i zahtjeve te se s njima ta poduzeća trebaju znati nositi.

### **1.1. Ciljevi i metodologija rada**

Osnovni je cilj rada analizirati i istražiti načine i mogućnosti financiranja malih obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj te istražiti povezanost kvalitete financijskih proizvoda i usluge s uspješnošću poslovanja tih poduzeća.

Prvi dio rada temelji se na sekundarnom istraživanju stručne literature. Metode koje su se koristile kod analize relevantne literature su: metoda analize i sinteze te komparativna metoda.

U drugom dijelu rada predstavljeni su i analizirani rezultati dobiveni na osnovu anketnoga upitnika. Na taj način su ispitani osnovni načini i vrste financiranja malih obiteljskih poduzeća u turizmu Varaždinske županije te su se mogli utvrditi postojeći problemi u tom procesu. Uz to nastojalo se doznati kakva je struktura vlasništva u tim obiteljskim poduzećima, koja je primarna djelatnost tih poduzeća, kakva je njihova veličina te uočiti na kakve probleme i prepreke ona najčešće nailaze u svom poslovanju. Osnovni je zaključak da je uvjet da se taj proces unaprijedi učiniti pomak ka boljem funkcioniranju svih nadležnih institucija i subjekata koji sudjeluju u njemu.

### **1.2. Struktura rada**

Rad je strukturiran kroz pet poglavlja. Na početku rada, u uvodnom dijelu i prvom poglavlju, definirani su ciljevi istraživanja te metodologija rada.

Nakon uvoda, u drugom poglavlju pod naslovom „Pojam i obilježja obiteljskoga poduzeća“, najprije je dano objašnjenje pojma obiteljsko poduzetništvo te je dan prikaz njegovoga značenja za cjelokupno gospodarstvo zemlje. U nastavku su predstavljene specifičnosti upravljanja takvim oblikom poduzetništva te su opisane faze životnoga ciklusa maloga obiteljskoga poduzeća, odnosno njegovoga razvoja od njegova nastajanja do zrelosti, u kojem ono često raste veličinom i trudi se biti diversificiranim. U tom poglavlju predstavljene su i najbitnije prednosti i nedostaci malih obiteljskih poduzeća te objašnjene specifičnosti takvih poduzeća u turizmu. Svršetak toga poglavlja dotiče se problematike prijenosa poslovanja i vlasništva u obiteljskim poduzećima.

Treće poglavlje bavi se središnjom temom ovoga rada, odnosno analizom načina i izvorima financiranja malih obiteljskih poduzeća potrebnih radi osiguranja njihovoga poslovanja. Zbog raznih poteškoća u pribavljanju financijskih sredstava, taj dio poslovnih aktivnosti malih obiteljskih poduzeća stalni je izazov njihovim vlasnicima od

samoga njihovoga nastanka, a tada i tijekom cijeloga njihovoga postojanja. U nastavku je dan pregled najvažnijih potpora malim obiteljskim poduzećima od strane Hrvatske te su opisani najvažniji poticaji koji su im na raspolaganju od strane Europske unije.

U četvrtom poglavlju pod nazivom „Istraživanje o financiranju obiteljskih poduzeća na području Varaždinske županije“, analiziraju se dobiveni rezultati u provedenom istraživanju.

Na kraju rada donesen je zaključak u kojem se sažimaju glavni aspekti obrađivane tematike.

## **2. POJAM I OBILJEŽJA OBITELJSKOGA PODUZEĆA**

Postoji nekoliko kriterija kojima su se vodili autori brojnih definicija obiteljskoga poduzeća: određenjem obiteljskoga poduzeća ovisno o visini vlasničkoga praga obitelji u poduzeću i/ili sudjelovanjem u upravljanju poduzećem, određenjem obiteljskoga poduzeća ovisno o stupnju uključenosti obitelji u poduzeće, određenjem obiteljskoga poduzeća kroz njegov potencijal i namjeru prenošenja posla između generacija ili pak kombinacijom više navedenih elemenata. Tako su autori Astrachan i Shanker (2003), na primjer, obiteljska poduzeća podijelili u tri kategorije, ovisno o stupnju uključenosti obitelji u poslovanje poduzeća. Najšira kategorija obuhvaća obiteljska poduzeća u kojima obitelj ima nizak stupanj uključenosti u svakodnevno poslovanje poduzeća, ali zadržavaju kontrolu nad poslovnom strategijom poduzeća i prisutna je namjera dugoročnoga zadržavanja posla u obitelji. Srednja kategorija obuhvaća obiteljska poduzeća koja pokazuju viši stupanj uključenosti u svakodnevno poslovanje obiteljskih poduzeća tako da član obitelji vodi poslove poduzeća kroz upravljačka tijela poduzeća, a članovi obitelji zadržavaju kontrolu nad upravljačkim pravima (pravo glasa), koja proizlaze iz dionica/udjela poduzeća. Najuža kategorija odnosi se na obiteljska poduzeća koja pokazuju najviši stupanj uključenosti u svakodnevno poslovanje tako da veći broj članova obitelji iz više generacija aktivno sudjeluje u poslovanju poduzeća i drži dionice/udjele poduzeća te da se više od jednoga člana obitelji nalazi na odgovornim upravljačkim pozicijama u poduzeću (Braut Filipović, 2017).

Nedostatak prave definicije obiteljskoga poduzetništva prepoznala je i Europska komisija. Stoga je u sklopu niza mjera i inicijativa usmjerenih prema iskorištavanju



punoga potencijala obiteljskih tvrtki prihvatila prijedlog finske ekspertne grupe za europsku definiciju obiteljskoga poduzeća. Prema tom prijedlogu obiteljsko poduzeće, bez obzira na njegovu veličinu, jest ono u kojem (European Commission, 2009):

1. većinu prava odlučivanja ima(ju) osnivač(i), ili osoba(e) koja(e) je(su) kupila(e) vlasnički udio u tvrtki ili njihovi bračni partneri, roditelji, dijete ili direktni nasljednici djece;

2. najmanje jedan predstavnik obitelji je formalno uključen u upravljanje tvrtkom;

3. tvrtke čijim se vrijednosnicama trguje na burzi odgovaraju definiciji obiteljskih tvrtki ako osnivač, vlasnik dijela tvrtke ili njegova/njezina obitelj ili potomci posjeduju barem 25 % prava odlučivanja.

Ova definicija uključuje obiteljske tvrtke koje još nisu obavile prvi generacijski prijenos vlasništva, tvrtke s jednim vlasnikom i poslovne pothvate koji su pokrenuti samozapošljavanjem. Iz navedenoga proizlazi suglasje da je sudjelovanje obitelji u vlasničkoj strukturi i vodstvu ono što čini obiteljsko poduzetništvo drukčijim od ostalih oblika poduzetništva. Tada im to omogućuje da upravljaju poduzećem uvažavajući ne samo poslovne već i obiteljske ciljeve.

„Jednostavnije rečeno, obiteljska poduzeća su poduzeća koja uključuju neki oblik obiteljskog sudjelovanja i u kojima strateško odlučivanje kontrolira jedna ili nekoliko obitelji. 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“ (Škrtić i Mikić, 2011). Pretpostavlja se da u Hrvatskoj 50% svih zaposlenih radi upravo u takvim poduzećima. Kada se to uzme u obzir sasvim je razumljivo da bi briga države te usmjeravanje i poticanje razvoja maloga obiteljskoga poduzetništva trebala biti primjerena njegovom značaju za nju. To bi moglo dodatno utjecati na bolju zaposlenost, bolje funkcioniranje gospodarstva, većim ulaganjima, a tada i povećanju broja inovacija, većim ulaganjima u istraživanja itd. Umjesto toga u hrvatskom zakonodavstvu tek treba, kao i na razini Europske unije, precizno definirati pojam obiteljskoga poduzeća. Prema postojećim zakonskim okvirima nemoguće je razlikovati obiteljska poduzeća od drugih pravnih oblika ekonomskoga djelovanja. S obzirom da je svako obiteljsko poduzeće registrirano kao trgovačko društvo ili obrt već ovdje nastaje problem kod definiranja specifičnosti obiteljskoga poduzeća. Drugim riječima, kako bi se preciznije odredilo obiteljsko poduzeće potrebno je koristiti i

dodatne kriterije kao što su: udio vlasništva nad poduzećem, utjecaj pri glasanju o bitnim pitanjima poslovanja, mogućnosti kontrole, stupanj utjecaja na donošenje strateških odluka, uključenost više generacija u posao itd. (Buble i Kružić, 2006).

Budući da se svaki uspješan posao tijekom vremena razvija i vrlo često prerasta mogućnosti jedne obitelji, mogu se navesti sljedeći tipovi obiteljskih poduzeća (Dyer, 1986):

1. **Aktivna obiteljska poduzeća** – karakterizira ih 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.
2. **Obiteljska poduzeća s odsutnošću vlasnika** – poduzeća koja su u vlasništvu i pod kontrolom članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poslovanje vode osobe koje nisu članovi obitelji, u ime i za račun obitelji.
3. **Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća** – u navedenim poduzećima samo je 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 obiteljskoga poduzeća, ali možda će se u budućnosti u nju uključiti.

## 2.1. Upravljanje obiteljskim poduzećima

U okolnostima u kojima se obiteljsko poduzeće doživljava kao nastavak obitelji, dakle u kojima su obiteljske vrijednosti itekako zastupljene, upravljanje njime traži specifičan pristup, odnosno pretpostavlja uključenost obitelji u vodstvo poduzeća i njegovu vlasničku strukturu.

Dinamika upravljanja obiteljskim poduzećima počiva na preklapanju dimenzija obitelji, vlasništva (članstva u društvu) i upravljanja/vođenja poslova društva. Tako se na strani ekonomskih ciljeva pojavljuju povećanje imovine i bogatstva obitelji, kontrola obitelji nad poslovanjem društva, dok se na strani neekonomskih ciljeva navode sklad između članova obitelji, društveni status i očuvanje obiteljskoga identiteta između generacija (Braut Filipović, 2017). Dakle, obitelji su obično usmjerene na brigu, skrb i odgoj svojih članova te zahtijevaju zadovoljavanje obiteljskih potreba i održavanje

stabilnosti u obitelji. S druge strane, interesi poduzeća usmjereni su na ostvarivanje profita i razvoj poslovanja, a kako se radi o sasvim različitim ciljevima, vrlo je teško integrirati obitelj i poduzeće u jednu funkcionalnu cjelinu. Izazovi s kojima se obiteljski poduzetnik može sresti često ima veze s komunikacijom, odnosno rješavanjem eventualnih konflikata koji proizlaze upravo zbog preklapanja obiteljskoga života i posla. U takvim okolnostima uspostavljanje i održavanje ravnoteže između različitih grupa interesa, dakle održavanje dobrih obiteljskih odnosa, vlasničkih interesa te održavanje uspješnosti poslovanja, cilj je svakoga obiteljskoga poduzetnika. Ovdje treba napomenuti da se u obiteljskom poduzetništvu vlasnici nerijetko poistovjećuju s menadžmentom pa se vlasničkim interesima često ne posvećuje potrebna pažnja. No, iako u obiteljskim poduzećima vlasnik poduzeća najčešće njime i upravlja, to ne mora biti slučaj, osobito u kasnijim razvojnim fazama poduzeća (Francis Clark, 2014).

U uspostavljanju granica između obiteljskoga i poslovnoga života moguće je koristiti različite strategije, kao npr. upravljanje vremenom. Ta strategija znači da bi određeno vrijeme dana, tjedna i godine moralo biti rezervirano za privatnost i obiteljske poslove. I naravno, uvijek će postojati iskušenje da se nastavi s poslovnim aktivnostima. Kod te strategije od ključne je važnosti i vlasnikov stav. Vlasnik obiteljskoga poduzeća može biti i profesionalan i prijateljski raspoložen i istovremeno komunicirati potrebu za očuvanjem privatnoga vremena i osobnoga prostora. Ovo je vještina koju se vjerojatno može naučiti, ali je također odraz osobnosti (Getz i sur., 2004).

Upravljanje obitelji, dakako, ne može biti ujednačeno za sva obiteljska poduzeća jer svaka je obitelj različita, od strukture poduzeća do interesa pojedinih članova. Stoga se upravljanje "obiteljskim dijelom" poduzeća razlikuje od poduzeća do poduzeća. Na upravljanje obiteljskim poduzećima također utječe i okolnost da obiteljsko poduzeće prolazi kroz različite faze razvoja te da se struktura obitelji mijenja, posebno nakon prijenosa posla na iduću generaciju. To znači da jednom uspostavljeni mehanizmi upravljanja poduzeća i upravljanja obitelji ne moraju odgovarati potrebama poduzeća u nekoj drugoj fazi što upravljanje čini dinamičnom kategorijom i neprestanim izvorom izazova za obiteljsko poduzeće. Postavljanje dobrog obiteljskoga upravljanja svakako će utjecati i na kvalitetnije rješenje pitanja prijenosa posla na sljedeću generaciju (Braut Filipović, 2017). Jedna studija o obiteljskim poduzećima u Australiji iz 1997. godine utvrdila je da mlađi vlasnici daju prednost više formaliziranoj upravljačkoj strukturi,

uključujući manje članova obitelji u upravljanju. Iz toga istraživanja bi se moglo iščitati da vlasnici usmjereni na rast moraju svoje poslovanje učiniti manje obiteljski orijentiranim i profesionalnijim (Getz i sur., 2004).

Problem koji je također prisutan u upravljanju malim obiteljskim poduzećima je da zbog obiteljskih odnosa ona često nemaju dovoljno razvijen menadžment niti vlasnici imaju potrebne menadžerske sposobnosti, stoga se ta znanja u takvim poduzećima često zanemaruju. Promjena takvoga stanja svakako je potrebna, a taj se prostor otvara mogućnošću cjeloživotnoga obrazovanja. Mlađi bi članovi obiteljskih poduzeća trebali imati sve bolje formalno obrazovanje.

Sve navedeno moglo bi doprinijeti boljem rješavanju specifičnih izazova s kojima se nose mala obiteljska poduzeća, na primjer u turizmu pa tako (Getz i sur., 2004):

- Posao može biti sekundarni ili sezonski izvor prihoda, s malim potencijalom za rast
- To je možda više hobi nego ozbiljan način zarade za život
- Priroda posla mogla bi biti vrlo neprivlačna za djecu, a roditelji bi možda voljeli da njihova djeca žive ili rade negdje drugdje
- Samo veće tvrtke, poput hotela ili restorana, mogu stvoriti značajan novčani tijek i na kraju dobit nakon njegove prodaje

## **2.2. Životni ciklus obiteljskoga poduzeća**

Sva poduzeća, pa tako i obiteljska, imaju svoj životni ciklus koji se odnosi na put od njihovoga nastanka do završetka postojanja. Iako se tu podrazumijeva rast i starenje poduzeća, nije nužno da ona propadaju; poslovanje može ostati na vrhu vitalnosti neograničeno, te se također može iz faze pada vratiti na vrh (Buble i Kružić, 2006).

Različiti autori navode različite podjele životnoga ciklusa poduzeća, ali u srži se sastoje od četiri faze (Le Van, 1999):

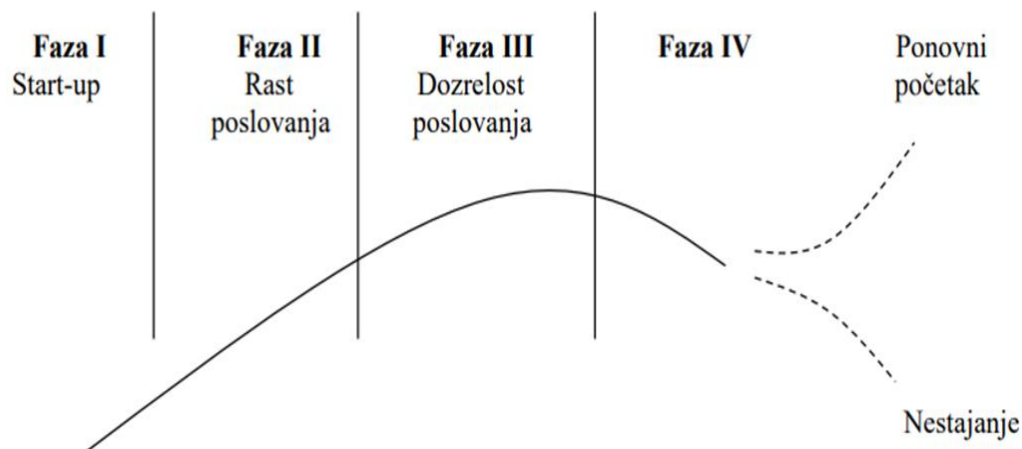
1. **Pojava, pokretanje i preživljavanje obiteljskoga poslovanja** predstavlja prvu fazu u kojoj je temeljni cilj poduzeća započeti s poslovanjem. Da bi pojedinac mogao započeti poslovanje potrebna mu je sposobnost da ideju pretvori u akciju. Tu se podrazumijeva kreativnost, inovativnost, sposobnost planiranja i vođenja kako bi se ostvarili određeni ciljevi. Uspješnost ove faze najviše ovisi o poslovnoj ideji i raspoloživim resursima, odnosno kapitalu kojim poduzeće

raspolože. Ovu početnu fazu često karakterizira visok financijski rizik i općeniti nedostatak resursa potrebnih za kvalitetno poslovanje poduzeća što u konačnici dovodi do slabe konkurentnosti na tržištu.

2. **Stabilizacija i rast poslovanja** predstavlja fazu u kojoj je postignuta unutarnja organizacijska stabilnost i administrativna struktura. Ostvaren je profit i poduzeće kontinuirano raste, a samim time se stvaraju i dobri poslovni odnosi s kupcima i dobavljačima. Financijski rizik se u ovoj fazi smanjuje i poduzetnici imaju priliku osnažiti svoje planove i strategije za budućnost. U ovoj fazi se javlja potreba za jačanjem strateškoga i financijskoga planiranja kako bi poduzeće bilo spremno na potencijalne probleme na tržištu.
3. **Dozrelost poslovanja** predstavlja fazu u kojoj dolazi do smanjenja profitabilnosti, konkurencija je sve jača, proizvodi ili usluge polako gube svoju prepoznatljivost te se usporava ili smanjuje njihova prodaja. S obzirom na negativne trendove koji se počinju događati, vlasnici obiteljskih poduzeća se suočavaju s izazovom u kojem odlučuju žele li prepustiti poslovanje profesionalnim i educiranim menadžerima koji se mogu nositi s poteškoćama u ovoj fazi životnoga ciklusa. Zbog krize u koju ulazi poduzeće u ovoj fazi, javlja se potreba za revitalizacijom, te poduzeća koja se ne uspiju revitalizirati obično propadaju.
4. **Ponovni početak poslovanja** zahtijeva od vlasnika poduzeća ili profesionalnih menadžera da pronađu rješenje za ozdravljenje te da stvore novu viziju poduzeća. U ovoj fazi dolaze do izražaja vještine menadžera ili vlasnika koji su primorani kreirati plan ozdravljenja obiteljskoga poduzeća kako bi ojačali njegovu poziciju na tržištu te osigurali opstanak. Potrebno je započinjanje novih poslovnih procesa ili nadopunjavanje već postojećih kako bi se ponovno pokrenuo obiteljski posao.

Životni ciklus poduzeća može se prikazati krivuljom koja prikazuje sve četiri prethodno objašnjene faze (Slika 1.).

Slika 1. Životni ciklus obiteljskoga poduzeća



Izvor: Kružić, D. (2016.) Obiteljsko poduzetništvo, str 120.

Razumijevanje koncepta životnoga ciklusa moguće je promatrati i kroz trodimenzionalni razvojni model, kojeg čine tri dimenzije - obitelj, poslovanje i vlasništvo. Posao se razvija kroz „pokretanje“ i „širenje/formalizaciju“ do „zrelosti“. Vlasništvo se potencijalno može razviti od „osnivača koji kontrolira“ kroz „bratsko i sestrinsko partnerstvo“ do „konzorcija rođaka“. Duž obiteljske osi nalaze se četiri faze obiteljskoga razvoja: „mlada poslovna obitelj“; „djeca u poslu“; „raditi zajedno“; i u konačnici „sukcesija“ (ili prekid poslovanja). U tom je konceptu bitna činjenica da točke odlučivanja duž jedne osi utječu na elemente ostalih (Getz i sur., 2004).

Dakle, unutar navedenih dimenzija postoje različite mogućnosti utjecaja i promjena koje se potom odražavaju na životni ciklus poduzeća. Odnosno, ovisno o poziciji obiteljskoga poduzeća u trodimenzionalnom modelu, obiteljsko poduzeće preuzima specifična obilježja i izazove koje tu razvojnu poziciju prate. Tako, primjerice, kod poslovnoga podsistema, poduzetnik različitim strategijama rasta i razvoja može utjecati na zadržavanje ili preskakanje određene razvojne faze. Jednako tako vlasnik sam može odlučiti da će zadržati početnu strukturu vlasništva dokle god to može ili može razdijeliti vlasništvo među svojim nasljednicima ili prekinuti obiteljsko vlasništvo itd. (Senegović, 2020). Ovaj model ukazuje na potrebu za dugoročnim, strateškim razmišljanjem u obiteljskoj tvrtki. Velika je vjerojatnost da će se karakteristike

obiteljske tvrtke druge ili treće generacije prilično razlikovati od karakteristika ranih godina (Getz i sur., 2004).

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

Obitelj se može promatrati kao otvoreni sustav koji se sastoji od određenih komponenti (podsistema) koje su u neprekidnoj interakciji i koje djeluju prema određenim pravilima (obiteljskim običajima, vrijednostima, ciljevima, i dr.). Iz takvih interakcija proizlaze brojne prednosti, ali i nedostaci obiteljskoga poduzeća. Neke od njih predstavljaju snagu i stabilnost obiteljskih poduzeća koje im omogućavaju realizaciju izvanrednih poslovnih uspjeha, a druge - nepremostive prepreke koje narušavaju obiteljske odnose i radi kojih brojna obiteljska poduzeća propadaju (Senegović, 2020).

Jedna od najvažnijih prednosti je povezanost obitelji i međusobno povjerenje koje dovodi do učinkovitoga postizanja zajedničkih ciljeva. Poseban odnos među članovima obitelji, zajednička vizija i ciljevi postaju tako dio organizacijske kulture obiteljskoga poduzeća što može imati pozitivan učinak na poslovanje. Sukladno s navedenim, može se reći da se obiteljske tvrtke temelje na sljedećim prednostima: želja za očuvanjem vlasništva, obiteljska povezanost, briga za pojedinca, humanost poslovanja, očuvanje radnoga mjesta, naglašavanje kvalitete, čuvanje tradicije, briga za kupca te spremnost obitelji da se odrekne osobnoga dohotka u korist razvoja tvrtke. U svakom slučaju skladni odnosi unutar obitelji temelj su svih vidova poslovanja koja obitelj vodi i gdje sudjeluje, to jest gdje se prepoznaje njezina uloga (Miočić, 2019).

Getz, Carlsen i Morrison (2004) sistematizirali su prednosti obiteljskih poduzeća na sljedeći način:

- dostupni obiteljski resursi;
- obiteljska žrtva;
- mreže unutar obitelji i zajednice; i predanost obitelji, osoblju i poslu;
- jedinstveno upravljanje;
- socijalna odgovornost;
- kontinuitet i tradicija;
- integritet;
- posebna znanja;
- sposobnost zauzimanja tržišta;

- dugoročna orijentacija.

Uz navedene prednosti, u funkcioniranju malih obiteljskih poduzeća dolazi i do nejasnoća, nesuglasica ili konflikata, što onda može prouzročiti niz problema. U negativne karakteristike obiteljskih poduzeća može se ubrojiti sljedeće (Alpeza i Mezulić Jurić, 2015):

- Otpor prema promjenama – tradicija kao jedna od temeljnih vrijednosti poduzeća
- Nedostatak povjerenja i transparentnosti prema nečlanovima obitelji
- Interesi članova obitelji mogu biti u konfliktu s interesima poduzeća
- Pojedini članovi obitelji rad u obiteljskom poduzeću „uzimaju zdravo za gotovo”
- Nepotizam – toleriranje nekompetentnih članova obitelji na menadžerskim pozicijama
- Nesposobnost odvajanja privatnoga od poslovnoga
- Zbrkana struktura i nejasna podjela posla i odgovornosti
- Neprivlačno radno okruženje za kvalitetne profesionalne menadžere
- Spori rast zbog nesklonosti zaduživanju
- Nerazmjer između doprinosa i plaća članova obitelji
- Prijenos poslovanja na nasljednike najčešće se ne događa pravovremeno

Radi postizanja dugoročne održivosti poduzeća, obiteljska poduzeća trebaju formalizirati takve upravljačke politike koje će omogućiti balansiranje poslovnih i obiteljskih interesa u korist svih s njima povezanim interesnim skupinama. U tom kontekstu potrebno je umanjiti negativne efekte interakcije podsistema vlasništva, obitelji i poslovanja, a pospješivati produktivne sinergijske efekte (Senegović, 2020).

#### **2.4. Važnost obiteljskih poduzeća za hrvatski turizam**

Mikro, mala i srednja poduzeća, a tu se ubrajaju i mala obiteljska poduzeća u turizmu, zapošljavaju čak tri četvrtine (74,3%) svih zaposlenih u poslovnim subjektima u Hrvatskoj. Taj je sektor, na primjer, u 2019. godini, ostvario čak 60,3% ukupnoga prihoda ostvarenoga na razini Hrvatske. U ukupno ostvarenom izvozu hrvatskih poduzeća u 2019. godini, sektor malih i srednjih poduzeća sudjelovao je s udjelom od



52,9% (Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj, CEPOR, <https://ticm.hr> > cepor-izvjesce-o-malim-i-srednjim-poduzecima). Dakle, radi se o važnom segmentu hrvatskoga gospodarstva i stoga je jasno da država treba nastojati što bolje formulirati i provoditi mjere koje će podupirati razvoj tih poduzeća.

Karakteristike malih obiteljskih poduzeća u turizmu povezane su s određenim čimbenicima iz kojih proizlaze i specifičnosti takvih poduzeća (Slika 2).

Slika 2. Okvir za razumijevanje obiteljskih poduzeća u turizmu



Izvor: Bujan, Ivana (2018). Utjecaj poduzetničkih osobina i znanja vlasnika na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu – doktorski rad.

Kao što je vidljivo iz slike, tri su temeljne odrednice koje određuju specifičnosti obiteljskih poduzeća u turizmu, a to su: okruženje, obiteljska vizija i djelatnost. Svaka od odrednica uključuje pojedinačne čimbenike. Tako već iz naoko jednostavne odrednice kao što je okruženje, odnosno lokacija proizlaze određene specifičnosti (Bujan, 2018).

Može se reći da je obiteljsko mikro poduzetništvo u turizmu model, sredstvo ostanka i opstanka stalnoga stanovništva u raznim hrvatskim krajevima, pogotovo ugroženima depopulacijom. Vezivanjem obitelji za zemlju, za dom uz osiguranje egzistencije, postiže se opstojnost malih mjesta, posebno ruralnih krajeva, a to je zapravo veći dio Hrvatske. Mikro poduzetnik najprije upošljava svoju obitelj, zatim rođake, susjede i ostale sumještane, a tek tada, po potrebi, i dodatne djelatnike u sezoni visoke

zaposlenosti (Pinezić, 2017). Stoga motivi za ulazak u obiteljsko poduzetništvo u turizmu mogu biti različiti.

Specifičnost tih malih obiteljskih poduzeća u turizmu je da ona najčešće ostaju u rukama obitelji i da većina članova obitelji sudjeluje u vođenju i poslovnim aktivnostima istih (Bartoluci, 2013). Obiteljska poduzeća u turizmu u svoje proizvode i usluge uključuju mnoge segmente lokalne tradicije i kulture te time osiguravaju specifičnu ponudu, a također i ekonomsku valorizaciju domaćih turističkih resursa. Prednost im je i ta da ne mora biti povezana s velikim kapitalnim ulaganjima, a osim toga omogućavaju individualizirani pristup gostima, gdje oni ne predstavljaju samo broj, već imaju i svoje ime, osobnost, navike i potrebe koje valja zadovoljiti ([http://www.mint.hr/UserDocsImages/arhiva/006\\_160128\\_msi.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/arhiva/006_160128_msi.pdf)). U današnjim turističkim trendovima, kad turisti postaju sve svjesniji kvalitete i sve manje traže bezlični masovni asortiman, takve prednosti su i te kako značajne.

Prema Bujan (2018), klasifikacija specifičnosti maloga obiteljskoga poduzeća u turizmu može se sumirati na sljedeći način:

- članstvo u obiteljskim poslovnim centrima - poslovnim grupama koje su povezane s obiteljskim poduzećima ili neprofitnim organizacijama;
- zaposlenje članova obitelji u poduzeću;
- obiteljski ciljevi ili stvaranje bogatstva kroz generacije prijenosom posla;
- jak utjecaj obiteljskih odnosa na posao;
- specifično ponašanje u odnosu na ostala poduzeća;
- prijenos posla na iduću generaciju obitelji.

Da bi se te prednosti i dalje zadržale pa čak i unaprjeđivale, mali poduzetnici u turizmu naravno trebaju sustavno pratiti i analizirati te tada i predvidjeti društvene promjene, suvremene trendove poslovnoga razvoja u turizmu, promjene u ponašanju suvremenoga turista, konkurencije i posljedice takvoga ponašanja itd. ([https://repository.fthm.uniri.hr > object > PDF > view](https://repository.fthm.uniri.hr/object/object/160128_msi.pdf)). Drugim riječima, dinamika turističkoga tržišta pred mala obiteljska poduzeća stalno postavlja izazove da razvijaju svoje turističke proizvode i usluge koji se onda uklapaju u okvire potražnje koju treba opravdano zadovoljiti. Ne treba zanemariti ni činjenicu da je u turizmu još uvijek prisutan problem sezonalnosti, koja utječe i na funkcioniranje malih obiteljskih poduzeća, njihove novčane tijekove te smanjuje profitabilnost, što onda utječe na

potrebu istraživanja raznih načina financiranja, odnosno mogućnosti premošćivanja financijskih poteškoća i pronalaženje alternativnih izvora financiranja za saniranje nelikvidnosti (Bujan, 2018).

Mali obiteljski posao u turizmu sadrži određene čimbenike ostanka u poslu i ugroze posla. Ti čimbenici također određuju specifičnosti malih obiteljskih poduzeća u turizmu (Tablica 1.).

Tablica 1. Obilježja obiteljskoga posla u turizmu

Čimbenik ostanka u poslu	Čimbenik ugroze posla
lokacije obiteljskoga posla u turizmu su periferna i ruralna područja koja nisu od interesa velikim korporacijama	lokacije obiteljskoga posla u turizmu su privlačne velikim korporacijama
obiteljski posao u turizmu osigurava autentično iskustvo gostu, a proizvodi i usluge su visoke kvalitete	osjetljivost na konkurentske aktivnosti na tržištu
privlačnost životnoga stila, niske barijere ulaska, održivost unatoč nedostatku financijskih sredstava i radne snage	gospodarska situacija u zemlji je loša, životni stil neprivačan te nedostaju financijski i ljudski resursi
doprinos održivosti destinacije na regionalnoj razini i stvaranje dodane vrijednosti gospodarstvu, društvu i okolišu	loša infrastruktura u mjestu gdje djeluje obiteljsko poduzeće
	nezainteresiranost i nedostatak svijesti donositelja politika o potencijalnim koristima određenom području

Izvor: Bujan, Ivana (2018). Utjecaj poduzetničkih osobina i znanja vlasnika na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu – doktorski rad.

## 2.5. Vlasništvo i prijenos poslovanja u obiteljskim poduzećima

Prijenos poslovanja obično je sastavni dio životnoga ciklusa obiteljskih poduzeća, ali zbog svoje kompleksnosti može biti i vrlo rizičan potez vlasnika koji neka poduzeća ne uspiju preživjeti. Kod privatnoga vlasništva prijenos poslovanja podrazumijeva prijenos vlasništva nad poduzećem na drugu osobu ili drugo poduzeće. Vlasništvo se prenosi iz brojnih razloga, a najčešće je to: umirovljenje vlasnika, iznenadne situacije kao što su

smrt ili bolest u obitelji, promjena profesije samoga vlasnika ili promjene u okruženju koje zahtijevaju prijenos poslovanja. Bez obzira na okolnosti promjena vlasnika osigurava kontinuiranu poslovnu aktivnost poduzeća (CEPOR, Prijenos poslovanja, 2015).

Dakle, prijenos poslovanja u smislu prijenosa vlasništva poduzeća može se realizirati kroz (CEPOR, Prijenos poslovanja za poduzetnike, 2015):

- prenošenje vlasništva na članove obitelji (nasljeđivanje);
- prodaju poduzeća neobiteljskim članovima u poduzeću (menadžmentu ili zaposlenicima) ili osobama i poslovnim subjektima izvan poduzeća, uključujući preuzimanje ili spajanje s drugim poduzećima.

Kod prijenosa poslovanja postoji mogućnost odvojenoga odvijanja procesa prijenosa vlasništva i upravljanja poduzećem. U obiteljskim poduzećima se prijenos poslovanja najčešće odnosi samo na prijenos upravljanja poduzećem, a prijenos vlasništva se određuje oporukom vlasnika ili ostavinskim postupkom (Cikač, 2012).

U obiteljskom poduzetništvu, vlasništvo je moguće spoznati s ekonomskoga i pravnoga aspekta. U ekonomskom smislu, obiteljsko vlasništvo se manifestira u prisvajanju i iskorištavanju stvari kao potrebnih dobara za zadovoljavanje obiteljskih potreba. U pravnom smislu, obiteljsko vlasništvo predstavlja zaštitu obiteljskoga ekonomskoga prisvajanja, i čini ukupnost odredbi koje reguliraju prava u uporabi i raspolaganju stvarima (Kružić, 2004).

Temeljne forme vlasništva nad obiteljskim poduzećima mogu biti (Kružić, 2004):

- a) poduzeća u većinskom vlasništvu - znači da najveći broj dionica pripada osnivaču i kasnije njegovom nasljedniku. Danas je većina obiteljskih poduzeća osnovana sa samo jednim vlasnikom koji kontrolira poslovanje.
- b) poduzeća u vlasništvu nasljednika, braće i sestara – relativno je jednaka proporcija vlasništva u rukama članova iste generacije. Takav oblik vlasništva obično se javlja u drugoj ili nekoj od daljnjih generacija u obitelji.
- c) poduzeća u vlasništvu konzorcija rođaka – uključena je treća ili kasnija generacija nasljednika. Na taj način dolazi do daljnje podjele vlasništva obiteljskoga poduzeća koji tijekom vremena poprima oblik čistog konzorcija rođaka.

- d) poduzeća u vlasništvu sindikata obitelji – vlasništvo je izrazito frakcionirano i nalazi se u rukama četvrte ili kasnije generacije nasljednika u kojoj proširene obitelji mogu uključivati i više od stotinu članova.

Uključivanje članova obitelji u upravljanje poduzećem predstavlja izazov za obje generacijske strane. U pravilu, vlasništvo nad obiteljskim poduzećima najčešće se prenosi od jednoga većinskoga vlasnika, koji može biti osnivač ili njegov nasljednik, na nekoliko vlasnika (najčešće na sinove ili kćeri), te nakon toga i na veoma široki broj vlasnika (Kružić i Bulog, 2012). Iz prava vlasništva izvode se ovlaštenja nositelja prava vlasništva, a to su: posjedovanje, uporaba, korištenje i raspolaganje, što znači da vlasništvo nad obiteljskim poduzećem u sebi nosi upravljačka i imovinska prava koja proizlaze iz dionica ili udjela u obiteljskim poduzećima (Kružić, 2004). Pri tome je potrebno voditi računa o raznim stvarima, na primjer: postoji li uopće mogućnost prijenosa na nove generacije, kada je prikladan trenutak za donošenje takve odluke, kako provesti postupak nasljeđivanja obiteljskoga posla te kako će se provoditi tranzicija na sljedeće generacije itd.

Stari vlasnici obiteljskih poduzeća daju prednost obiteljskim nasljednicima radi (Alpeza i Mezulić, 2015):

- Prenosnja povoljnih prilika na svoju djecu
- Osiguranja kontinuiteta nasljedstva
- Održavanja obiteljskoga zajedništva
- Generiranja financijskih prednosti i blagostanja
- Osiguranja osobnih interesa u starosti
- Zaštite pouzdanih i vjernih zaposlenika
- Omogućavanja obiteljske financijske sigurnosti
- Postizanja društvenih probitaka

Za prijenos vlasništva potrebno je odvojiti dovoljno vremena i obaviti ga bez pritiska. Naravno, uvijek postoji mogućnost da se pokretanje ove teme te različiti stavovi i razmišljanja mogu negativno odraziti na odnose svih onih članova obitelji koji će biti u to uključeni.

### 3. FINANCIRANJE OBITELJSKIH PODUZEĆA

Za uspješno i učinkovito vođenje svakoga sustava pa tako i za poslovanje malih obiteljskih poduzeća svakako je vrlo značajna financijska komponenta poslovanja. Financije su presudne za (Marković, 2000):

1. osnutak poduzeća,
2. tekuće poslovanje,
3. razvoj poduzeća.

Nedovoljno obraćanje pažnje na tu činjenicu ili njeno nedovoljno razumijevanje u konačnici može dovesti do problema ili pogrešno donesenih odluka što tada može rezultirati nemogućnošću izvršenja postavljenih ciljeva. S druge strane, kvalitetno upravljanje sredstvima može dovesti do smanjenja troškova, pravodobne naplate, odgode rokova plaćanja, povećane likvidnosti i solventnosti, povećanja dobiti i sl. Iz navedenoga zaključujemo da je za osiguranje financiranja malih obiteljskih poduzeća svakako važan čovjek koji može pravilno ocijeniti potrebe obiteljskoga poduzeća te na osnovu raspoloživih informacija prepoznati i odabrati između mogućih rješenja te donijeti konačnu prosudbu. Naravno uz to ne treba zanemariti i druge okolnosti koje postoje unutar poduzeća, a važno je i okruženje.

U obavljanje poslovnih aktivnosti u malom obiteljskom poduzeću potreba za financiranjem javlja se od samoga početka postojanja poduzeća. Problem već može predstavljati osiguravanje dovoljne količine kapitala koji je potreban za samo pokretanje, odnosno osnivanje poduzeća (Vidučić, 2006). Zbog postojeće situacije na financijskom tržištu mala obiteljska poduzeća sklonija su osloniti se na obiteljsku uštedevinu. Kako bi se omogućila realizacija poslovnoga pothvata često dolazi i do ujedinjenja svih snaga članova obitelji. Dobit se često ponovno ulaže, a vlasnici ne traže brze povrate na uloženo, tako da su dugoročno investiranje i kapital ulagača često posljednji način financiranja (Bujan, 2018). Nažalost, budući da se mnogi poslovni obiteljski projekti u turizmu ne mogu financirati isključivo vlastitim financijskim sredstvima, u upravljanju financijama je umijeće pronaći ravnotežu u upravljanju vlastitim i tuđim izvorima financiranja kako bi se zadovoljile potrebe i interesi različitih zainteresiranih strana, kao što su vlasnici obiteljskih poduzeća, članovi obitelji ili zaposlenici, država, dobavljači, potrošači ili klijenti itd.

Od stranih izvora bankarski krediti su i dalje dominantan izvor financiranja poduzetničke aktivnosti u Republici Hrvatskoj. Članovi obiteljskoga poduzeća često se u situacijama takvoga zaduživanja pojavljuju kao jamci za kredite te daju zajedničku imovinu pod hipoteku. Hipotekarni i investicijski krediti su dugoročni krediti koji se daju uz zalog (hipoteku) nepokretne imovine (zemljište, kuću, stan ...), koja služi kao instrument osiguranja. Takav kredit banka odobrava na temelju tržišne vrijednosti nekretnine, pri čemu je visina kredita manja od vrijednosti nekretnine (npr. kredit u omjeru 1:1,5 prema vrijednosti nekretnine). Nekretnina pod hipotekom se upisuje u zemljišne knjige i ne može se prodati sve do otplate kredita (Bujan, 2018).

Problem mnogim obiteljskim poduzećima u njihovom poslovanju predstavlja visina kamatnih stopa i bankarskih naknada. Ipak im ide na ruku da banke iz godine u godinu, prvenstveno zbog sve veće konkurencije, sve više ublažavaju standarde odobravanja kredita za sektor malih i srednjih poduzeća. Tako su se kamatne stope na kredite za poduzeća u 2019. godini za kratkoročne kredite smanjile s 3,2% na 2,5%, a za dugoročne kredite s 2,9% na 2,1 % (Godišnje izvješće za 2019., Hrvatska narodna banka, [www.hnb.hr](http://www.hnb.hr)). Pristup kapitalu malim je obiteljskim poduzećima dodatno otežan zbog nepotpune strukture institucionalnoga financiranja, tj. zbog odsutnosti dobrostojećih ulagača rizičnoga kapitala te zbog plitkoga i nelikvidnoga tržišta vrijednosnih papira (Vidučić, 2018).

Očito je da je cijela situacija oko financiranja mikro, malih i srednjih obiteljskih poduzeća u turizmu takva da je treba poboljšati. Zato je važno da postoji određena briga države za usmjeravanjem i poticanjem razvoja ovoga gospodarskoga segmenta (Krišto, 2011). Prvenstveno se tu radi o sredstvima Ministarstva turizma, ali su u to uključeni i ostali sudionici kao, na primjer, Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska banka za obnovu i razvoj, Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Ministarstvo poljoprivrede i dr. Ministarstvo turizma tako u okviru svojih javnih poziva dodjeljuje sredstva za povećanje standarda, kvalitete i dodatne ponude, diversifikaciju poslovanja i održiv razvoj, korištenje novih tehnologija itd. (Petračić, 2018). Naravno, to ne pogoduje samo gospodarskim subjektima u turizmu nego i razvoju poduzetništva i cijeloga gospodarstva u Hrvatskoj.

### 3.1. Izvori financiranja obiteljskih poduzeća

Izvori financiranja su financijska sredstva koja poduzeća koriste u različite poslovne svrhe. Svako financiranje nosi svoje prednosti i nedostatke. Na izbor izvora sredstava, osim unutarnjih zahtjeva i potreba, također značajno utječu vanjske prilike i mogućnosti, zbog čega mogu postojati dvojbe oko najboljega izbora ([https://bib.irb.hr > datoteka > 1052829.1-2010.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/1052829.1-2010.pdf)). U općenitom smislu, moguće ih je podijeliti s obzirom na ročnost i s obzirom na izvor financiranja.

S obzirom na ročnost, razlikuju se sljedeći izvori financiranja (Šarlija, 2008):

- **Trajni rok** - takav kontinuirani način financiranja nema predviđeni rok trajanja. U ovu kategoriju spada kapital poduzeća koji se može formirati iz dioničkoga kapitala, premije na emitirane dionice, zadržane neto dobiti, rezerva i dobitka tekuće godine.
- **Dugoročni izvori** – investicije iznad 5 godina, a odnose se na investicije u opremu i postrojenja zgrade. Osnovni oblici dugoročnih izvora financiranja su emisije obveznica, krediti na obročnu otplatu i *leasing*. Pri dugoročnom financiranju, kao i drugim oblicima financiranja, važno je voditi računa o najboljoj kombinaciji izvora financiranja, visini potrebnih novčanih sredstava, dinamici njihova pribavljanja i vraćanja, uvjetima financiranja te stupnju financijskoga rizika.
- **Srednjoročni izvori** - investicije od 1 – 5 godina, a odnose se na ulaganje u opremu, postrojenja, kupnja korporativnih obveznica itd. Srednjoročno financiranje koristi se kod ulaganja koja su takva da se ne mogu financirati iz kratkoročnih izvora jer ne omogućavaju otplatu u roku od jedne godine. Također se koristi i kod financiranja ulaganja kod kojih nije primjereno financiranje iz dugoročnih izvora, kao što je emisija obveznica, jer su to manja ulaganja, kod kojih troškovi emisije ne bi bili opravdani. Iz ovoga proizlazi da je osnovna prednost srednjoročnoga financiranja u tome što omogućuje kreditno zaduživanje u okolnostima kada su očekivani novčani tijekovi takvi da se dug može stalno povlačiti kroz razdoblje od nekoliko godina.
- **Kratkoročni izvori** - uglavnom su to kratkoročna ulaganja na koja se očekuju brzi povrati do 1 godine. Kratkoročnim financiranjem se pribavljaju sredstva za podmirenje neodgodivih tekućih obveza (dobavljači, porezi, plaće i sl.). Također



se može govoriti o izvorima za obrtna sredstva, izvorima za održavanje tekuće likvidnosti, izvorima za uvoz itd. Za financiranje kratkoročnih potreba poduzeća koriste se sljedeći izvori financiranja: trgovački krediti, bankovni krediti, faktoring, *leasing*, komercijalni zapisi, bespovratna sredstva (državne potpore), vlastita imovina (prodaja) itd. Kratkoročni izvori financijskih sredstava koriste se češće nego srednjoročno i dugoročno financiranje zbog prednosti koje proizlaze iz vremenskoga čimbenika (Veselica, 1995). Između mnogih prednosti kratkoročnoga financiranja ističu se sljedeće najvažnije pozitivne strane: jednostavnija i brža procedura za odbijanje sredstava iz kratkoročnih izvora, cijena kapitala iz kratkoročnih izvora je niža nego iz dugoročnih izvora itd. S druge strane tu su i neki nedostaci kratkoročnoga financiranja, npr. ako poduzeće koristi kratkoročni bankovni kredit u neprimjerene namjene može ubrzo lako dospjeti u situaciju da ne može vratiti kredit, a posljedično mu nakon toga banka više neće odobriti novi kratkoročni kredit ili će znatno povećati kamatnu stopu (<https://bib.irb.hr> > datoteka > 1052829.1-2010.pdf).

Prema porijeklu izvori financiranja dijele se na (Orsag, 1997):

- **Unutarnje** (interne) izvore koje je stvorilo samo poduzeće (uplata temeljnoga kapitala, amortizacija, dugoročna rezerviranja, zadržani dobitak, pričuve), odnosno izvore koje opskrbljuje sam vlasnik poduzeća bez vanjskog posrednika.
- **Vanjske** (eksterne) izvore koje financijski menadžment priskrbljuje izvana, emisijom kratkoročnih i dugoročnih vrijednosnih papira, uzimanjem kratkoročnih i dugoročnih kredita itd.

Izvori financiranja se, s obzirom na to tko se nalazi na strani financijskoga izvora, općenito dijele na vlastite i tuđe izvore (Šarlija, 2008):

- **Vlastiti** izvori su oni kod kojih ne postoji obveza vraćanja te nemaju rok dospijea, a mogu biti u obliku dioničkog kapitala ili partnerskih uloga. Vlastiti izvori najčešći su oblik financiranja obiteljskoga poduzeća zbog jednostavnijega dolaženja do financijskih sredstava. Mogućnost njihovoga korištenja ovisi o uspješnosti poslovanja poduzeća. Od vlastitih sredstava najznačajniji izvor čine novčana sredstva, međutim, u širem smislu, u njih se uključuje i amortizacija, dobit, rezerve (zakonske i statutarne) te dugoročna rezerviranja za rizike i troškove. Kada se vlastiti izvori iscrpe i troškovi poduzeća povećaju do mjere

gdje vlasnik više nema vlastite izvore, dolazi do potrebe za tuđim izvorima financiranja.

- **Tuđi** izvori su oni koji se moraju vratiti vjerovnicima u određenom roku, a koriste se za financiranje kratkoročnih i dugoročnih ulaganja u obliku kratkoročnih i dugoročnih obveza, dugova. Tuđi izvori ne bi trebali biti veći od vlastitih, a time se osigurava veća sigurnost povrata kapitala vjerovnicima, prihvatljivi troškovi financiranja, neovisnost poduzeća u vođenju poslovne politike i financijska prilagodljivost. U njih spadaju bankovni krediti, dugovi dobavljačima, *leasing*, vlastita emisija vrijednosnih papira i slično.

Iako je segment tradicionalnoga financiranja putem kreditiranja banaka posljednjih godina ostvario brojne pozitivne pomake, prije svega rastom ponude kredita i padom kamatnih stopa, i dalje postoje određene poteškoće, pogotovo u financiranju iz ostalih izvora, koji su ponekad pogodniji za rizičnije faze poduzetničkoga pothvata - pokretanje pothvata, preuzimanje pothvata, te brzi rast, kao npr. poslovni anđeli, fondovi rizičnoga kapitala, platforme za grupno financiranje itd. (<http://www.cepor.hr> ›Izvjescje-2020-HR-web).

### **3.2. Izvori financiranja i poticaji obiteljskom poduzetništvu od strane Republike Hrvatske**

Iako još uvijek zaostajemo za prosjekom Europske unije, Hrvatska ipak ima sve razvijeniju mrežu poduzetničkih potpornih institucija (ministarstava, razvojne agencije, poduzetnički centri, poslovni inkubatori, znanstveno – tehnologijski parkovi, centri kompetencije i slobodne zone) koje poduzetnicima mogu pružati podršku kroz informiranje, savjetovanje, edukacije i povezivanja s investitorima (Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj, CEPOR, <https://ticm.hr> › cepor-izvjesce-o-malim-i-srednjim-pod...). Financijski instrumenti koji stoje na raspolaganju malim i srednjim poduzetnicima u Republici Hrvatskoj su kreditiranje subjekata maloga gospodarstva pod povoljnim uvjetima i subvencioniranje kamata po preuzetim kreditima i kreditiranje za početak poslovanja, davanje jamstva za kredite, osnivanje i upravljanje fondova rizičnoga kapitala i drugih fondova, pružanje stručne i savjetodavne pomoći za subjekte maloga gospodarstva itd. (Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, NN 29/02, 63/07, 53/12, 121/16). Bitno je da je takva državna podrška u skladu s orijentacijom na

dugoročni razvoj gospodarstva, dakle i turizma, što onda posljedično može utjecati i na povećanje zaposlenosti i na zaustavljanju trenda odlazaka u inozemstvo, rastu izvoza itd.

U nastavku su opisani najčešći izvori financiranja malih poduzetnika u Hrvatskoj (Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj, CEPOR, <https://ticm.hr> > cepor-izvjesce-o-malim-i-srednjim-pod...):

- 1. BANKE** - Kao što je već spomenuto, bankarski krediti su i dalje dominantan izvor financiranja poduzetničke aktivnosti u Republici Hrvatskoj. Na kraju 2019. godine u Hrvatskoj je poslovalo 20 banaka i 3 stambene štedionice. Komercijalne banke u svojoj ponudi imaju različite vrste kredita za financiranje malih i srednjih poduzeća - kredite za financiranje izvoza, za obrtna sredstva, investicijske kredite, građevinske kredite, kredite za turističke usluge, hipotekarne kredite, kredite za razvoj poljoprivredne djelatnosti, kredite za početnike, kredite za poduzetnice i dr.
- 2. LEASING** - *Leasing* predstavlja jednu od najzastupljenijih alternativa bankarskom kreditu u financiranju poduzetnika prilikom nabave dugotrajne imovine. Koristi se za nabavu opreme, strojeva i transportnih vozila. Postoje dvije osnovne vrste *leasinga*, a to su financijski i operativni. Kod **financijskog leasinga** primatelj *leasinga* plaća naknadu koja uzima u obzir cjelokupnu vrijednost objekta *leasinga*, koji primatelj *leasinga* evidentira u svojoj dugotrajnoj imovini. Rizici i koristi povezani s objektom premješteni su na primatelja *leasinga*, a primatelj *leasinga* ima pravo kupnje objekta *leasinga* po točno određenoj cijeni koja je u trenutku izvršenja (najčešće protekom *leasinga*) manja od stvarne vrijednosti objekta. **Operativni leasing** je pravni posao u kojem primatelj *leasinga* plaća određenu naknadu koja ne mora uzimati u obzir cjelokupnu vrijednost objekta, nema ugovorene opcije kupnje, a rizici i koristi povezani s objektom *leasinga* ostaju većim dijelom kod davatelja *leasinga*. Osnovna namjena operativnoga leasinga je najam predmeta *leasinga*.
- 3. KREDITNE UNIJE** - Kreditne unije predstavljaju financijske institucije čiji je cilj ostvarenje zajedničkoga financijskoga interesa članova kreditne unije pružanjem financijske podrške svojim članovima, fizičkim osobama

(obrtnicima, samozaposlenim i nezaposlenim osobama) koje imaju ograničen pristup sredstvima financiranja. Za ove specifične skupine pristup drugim izvorima financijskih sredstava je često otežan, a upravo odobravanje ili neodobravanje kredita u visini od npr. 20.000 kuna može im značiti otvaranje novoga radnoga mjesta ili zatvaranje poslovnoga subjekta.

- 4. FONDOVI RIZIČNOGA I VLASNIČKOGA KAPITALA - Rizični kapital** predstavlja vrstu ulaganja financijskih ulagatelja u temeljni kapital poduzeća koja ne kotiraju na burzi, a imaju potencijal ostvariti visoke stope rasta tijekom razdoblja od 3 do 7 godina. Fondovi rizičnoga kapitala aktivno rade na unaprjeđenju poslovanja poduzeća u koja su uložila sredstva i to kroz unaprjeđenje upravljanja, operativnoga poslovanja i jačanje tržišne pozicije. **Vlasnički kapital** predstavlja podvrstu rizičnoga kapitala usmjerenoga na ulaganje u novoosnovana inovativna poduzeća. Hrvatska je u 2019. godini sa 94 milijuna EUR vlasničkih ulaganja ostvarila porast od 15% u odnosu na prethodnu godinu. U isto vrijeme broj tvrtki koje su primile vlasnička ulaganja u 2019. godini pao je sa 8 na 5, što potvrđuje nisku zastupljenost ove vrste financiranja poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj.
- 5. FONDOVI ZA GOSPODARSKU SURADNJU** - Sredstva FGS-ova namijenjena su trgovačkim društvima koja imaju sjedišta u Hrvatskoj i koja isključivo ili pretežno obavljaju svoju djelatnost na području Hrvatske, konkurentna su, te imaju proizvode i usluge s visokim potencijalom rasta, kvalitetan menadžment, uredno i transparentno poslovanje i dobar poslovni plan te prihvatljivu stopu povrata na uložena sredstva koja su FGS-ovi uložili. U 2019. godini djelovala su četiri društva za upravljanje alternativnim investicijskim fondovima rizičnoga kapitala koja su upravljala sa pet Fondova za gospodarsku suradnju.
- 6. POSLOVNI ANĐELI** - Poslovni anđeli su uspješni poduzetnici i menadžeri koji financiraju razvojne (start-up) projekte visokoga rizika i pritom poduzetnicima pružaju mentorsku podršku (znanje, vještine, kontakte) u daljnjem razvoju poslovanja. Ključni razlozi djelovanja poslovnih anđela su ostvarenje profita, poticanje razvoja poduzetništva te entuzijazam za

sudjelovanje u stvaranju nove vrijednosti. Za svoje ulaganje poslovni anđeli najčešće dobivaju vlasnički udio te posljedično ostvaruju dobit (ili gubitak) kroz prodaju svog dijela izravno drugom ulagaču ili kroz izlazak tvrtke na javnu burzu dionica (tzv. IPO). Dakle, aktivnosti CRANE-a (Hrvatske mreže poslovnih anđela) uključuju identifikaciju potencijalnih i selekciju kvalitetnih projekata, organizaciju predstavljanja selektiranih projekata poslovnim anđelima, organizaciju edukacije za mlade poduzetnike i poslovne anđele, pomoć ulagačima prilikom indiciranja dealova, suradnju s EBAN-om i mrežama poslovnih anđela u Europi i SAD-u, kao i fondovima rizičnoga kapitala u regiji i Europi te suradnju s partnerima, sveučilištima, institucijama i tvrtkama zainteresiranim za razvoj poduzetništva.

- 7. HRVATSKA BANKA ZA OBNOVU I RAZVITAK (HBOR) -** Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR) je razvojna i izvozna banka Republike Hrvatske koja potiče razvoj sektora malih i srednjih poduzeća kreditiranjem, osiguranjem izvoza od političkih i komercijalnih rizika, izdavanjem garancija te poslovnim savjetovanjem. HBOR potiče poduzetnike na korištenje dostupnih sredstava EU fondova, razvija suradnju s financijskim posrednicima, a sve s ciljem olakšavanja pristupa financijskim sredstvima malim i srednjim poduzećima (okvirni krediti s poslovnim bankama i *leasing* društvima) te provodi mjere sniženja kamatnih stopa i naknada za obradu kreditnoga zahtjeva. Tijekom 2019. godine HBOR je provodio dva financijska instrumenta namijenjena privatnom sektoru: **ESIF Krediti za rast i razvoj** koji omogućavaju povoljna sredstva za dugoročne investicijske kredite mikro, malim i srednjim poduzećima. Krediti se odobravaju na način da se na 50% kredita koji se financira iz ESIF izvora ne obračunava kamata, a na drugih 50% kredita koji financiraju poslovne banke obračunava se tržišna kamatna stopa utvrđena od poslovne banke. Na taj način je kamatna stopa za poduzetnike upola niža od one koju bi ostvarili bez korištenja sredstava ESIF-a. **Investicijski krediti za ruralni razvoj** od rujna 2019. godine dostupni su mikro, malim i srednjim poduzećima iz poljoprivrednoga, prerađivačkoga i šumarskoga sektora.

**8. HRVATSKA AGENCIJA ZA MALO GOSPODARSTVO, INOVACIJE I INVESTICIJE – HAMAG – BICRO** - Područje djelovanja Hrvatske agencije za malo gospodarstvo, inovacije i investicije HAMAG - BICRO uključuje poticanje osnivanja i razvoja malih i srednjih poduzeća, poticanje ulaganja u mala i srednja poduzeća, financiranje poslovanja i razvoja malih i srednjih poduzeća kreditiranjem i davanjem jamstava malim i srednjim poduzećima za odobrene kredite od strane kreditora, davanje potpora za istraživanje, razvoj i primjenu suvremenih tehnologija te pružanje potpore inovativnim i tehnološki usmjerenim tvrtkama u Hrvatskoj.

**9. VLADINI PROGRAMI BESPOVRATNIH POTICAJA, SUBVENCIONIRANIH KREDITNIH LINIJA I POREZNIH OLAKŠICA**

- **Bespovratne potpore Ministarstva gospodarstva i održivoga razvoja:**

- a) **Projekt “Stipendiranje učenika u obrtničkim zanimanjima”**
- b) **Projekt “Naukovanje za obrtnička zanimanja”**
- c) **Program “Cjeloživotno obrazovanje za obrtništvo”**
- d) **Program “Očuvanje i razvoj tradicijskih i umjetničkih obrta”**
- e) **Aktivnosti promidžbe poduzetništva i obrta**

- **Kreditni programi sa subvencioniranim kamatama;** Kreditni program provodi se kroz 2 potprograma: Mjera 1 i Mjera 2.

- a) **Kreditni program Mjera 1 – Kreditom do konkurentnosti** - namijenjen je subjektima maloga i srednjega poduzetništva i može se iskoristiti za kupnju, izgradnju, uređenje ili proširenje gospodarskih objekata ili kupnju nove opreme ili dijela nove opreme.
- b) **Kreditni program Mjera 2 – Kreditom do sigurnosti poslovanja** - namijenjen je subjektima maloga i srednjega poduzetništva i može se iskoristiti za financiranje tekuće likvidnosti i trajnih obrtnih sredstava.

### 3.3. Poticaji obiteljskom poduzetništvu iz Europskih fondova

Kako bi Europska unija postigla ujednačeniji i održiviji razvoj svojih članica, odnosno reducirala strukturne nejednakosti među regijama i zemljama te pomogla razvoj manje razvijenih područja, osigurana su određena financijska sredstva kroz različite fondove i programe. Ona bi trebala omogućiti realizaciju različitih projekata pa tako i onih koji se odnose na mala obiteljska poduzeća. Među razlozima za izdašnu potporu malim poduzećima svakako je činjenica da su ona važan generator zapošljavanja diljem Europske unije, kao i prostor ekonomskoga rasta te socijalne integracije.

Načelno, EU financira projekte sredstvima iz centraliziranih i decentraliziranih programa. Centraliziranim programima upravlja se izravno u Bruxellesu, a služe za financiranje prioriteta važnih za cijelu EU, dok su decentralizirani programi zasebni programi pojedine države članice koji financiraju prioritete važne za državu članicu u skladu sa strateškim ciljevima na razini EU-a. Dodijeljena financijska sredstva koriste se na nacionalnoj razini u skladu s operativnim programima u kojima se detaljno razrađuju mjere i aktivnosti za učinkovitu provedbu i korištenje alociranih sredstava (Stojanović i sur., 2016).

Sufinanciranje razvoja poslovanja malih obiteljskih poduzeća može se ostvariti kroz Europske strukturne i investicijske fondove. Oni imaju za cilj doprinijeti održivom rastu, povećati zaposlenost, povećati konkurentnost te općenito, kako je već spomenuto, omogućiti međusobno približavanje manje razvijenih članica razvijenijim članicama i regijama Europske unije. Za širenje poslovanja na raspolaganju su mjere kojima se mogu dobiti potpore za jačanje konkurentnosti prerađivačke industrije, jačanje konkurentnosti uslužnih djelatnosti, revitalizaciju poslovnih prostora, nastupe na domaćim i inozemnim sajmovima, zanatsko naukovanje, obrazovanje za deficitarna obrtnička zanimanja i cjeloživotno obrazovanje, inovacije u poduzetništvu, istraživanje i razvoj, promociju poduzetništva itd. (<https://www.pbz.hr> > zelim-eu-fondove).

Kako bi se ostvarili navedeni ciljevi, Hrvatskoj kao zemlji članici EU-a, na raspolaganju je sljedećih 5 ESI fondova (Kohezijska politika Europske unije i Hrvatska 2014. – 2020.):

- Kohezijski fond (eng. Cohesion Fund - CF)

- Europski fond za regionalni razvoj (eng. European Regional Development Fund – ERDF)
- Europski socijalni fond (eng. European Social Fund - ESF)
- Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj – (eng. European Agricultural Fund for Rural Development - EAFRD)
- Europski pomorski i ribarski fond – (eng. European Maritime and Fisheries Fund – EMMF)

### **3.3.1. Europski fond za regionalni razvoj**

Europski fond za regionalni razvoj (eng. *European Regional Development Fund* - ERDF) jedan je od strukturnih fondova, a ima za cilj ojačati gospodarsku i socijalnu koheziju u Europskoj uniji ispravljanjem neravnoteže između njenih regija i to putem potpore u razvoju i strukturnim prilagodbama regionalnih gospodarstava te putem potpore prekograničnoj, transnacionalnoj i međuregionalnoj suradnji. Uglavnom je usmjeren na proizvodne investicije (s ciljem otvaranja radnih mjesta), infrastrukturne investicije te na lokalni razvoj i razvoj maloga i srednjega poduzetništva (Kohezijska politika Europske unije i Hrvatska 2014. – 2020.).

Europski fond za regionalni razvoj (ERDF) usmjerava svoja ulaganja u nekoliko ključnih prioritetnih područja (Kohezijska politika Europske unije i Hrvatska 2014. – 2020.):

- Inovacija i istraživanje
- Digitalni program
- Potpora malim i srednjim poduzetnicima (MSP)
- Ekonomija s niskim emisijama ugljika

### **3.3.2. Europski socijalni fond**

Europski socijalni fond (eng. *European Social Fund* - ESF) kao glavni instrument za ostvarivanje strateških ciljeva politike zapošljavanja EU-a usmjeren je na poticanje poduzetništva, pružanje pomoći posloprimcima u pronalaženju boljih radnih mjesta i uspostavi pravednijih mogućnosti za sve građane EU-a prilikom njihova zapošljavanja. Njegovo se djelovanje temelji na ulaganju u ljudske resurse – posloprimce, mlade ljude



i one koji su u potrazi za poslom (Kohezijska politika Europske unije i Hrvatska 2014. – 2020.).

Europska komisija i zemlje članice EU-a zajednički određuju prioritete Europskoga socijalnoga fonda (ESF) i načine trošenja njegovih financijskih sredstava. Ti prioriteti su sljedeći (Kohezijska politika Europske unije i Hrvatska 2014. – 2020.):

- jačanje prilagodljivosti radnika novim vještinama,
- pružanje pomoći tvrtkama pri uvođenju novih načina poslovanja,
- bolji pristup zapošljavanju pružanjem pomoći mladim ljudima pri prelasku iz obrazovnih ustanova na posao ili obučavanjem osoba koje traže zaposlenje kako bi se povećale njihove šanse za zapošljavanje,
- strukovno osposobljavanje i mogućnost cjeloživotnog učenja radi stjecanja novih vještina,
- pružanje pomoći pri zapošljavanju osoba iz skupina u nepovoljnom položaju.

### **3.3.3. Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj**

Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (eng. *European Agricultural Fund for Rural Development* - EAFRD) ima za cilj jačanje europske politike ruralnoga razvoja i pojednostavljivanje njezine provedbe. Fond se financira sredstvima Zajedničke poljoprivredne politike (CAP) i pridonosi ostvarivanju ciljeva strategije Europa 2020. promicanjem održivoga ruralnoga razvoja u cijeloj EU. Pridonosi ekološkoj i teritorijalnoj ravnoteži, zaštiti klimatskih uvjeta i uvođenju inovacija u poljoprivredni sektor (Kohezijska politika Europske unije i Hrvatska 2014. – 2020.).

### **3.3.4. Europski fond za pomorstvo i ribarstvo**

Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (eng. *European Maritime and Fisheries Fund* – EMFF) osigurava sredstva ribarskoj industriji i priobalnim zajednicama s ciljem njihove prilagodbe promijenjenim uvjetima u sektoru i postizanja gospodarske i ekološke održivosti (Kohezijska politika Europske unije i Hrvatska 2014. – 2020.).

### **3.3.5. Ostali programi financiranja**

Osim navedenih programa, postoje brojni drugi programi na razini EU-a koji olakšavaju MSP-ovima pristup financiranju, samostalno i/ili u suradnji s bankama i

drugim financijskim institucijama. Na primjer, u okviru programa „Obzor 2020“, namijenjenoga financiranju istraživanja, razvoja i inovacija, kreiran je tzv. MSP, instrument za visoko inovativne MSP-ove s jakim rastućim potencijalom (Stojanović i ost., 2016).

Programom „Kreativna Europa“ osigurano je 121 mil. eura jamstava i protujamstava za poboljšanje pristupa financiranju MSP-ova u obliku zajmova financijskih institucija u sektorima kulture i kreativne industrije. Programom se namjerava prevladati nedostatak sredstava MSP-ova te povećati razumijevanje njihovoga poslovnoga modela u cilju postizanja aktivnije uloge financijskih posrednika u kreditiranju ovih poduzeća u budućnosti (Stojanović i ost., 2016).

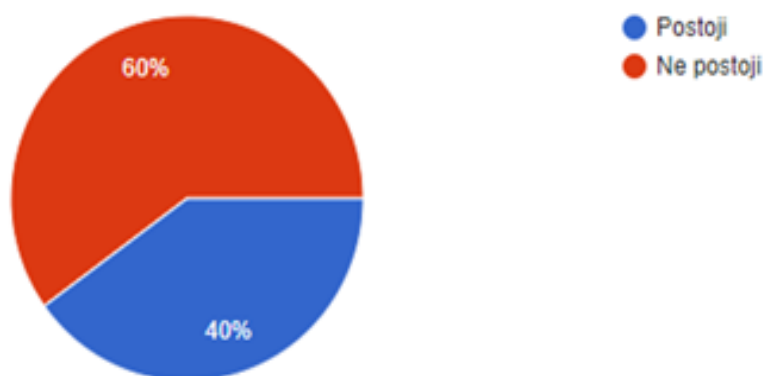
Mikrofinanciranje i društveno poduzetništvo, odnosno tzv. EaSI jamstvo kao dio Programa za zapošljavanje i društvene inovacije (*Programme for Employment and Social Innovation – EaSI*) namijenjen je mikrokreditiranju (do 25.000 eura) ranjivih skupina i mikropoduzeća te kreditiranju poduzeća koja se bave društvenim poduzetništvom (do 500.000 eura) (Stojanović i ost., 2016).

#### **4. ISTRAŽIVANJE O FINANCIRANJU OBITELJSKIH PODUZEĆA NA PODRUČJU VARAŽDINSKE ŽUPANIJE**

U sklopu rada provedeno je i primarno istraživanje o financiranju obiteljskih poduzeća na području Varaždinske županije. Za prikupljanje podataka kao istraživački instrument korišten je anketni upitnik. Istraživanje je provedeno putem Google obrasca. Na e-adrese deset vlasnika/menadžera poslan je anketni upitnik koji se sastojao od šest strukturiranih pitanja. Pitanja su se odnosila na obiteljska poduzeća koja su se u ovom istraživanju definirala kao ona poduzeća kod kojih uz jednog člana obitelji postoje i drugi koji su uključeni u vođenje i/ili obavljanje poslova. Istraživanje se provodilo od mjeseca srpnja do mjeseca rujna 2020. godine. Ispitanici su odabrani nasumičnim odabirom malih obiteljskih poduzeća sa službene stranice Turističke zajednice grada Varaždina. Radi se o poduzećima iz djelatnosti hotelijerstva, turizma i ugostiteljstva.

Pitanja su podijeljena u nekoliko kategorija. Prvo pitanje odnosilo se na strukturu vlasništva. Pitanje glasi: Postoji li uz vlasnika još jedan član obitelji u funkciji suvlasnika? Rezultati su prikazani na grafikonu 1.

Grafikon 1. Struktura vlasništva u obitelji

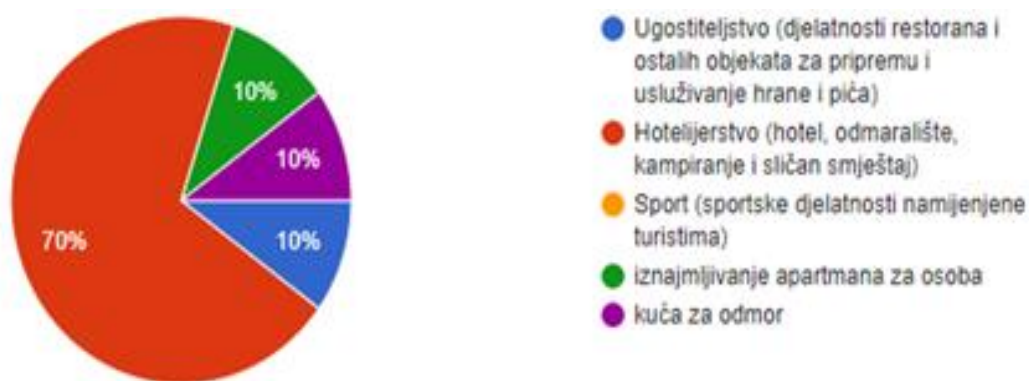


Izvor: vlastita izrada

Većina ispitanika, njih 6, odgovorila je da uz vlasnika postoji barem jedan član obitelji u funkciji suvlasnika. To potvrđuje tezu kako često više članova obitelji sudjeluje u vlasničkoj strukturi, no kao što je vidljivo, to nije uvijek slučaj niti univerzalno pravilo.

Drugo pitanje glasi: Koja je primarna djelatnost vašeg poduzeća? Rezultati su prikazani na grafikonu 2.

Grafikon 2. Djelatnost obiteljskoga poduzeća



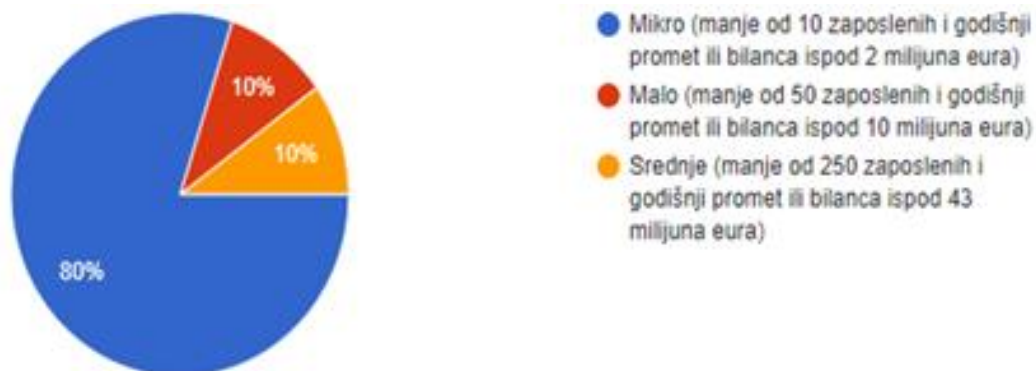
Izvor: vlastita izrada

Čak sedam od deset ispitanika bavi se hotelijerstvom. U to su uključeni hoteli, odmarališta, kampiranje i slične usluge pružanja smještaja. Po jedan ispitanik radi u djelatnosti ugostiteljstva, sporta te iznajmljivanja apartmana/kuća za odmor. Tako se

može zaključiti da kod malih obiteljskih poduzeća na području Varaždinske županije prevladavaju uslužne i turističke djelatnosti.

Sljedeće pitanje odnosilo se na veličinu poduzeća. Pitanje glasi: Ovisno o veličini, u koju kategoriju spada Vaše poduzeće? Rezultati su prikazani na grafikonu 3.

Grafikon 3. Veličina poduzeća



Izvor: vlastita izrada

Velika većina obiteljskih poduzeća spada u mikro kategoriju (njih 8). Po jedno poduzeće spada u kategoriju maloga poduzeća te po jedno u kategoriju srednjega. To se uklapa u teorijski okvir koji govori kako su obiteljska poduzeća najčešće mikro veličine, odnosno kako imaju manje od deset zaposlenih te godišnji promet ili bilancu ispod 2 milijuna eura.

Ispitanici su potom priupitani iz kojih izvora financiraju tekuće poslovanje. Najčešći su odgovori bili (njih 7) da se tekuće poslovanje financira iz vlastitih izvora, odnosno iz prihoda od poslovanja. Dvoje ispitanika obiteljskim se poslom bave kao dodatnim izvorom zarade što znači da su zaposleni i na nekom drugom poslu. Ti ispitanici tekuće poslovanje financiraju iz plaće ili ušteđevine. Samo jedan ispitanik tekuće poslovanje financira iz vlastitih i tuđih sredstava, odnosno koristi i kredit banke. Međutim, podatci su nešto drugačiji kada je riječ o financiranju dugoročnih investicija. Tako bankovne kredite za financiranje dugoročnih investicija koriste četiri ispitanika. Jedan ispitanik dugoročne investicije financira iz plaće i ušteđevine, dok ostali ispitanici to čine iz redovitih prihoda i zarade. Jedan je ispitanik naveo kako trenutačno u njegovom poduzeću nema dugoročnih investicija. Razumije se, priroda nekih djelatnosti takva je da postoji manja potreba za financiranjem dugoročnih investicija dok je kod drugih to drugačije i potreba za takvim financiranjem je veća.

U posljednjem pitanju od ispitanika se tražilo da navedu najčešće probleme ili prepreke kod financiranja. Odgovori su bili prilično raznovrsni. Ispitanici koji su naveli kako većinu troškova tekućega poslovanja i dugoročnih investicija financiraju vlastitim izvorima naveli su kao glavne prepreke u njihovom poslovanju manje prihode u odnosu na očekivane. Drugim riječima, kada prihodi nisu na očekivanoj (predviđenoj) razini, nastaju problemi zbog nemogućnosti financiranja tekućega poslovanja i dugoročnih investicija. Jedan ispitanik naveo je kako ulaže onoliko koliko ima što znači da su investicije u potpunosti ovisne o poslovnom uspjehu. U takvim slučajevima mogla bi im pomoći, ublažiti stanje ili im dati vremena da se oporave, na primjer, potpora države ili sredstva iz fondova Europske unije. Jedan ispitanik izjavio je da su problem administracija i korupcija. Sličnoga je stava još jedan ispitanik koji navodi kako je potrebno previše dokazivanja da se kredit može vraćati. Sljedeći ispitanik je smatrao da glavni problem u financiranju leži u nerazumijevanju banaka za probleme malih poduzetnika. Nekim ispitanicima prepreku čine visoke kamate na kredite i poteškoće s vraćanjem kredita. Samo je jedan ispitanik naveo kako nema nikakvih problema niti prepreka pri financiranju svoga obiteljskoga poduzeća, dok jedan nije znao što bi odgovorio na to pitanje.

Tablica 2. Problemi ili prepreke prilikom financiranja malih obiteljskih poduzeća koje su naveli ispitanici

Koji su najčešći problemi ili prepreke prilikom financiranja?	Poteškoće pri financiranju tekućih obveza
	Visoke kamate na kredite
	Previše dokazivanja da financiranje možeš vraćati
	Koliko imam toliko ulažem
	Nerazumijevanje banaka
	Administracija i korupcija
	Nedovoljno povoljna financiranja ili sufinanciranja

Izvor: vlastita izrada

## 5. ZAKLJUČAK

Sve u radu ukazuje da je slobodan pristup izvorima financijskim sredstvima vrlo važna komponenta obiteljskoga poduzetničkoga okruženja, odnosno pokretanja obiteljskoga posla, njegovoga rasta i razvoja. Za sada su njima najčešći izvori financijskih sredstava vlastita ušteđevina, krediti banaka i *leasing*, dakle oni tradicionalni, dok su im ostali izvori još uvijek nedovoljno pristupačni ili razvijeni. Radi tih ograničenja trebalo bi mijenjati postojeće stanje sve dok se ne stvori učinkovito institucionalno okruženje koje će se temeljiti na ujednačenim standardima postupanja prema malim i velikim poduzećima, te svakako i na onemogućavanje bilo kakvih zlouporaba u korištenju sredstava iz raznih državnih izvora poticaja i fondova Europske unije. Kako bi se mala obiteljska poduzeća u turizmu motiviralo na dugoročnije financijsko planiranje, potrebna su precizna pojašnjenja funkcioniranja financijskoga sustava i transparentno informiranje.

Podatci dobiveni istraživanjem načina financiranja obiteljskih poduzeća na području Varaždinske županije također pokazuju da su upravo nedovoljno uređen regulatorni okvir i nedostatak dostatnih i kvalitetnih financijskih izvora prepreka za ostvarivanje većega potencijala malih obiteljskih poduzeća. Osim toga analiza je pokazala da je za uspješnije korištenje izvora financiranja potrebno primjereno financijsko znanje koje omogućava donošenje pravilnih odluka. U tom kontekstu treba raditi na dodatnom usavršavanju financijskih kompetencija članova obitelji koji se time bave u poduzeću jer tako mogu doprinijeti njegovom uspjehu.

Ako će se procesu financiranja malih obiteljskih poduzeća, tim čestim pokretačima inovacija, mjestima zapošljavanja i realizacije novih ideja, pristupati primjereno - to će svakako biti koristan doprinos gospodarskom razvitku Republike Hrvatske te time i doprinos konkurentnosti hrvatskoga turizma.

**LITERATURA**

1. Aflič, S.; Priskić, E.; Bačić, L. (2012). „Entrepreneurship in Small Family - run Hotels - Croatian Tourism Case Study“, Učenje za poduzetništvo 2 (1), str. 329-335.
2. Alpeza, M., Mezulić Jurić, P. (2015). „Upravljanje obiteljskim poduzećem“, URL: <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/1.-Upravljanje-obiteljskim-poduzecem-3DEC2015-MA.pdf> (11.03.2021.)
3. Alpeza, M. (2012). „Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj“, CEPOR, URL: [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) (10.03.2021.)
4. Astrachan, J. H.; Shanker, M. C. (2003). „Family Businesses Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look.“
5. Bartoluci, M. (2013). „Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva“, Zagreb, Školska knjiga
6. Braut Filipović, M. (2017). „Specifičnosti upravljanja obiteljskim društvima“, URL: [https://hrcak.srce.hr > file](https://hrcak.srce.hr/file) (15.03.2021.)
7. Buble, M. i Kružić, D. (2006). „Poduzetništvo“, str. 135-137, Zagreb, RRIF plus
8. Bujan, I. (2018). „Utjecaj poduzetničkih osobina i znanja vlasnika na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu“ – doktorski rad. Rijeka, Ekonomski fakultet
9. Bujan, I. (2014). Poslovne financije – skripta, Međimursko veleučilište u Čakovcu
10. Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja, URL: <http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/> (03.04.2021.)
11. CEPOR (Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva), URL: <http://www.cepor.hr/prijenos-poslovanja/> (09.04.2021.)
12. CEPOR, okrugli stol (2012). „Generacijski transfer u obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj,,

13. CEPOR, Prijenos poslovanja za poduzetnike, publikacija izdana u sklopu EU projekta (2016). „Poboljšavanje informiranosti hrvatske poslovne zajednice – BIZImpact II“, str. 9.,  
URL: <http://www.cepor.hr/publikacijepolicy-dokumentiprezentacije/obiteljska-poduzeca-i-prijenos-poslovanja/> (19.06.2021.)
14. Cikač, V. (2012). „Pravni aspekti nasljeđivanja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj“, URL: [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/CEPOR\\_policy%20osvrt\\_Pravni%20aspekti%20nasljedjivanja%20obiteljskih%20poduzeca%20u%20Hrvatskoj.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/CEPOR_policy%20osvrt_Pravni%20aspekti%20nasljedjivanja%20obiteljskih%20poduzeca%20u%20Hrvatskoj.pdf) (21.05.2021.)
15. Clark, F. (2014). „Family Business Update“ Seminar
16. Dyer, W., G. (1986). „Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions“, str. 58., SAD, Jossey-Bass Inc.
17. Europska komisija, „Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures, and Existing Studies.“ (2009). Final Report of the Expert Group. November,  
URL:[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/romotingentrepreneurship/family-business/index\\_en.htm#h2-expert-group-on-family-business](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/romotingentrepreneurship/family-business/index_en.htm#h2-expert-group-on-family-business), (10.12.2020.)
18. Europska komisija, URL: [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds\\_hr#howthefundsaremanaged](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds_hr#howthefundsaremanaged) (23.08.2020.)
19. Getz, D.; Carlsen, J.; Morrison, A. (2004). „The Family Business in Tourism and Hospitality“, Velika Britanija, CABI Publishing
20. HBOR, (2016). URL: <https://www.hbor.hr/wp-content/uploads/2016/11/Malo-i-srednje-poduzetni%C5%A1tvo-Pk-razvitka-malog-i-srednjeg-poduzetni%C5%A1tva-16-12-1.pdf> (13.12.2020.)
21. Hrvatska gospodarska komora, „Kohezijska politika Europske unije i Hrvatska 2014. – 2020.“, URL: <https://izvoz.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Kohezijska%20politika%20EU%20i%20Hrvatska%202014.-2020..pdf> (10.02.2021.)



22. Hrvatska narodna banka (2020). „Godišnje izvješće za 2019“, Zagreb, str. 24.  
URL: [www.hnb.hr](http://www.hnb.hr) (03.05.2021.)
23. Ivandić, N. i Kunst, I. (2013). „Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva“, Zagreb, str. 8,  
URL: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007\\_160128\\_moh.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007_160128_moh.pdf)  
(17.02.2021.)
24. Krišto, J. (2011). „Poticanje razvoja i financiranje malih i srednjih poduzeća, str 142., Zagreb, Grafit-Gabrijel
25. Kružić, D. i Bulog, I. (2012). „Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost“, Split, Ekonomski fakultet
26. Kružić, D. (2004). „Obiteljski biznis“, str. 5, 81-94, Zagreb, RRIF plus
27. Le Van, G. (1999). „The Survival Guide for Business Families“, str 7-11, Velika Britanija, Routledge Publishing
28. Marković I., (2000). „Financiranje: teorija i praksa financiranja trgovačkih društava“, Zagreb, RRIF plus
29. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (2014). „Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu“, Zagreb, Institut za turizam,  
URL: [http://www.mint.hr/UserDocsImages/arhiva/006\\_160128\\_msi.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/arhiva/006_160128_msi.pdf),  
(26.06.2021.)
30. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske, „Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine“, URL:  
<http://www.mint.hr/UserDocsImages/arhiva/130426-Strategija-turizam-2020.pdf>, (26.06.2021.)
31. Miočić, J. (2019). „Uloga i važnost obiteljskog poduzetništva u području sportskog turizma“, Oeconomica Jadertina, Vol. 9 No. 2, URL:  
<https://hrcak.srce.hr/230356> (10. 07.2021.)
32. Orsag S. (1997). „Financiranje emisijom vrijednosnih papira“, Zagreb, RIFIN

33. Pešić, M. (2011). „Financiranje malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj“, str. 430-435, Ekonomski vjesnik, 24 (2), Ekonomski fakultet u Osijeku
34. Petračić, M. (2018). „Poduzetnički projekti u održivom razvoju ruralnog turizma“, Doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, URL: [https://repository.fthm.uniri.hr › object › PDF › view](https://repository.fthm.uniri.hr/object/1052829.1-2010.pdf) (12.05.2021.)
35. Pinezić, N. (2017). „Obiteljsko mikro poduzetništvo u turizmu – pitanje opstanka“, URL: <https://hrturizam.hr/obiteljsko-mikro-poduzetnistvo-u-turizmu-pitanje-opstanka/> (18. 12.2020.)
36. Poljičak, A. (2009). „Izvori kratkoročnog financiranja“, Računovodstvo i financije, br. 3/09, URL: [https://bib.irb.hr › datoteka › 1052829.1-2010.pdf](https://bib.irb.hr/object/1052829.1-2010.pdf) (23.06.2021.)
37. Privredna banka Zagreb, URL: <https://www.pbz.hr/en/mali-poduzetnici/zelim-eu-fondove.html>
38. Ribarić, R. (2016). „Inoviranje modela koncepcije razvoja u izazovima dinamike turističkoga tržišta“, doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, URL: [https://repository.fthm.uniri.hr › object › PDF › view](https://repository.fthm.uniri.hr/object/1052829.1-2010.pdf) (26.06.2021.)
39. Senegović, I. (2000). „Scenario analiza u funkciji predviđanja budućnosti generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima“, Doktorska disertacija, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek., URL: [https://repositorij.efos.hr › datastream › PDF › view](https://repositorij.efos.hr/object/1052829.1-2010.pdf) (28.06.2021.)
40. Stojanović, S.; Mrvica Mađarac, S.; Glavota, M. (2016). „Financiranje poduzetništva iz fondova Europske unije“, Obrazovanje za poduzetništvo, Vol. 6, No. 2, URL: <https://hrcak.srce.hr/170949> (29.06.2021.)
41. Škrtić, M. i Mikić, M. (2011). „Poduzetništvo“, str. 9 – 15, Zagreb, Sinergija nakladništvo
42. Topčić, I., „Prijenos poslovanja“, Minivodič za poslovnu zajednicu, CEPOR, URL: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/CEPOR-minivodic-PRIJENOS-POSLOVANJA-web.pdf> (20.07.2021.)

43. Veselica, V. (1995). „Financijski sustav u ekonomiji“, str. 198., Zagreb, Intenjerski biro

**44. Popis slika**

Slika 1. Životni ciklus obiteljskoga poduzeća.....12

Slika 2. Okvir za razumijevanje obiteljskih poduzeća u turizmu.....15

**Popis tablica**

Tablica 1. Obilježja obiteljskoga posla u turizmu.....17

Tablica 2. Problemi ili prepreke prilikom financiranja malih obiteljskih poduzeća.....35

**Popis grafikona**

Grafikon 1. Struktura vlasništva u obitelji.....33

Grafikon 2. Djelatnost obiteljskoga poduzeća.....33

Grafikon 3. Veličina poduzeća.....34