

# MOTIVI ULASKA I RASTA MALIH OBITELJSKIH PODUZEĆA U TURIZMU

---

**Galić, Ana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:689709>

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

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

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**MOTIVI ULASKA I RASTA MALIH  
OBITELJSKIH PODUZEĆA U TURIZMU**

**Mentorica:**

**izv. prof. dr. sc. Vlatka Škokić**

**Studentica:**

**Ana Galić**

**Split, rujan, 2022.**

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>3</b>
1.1. Definicija problema i predmeta istraživanja .....	3
1.2. Cilj rada.....	3
1.3. Metode rada .....	4
1.4. Strukture rada .....	4
<b>2. KARAKTERISTIKE OBITELJSKIH PODUZEĆA.....</b>	<b>5</b>
2.1. Definiranje osnovnih pojmova .....	5
2.1.1. Tipovi obiteljskih poduzeća.....	7
2.2. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzeća .....	8
2.3. Životni ciklus obiteljskog poduzeća .....	10
2.4. Životni ciklus obitelji uključene u poslovanje poduzeća.....	12
2.5. Razlozi pokretanja obiteljskog biznisa u turizmu .....	14
2.5.1. Životni stil – specifičnost za poduzetništvo u turizmu .....	16
<b>3. PREGLED TRŽIŠNOG STANJA PODUZETNIŠTVA U TURIZMU</b>	<b>18</b>
3.1. Turizam u Hrvatskoj.....	18
3.2. Poduzetništvo u turizmu Hrvatske .....	22
3.3. Utjecaj COVID-19 pandemije na mala i srednja poduzeća u turizmu .....	24
<b>4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>26</b>
4.1. Struktura intervjuja i odabir uzorka .....	26
4.2. Rezultati i odgovori sugovornika .....	27
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>37</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>39</b>
<b>POPIS SLIKA I TABLICA.....</b>	<b>43</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>44</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>44</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Definicija problema i predmeta istraživanja

Poduzetništvo se smatra pokretačem ekonomske misli i djelovanja te glavnom strujom inovativnosti i promjena koje su potrebne pri realizaciji uspjeha i ekonomske stabilnosti, kako društva, tako i pojedinca. Turizam kao djelatnost, usko je vezan uz poduzetništvo. Poduzetnici koji se bave turizmom, najčešće osnivaju mala obiteljska poduzeća, a jedan od glavnih motiva je način i stil života koje takvo poduzetništvo sa sobom nosi. Takvi poduzetnici nerijetko odbacuju ekonomske prilike za rast i oslanjaju se na životna iskustva i poznanstva kao glavni motiv osnivanja poduzeća.<sup>1</sup> Zbog relativno nepostojećih barijera ulaska i niskog početnog kapitala, mnogi ljudi odlučuju se na osnivanje poduzeća u turizmu bez da o tome imaju prethodnih znanja ili iskustava, a sve u svrhu stjecanja dodatnih prihoda ili kao početno rješenje pri stupanju u poduzetničke vode.<sup>2</sup> Hrvatska kao zemlja koja svoju ekonomiju temelji na turizmu i čiji se BDP u najvećem postotku sastoji od prihoda od turizma (2018. godina – 18,3% BDP-a; 2019. godina – 21% BDP-a, 2021. godina – 15,8% BDP-a zbog negativnih učinaka COVID-19 pandemije),<sup>3</sup> nije iznimka ovakvoj praksi malih poduzetnika. S obzirom na sve veći udio obiteljskih poduzetnika u turizmu Hrvatske<sup>4</sup>, važno je istražiti što ih to točno motivira na takav korak, bilo da se radi o poduzetničkim motivima, uviđanju ekonomskih prilika i tržišnog stanja ili vlastitih motiva koji uključuju sve od osobnosti, obitelji, životnog stila pa sve do mode i političke i ekonomske situacije u državi („*jer svi to rade*“). Također je važno istražiti imaju li takvi poduzetnici viziju budućnosti, planiraju li širenje poslovanja, nasljeđivanje i imaju li dugoročni plan opstanka i razvoja turističke priče koju su započeli.

## 1.2. Cilj rada

Jedan od ciljeva ovog rada je istražiti glavne motive malih obiteljskih poduzetnika koji se odlučuju na osnivanje posla u turizmu uz pomoć analize pojmovnog određenja obiteljskih poduzeća i njihovih specifičnosti te analize tržišnog stanja turizma u Hrvatskoj, kako bi se

---

<sup>1</sup> Hollick, M., & Braun, P. (2005), Lifestyle entrepreneurship: the unusual nature of the tourism entrepreneur. *Proceedings of the Second Annual AGSE International Entrepreneurship Research Exchange*, Swinburne Press, Melbourne, 10(11). ;

<sup>2</sup> Cunha, C., Kastenholz, E., & Carneiro, M. J. (2020). *Entrepreneurs in rural tourism: Do lifestyle motivations contribute to management practices that enhance sustainable entrepreneurial ecosystems?*. *Journal of hospitality and tourism management*, 44, str. 215-226.; Hollick, M., & Braun, P. (2005). Lifestyle entrepreneurship: the unusual nature of the tourism entrepreneur. *Proceedings of the Second Annual AGSE International Entrepreneurship Research Exchange*, Swinburne Press, Melbourne, 10(11).

<sup>3</sup> Lider, (2022.), *Udio prihoda od turizma u BDP-u u Hrvatskoj uvjerljivo najveći u Europskoj uniji*, [Internet], dostupno na: <https://lidermedia.hr/biznis-i-politika/udio-prihoda-od-turizma-u-bdp-u-u-hrvatskoj-uvjerljivo-najveci-u-europskoj-uniji-142865>, [22.05.2022.]

<sup>4</sup> CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (2020.), *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020.*, [Internet], dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvesce-2020-HR-web.pdf>, [22.05.2022.]

razjasnio proces nastanka i opstanka malih obiteljskih poduzeća u turizmu. Drugi cilj je, uz pomoć intervjua sa odabranim uzorkom, istražiti motive malih obiteljskih poduzetnika u turizmu i njihov stav o budućnosti i napredovanju svog poduzeća te dobivene informacije usporediti sa teorijskim saznanjima.

### **1.3. Metode rada**

Pri pisanju ovog završnog rada koristiti će se metode deskripcije pri opisivanju pojmova, definicija, objašnjenja i slično, zatim metode indukcije i dedukcije, metoda komparacije i metoda intervjuiranja za prikupljanje primarnih podataka.

### **1.4. Strukture rada**

Ovaj rad podijeljen je u pet glavnih cjelina. Prva cjelina predstavlja uvodni dio u kojem je predstavljena glavna tema i svrha ovog rada, zajedno sa ciljevima, metodama i strukturom rada. U drugoj cjelini definirane su glavne karakteristike obiteljskih poduzeća, kao osnova za razumijevanje poduzetništva i malih obiteljskih poduzetnika koji se odlučuju na osnivanje posla u turizmu. Treća cjelina obuhvaća pregled tržišnog stanja turizma u Hrvatskoj i okoline u kojoj se poduzetnik početnik odlučuje na osnivanje poduzeća u turizmu. U četvrtoj cjelini obrađeni su podaci iz intervjua sa odabranim uzorkom poduzetnika te su iznijete glavne informacije i saznanja, a peta cjelina predstavlja završni osvrt i sintezu rada te zaključak s obzirom na dostupne i prikupljene podatke o odabranoj temi. Na kraju rada navedena je sva korištena literatura te popis slika i tablica.

## 2. KARAKTERISTIKE OBITELJSKIH PODUZEĆA

### 2.1. Definiranje osnovnih pojmova

Ekonomska slika svijeta počiva na temeljima koje je ugradilo poduzetništvo. Ljudi su od samih svojih početaka pokušavali naći načine da svoj život oplemene i poboljšaju. Kreativnost koja je potrebna da se iz trenutne situacije uspiju uvidjeti propuštene prilike i nedostaci te da se oni iskoriste za vlastite i druge dobrobiti, jedna je od odlika poduzetnika. S obzirom da se poduzetništvo razvijalo kroz povijest, postoje razne definicije i načini objašnjavanja i točki gledišta poduzetništva. Fokus odabranih definicija je poduzetništvo u ekonomskom smislu, gdje se poduzetništvom se smatra ukupnost inovacijskih, organizacijskih i upravljačkih sposobnosti.

Poduzetništvo se često smatra i ekonomskim pokretačem i generatorom promjena, upravo zbog inovativnosti poduzetnika koji pokušavaju realizirati svoje ideje kroz poduzetničku inicijativu. Moglo bi se definirati i kao kreativna aktivnost usmjerena na optimalno komuniciranje proizvodnih činitelja kojim se, primjerenim ulaganjem i motiviranim ponašanjem, uz razumno preuzimanje rizika, ostvaruju određeni ciljevi i odgovarajući ekonomski efekti.<sup>5</sup> S obzirom na kompleksan razvoj poduzetništva, u suvremenim okvirima, poduzetnikom se smatra soba koja preuzima inicijativu, prihvaća rizik i neuspjeh te organizira društvene i ekonomske resurse u praktičnome smjeru.<sup>6</sup>

Jedno od raznih oblika poduzetništva je i obiteljsko poduzetništvo. Iako je sveprisutno, teško je osmisliti sveobuhvatnu i detaljnu definiciju obiteljskog poduzetništva upravo zbog kompleksnosti njegovih odrednica. Prema jednoj od definicija, poduzeće se može kvalificirati kao obiteljsko poduzeće kada jedna ili više obitelji, povezanih krvnim vezama, afinitetima ili čvrstim savezima, kontroliraju poduzeće.<sup>7</sup> Obiteljsko poduzetništvo ili obiteljski biznis, stoga, opisuje uključenost članova obitelji u obavljanje gospodarskih djelatnosti kako bi ostvarili određeni profit.<sup>8</sup> Postoje razne verzije i pristupi određivanju definicije ili objašnjenja pojma obiteljskog poduzeća, a neke od najčešćih podjela definicija su s obzirom na uključenost članova obitelji u poslovanje, s obzirom na vlasništvo, obiteljski menadžment,

---

<sup>5</sup> Tkalec, Z. (2011). *Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja*. Učenje za poduzetništvo, 1(1), str. 38.

<sup>6</sup> Knežević, D., & Žiljak, N. (2018). Analiza poduzetništva u Republici Hrvatskoj i usporedba s izabranim zemljama svijeta. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 8(2), str. 181.

<sup>7</sup> De Falco, S. E. (2016). *Family business: Defining and Classifying Family Businesses*, G Giappichelli Editore, str. 5., Dostupno na: <https://www.giappichelli.it/media/catalog/product/excerpt/9788892104938.pdf>

<sup>8</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012.). *Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, Ekonomski fakultet Split, str. 32.

međugeneracijsku tranziciju i ostale višedimenzionalne kriterije. Sam naziv obiteljsko poduzeće aludira na važnost i značaj pojma obitelj i pojma poduzetništvo te njihovu međuovisnost. Svako, dakle, obiteljsko poduzeće podrazumijeva sinergiju 3 elementa:<sup>9</sup>

- Rod - rod podrazumijeva rodbinsko i krvno srodstvo, dakle, obitelj
- Vlasništvo nad kapitalom poduzeća
- Kontrola – mogućnost utjecaja na donošenje važnih i strateških odluka

Obiteljsko poduzetništvo uvelike se razlikuje od standardnog poimanja poduzetništva, upravo po obiteljskoj odrednici koja ga odlikuje. Za obiteljsko poduzeće, specifična je povezanost i interakcija poslovne (poduzetničke) i obiteljske komponente. Kako bi poduzetnik u poslu bio uspješan i kako bi se mogao izboriti među tržišnom konkurencijom, važno je da bude emocionalno čvrst, racionalan, agresivan u poslovnom smislu i spreman na preuzimanje poslovnih rizika. Upravo obiteljska komponenta, koja traži emocionalnost, sigurnost, zaštitu i smanjenje rizika, predstavlja svojevrsnu suprotnost poduzetništvu. Kako bi obiteljsko poduzeće moglo funkcionirati, razvijati se i rasti, važno je da obiteljska i poslovna komponenta budu uravnotežene. Nesklad između različitih ciljeva obitelji i ciljeva poslovanja predstavlja plodno tlo za razvoj konflikata među svima koji su, na bilo koji način, uključeni u obiteljsko poduzeće.

Ono po čemu je obiteljsko poduzeće specifično i što je za njega jedinstveno je sami način poslovanja, koji podrazumijeva zajednički rad članova obitelji koji se dobro poznaju i kojima je iznimno važno donijeti pravu odluku na zadovoljstvo, kako svih članova poduzeća, tako i na napredak samog poslovanja. Također, smatra se da su obiteljska poduzeća fleksibilnija kod prihvaćanja tržišnih promjena i prilagodljivija su na prilike i prijetnje iz vlastite okoline. Naravno, to se odnosi na činjenicu da je većina obiteljskih poduzeća, no ne i sva, uglavnom mala ili srednja pa time i prilagodljivija.

Emocionalna povezanost članova obitelji unutar obiteljskog poduzeća preslikava se na samo poslovanje. Kultura koju neka obitelj posjeduje, vrlo vjerojatno će se preslikati na samo poslovanje, pa će se tako, zaposlenici koji nisu članovi obitelji, smatrati ravnopravnima s onima koji jesu i tretirati će se na isti način. Što se tiče samog poslovanja, veća je vjerojatnost da će obiteljsko poduzeće zadržavati radnike u slučaju krize, neće se zaduživati, neće

---

<sup>9</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012.): Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str. 35.

žrtvovati kvalitetu u korist kvantitete te će unutar svoje obitelji, poticati želju za radom i potrebu za nastavljanjem obiteljske tradicije i prijenos obiteljske kulture na iduće generacije.

Ipak, obiteljska poduzeća mogu se suočiti sa teškoćama u poslovanju, upravo zbog uključenosti članova obitelji u poslovanje. S obzirom da je u obiteljskom poduzetništvu iznimno teško razdvojiti i razgraničiti obiteljski život od poslovnog, vrlo lako može doći do neželjenih negativnih posljedica koje se mogu odraziti na oba sustava. Konflikt koji nastane u obitelji, vrlo lako se može preliti na poslovanje i time ugroziti neke poslovne planove i obrnuto. Pošto obiteljska poduzeća nisu sklona riziku i često se ne zadužuju, njihov napredak i razvoj je znatno usporeniji od poduzeća koja su spremna na preuzimanje poslovnih rizika. Neki od dodatnih problema su i nepotizam, nekompetentnost zaposlenih članova obitelji na njihovom radnom mjestu i otpor prema novostima ili promjenama koje mogu utjecati na promjenu ustaljenog poslovanja.

### 2.1.1. Tipovi obiteljskih poduzeća

Obiteljska poduzeća mogu se podijeliti s obzirom na veličinu i broj članova obitelji uključenih u njihovo poslovanje. S obzirom na veličinu, razlikuju se mala, srednja i velika obiteljska poduzeća pa čak i kompanije koje djeluju internacionalno. Iako se u svakodnevnom govoru obiteljska poduzeća poistovjećuju sa malim i srednjim kompanijama ili *start up* projektima, brojne su svjetski poznate globalne kompanije započele kao obiteljska poduzeća. Neke od najpoznatijih su američki lanac trgovina Walmart, proizvođači automobila i auto moto dijelova Ford, BMW, Volkswagen, zatim IKEA, Nike, Samsung, Barilla, a među top 500 najuspješnijih svjetskih obiteljskih kompanija, na 272. mjestu nalazio se i hrvatski Agrokor.<sup>10</sup> Ovisno o tome koliko će se poduzeće širiti i koliko će obitelj biti u mogućnosti pratiti taj napredak, Dyer je izdvojio tri vrste obiteljskih poduzeća:<sup>11</sup>

1. **AKTIVNA OBITELJSKA PODUZEĆA** karakterizira osobni menadžment i 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 često zapošljavaju radnike koji nisu članovi obitelji.
2. **OBITELJSKA PODUZEĆA S ODSUTNIM VLASNIKOM** koja su u vlasništvu i pod kontrolom od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode nečlanovi obitelji u ime i za račun obitelji.

---

<sup>10</sup> Anonymous, (2015.), *One Croatian Firm Among World's Largest 500 Family Firms*, [Internet], raspoloživo na: <https://www.croatiaweek.com/one-croatian-firm-among-worlds-largest-500-family-firms/>, [16.06.2022.]

<sup>11</sup> Dyer, W. G., *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, San Francisco, Jossey-Bass, 1986., str. 58-59.



3. **LATENTNA (PRIKRIVENA) OBITELJSKA PODUZEĆA** u kojima je samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća, u pravilu kao predsjednik uprave. Ostali članovi obitelji će se, možda, u budućnosti, uključiti u obiteljski biznis.

Ostale karakteristike po kojima se obiteljska poduzeća mogu razlikovati su broj radnika, uključenosti članova obitelji u poslovanje, kultura poduzeća i kultura obitelji, fazi u kojoj se nalazi životni ciklus poslovanja ili životni ciklus obitelji te brojne druge podjele ovisno o načinu upravljanja vodstvom, obitelji i poduzećem.

## 2.2. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzeća

Postoje mnoge prednosti osnivanja, vođenja ili kontroliranja obiteljskog poduzeća što potvrđuje i činjenica da su, više od 5,5 milijuna američkih poduzeća, zapravo, obiteljska. Procjene sugeriraju da tvrtke koje su u većinskom vlasništvu članova jedne obitelji doprinose 70 do 90 posto svjetskog BDP-a.<sup>12</sup>

Kao prednosti obiteljskog poduzeća najčešće se navode:<sup>13</sup>

- Obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno,
- Spremnost obitelji na odricanje, a za račun prosperiteta poduzeća,
- Očuvanje humanosti radnog mjesta iskazivanjem visoke razine brige za pojedince,
- Usmjerenje na dugi rok s obzirom da se u obitelji ostaje dugo, ako ne i trajno,
- Naglašavanje kvalitete kako bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu.

Drugi autori naglašavaju važnost idućih odrednica:<sup>14</sup>

- *Zajedništvo obitelji* (usklađenost djelovanja članova obitelji na realizaciji zajedničkih ciljeva, radno i poslovno zalaganje članova obitelji od vitalnog je interesa budući da je biznis izvor njihove životne zarade, njihove financijske i socijalne sigurnosti, radni angažman članova obitelji i njihovo svakodnevno druženje povećava obiteljsku koheziju i obiteljski sklad),

---

<sup>12</sup> Grand Valley State University, (2022.), *Family Firm Facts*, [Internet], raspoloživo na: <https://www.gvsu.edu/fobi/family-firm-facts-5.htm>, [16.06.2022.]

<sup>13</sup> Buble, M., *Management maloga poduzeća*, 1. dio, Ekonomski fakultet Split, Split, 2003, str. 85.

<sup>14</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012.): *Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, Ekonomski fakultet Split, str. 60.

- *Razvoj pojedinačnih osobina obiteljskih članova* (poticanje odgovornosti i radnih navika svakog člana obitelji, psihološko zadovoljstvo članova obitelji postignućima i svojim samopotvrđivanjem i samozadovoljstvom koje proizlazi iz osobne odlučnosti za realizacijom zajednički postavljenih ciljeva).

Pripadanje obitelji i sigurnost koju obiteljska zajednica pruža, motivira uključene na suradnju u obavljanu svakodnevnih zadataka i olakšava komunikaciju, s obzirom da su zaposlenici najčešće članovi iste obitelji. Osim toga, obiteljska poduzeća, u pravilu, vode brigu o kvaliteti proizvoda ili usluga koje nudi na tržištu. Kako bi se osigurala kvaliteta, mnoga obiteljska poduzeća ulažu u obuku i edukaciju svih zaposlenih, što dodatno stvara pozitivne učinke na poslovanje. Također, prema jednom istraživanju, vlasnici obiteljskih poduzeća spremniji podijeliti znanje i *Know-How* sa svojim zaposlenicima te njihova pozitivna reputacija u smislu kvalitete i tradicije ima pozitivan efekt na potražnju za njihovim proizvodima i uslugama.<sup>15</sup>

Ograničenja obiteljskih poduzeća najčešće proizlaze iz:<sup>16</sup>

- toga da su članovi obitelji istodobno izvršitelji, menadžeri i vlasnici obiteljskog poduzeća što često dovodi do neprofesionalnosti i improvizacija
- činjenice da je povezanosti članova u obiteljskom poduzeću bazirana na krvnom srodstvu, što dovodi do nedostatnosti stručnih, specijalističkih i upravljačkih znanja
- miješanja obiteljskih i poslovnih odnosa i čestoj pojavi nepotizma
- nesuglasja između članova obitelji, pojedinačnih očekivanja i želja te obiteljskih ciljeva, što dovodi do gušenja talenta pojedinca i problema u slučajevima odlučnosti člana obitelji da se izdvoji iz obitelji i napusti obiteljsko poslovanje,
- visoke rizičnosti poslovanja i stresa koje taj rizik nosi; mogućnost bankrota koja može utjecati na kompletnu obitelj

Među najvećim nedostacima kod obiteljskog poduzeća izdvaja se sama umiješanost obitelji u posao i posla u obitelj. Naime, iznimno je teško razgraničiti ta dva pojma i odvojiti poslovno i obiteljsko vrijeme, a posebno ako su poduzeće osnovali supružnici ili ako je poduzeće u početnoj fazi nastanka, rasta i razvoja. Konflikt se može javiti na svim razinama, između

---

<sup>15</sup> Machek, O., & Votavová, P. (2015). Advantages and disadvantages of family entrepreneurship and how to prevent distress: Evidence from the Czech Republic. *Mathematical Models and Computational Methods*, 1(1), str. 168.

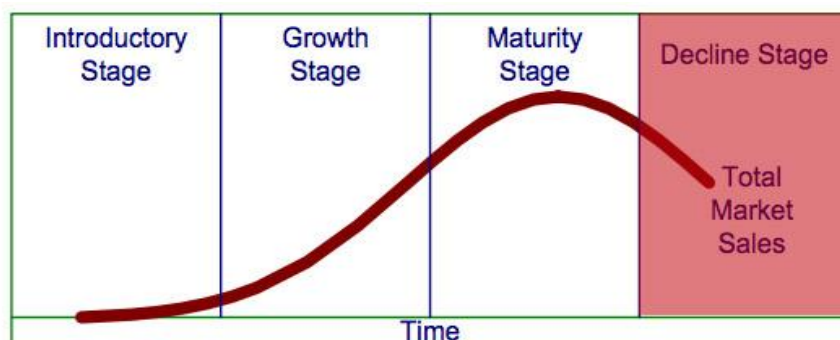
<sup>16</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012.): *Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, Ekonomski fakultet Split, str. 61.

supružnika, između djeteta i roditelja, među braćom i sestrama, među unucima i djedovima/bakama, među obiteljskim i neobiteljskim zaposlenicima itd.

Jedan od najvećih dilema s kojima se roditelji vlasnici poduzeća moraju nositi je pitanje: uključiti djecu u poslovanje od malih nogu ili ih pustiti da sami pokažu interes? Ta dilema izaziva, ne samo unutarnji konflikt roditelja, nego može imati i posljedice na nasljednika, koji može osjećati pritisak da se priključi obiteljskom biznisu ili strah od napuštanja biznisa. Ukoliko nasljednik nema kvalitetne osobine ili ga taj posao ne zanima, može doći do stvaranja velikih problema za poduzeće i dugoročnih negativnih posljedica u vidu prihoda i profita.

### 2.3. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Životni ciklus predstavlja kružni put koji prolazi, ne samo živi organizam, nego i svaka ljudska tvorevina, na koju vrijeme može utjecati i koja s vremenom mijenja svoj izgled ili svojstva. Poduzeće, bilo ono obiteljsko ili ne, također ima svoj životni ciklus. Koncept životnog ciklusa obiteljskog poduzeća temelji se na bihevioralnom pristupu koji svoje polazište životnog ciklusa ljudskih bića prenosi na prirodne i umjetne sustave.<sup>17</sup> Obiteljsko poduzeće prolazi kroz četiri ili pet karakterističnih faza, od svog nastanka pa sve do svog nestanka ili ponovnog rođenja. Neki autori svrstavaju nastanak poduzeća u razvojnu fazu, a neki se odlučuju odvojiti nastanak kao neophodni događaj u životnom ciklusu poduzeća.<sup>18</sup> Faze životnog ciklusa poduzeća ilustrirane su na slici 1.



Slika 1: Životni ciklus poduzeća

Izvor: Internet, preuzeto sa: <https://www.coursehero.com/study-guides/boundless-marketing/product-life-cycles/>

1. **Pojava, pokretanje i opstanak poduzeća** – ovu fazu obilježava početak, to jest, nastanak samog poduzeća. Kako bi poduzeće moglo nastati, potrebna je poslovna ideja osnivača (poduzetnika), najčešće vlasnika, koji svoju viziju pretvara u stvarnost. Kako

<sup>17</sup> Buble, M. (2003.): *Management maloga poduzeća*, Ekonomski fakultet Split, Split, str.28.

<sup>18</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012.): *Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, Ekonomski fakultet Split, str. 101.

bi se uspješno realizirao poslovni pothvat, važno je osigurati obilje resursa i kapitala, koji će pomoći ubrzanje kreiranja proizvoda ili usluga te smanjiti poslovni rizik na koji osnivač pristaje ovakvim pothvatom. U ovoj fazi najvažnija je dobra poslovna organizacija i strpljivost, kako bi se smanjio pritisak u vidu financija, rizika i konkurentnosti na tržištu. Isto tako, važno se stabilizirati na tržištu i osigurati mrežu korisnika ili kupaca kojima će se proizvod ili usluga prodavati.

2. **Stabilizacija, rast i poslovni uspjeh** - ovu fazu životnog ciklusa dostiže ono poduzeće koje se uspjelo izboriti na tržištu. Nakon svih financijskih i drugih problema, poduzeće koje dosegne ovu fazu, trenutno uživa općeniti rast prihoda te ubire profit. Javlja se potreba za pojačanom podjelom rada i rekonstrukcijom organizacije u smislu dodavanja novih jedinica kojima će biti delegirani određeni zadaci. U ovoj fazi poslovanja, formiraju se pozitivni odnosi prema kupcima, dobavljačima i zaposlenicima te okruženjem poduzeća. Financijski rizik se stabilizira i potrebno je jačati planiranje razvoja poduzeća, posebno u strateškom i financijskom smislu.
3. **Dozrelost poslovanja** – kada poduzeće dosegne zrelu fazu poslovanja, dolazi do stagniranja ili smanjivanja profitabilnosti. Razlog tome je jačanje konkurencije, koja, uvođenjem sličnih proizvoda ili usluga, privlači i cilja na istu skupinu kupaca. U ovoj fazi, poduzeće uvodi unutarnja standardizirana pravila i procedure te kontrolne sustave, koji pomažu lakšem vođenju rada i praćenju tržišnog stanja. Sada se vlasnici obiteljskih poduzeća moraju pozabaviti pitanjem upravljanja poduzeća. Naime, moraju razmisliti, treba li poduzeće prepustiti profesionalnim menadžerima koji će znati kako pravilno i uspješno osigurati napredak i rast poduzeća u budućnosti. Potrebne su nove inovacije, proizvodi ili dodatne usluge, postoji potreba za visokom kreativnošću te ulaganje dodatnih napora i sredstava kako bi se postiglo ostvarivanje onih prihoda koje je poduzeće imalo u rastućoj fazi poslovanja.
4. **Ponovni početak ili nestajanje poduzeća** - u ovoj presudnoj fazi životnog ciklusa poduzeća, pokušava se pronaći odgovor na egzistencijalno pitanje: propasti ili preživjeti. Svako poduzeće prolazi kroz krizne situacije, a ova krizna točka predstavlja pitanje života ili smrti poduzeća. Konkurentske prednosti se smanjuju, opadaju svi pokazatelji rasta ili napretka, a od menadžera se očekuje kvalitetno upravljanje kriznim situacijama te prilagodba na promjene i kreiranje plana budućeg poslovanja.

Ova faza smatra se prekretnicom; ili će poduzeće biti trajno ugašeno, ili će se uvođenjem novih proizvoda ili usluga, ili okretanjem nekom novom tržištu ili poslovnom pothvatu, revitalizirati umiruće poduzeće. U slučaju prestanka rada, obiteljsko poduzeće umire, a u slučaju revitalizacije, započinje novi ciklus obiteljskog poduzeća.

## **2.4. Životni ciklus obitelji uključene u poslovanje poduzeća**

Kao što poduzeće doživljava i prolazi kroz svoj životni ciklus, tako i obitelj, budući da se sastoji od ljudi, neminovno, pod utjecajem vremena, proživljava svoj životni ciklus. Životni ciklusi obitelji i poduzeća međusobno su povezani i obično faze razvoja poduzeća prate faze uključenosti članova obitelji u poslovanje. Prema Dollingeru<sup>19</sup>, postoje četiri faze uključenosti članova neke obitelji u poslovanje poduzeća. Te faze kreću se od samog osnivača, najčešće oca / majke obitelji ili supružnika kao zajedničke pokretačke snage poduzeća pa sve do njihovih daljnjih nasljednika.

### **1. Faza: Poduzetnik je osnivač obiteljskog poduzeća.**

Kada se poduzetnik odluči na osnivanje poduzeća, obitelj čiji je član, najčešće predstavlja sigurno utočište i potporu ovom velikom iskoraku. Poduzetnik se uzda u pomoć obitelji u smislu operativnih poslova, osiguravanja financijskog i ljudskog kapitala i resursa. U ovoj fazi, ciljevi obitelji i ciljevi poduzeća se preklapaju, a zajednički motiv im je preživljavanje, rast i razvoj.

### **2. Faza: Sinovi i kćeri osnivača preuzimaju poduzeće (prvi nasljednici).**

Nakon početne borbe sa tržišnim, financijskim i drugim pitanjima i nakon konačne stabilizacije poslovnih nedaća, vlasnik osnivač spreman je na prepuštanje kontrole svojim nasljednicima. Ova faza predstavlja kamen spoticanja i najčešće je prekretnica poslovanja. Naime, poduzeće se sada nalazi u fazi u kojoj su zaposleni i neobiteljski članovi, angažirani su vanjski suradnici ili menadžeri i stručnjaci kako bi popunili nedostatna znanja osnivača o važnim pitanjima u poduzeću, a roditelj obitelji najčešće ima djecu koja su u fazi razvoja kada su spremna na preuzimanje poduzeća. Ova faza može dovesti do više konflikata u obitelji. Neki roditelji osnivači upućuju svoju djecu u rad poduzeća od malih nogu, dok drugi daju djeci vremena da pokažu interes za radom poduzeća. Prvi konflikt može se javiti u vidu ne slaganja roditelja oko te

---

<sup>19</sup> Dollinger, M. J. (1984). Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(2), str. 351-368.

odluke. Drugi konflikt može nastati u samom djetetu koje osjeća pritisak oko odluke: ostati u poduzeću ili ga napustiti. Treći konflikt može se javiti ukoliko osnivač ima više djece, koja svi imaju jednako pravo naslijediti poduzeće; koga odabrati? Četvrti, pak, konflikt može se javiti među braćom i sestrama koji jednako žele preuzeti poduzeće od roditelja. Svi ovi konflikti mogu utjecati na to, da se ne dogodi prijelaz vlasništva i da poduzeće iščezne sa tržišta.

### **3. Faza: Unuci i unuke osnivača nasljeđuju poduzeće (drugi nasljednici).**

Nakon što su preuzeli vlasništvo nad poduzećem od svojih roditelja i doveli poduzeće do zrele faze poslovanja, prva generacija nasljednika spremna je na prepuštanje vodstva svojoj djeci, to jest, unucima osnivača. Ova generacija nasljednika nosi se sa raznim problemima. Naime, vlasnik osnivač više nije dio poduzeća, prva generacija nasljednika prilagodila je poduzeće novom tržišnom stanju i potrebama, moguće da je izmijenila neke načine poslovanja te se poduzeće donekle razlikuje od originalne vizije osnivača. Druga generacija nasljednika najčešće ima drugačije želje i potrebe te jača utjecaj neobiteljskih članova zaposlenih u poduzeću. Druga generacija nasljednika primorana je na kreativan i inovativan način izmijeniti kulturu poduzeća te ga modernizirati i prilagoditi novim potrebama tržišta. U ovoj fazi postoje mnogi konflikti među svima koji su uključeni u poslovanje poduzeća, a unuci nasljednici osnivača moraju ih efikasno rješavati.

### **4. Faza: Praunuci i daljnja rodbina osnivača nasljeđuju poduzeće (treći nasljednici).**

Kada praunuci osnivača uspješno preuzmu poduzeće, najčešće se ono nalazi u fazi stagnacije i dolazi do opadanja prihoda i profita. Vlasnici moraju uložiti dodatne resurse i kapital, kako bi poslovanje ponovno počelo postizati željene rezultate. Izvori tih resursa najčešće se nalaze van obiteljskog poduzeća. Pomalo se smanjuje utjecaj obitelji na poslovanje i sve je više angažiranih zaposlenika koji nisu članovi obitelji i čiji su stručnost i znanje ključni za uspješan nastavak poslovanja. Kako bi daljnji napredak poduzeća uopće bio moguć, ono najčešće gubi obiteljsku komponentu, smanjuje se utjecaj obitelji, gubi se kultura osnivača, a upravljanje poduzećem najčešće preuzimaju neobiteljski članovi. Daljnja rodbina može imati neke formalne vlasničke udjele unutar poduzeća.

## 2.5. Razlozi pokretanja obiteljskog biznisa u turizmu

Svaki poduzetnik ima vlastitu motivaciju kada se odluči na pokretanje svojeg biznisa. Na odluku čovjeka o pokretanju vlastitog biznisa, osim vlastitih (unutarnjih) faktora, utječu i kognitivni faktori i vanjski faktori (faktori iz okruženja). Kognitivni se odnose na znanja, vještine i mogućnosti koje su jedinstvene svakoj osobi i različitog intenziteta djeluju na ljudske odluke. Faktori okruženja su politička i tržišna situacija, prilike i prijetnje iz okruženja, ekonomsko stanje, dostupnost i rizičnost kapitala i slično.<sup>20</sup> S tim na umu, postoje mnogobrojni razlozi i motivi pokretanja obiteljskog posla pa samim time ne postoji dovoljno sveobuhvatan popis ili lista tih istih motiva. Radi se o međusobnom ispreplitanju osobnih, društvenih i ekonomskih motiva.<sup>21</sup>

Osnovna podjela poduzetnika, s obzirom na njihove glavne motive osnivanja poduzeća, je na one koji su motivirani životnim stilom kojeg takav pothvat podrazumijeva i one koji su motivirani poslom i poslovnim prilikama. Neki autori izdvojili su dvije temeljne motivacije kao glavni orijentir pri razmatranju ove teme.<sup>22</sup>

Prva motivacija odnosi se na želji osnivača poduzeća da postane vlasnik i menadžer vlastitog poduzeća te da prestane biti zaposlenik tuđeg poduzeća. Mnogi poduzetnici motivirani su samostalnošću i idejom kreiranja vlastitog biznisa po svojim kriterijima i željama. Kreativnost i sloboda izražavanja ključni su motivatori za pokretanje samostalnog biznisa, a uz financijsku stabilnost i hrabrost za poduzimanje rizika, poduzetnici su spremni na promjenu svog životnog tijeka. Druga motivacija je prilika koju poduzetnik uočava na tržištu. Ukoliko poduzetnik uvidi priliku za iskorištavanje trenutne tržišne situacije i stjecanje ekonomske koristi, to može biti snažan poticaj za kreiranje vlastitog posla i stjecanje financijskih sredstava za osiguravanje blagodat i sebi i svojoj obitelji.

Drugi autori sugeriraju podjelu poduzetničkih motiva na one generalne pod koje spadaju potreba za postizanjem uspjeha, lokus kontrole, vizija, želja za samostalnošću, strast i pogon

---

<sup>20</sup> Wang, S., Hung, K., Huang, W.J., (2019) *Motivations for entrepreneurship in the tourism and hospitality sector: A social cognitive theory perspective*, International Journal of Hospitality Management, Volume 78, str. 78-88

<sup>21</sup> Bujan, I. (2018). *Utjecaj poduzetničkih osobina i znanja vlasnika na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu* (Disertacija). Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:467783> str 41. [29.06.2022.]

<sup>22</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012.): *Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, Ekonomski fakultet Split, str.71.

te one orijentirane na specifičan zadatak koje podrazumijevaju motive orijentirane na postizanje ciljeva i na samoodrživost.<sup>23</sup>

Posao u turizmu usko je vezan uz poduzetništvo i pokretanje vlastitog posla. Naime, brojni turistički objekti i poslovi započeli su, a i danas započinju, sa svojim radom kao poduzetnička inicijativa. Obično je obiteljski posao, kao vid poduzetništva, taj koji čini podlogu većini destinacijskih turističkih objekata, bilo da pružaju usluge smještaja (obiteljski hoteli/hosteli, kuće za odmor, sobe, kampovi i drugi oblici smještaja), hrane i pića (restorani, barovi, konobe, pubovi...), agencijske usluge, aktivnosti i slično. Radi lakšeg razumijevanja povezanosti turizma i obiteljskog posla, u idućoj tablici navedeni su čimbenici koji utječu na pokretanje obiteljskog posla u turizmu, kao i oni koji uzrokuju propast istog.<sup>24</sup>

**Tablica 1: Čimbenici koji utječu na obiteljski posao u turizmu**

Privlačni faktori za ostanak u turizmu	Gašenje posla u turizmu
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privlačan životni stil, održivost bez dostatnih financijskih sredstava, rad uz manjak radne snage, niske prepreke ulaska</li> <li>• Visoka kvaliteta pruženih usluga i proizvoda gostu te jedinstveno iskustvo</li> <li>• Periferana, mirna i ruralna lokacija, neprivlačna velikim korporacijama</li> <li>• Stvaranje društvenih koristi, održivost okoliša i destinacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loša gospodarska situacija, manjak ljudskih i financijskih resursa, neprivlačan životni stil</li> <li>• Značajan utjecaj konkurencije i nezainteresiranost vladajućih o potencijalu određenog područja</li> <li>• Velike korporacije privučene lokacijom obiteljskog poduzeća</li> <li>• Nedostatna infrastruktura u mjestu djelovanja poduzeća</li> </ul>

Izvor: prilagođeno prema Morrison, A. (2001)

Neki od glavnih motiva koji privlače poduzetnike u turizmu su specifičan životni stil, zapošljavanje članova obitelji, karakteristike odabrane destinacije u kojoj poduzeće djeluje te stvaranje koristi za društvo i okolinu. Privlačni motivi su i ostvarivanje prihoda, život u manje stresnom okruženju bez konstantne potrebe za napredovanjem te u lokacijama koje krase prirodne ljepote i znamenitosti, upoznavanje različitih ljudi i kultura te rad za vrijeme glavne

<sup>23</sup> Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*, 13(2), str. 257-279.

<sup>24</sup> Morrison, A. (2001), "Entrepreneurs transcend time: a biographical analysis", *Management Decision*, Vol. 39 No. 9, str. 784-791. dostupno na: <https://doi.org/10.1108/EUM000000006222>



turističke sezone.<sup>25</sup> Prema istraživanju provedenom u Velikoj Britaniji, Danskoj, Kanadi, zapadnoj Australiji i zemljama u razvoju uočeni su različiti motivi.<sup>26</sup> U Velikoj Britaniji najčešći motivi su samozapošljavanje, osjećaj slobode, osobni i obiteljski razlozi, a kod ostalih država učestalo se pojavljuju razlozi poput nezadovoljstva prethodnim poslom, otkaza ili osnivanja posla u turizmu kao zanimacije pred odlazak u mirovinu. Velika Britanija i Australija imaju dugu tradiciju obiteljskog posla u turizmu.

Australija se izdvaja po preoblikovanju farmi u ruralne smještajne jedinice s dodatnim uslugama kako bi postigla tržišnu konkurentnost i opstanak na tržištu. Osnivanje obiteljskog posla u turizmu u Australiji potaknuto je željom za iskorištavanjem poslovne prilike, radnim iskustvom u industriji ili na sličnim i povezanim poslovima, upoznavanjem novih ljudi, pomoći svojim bližnjima u poslovanju te osiguravanjem sredstava za mirovinu ili za osiguravanje svoje obitelji.<sup>27</sup> Dansku i Kanadu obilježavaju i motivi poput života u željenoj zajednici, stjecanje ugleda, financijska neovisnost te izazov koji posao u turizmu sa sobom nosi.

### **2.5.1. Životni stil – specifičnost za poduzetništvo u turizmu**

Poduzetništvo se najčešće promatra i dijeli s obzirom na glavnu motivaciju poduzetnika. Mnogima je prva pomisao na riječ poduzetništvo zapravo njegova poslovna i ekonomska strana: profit, ekonomska korist, poduzeće, napredovanje, zarada i slično. No u turizmu, većina mikro poduzetnika koji se odlučuju na osnivanje svog poduzeća nije poslovno orijentirana. Poduzetnik u turizmu pretežno je tražitelj autonomije koji je ušao u industriju zbog načina života kojeg takvo poduzetništvo sa sobom nosi i u kojem je poduzetništvo usko povezano s obitelji i okolinom u kojoj živi i djeluje. Zbog toga, mnogi poduzetnici životnog stila odbijaju mogućnost napretka i razvoja svog poduzeća, a sve u svrhu održavanja specifičnog načina života.<sup>28</sup> Dapače, napredak poduzetnika životnog stila može se mjeriti u njihovoj sposobnosti da održe i njeguju odabrani način života.<sup>29</sup>

---

<sup>25</sup> Getz, D., Carlsen, J., 2005. Family business in tourism. State of the art. *Ann. Tour. Res.* 32, str. 237–258. doi:10.1016/j.annals.2004.07.006

<sup>26</sup> Smith, V., 1998. Privatization in the Third World: Small-Scale Tourism Enterprises, u: Theobald, W. (Ur.), *Global Tourism*. Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 205–215.

<sup>27</sup> Getz, D., Carlsen, J., 2000. Characteristics and Goals of Family and Owner-Operated Businesses in the Rural Tourism and Hospitality Sectors. *Tour. Manag.* 21, str. 547–560.

<sup>28</sup> Hollick, M., & Braun, P. (2005). Lifestyle entrepreneurship: the unusual nature of the tourism entrepreneur. *Proceedings of the Second Annual AGSE International Entrepreneurship Research Exchange*, Swinburne Press, Melbourne, 10(11).

<sup>29</sup> Dewhurst, P., Horobin, H. (1998) *The Management of Small Tourism and Hospitality Firms* Small business owners, str. 30

Ono što karakterizira takve poduzetnike su bliskost i održavanje kontakta i komunikacije sa svojim gostima, intenzivno i detaljno poznavanje svoje okoline te tržišna prisutnost malog obujma.<sup>30</sup> S obzirom na ljudsku prirodu, osobnost svakog pojedinog čovjeka, poduzetničke motive i okolinu u kojoj poduzetnik živi i djeluje, nije poželjno dijeliti poduzetnike isključivo crno – bijelo, na one motivirane životnim stilom te one motivirane ekonomskim čimbenicima. Postoje ispreplitanja različitih motiva koja dovode do prisutnosti obje motivacije i stupnjevite pristupa pri svrstavanju poduzetnika u određenu kategoriju. Te stupnjevite razlike kreću se od onih „tvrdokorno“ motiviranih životnim stilom, preko onih koji su motivirani kako životnim stilom tako i ekonomskim čimbenicima pa sve do onih motiviranih isključivo komercijalnim benefitima.<sup>31</sup>

Četiri su tipična načina izgradnje identiteta poduzetnika životnog stila: (1) moderni, (2) odani, (3) koji traži slobodu i (4) post – moderni poduzetnik.<sup>32</sup> Svaka od navedenih podvrsta se međusobno razlikuje i ima određena obilježja. Moderni poduzetnik prihvaća i otkriva tržišne trendove te potiče obitelj i prijatelje da aktivno sudjeluju u poslu, prihvaćajući nove projekte i akciju, a posao je utemeljen na kulturnim vrijednostima i tradiciji. Odani poduzetnik također temelji svoj posao na kulturnim vrijednostima, a karakterno je staložen i fokusiran na vlastito poduzeće, samostalno donosi odluke i smatra se da više podliježe tradicionalnim načinima poslovanja u kojima djeluje samostalno nego da prati ili otkriva nove trendove uz pomoć drugih.

Poduzetnik koji je u potrazi za slobodom posjeduje stabilan identitet te je usmjeren na vlastite projekte koji ga ispunjavaju, uključen je u sve događaje unutar poduzeća i teži potpunoj kontroli. Traženje slobode odnosi se na odmicanje od kulturnih vrijednosti i tradicionalnih poslovnih običaja. Post-moderni poduzetnik, prilično je fleksibilnog i neovisnog karaktera te je u konstantnoj potrazi za akcijom i novitetima, potpuno odmaknut od tradicije. Post-moderni poduzetnik je iznimno rijetka pojava, no ne i nemoguća.

---

<sup>30</sup> Cederholm, E.A. , Hultman, J. (2010): *The value of intimacy - negotiating commercial relationships in lifestyle entrepreneurship*, Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 10 (1) , str. 16-32

<sup>31</sup> Bredvold, R., Skåln, P. (2016). Lifestyle entrepreneurs and their identity construction: A study of the tourism industry. *Tourism Management*, 56, str. 96-105.

<sup>32</sup> Bredvold, R., Skåln, P. (2016). Lifestyle entrepreneurs and their identity construction: A study of the tourism industry. *Tourism Management*, 56, str. 96-105.

### 3. PREGLED TRŽIŠNOG STANJA PODUZETNIŠTVA U TURIZMU

#### 3.1. Turizam u Hrvatskoj

Turizam, u najširem smislu riječi, može se smatrati kao skup različitih individualnih iskustava o takozvanim turističkim potrebama i odnosima nastalim povodom zadovoljavanja istih.<sup>33</sup> Jedna od najsveobuhvatnijih definicija je ona u kojoj se turizam smatra skupom odnosa i pojava koje proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja nekog mjesta, ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njihova privredna djelatnost.<sup>34</sup> Proteklih desetljeća turizam je doživio kontinuiran rast i diverzifikaciju te postao jedan od najvećih i najbrže rastućih gospodarskih sektora u svijetu.<sup>35</sup>

Republika Hrvatska ima svoje mjesto na turističkoj karti svijeta više od 150 godina.<sup>36</sup> Dugu tradiciju razvijala je i pod okriljem različitih političkih okruženja, od Austro-ugarske monarhije, preko prve i druge Jugoslavije pa sve do svoje samostalnosti nakon Domovinskog rata i ulaska u Europsku Uniju 2013. godine do danas. Od razdoblja osamostaljenja pa sve do pandemije COVID-19 virusa 2020. godine, hrvatski turizam bilježio je povećan rast broja noćenja i dolazaka domaćih i stranih turista uz iznimku 2008. godine i svjetske financijske krize.<sup>37</sup>

Udio turizma u BDP-u Hrvatske, bilježio je konstantan rast i dosegao je svoj vrhunac u 2019. godini. Naime, 2016. godine, udio turizma u BDP-u Hrvatske iznosio je 18,01% te je predstavljao najveći takav postotak u Europi.<sup>38</sup> Trend pozitivnog rasta nastavio se i u narednim godinama (2017. godine 19,6%; 2018. godine 19,8%), a turistička sezona 2019. godine smatrala se najboljom sezonom koju je Hrvatska ikad imala.<sup>39</sup>

Pojavom globalne pandemije i zatvaranjem granica, turizam je stavljen na čekanje. Posljedice pandemije osjetile su se u svim ekonomskim sektorima, a turizam, s obzirom na to da nije jedinstveni sektor nego obuhvaća dijelove različitih djelatnosti, bio je među onima koji su

---

<sup>33</sup> Dulčić, A. (1991.) *Turizam-načela razvoja i praksa*, Ekonomski fakultet Split i Institut za turizam Zagreb, str. 27.

<sup>34</sup> Dulčić, A., Petrić, L., (2001) *Upravljanje razvojem turizma*, Zagreb: Mate, str. 14

<sup>35</sup> World Tourism Organization (2021), *International Tourism Highlights, 2020 Edition*, UNWTO, Madrid

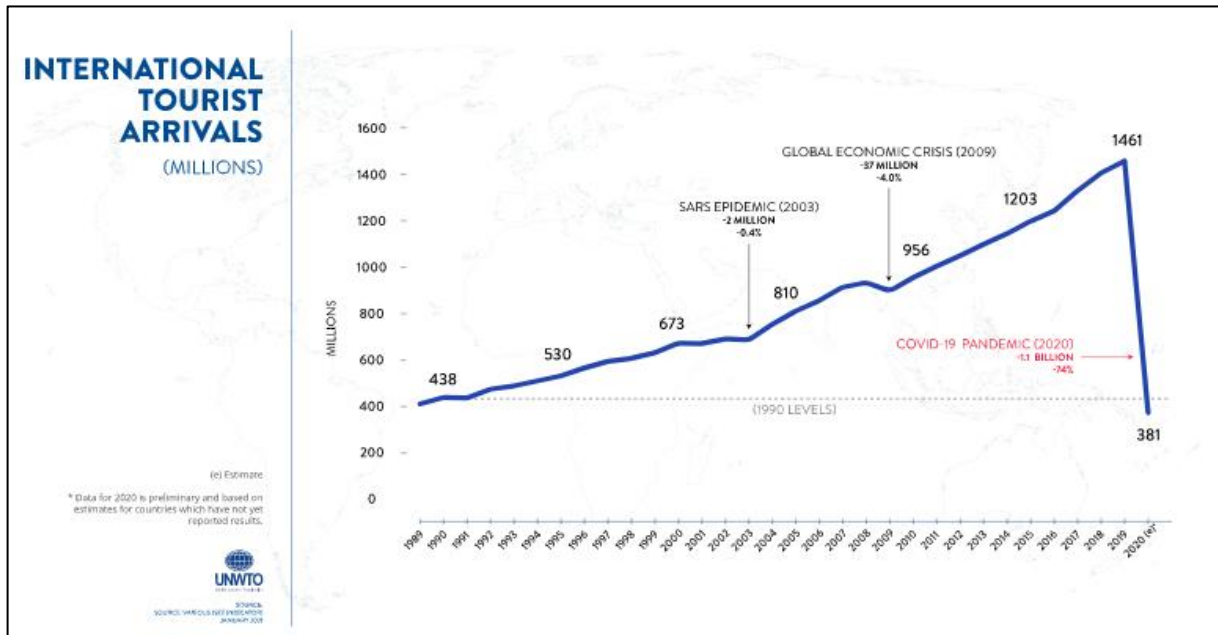
<sup>36</sup> Hrvatska.eu -Zemlja i ljudi (2021), *Gospodarstvo – Turizam*, dostupno na: <https://croatia.eu/index.php?lang=1> [17.07.2022.]

<sup>37</sup> Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2021), *Turizam u brojkama 2020.*, dostupno na: [https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-06/HTZ%20TUB%20HR\\_%202020\\_0.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-06/HTZ%20TUB%20HR_%202020_0.pdf) [17.07.2022]

<sup>38</sup> Tikvica, M., Korda, Z. (2020) Narod.hr, *Hrvatska ima najveći udio turizma u BDP-u u Europi: Kakve će posljedice ostaviti pandemija koronavirusa?* Dostupno na: <https://narod.hr/hrvatska/hrvatska-ima-najveci-udio-turizma-u-bdp-u-u-europi-kakve-ce-posljedice-ostaviti-pandemija-koronavirusa> [17.07.2022]

<sup>39</sup> Ibid.

pretrpjeli najveće gubitke. Svjetske statistike zabilježile su 2020. godinu kao najgoru godinu u povijesti putovanja s padom od 74% u međunarodnim dolascima.<sup>40</sup>



**Slika 2: Međunarodni dolasci turista u milijunima**

Izvor: UNWTO, dostupno na: <https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020>

Gubici prihoda na globalnoj razini osjetili su se i u Hrvatskoj. Naime, u strukturi turista koji posjećuju Hrvatsku, više 90% je stranih turista, a ostatak od svega 10% čine domaći posjetitelji, što Hrvatsku uz Maltu i Cipar svrstava među zemlje s najvećim takvim udjelom na Mediteranu.<sup>41</sup> Iako su prognoze za sezonu 2020. bile skeptične, pokazalo se da je Hrvatska među svojim konkurentima prošla poprilično uspješno, čak i uz pad broja dolazaka za 58% u odnosu na godinu prije.<sup>42</sup> Oni čimbenici koji su se u normalnom okruženju smatrali nepovoljnima, u uvjetima pandemije pokazali su se kao konkurentna prednost. Neke od tih su izražena sezonalnost hrvatskog turizma, posebice u ljetnim mjesecima (popuštanjem pandemije u vrijeme ljetnih mjeseci i otvaranjem granica, Hrvatska je prednjačila po broju dolazaka i noćenja) te dominacija cestovnog prijevoza pri posjeti Hrvatskoj (restrikcije i pad

<sup>40</sup> Dobrota, A. (2021) Cimerfraj.hr, *Turizam 2021. u brojkama - drukčija očekivanja gostiju i planovi za putovanja u 2022. godini*, dostupno na: <https://www.cimerfraj.hr/aktualno/turizam-2021-u-brojkama>, str. 4 [19.07.2022.]

<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> Brkljača, I. (2021) arhivanalitika.hr, *Hrvatski turizam u doba pandemije: osvrt na 2020. i pogled na 2021.* dostupno na: <https://arhivanalitika.hr/blog/hrvatski-turizam-u-doba-pandemije-osvrt-na-2020-i-pogled-na-2021/> [19.07.2022.]

prometa zrakoplovnih linija nisu značajnije utjecali na turizam Hrvatske, a razvijene ceste i cestovna povezanost omogućile su priljev turista koji, zbog vlastite sigurnosti, u vrijeme pandemije, sve više putuju osobnim automobilom).<sup>43</sup>

Dolaskom zime i izbijanjem novih valova pandemije, uvođenjem dodatnih restrikcija i izolacija, pojavili su se strahovi vezani za turističku sezonu 2021. Sve do svibnja 2021. godine, Hrvatska je bilježila porast broja dolazaka i noćenja domaćih turista, čime se ukazala važnost prilagodbe ponude i marketinških aktivnosti ka domaćem tržištu koje će osigurati priljev prihoda za vrijeme kriznih situacija.<sup>44</sup> Uz pozitivan imidž Hrvatske kao sigurne turističke destinacije, poboljšanje pokazatelja zaraženih, oboljelih i procijepljenih, sezona 2021. se ubrzo pokazala kao uspješna. Iako nije srušen rekord predpandemijske 2019. godine, u rujnu 2021. godine ostvareno je čak 94% noćenja iz 2019. godine što je iznimno uspješan oporavak.<sup>45</sup>

Privlačni atributi Hrvatske kao turističke destinacije su prirodne i kulturne ljepote kao što su geografski položaj, klima, razvedena obala, brojni povijesni i kulturni spomenici, nacionalni parkovi i parkovi prirode te bogata kulturna i povijesna baština, od koje je mnoga pod zaštitom UNESCO-a.<sup>46</sup> Prema strategiji razvoja turizma do 2020. godine, vidljivo je kako se Hrvatska bori s nedovoljno razvijenim planom djelovanja i razvoja turizma. Prilikom ulaska Hrvatske u Europsku uniju 2013. godine, izrađena je strategija razvoja turizma do 2020. godine čiji je glavni fokus na poboljšanju turističkog imidža Hrvatske kao i negativne slike tržišnog stanja ponude i potražnje u turizmu. U 2013. godini, dominantan turistički proizvod činili su sunce i more, kao primarni resurs koji ne generira dodatnu vrijednost. U pogledu smještajnih kapaciteta, 49% se odnosi na smještajne kapacitete u kućanstvima (sobe, apartmani, kuće za odmor i slično), a svega 13% ukupnih smještajnih kapaciteta otpada na hotele.<sup>47</sup> Kao glavni nedostaci ističu se nedostatak inovativnih atraktivnih sadržaja, manjak investicijskih aktivnosti posebno u vidu izgradnje hotelskih kapaciteta, nedovoljno marketinških aktivnosti, nediferenciranost turističkih proizvoda i usluga, izražena sezonalnost te ekspanzija obiteljskog smještaja.<sup>48</sup>

---

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Dobrota, op.cit. (bilj. 40.), str. 9.

<sup>45</sup> Dobrota, op.cit., str 13.

<sup>46</sup> Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (2013), NN 55/2013, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_05\\_55\\_1119.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html) [23.07.2022.]

<sup>47</sup> Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (2013), Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, dostupno na: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/160120\\_1-sast\\_medjmint\\_vijece.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/160120_1-sast_medjmint_vijece.pdf) [23.07.2022.], str. 5

<sup>48</sup> Ibid., str. 6

Prema istraživanju TOMAS iz 2019. godine, turiste u Hrvatsku najviše je privlačilo more (80%), zatim priroda (56%), posjet gradovima i razgledavanje (oko 24%), sport i rekreacija (14,9%), kultura (12,7%), gastronomija (6,6%) te zabava i festivali (svega 5,5%).<sup>49</sup> Turisti su u 2019. bili najzadovoljniji prirodnim ljepotama, osobnom sigurnošću, atmosferom, gostoljubivošću lokalnog stanovništva te ukupnim boravkom.<sup>50</sup> Najviše su nezadovoljni prometnim gužvama na Jadranu, manjkom zabave, manjkom sadržaja i infrastrukture prilagođene osobama s invaliditetom te smanjenom brigom za okoliš u vidu nemogućnosti razdvajanja otpada.<sup>51</sup>

S obzirom na pozitivan rast mnogih pokazatelja razvoja Hrvatskog turizma, prepoznatljivost hrvatskog turističkog brenda i ponude na stranim tržištima porasla je za 50 % u razdoblju od 2013. do 2020. godine, čime je ostvaren cilj Strateškog marketinškog plana hrvatskog turizma (SMPHT).<sup>52</sup> Riječ je o porastu sa razine 3,3 u 2013. godini na razinu 5,0 u 2020. godini. U odnosu na konkurentske destinacije Španjolske, Grčke, Turske i Italije, Hrvatska ima najbolji rezultat u atributima netaknutost prirode i "vrijednosti za novac", u čemu joj je slična samo Turska.<sup>53</sup> Među ostale značajne karakteristike koje se vežu uz Hrvatsku su sigurnost i popularnost te pogodnost za obiteljski odmor, a u odnosu na konkurente, najmanje se percipira kao destinacija masovnog turizma.<sup>54</sup> Glavni fokus nove strategije razvoja je promocija koncepta „*Croatia, full of life*“, redefiniranje glavnih strateških ciljeva te optimizacija marketinških ulaganja sa ciljem privlačenja inozemnih gostiju, kao i gostiju sa bližih emitivnih tržišta uz konstantan naglasak na sigurnost destinacije.

---

<sup>49</sup> Institut za turizam (2020.) *TOMAS Hrvatska 2019. – stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj*, Zagreb, dostupno na: [https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-10/TOMAS%20Hrvatska%202019\\_0.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-10/TOMAS%20Hrvatska%202019_0.pdf), str. 32

<sup>50</sup> Lider, (2020.) - *TOMAS Hrvatska 2019: Turisti troše više u kontinentalnoj Hrvatskoj nego na Jadranu*, dostupno na: <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/tomas-hrvatska-2019-turisti-trose-vise-u-kontinentalnoj-hrvatskoj-nego-na-jadranu-133449>

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Hrvatska turistička zajednica (2021.) *Prepoznatljivost hrvatskog turističkog brenda porasla za 50 posto*, dostupno na: <https://www.htz.hr/hr-HR/press/objave-za-medije/prepoznatljivost-hrvatskog-turistickog-brenda-porasla-za-50-posto> ; HTZ, (2014) *Strateški marketinški plan hrvatskog turizma za razdoblje 2014. - 2020.*, dostupno na: <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/SMPHT-2014-2020-Sazetak.pdf>

<sup>53</sup> Ibid.

<sup>54</sup> Ibid.

### 3.2. Poduzetništvo u turizmu Hrvatske

Godine 2019. u Republici Hrvatskoj zabilježeno je i registrirano oko 136 tisuća aktivnih poduzeća, od čega ih čak 99,7% spada u skupinu mikro, malih i srednjih poduzeća, koja zapošljavaju tri četvrtine (74,3%) svih zaposlenih u poslovnim subjektima u Hrvatskoj.<sup>55</sup> S obzirom na sektorsku preraspodjelu, najviše poduzetnika djeluje u sektoru trgovine (19,8% u 2021. godini), zatim znanstvene i tehničke djelatnosti (15,7%), građevinarstvu (13%) te prerađivačkoj industriji (10,8%).<sup>56</sup> Prema izvješću FINA-e iz 2021. godine, poduzetnici u djelatnostima pružanja smještaja i usluživanja i pripremanja hrane, ostvarili su najveći rast ukupnih prihoda u odnosu na prethodnu 2020. godinu.<sup>57</sup> Analizirajući statističke podatke, jednostavno je uočiti visoku međuovisnost Hrvatskog gospodarstva i malog poduzetništva.

Službena statistika ne razlučuje egzaktno mala i srednja poduzeća po vrsti poslovne djelatnosti pa je poprilično teško odrediti koji se točno postotak tih poduzeća bavi turizmom, no pretpostavka je da je u pitanju od 45 do 50% svih takvih pravnih osoba.<sup>58</sup> Ono što je specifično za poduzetništvo u turizmu, a što je i izraženo i na primjeru Hrvatske, je raznolika mogućnost poduzetničke aktivnosti.

Naime, osim mikro, malih i srednjih poduzetnika u djelatnosti pružanja smještaja i hotelijerskih usluga, tu su i oni koji se bave uslugama hrane i pića, trgovinom, rekreacijom i sportom, zabavom, nautikom i sličnim, s turizmom povezanim, djelatnostima.<sup>59</sup> Svi takvi poduzetnici i njihova međusobna suradnja i nadopunjavanje čine cjelovit turistički lanac vrijednosti koji doprinosi konkurentnosti turističke destinacije na međunarodnom tržištu. Smatra se da je takav lanac u Hrvatskoj poprilično „siromašan“, kako horizontalno (mali broj ponuđača sličnih usluga), tako i vertikalno (mali broj ponuđača različitih usluga).<sup>60</sup>

Zanimljiv pokazatelj je i indeks lakoće poslovanja koji uspoređuje i rangira zemlje s obzirom na regulatorni okvir u kojem poduzeće djeluje i lakoću djelovanja poduzeća unutar zakonskih i drugih okvira države. Prema podacima Svjetske banke iz 2019. godine, Hrvatska je rangirana na 51. mjestu od njih 190, što je napredak u odnosu na 2018. godinu kada se

---

<sup>55</sup> CEPOR (2020) *Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020.*, Zagreb, dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjesce-2020-HR-web.pdf>, str. 7

<sup>56</sup> Fina (2022), *Rezultati poslovanja poduzetnika u 2021. godini po djelatnostima*, dostupno na: <https://www.fina.hr/-/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2021.-godini-po-djelatnostima>

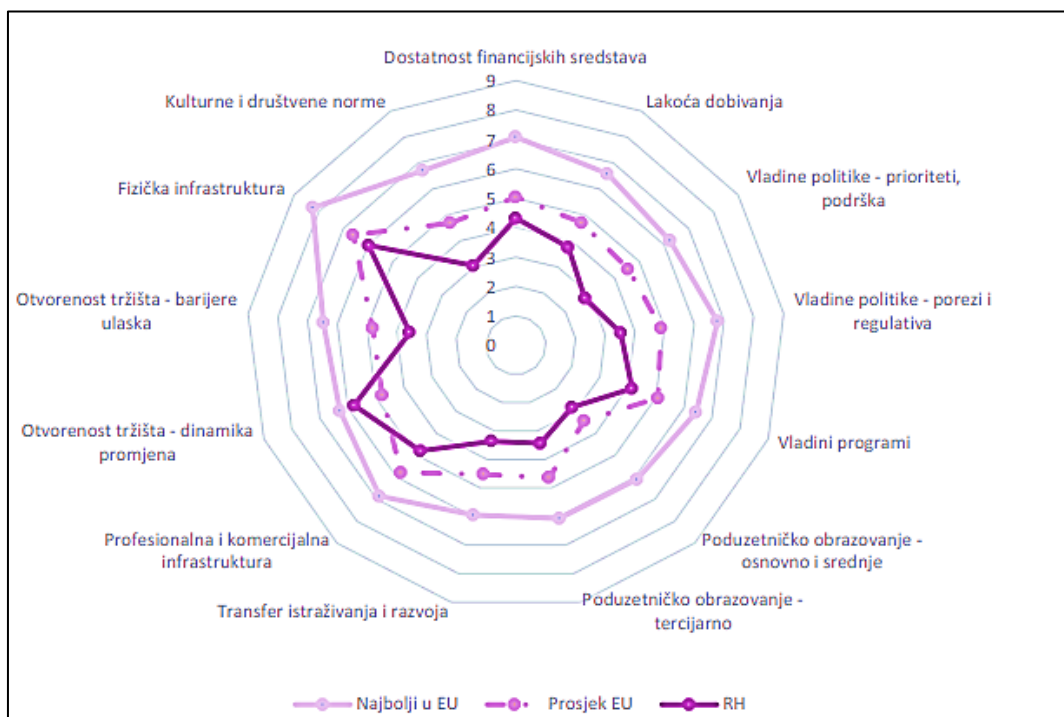
<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (2018), *Akcijski plan razvoja turizma*, dostupno na: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA\\_2018\\_cdokumenti/akcijski%20planovi/008\\_160128\\_akc\\_p\\_msp.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_cdokumenti/akcijski%20planovi/008_160128_akc_p_msp.pdf)

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Ibid.

nalazila na 58. mjestu.<sup>61</sup> S obzirom da okolina u kojoj poduzetnička aktivnost djeluje može ostvariti pozitivan ili negativan utjecaj na samo poslovanje, važno je razumjeti i poznavati određene pokazatelje koji mjere takav utjecaj. Jedan od tih pokazatelja je NECI (National Entrepreneurship Context Index) - kompozitni indeks kvalitete cjeline poduzetničke okoline. NECI indeks mjeri se Likertovom skalom od 0 do 10, gdje 0 predstavlja vrlo lošu, a 10 predstavlja vrlo dobru poduzetničku okolinu. U 2019. godini Hrvatska je imala NECI indeks od 3,6 te je bila 50. od 54 zemlje, 2020. sa indeksom od 3,7 zauzela je 41. mjesto od 44 zemlje, a 2021. godine NECI indeks iznosio je 3,9 što je Hrvatsku svrstalo na 42. mjesto od 50 zemalja, a zemlja s najboljim NECI indeksom u sve 3 godine bila je Nizozemska.<sup>62</sup> Na slici 3 prikazane su komponente poduzetničke okoline te ocjene stručnjaka o kvaliteti poduzetničke okoline u Hrvatskoj i usporedba s najbolje ocijenjenim zemljama Europske Unije za 2021. godinu.



**Slika 3: Ocjene eksperata o kvaliteti poduzetničke okoline u Hrvatskoj, 2021. - usporedba s prosjekom EU i najboljim ocjenama u EU zemljama**

Izvor: GEM HRVATSKA 2021 (2021) *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?*, dostupno na: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2022/06/GEM-publikacija-2021-WEB.pdf>, str. 88

<sup>61</sup> Tradingeconomics. com (2021) *Ease of Doing Business in Croatia*, dostupno na: <https://tradingeconomics.com/croatia/ease-of-doing-business>

<sup>62</sup> GEM HRVATSKA 2021 (2021) *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?*, dostupno na: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2022/06/GEM-publikacija-2021-WEB.pdf>, str. 73



Prema GEM istraživanju (Global Entrepreneurship Monitor), najvećem svjetskom istraživanju turističke aktivnosti, koje se u Hrvatskoj provodi od 2002. godine, utvrđeno je kako je motivacijski indeks hrvatskih poduzetnika u 2019. godini bio poprilično nizak (1,8). Što je motivacijski indeks viši, to se manje poduzetnika odlučuje otvarati poduzeća iz nužde te prevladavaju drugi razlozi poput nastavljanja tradicije, ostvarivanja bogatstva i slično.<sup>63</sup> Važno je različitim politikama i potporama utjecati na poboljšanje i rast pokazatelja motiviranosti i pozitivnog okruženja, kako bi se osigurala ekonomska budućnost, rast prihoda i poduzetništvo, kao počelo i pokretač svjetske ekonomije.

Ono što vlast u jedinicama lokalne samouprave smatra glavnom kočnicom u razvoju turizma su raznolikost i kvaliteta ponude (51%), manjak ponude dodatnih aktivnosti koje uključuju ronjenje, biciklizam i slično (39,2%), te ponudu zabavnih (36,2%) i kulturnih (17,8%) sadržaja.<sup>64</sup> Upravo je poduzetništvo u turizmu glavni pokretač promjena i najbrža niša preko koje se mogu uvoditi promjene i poboljšanja glavnih manjkavosti s kojima se hrvatski turizam suočava.

### **3.3. Utjecaj COVID-19 pandemije na mala i srednja poduzeća u turizmu**

Neočekivana globalna pandemija virusa COVID-19 svojom pojavom uzdrmala je kompletan svijet i ostavila je svoj utjecaj u svim poslovnim vrijednostima uključujući poduzetništvo i turizam. Turizam, koji podrazumijeva kretanje potražnje (turista) prema ponudi (destinaciji i njenim uslugama) za razliku od svih ostalih klasičnih ekonomskih kretanja, preko noći je stavljen na čekanje. Globalna kretanja naglo su se zaustavila te je kompletan lanac distribucije bio obustavljen. Pad putovanja i manjak prihoda od turizma, znatno je utjecao na zemlje koje imaju visok udio BDP-a u turizmu, među kojima je i Hrvatska.

Osim negativnih posljedica, globalne krize i ekonomskih problema, pandemija je doprinijela bržem razvoju i implementaciji tehnologije u svakodnevni život i poslovanje pa tako i u poduzetništvo u turizmu. Zemlje čije je poduzetništvo bilo visoko digitalizirano, uspješno su se oporavile u roku od nekoliko mjeseci nakon pojave virusa. „Mladi“ poduzetnici u Hrvatskoj u većoj mjeri smatraju kako je ova kriza otvorila nove prilike za poduzetnike za razliku od „starijih“ poduzetnika.<sup>65</sup> Brza digitalizacija poslovanja poduzetnika, smjestila je Hrvatsku iznad prosjeka zemalja EU po implementaciji digitalizacije u radu poduzetnika za

---

<sup>63</sup> GEM HRVATSKA 2021 (2021) *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?*, dostupno na: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2022/06/GEM-publikacija-2021-WEB.pdf> str. 28

<sup>64</sup> Republika Hrvatska, Ministarstvo turizma (2014): *Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu*, Zagreb, str. 10

<sup>65</sup> GEM HRVATSKA 2021 (2021) *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?*, dostupno na: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2022/06/GEM-publikacija-2021-WEB.pdf> str. 12

vrijeme pandemije. Samim time, Hrvatska je uspjela osigurati bolju turističku sezonu od ostalih europskih zemalja te osigurati relativno dovoljne prihode za preživljavanje u visoko rizičnim globalnim uvjetima. Mala i srednja poduzeća, zbog vrlo niske konkurentnosti, iznimno su bila pogođena pandemijom. Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO) uvela je neke mjere za spašavanje malih poduzeća poput povećanja iznosa kreditiranja, smanjivanja kamatnih stopa te sufinanciranja plaća radnicima.<sup>66</sup> Sve vladine mjere bile su privremeno rješenje kojima se pokušavao izbjeći najgori scenarij i kolaps državne ekonomije.

Mnoga ugostiteljska poduzeća kao i ona turistička i s turizmom povezana, pokušala su povećati potražnju smanjujući cijene usluga i proizvoda. Pokazatelji sezone 2020. i 2021. bili su iznenađujuće pozitivni te se uz pomoć mjera stožera civilne zaštite, vladinih mjera, marketinške promocije Hrvatske kao sigurne zemlje (*Stay safe in Croatia*), hrvatski turizam uspio brzo oporaviti. Također, uočena je i važnost domaćeg turističkog tržišta koje je, u vrijeme svjetske izolacije, poticalo turističku potrošnju i osiguravalo protok prihoda unutar zemlje.

Preporuka je poduzetnicima u turizmu povećavati kvalitetu pružanja usluga, ostvariti zelenu i digitalnu tranziciju, poticati i primjenjivati održivi razvoj i energetske učinkovitost, unaprjeđivanje turističke ponude, ostvarivanje pogodnosti stalnim i vjernim gostima te posvećivanje pažnje domaćem tržištu i njegovim potrebama kako bi se osiguralo buduće poslovanje i stabilna baza na kojoj poslovanje može opstati u raznim kriznim situacijama.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Sočković, K., *privredni.hr* (2020) *Mala poduzeća najviše će biti pogođena posljedicama epidemije*, dostupno na: <http://www.privredni.hr/mala-poduzeca-najvise-pogodena-koronavirusom>

<sup>67</sup> PBIRO Obavijesti (2021), *Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021.-2026. – Turizam*, dostupno na: <https://www.pbirro.hr/poticaji-eu-npoo-turizam/>

## 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

### 4.1. Struktura intervjuja i odabir uzorka

Kako bi se što preciznije utvrdili motivi malih obiteljskih poduzetnika da pokrenu svoj posao u turizmu, proveden je intervju sa 7 sugovornika. Ciljani uzorak bile su osobe koje su poduzetnici u turizmu, bez prethodnog obrazovanja ili iskustva rada u turizmu, koje se odlučuju na osnivanje poduzetničkog poduhvata, bilo da im je to jedini ili prvi posao ili da su već imali/imaju drugi posao od kojeg ostvaruju prihod. Također, svi ispitanici su poduzetnici početnici (1. generacija) koji su se odlučili samostalno, ili uz pomoć supružnika i obitelji, početi baviti turizmom te nemaju prethodno obrazovanje ili iskustvo rada u turizmu.

Namjerni uzorak je potreban kako bi se istražilo što to ljude motivira i potiče na odabir turizma kao djelatnosti, iako nemaju praktična ili druga znanja i iskustva u tom području te imaju druge izvore prihoda. Svi ispitanici zadovoljavaju kriterije izbora uzorka te se bave pružanjem smještaja u turizmu, a tijekom odabira uzorka pazilo se na homogenost, kako bi se dobili što reprezentativniji rezultati.

Prije početka provođenja intervjuja, sugovornicima su objašnjeni cilj i svrha istraživanja te je naglašeno kako se radi o anonimnom istraživanju u svrhu izrade završnoga rada. Na početku intervjuja, sugovornici su zamoljeni da pruže osnovne podatke, a zbog anonimnosti biti će označeni kodnim oznakama S1 do S7. U tablici 2 navedeni su osnovni podaci o sugovornicima.

**Tablica 2: Osnovni podaci o sugovornicima**

Sugovornik	Spol	Dob	Zanimanje	Godina početka turističke aktivnosti	Vrsta turističke jedinice
S1	Ž	45	Čistačica	2018.	Kuća za odmor
S2	M	51	Elektrotehničar	2018.	Kuća za odmor
S3	Ž	55	Likvidatorica	2009.	Apartmanska zgrada
S4	Ž	58	Kućanica	2013.	Apartmanska zgrada
S5	M	32	Skladištar	2021.	Kuća za odmor
S6	Ž	36	Knjigovotkinja	2016.	Apartmani i sobe
S7	M	54	Zaštitar	2014.	Robinzonski smještaj

Izvor: izrada autorice

Intervju se sastojao od četiri cjeline: (1) u uvodnom djelu sugovornici su naveli svoje osnovne podatke kako je prikazano u tablici 2, (2) intervju se sastojao od 10 pitanja polustrukturiranog tipa gdje su se pitanja prilagođavala ovisno o odgovoru sugovornika, (3) u idućem dijelu navedeno je devet izjava vezanih uz motive, a sugovornike se tražilo da odaberu one motive koji su na njih primjenjivi te da ih poredaju po važnosti, (4) u završnom dijelu navedene su četiri izjave pomoću kojih se pokušalo doznati jesu li sugovornici bili više motivirani turizmom ili poduzetništvom. Intervju se provodio direktnim kontaktom licem u lice u kolovozu 2022. godine.

#### **4.2. Rezultati i odgovori sugovornika**

Prosječno trajanje intervjuja bilo je 30 do 45 minuta. Sugovornicima je najprije objašnjena svrha provođenja istraživanja, a zatim se pokušala ostvariti ugodna i opuštana atmosfera kako bi dobiveni odgovori bili maksimalno istiniti i autentični. Nakon ispunjenja osnovnih informacija o sugovornicima kako je prikazano u tablici 2, postavljena su slijedeća polustrukturirana pitanja:

- 1) *Zašto ste se odlučili na posao u turizmu? Koji su bili Vaši početni motivi i ciljevi?*
- 2) *Kakva je bila reakcija Vaše obitelji i bliskih ljudi? Jeste li imali podršku prije početka obavljanja posla? Jeste li je imali nakon nekog vremena?*
- 3) *Zadovoljstvo prijašnjim/sadašnjim poslom (ukoliko imate drugog radnog iskustva van turizma) i zadovoljstvo poslom u turizmu? Koje su razlike? Koliko je izvedivo paralelno djelovanje?*
- 4) *Posao u turizmu kao trajni izvor prihoda (bi li ga se odrekli), da/ne zašto?*
- 5) *Jesu li se motivi promijenili i kako? Koji su trenutni ciljevi?*
- 6) *Planovi za budućnost – dugoročni, kratkoročni*
- 7) *Proširenje posla – uvođenje dodatnih usluga (u sklopu planova za budućnost)*
- 8) *Planirate li proces nasljeđivanja? Na koji način i kada? Zašto da/ne?*
- 9) *Utjecaj COVID krize na motive ili planove za budućnost?*
- 10) *Utjecaj okoline na motive i planove (lokalna zajednica, tržište)*

Na pitanje: „ *Zašto ste se odlučili na posao u turizmu? Koji su bili Vaši početni motivi i ciljevi?*“ sugovornici su dali različite odgovore, a sugovornici S1, S4 i S5 pokazali su slične početne motive i ciljeve financijskog aspekta:

S1: „ *Posao u turizmu nije bila moja samostalna odluka i dapače, bila sam protiv toga da se obiteljski uključimo u turizam. Moj suprug bio je inicijator i zagovornik i*

*nagovarao me da se upustimo u iznajmljivanje vlastite kuće, u potpunosti se iselimo, a velika smo obitelj sa četvero školske djece pa mislim da je u potpunosti jasno zašto sam pružala toliki otpor. (...) Međutim, nakon razgovora sa agencijom, počela sam razmišljati koliko bi to bio dobar poslovni potez da u kratkom vremenskom periodu od tri mjeseca ljetne sezone, postoji mogućnost dobre zarade. (...) Rekla bih kako mi je osnovni cilj bio zarada dodatnog novca za obitelj“.*

*S4: „ Da ti iskrena budem, htjeli smo se riješiti kredita. Mislim da je to bio neki osnovni i najvažniji cilj. (...) Uočili smo tako neki povoljan plac uz more, kupili ga, dali se u izgradnju, i planirali s da ćemo s tim novcima od zarade pokriti kredit i ulaganje, a kasnije sve ostaje našoj djeci da rade s time što žele... i tako ti je i bilo!“.*

*S5: „ Ova odluka donešena je poprilično brzo i spontano. Prije nego sam se oženio, dok smo tražili di ćemo živiti, pala mi je napamet ideja da obnovimo staru kamenu kuću na selu. (...) Znao sam da je to sada traženo, ljudi žele takva iskustva, selo, prirodu, privatnost, i bome, odmah se pokazalo uspješnim. (...) Glavni motiv i cilj su opet da imamo dodatne prihode, jer za to malo mjeseci posla, možemo zaraditi koliko netko zaradi u cijelu godinu“.*

Sugovornice S3 i S6 pokazale su slične motive koji se tiču održavanja dobivenog nasljedstva:

*S6: „ Tu na otok smo se privremeno preselili kako bi pomagali bolesnu tetu. Nakon njene smrti, ostavila nam je u nasljedstvo ovu kuću koju sada rentamo. Ispočetka smo je samostalno održavali, ali s obzirom da je na otoku, nije nam bilo zgodno. (...) Nakraju smo se odlučili sve obnoviti, preselili smo se na otok i sada tu živimo i radimo. (...) Cilj mi je bio očuvati tu kuću da ne propada, a usput i dodatno zaraditi, jer to nikad nije na odmet“.*

*S3: „ Zapravo sve ovo započelo je zbog troškova održavanja objekta. (...) Kuću je, stric iz Amerike, kupio i ostavio svojoj braći i nama, jel, obitelji, na korištenje. S obzirom da mi to nismo koristili osim par tjedana ljeti, kad bi otišli na more, stric me je nagovorio da je iznajmim pa da sa tom zaradom od turista pokrивam troškove održavanja te kuće, znači komunalije, struja, voda i sve ostalo kako on to ne bi morao plaćati i kako mi ne bismo trebali izdvajati dodatno iz vlastitog kućnog budžeta. (...)*

*Kažem ti, taj neki osnovni cilj bio je da zarada od iznajmljivanja pokriva troškove održavanja“.*

Sugovornici S2 i S7 imali su slične motive o promociji vlastitog kraja:

*S2: „ (...) Ustvari sasvim slučajno. Malo sam razmišljao o turizmu i o kraju u kojem se nalazimo, o bogatstvu prirodne i kulturne baštine kojeg imamo za ponuditi, a za kojeg smatram da je neiskorišten. Rekao bih da je početni motiv je bio razmišljanje o tome kako turistu koji posjećuje ovaj naš cetinski kraj pružiti i približiti našu kulturu, običaje i tradiciju. (...) Osnovni cilj rekao bih, da je čista prezentacija cetinskog kraja“.*

*S7: „ Sve ovo što sada nudim svojim gostima zapravo je moja realizirana ideja. Imao sam viziju privući ljude željne sirove prirode i neistražene, neprodane ljepote, da dođu, da se odmaknu od globaliziranog svita i da se opuste u prirodi i osjete kako je to oslobađajuće. (...) To mi je bio neki glavni cilj, privući ljude i pokazati im što je sve moguće doživjeti u ovakvom okruženju prirodnih i neistraženih ljepota što nas okružuju tu u dalmatinskoj zagori. “*

Iz navedenih odgovora, jasno je kako je većina ispitanika bila motivirana zaradom dodatnog novca jer smatraju kako je pružanje usluga smještaja u turizmu poprilično profitabilno u usporedbi s većinom drugih poslova koji se rade tijekom cijele godine. Važno je naglasiti da se svi ispitanici bave pružanjem usluga smještaja u turizmu isključivo u vrijeme ljetne sezone, koja, sugovornicima S1, S2, S4, S5 I S7 traje 3-4 mjeseca, a sugovornicama S3 i S6 traje 4-6 mjeseci.

Povezano s dobivenim odgovorima, pitanje 3 daje detaljniji uvid u zadovoljstvo obavljanja posla u turizmu i njegovu usporedbu sa drugim poslovima koje sugovornici obavljaju, dok pitanje 4 sugovornike traži na konačan odabir između dva posla. Svi sugovornici odgovorili su kako su poprilično zadovoljni poslom u turizmu i kako im nije problem paralelno raditi svakodnevni posao i baviti se turizmom. Slijedeće izjave to potvrđuju:

*S3: „(...) Mislim, turizam donosi daleko veće prihode, nego ijedna plaća na nivou godine i kad pogledaš, radiš 5 ili 6 mjeseci i ostatak godine si slobodan. A ovamo radiš svih 12 mjeseci i opet nećeš zaradit koliko zaradiš u to vrijeme sezone. (...) svoj godišnji odmor iskorištavam tokom sezone za one dane kad bi mi trebale biti smjene*

*gostiju, iskombinira se to... Imam i pomoć ponekad tako da mi nije toliko komplicirano to paralelno djelovanje“.*

*S2: „ U mogućnosti sam paralelno raditi oba posla jer mi turizam ne traži toliko puno vremena, a s obzirom da imam vlastiti obrt, u svom svakodnevnom poslu uvijek mogu pronaći vremena za obaveze koje trebam odraditi u te turističke svrhe.“*

*S4: „ Trenutno sam domaćica i posao koji trenutno svakodnevno radim u kućanstvu je skoro pa identičan onome kojeg ja radim u turizmu, samo što mi je ovaj u turizmu višestruko bolje plaćen.“*

Na pitanje broj 4 o izboru između posla u turizmu i svakodnevnog posla, svi ispitanici su se odlučili da se ne bi odrekli posla u turizmu ili bi im taj posao bio prvi izbor u slučaju da moraju birati. Na pitanje zašto, svi sugovornici naveli su financijske razloge dok su sugovornici S2, S4 i S7 naveli i iduće razloge:

*S2: „ Iako je moj posao ono u čemu sam se pronašao i što volim raditi, već sad po izmaku radnog vijeka na turizam bi se odlučio, ne samo zbog bržeg ostvarivanja prihoda, nego i zato što je fizički lakši za odraditi.“*

*S4: „ Sada ga se ne bi odrekla jer eto koliko dugo se već time bavimo, stekli smo puno prijatelja i novih poznanstava i ljudi smo upoznali (...) ne mogu zamisliti da ostanemo bez svega toga.“*

*S7: „ Posao u turizmu me ispunjava više od ijednog drugog posla, mislim da sam se tu baš pronašao, taj rad s ljudima, druženja, upoznavanja... Tu ja vidim svoju budućnost.“*

Na pitanje broj 2 koje glasi: *Kakva je bila reakcija Vaše obitelji i bliskih ljudi? Jeste li imali podršku prije početka obavljanja posla? Jeste li je imali nakon nekog vremena?*, sugovornici S2, S3, S5 i S7 izjavili su kako nisu imali početnu podršku obitelji, dok su sugovornici S1, S4 i S6 imali potpunu podršku obitelji. Slijedeće izjave daju bolje objašnjenje načina na koji su sugovornici bez podrške obitelji uspjeli ostvariti poslovni poduhvat te kako su se, i kod koga, mijenjali stavovi članova obitelji:

*S2: „ Nisam baš dobio nekakvu podršku, pa čak ni iz krugova obitelji i bliskih prijatelja (...) Čudili su se, nisu mogli razumjeti na koji način i zašto ja to radim. Ali, nakon nekog vremena, nakon što su stigle pare, i kad je obitelj shvatila da je to dobar način da se proširi kućni budžet, tada sam i dobio podršku...“*

S3: „ ...moja obitelj bila je protiv toga, suprug je bio poprilično skeptičan i nisu znali kako će to ići (...) i onda čim su prvi novci stigli, onda je svima bilo nekako kao drago. Taj novac je bio nekakav pokretač svega i da se u to dublje i uđe“.

Kod sugovornika S5 i S7 podrška obitelji nikad nije ni uslijedila:

S5: „... s ovim smo počeli tek nedavno, ne mogu reći da sam imao nekakve podrške osim supruge. (...) Moja šira obitelj je još uvijek protiv toga i ne mislim da će se to u skoroj budućnosti promijeniti“.

S7: „, Supruga je uvijek bila protiv toga da nam se u kuću dovode stranci i da ja toliko vremena posvećujem njima (...) htjela je da ja to sve radim uz minimalan kontakt, samo ih primim i to je to. Međutim to nije bila moja ideja ni vizija i eto još nam uvijek to stvara probleme i nesuglasice“.

Na pitanje broj 5 o promjeni motiva nakon nekog vremena i o trenutnim ciljevima, sugovornici S1, S2, S5 i S7 izjavili su kako nije došlo do značajnije promjene motiva ili ciljeva te da, uglavnom, ostaju pri početnim motivima i ciljevima. Sugovornici S3, S4 i S6 izjavili su slijedeće:

S3: „, Nakon nekog vremena proširili smo se sa jednog apartmana na njih više, s godinama smo ušli u renovacije, svake godine se ulagalo da se poboljšamo (...) E sad, trenutno sam ušla u fazu kada mi je to sve postalo previše i polako se želim toga riješiti, prodati, ne znam (...) sve u svemu smanjiti obujam posla mi je, nekako, trenutni cilj“.

S4: „, S godinama smo upoznali toliko novih ljudi (...) ima ih puno što se vraćaju stalno, i to me baš veseli i motivira da nastavimo s ovim poslom“.

S6: „, Nisam baš sigurna da su se mijenjali, mislim, ostalo je sve isto, samo što sam sada više fokusirana na to da tražim nekakve dodatne usluge koje bih mogla uključiti u svoju ponudu. (...) Sada mi je cilj pokušati nekako uvesti nekakve pakete ponude gdje će moji gosti u sklopu smještaja, moći odabrati nekakav izlet ili večeru ili slično...“

Na pitanje broj 6 o budućim planovima, sugovornici su pričali o svojim vizijama budućeg poslovanja u kratkom i dugom roku i o planovima za budućnost poslovanja u turizmu. Sugovornici S1, S2, S3 i S7 imaju dugoročne planove gdje planiraju proširenje posla i dodatna ulaganja:



S1: „ (...) Tako da bih rekla da kratkoročni plan bi mi bio uložiti novac na adaptacije i renovacije kako bi uspjeli podići kvalitetu, što će sigurno poboljšati prihode.(...) Dugoročno, imamo u planu izgraditi odvojeni objekt koji će služiti isključivo za smještaj turista i koji će raditi tokom cijele godine, no ti su planovi trenutno na čekanju...“

S3: „ (...) E sad, nakon što bi se riješila apartmana na moru, planiram investirati u kuću za odmor koja bi se nalazila nešto bliže i koja ne bi zahtijevala toliko puno posla kao što to traže objekti uz more (...) jer ulazim u godine kada su mi stalne smjene gostiju naporne...“

Pitanje broj 7 detaljnije istraživa planiraju li sugovornici proširivati ponudu dodatnih usluga u sklopu svojih budućih planova te se sugovornike tražilo, ukoliko imaju kakvu ideju, navedu, koje bi to dodatne usluge bile. Svi sugovornici osim sugovornice S4 razmišljali su o uvođenju dodatnih usluga. Zanimljive su slijedeće ideje:

S2: „ (...) uvesti da imaju opciju organiziranog izleta koju bi održavao, sa različitim izborom znamenitosti koje gosti žele vidjeti i istražiti, kao nekakav izlet koji sami sebi kreiraju uz pratnju lokalca koji će im dati najzanimljivije detalje o svemu što ih interesira...“

S3: „ (...) u sklopu tog objekta kao nekakva ljetna kuhinja čiji meni bi se sastojao od lokalnih specijaliteta, pa da po svom odabiru, sastave meni jela koji bi htjeli probati, a ja ih pripremim za njih (...) mislim da autohtonije od toga ne može...“

S5: „ oko mene živi mnogo ljudi koji se još uvijek bave nekakvim izumrlim, da tako kažem, poslovima, pa bi, u suradnji s njima, svoje goste vodio na izlete ili organizirao radionice starih zanata (...) to su na primjer, mlinar koji melje brašno na starinskoj vodenici, žena koja prede vunu i plete, lončar koji izrađuje glinene peke, čupe, posude (...) Mislim da bi to bilo idealno iskustvo koje se može ponuditi i da to stvarno više nemaju gdje vidjeti...“

Može se zaključiti da je većina sugovornika upoznata sa kulturnom i drugom baštinom okolice u kojoj djeluje njihov turistički posao i da su svjesni svojega okruženja, potencijala koje ono sa sobom nosi i načina na koji se taj potencijal može iskoristiti.

Nadalje, u pitanju broj 8, sugovornike se pitalo planiraju li proces nasljeđivanja i na koji način. Od mogućih 7 sugovornika, njih četvero (S1, S2, S3, S4) planiraju proces

nasljeđivanja, dok ostali (S5, S6 i S7) ne planiraju takav proces. Svi sugovornici koji planiraju taj proces, žele svoje poslovanje prebaciti na djecu. S1, S2, i S3 imaju dijete koje se školuje u području turizma te planiraju da u skoroj budućnosti ta djeca nastave poslovanje, dok sugovornica S4 želi podijeliti apartmane među svojom djecom i ostaviti njima na izbor žele li nastaviti s poslovanjem ili ne:

*S4: „ Razmišljamo još koju godinu nastaviti, dok ne od školujemo kći, a nakon toga podijeliti ćemo sve među djecom, pa kako se oni dogovore neka tako i bude (...) tko se bude htio baviti dalje turizmom neka se bavi, nećemo ih na ništa nagovarati. “*

S obzirom na velik utjecaj globalne pandemije virusa COVID – 19, sugovornike se u pitanju 9 pitalo kako je pandemija utjecala na njihovo poslovanje kao i motive i planove za budućnost. Zanimljivo, sugovornici koji su imali kuću za odmor ili neki drugi objekt smještaja koji je bio u izoliranom području (S1, S2, S5 i S7) izjavili su kako pandemija nije imala nekog većeg negativnog utjecaja na njihovo poslovanje, nego, dapače, poboljšala je i podigla potražnju za njihovim smještajem:

*S5: „ Pandemija mi je uvelike pomogla da se brzo uključim na tržište (...) nakon lockdown-a, ljudi su bili željni putovanja, svojih obitelji od kojih su mjesecima bili odvojeni (...) tu sam uvidio odličnu priliku jer je moj smještaj velik, izoliran od drugih ljudi, u prirodi i potpuno opremljen svime što je gostu na odmoru potrebno (...)“*

*S7: „ Na tržištu sam od 2015. godine, ali nijednih godina nisam primijetio toliku potražnju kao za vrijeme pandemije (...) Virus je mnogima odnio, ali meni je donio samo najbolje... “*

Ostali sugovornici (S3, S4 i S6) primijetili su značajan pad potražnje. Svi sugovornici izjavili su da ih je pandemijsko razdoblje usmjerilo da više paze na higijenu i čistoću te da poštuju pravila i procedure koji će dovesti do bržeg oporavka i sigurnosti drugih. Svi sugovornici izjavili su da su se pridržavali mjera stožera civilne zaštite te da su svoje goste redovito obavještavali o mjerama koje su trenutno na snazi u Republici Hrvatskoj.

Posljednje pitanje odnosilo se na utjecaj okoline na motive sugovornika. Većina sugovornika zaključili su kako okolina nije imala značajnijeg utjecaja na njihove motive, a sugovornik broj 5 naglasio je kako ga je tržišna situacija pogurala u smjeru turizma i dodatno potvrdila odluku da se počne baviti turizmom:

S5: „ (...) i nakon svega toga s koronom i cijelom tom situacijom, bio sam siguran da će ovaj moj poduhvat uspjeti (...) jer čitao sam ja, pratio sam, situacija se mijenja, ljudi ne žele više biti stisnuti po apartmanima i sa balkona gledati tuđa posla (...) žele mir, osamu, bijeg od gužve i žurbe, a kod mene toga ima... “

Nakon provedenog intervjua i odgovora na svih 10 pitanja, sugovornici su zamoljeni da iz liste od 8 izjava vezanih za motive, izdvoje i poredaju po važnosti, one koji najbolje opisuju njihove vlastite stavove. U tablici broj 3 navedene su izjave, kao i odgovori sudionika poredanih po važnostima rednim brojevima, počevši od najvažnijih prema najmanje važnima.

**Tablica 3: Motivi sugovornika poredani po važnosti**

IZJAVE O MOTIVIMA	SUGOVORNICI						
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
<i>Motivira me osiguravanje blagostanja i financijske sigurnosti za sebe i svoju obitelj, stvaranje novih poslovnih prilika i mogućnost zaposlenja drugih članova obitelji i osiguravanje posla za buduće generacije.</i>	1.	4.	1.	1.	1.	1.	
<i>Motivira me poduzetništvo, samostalnost pri donošenju važnih poslovnih odluka, sloboda izražavanja i kreativnost pri rješavanju problematičnih situacija.</i>					3.	3.	4.
<i>Motivira me uočena tržišna prilika za ostvarivanje vlastitih poslovnih ciljeva uz paralelno ostvarivanje financijskog blagostanja i pozitivnih posljedica za lokalnu zajednicu.</i>	5.	3.			2.		
<i>Motivira me životni stil koje poduzetništvo u turizmu sa sobom nosi: specifični uvjeti i način rada, specifično vrijeme rada, uvjeti koje sam sebi određujem, okruženost i uključenost obitelji u poslovanje i slično.</i>	3.		3.	3.		2.	3.
<i>Motivira me promocija turističke slike mjesta u kojoj moje poduzeće djeluje, stvaranje pozitivne priče i slike o mjestu i lokalnoj zajednici.</i>	4.	1.					2.
<i>Motivira me upoznavanje novih ljudi, kultura i običaja, druženja i ostvarivanja poznanstava sa ljudima diljem svijeta.</i>	2.	2.	2.	2.		4.	1.
<i>Motivira me mišljenje moje obitelji, prijatelja, susjeda,</i>				4.	4.		

<i>mještana, lokalne zajednice o meni kao uspješnom poduzetniku; mišljenje javnosti i utjecajnih ljudi te popularnost i poštovanje ljudi iz okoline.</i>							
<i>Motivira me nešto drugo i specifično, što nije obuhvaćeno prethodnim izjavama.</i>							

Izvor: Izrada autorice

U tablici 3 vidljivo je kako je motiv osiguravanja financijske stabilnosti i novih poslovnih prilika za sebe i obitelj u većini slučajeva bio odabran kao najvažniji motiv. Sugovornik S2 za najvažniji motiv odabrao je onaj o promociji turističke slike mjesta u kojoj se njegov posao u turizmu odvija, dok je sugovornik S7 kao najvažniji motiv odabrao upoznavanje novih ljudi i običaja. Taj motiv ujedno je i drugi najzastupljeniji motiv i najčešće je odabran za drugo mjesto u poretku motiva. Najviše motiva imala je sugovornica S1 (5 motiva), dok ih je najmanje imala sugovornica S3 (3 motiva). Dobiveni rezultati su u skladu sa izjavama sudionika intervjua i uglavnom potvrđuju ono što su sami sugovornici ispričali u intervjuu.

U zadnju skupinu pitanja spadale su četiri izjave pomoću kojih se pokušalo doznati jesu li ispitani više motivirani turizmom ili poduzetništvom. Na izbor su imali iduće izjave:

- 1) *Motiviraju me i turizam i poduzetništvo pa mi posao kojim se bavim pruža potpuno zadovoljstvo i idealan način života.*
- 2) *Više me motivira poduzetništvo kao takvo, a turizam je samo grana u kojoj sam najefektivnije pronašao mogućnosti ostvarivanja vlastitih ciljeva.*
- 3) *Više me motivira turizam kao takav, a poduzetništvo je način preko kojeg sam se uspio najefektivnije približiti ostvarenju vlastitih ciljeva.*
- 4) *Ne motiviraju me ni turizam ni poduzetništvo, ali su me životne okolnosti oblikovale da se bavim poduzetništvom u turizmu.*

Od svih navedenih izjava, sudionici su morali odabrati jednu izjavu koja se najbliže opisuje njihovu vlastitu motivaciju. Izjavu 1) u kojoj su turizam i poduzetništvo jednaki motivatori, odabrao je sudionik S2, izjavu 2) odabrao je sudionik S5, izjavu 3) odabrao je sudionik S7, dok su izjavu 4) odabrale sudionice S1, S3, S4 i S6. Iz ovih odgovora može se naslutiti kako većina sudionika nije motivirana ni turizmom niti poduzetništvom nego su ih životne okolnosti oblikovale u tom smjeru. Takvi rezultati nisu povoljni jer pokazuju da se ljudi odlučuju na posao u turizmu, bez da su zainteresirani ili motivirani bilo turizmom, bilo poduzetništvom što može imati negativne implikacije na kvalitetu obavljanja samog posla, na

stručnost turističkog kadra te na samu kvalitetu ponude i standarda turizma Republike Hrvatske.

## 5. ZAKLJUČAK

Republika Hrvatska temelji svoje gospodarstvo u turizmu, a sa turističkim prihodima koji čine udio BDP-a od 18,01%, turizam generira uvjerljivo najveći izvor prihoda i temeljna je odrednica Hrvatskog gospodarstva. Zbog iznimne važnosti turizma, neophodno je istražiti njegovu strukturu i razloge tolike zastupljenosti u gospodarskoj slici Hrvatske. Promatrajući strukturu turističkih djelatnika, vidljivo je kako 99,7% svih turističkih djelatnika djeluje u okviru mikro, malih ili srednjih poduzeća, a takva poduzeća generiraju skoro tri četvrtine svih radnih mjesta u Republici Hrvatskoj. Neki od glavnih razloga visoke zastupljenosti takvih poduzeća su niske barijere ulaska na tržište, niski početni troškovi te mogućnost brze prilagodbe tržišnim uvjetima. S obzirom da su mikro i mala poduzeća uglavnom mala obiteljska poduzeća nastala samostalnom inicijativom poduzetnika početnika ili njegove obitelji, važno je proučiti i istražiti kako nastaju i koje su im temeljne odrednice kako bi se stvorio zaključak o njihovom utjecaju i povezanosti sa turizmom.

Kako bi se doznali glavni motivi malih poduzetnika početnika da se odluče na posao u turizmu, teorijski su objašnjene odrednice obiteljskog poslovanja te podaci o stanju turizma u Hrvatskoj da bi se stekao dojam okruženja u kojem poduzetnici djeluju. Fokus je bio na onim obiteljskim poduzetnicima koji su poduzetnici početnici (osnivači) bez teorijskog ili iskustvenog znanja o turizmu te se pokušalo doznati što ih je to motiviralo na takav korak.

Sukladno teorijskim predviđanjima, većina ispitanih motivirana je financijskim motivima poput brze zarade, proširenja kućnog budžeta uz minimalna ulaganja i niskih početnih troškova. Niske barijere ulaska za turističke poslove, privukle su i one kojima posao u turizmu nikada nije bio željena karijera. Takvi poduzetnici početnici, koji imaju isključivo financijske ciljeve, nisu motivirani ni turizmom, niti poduzetništvom, ali je mikro poduzetništvo u turizmu lako dostupno svima koji uoče priliku ili se uspiju brzo pozicionirati na tržište.

Zbog toga, turistička ponuda Hrvatske prezasićena je istim i sličnim, uglavnom niskokvalitetnim smještajnim i drugim kapacitetima koji su u većinskom vlasništvu privatnih mikro poduzetnika što otežava stvaranje turističkog brenda Republike Hrvatske. Brendiranje Hrvatske kao destinacije pomoglo bi jačem tržišnom pozicioniranju na turističkoj karti svijeta te bi podiglo kvalitetu ponude proizvoda i usluga koje Hrvatska može ponuditi svojim gostima.

Provedeno istraživanje pokazalo je kako većina malih poduzetnika ima nekakvu viziju proširenja kapaciteta ili uvođenja ponude dodatnih usluga u sklopu svoje djelatnosti, no

rezervirani su za samostalno pokretanje takvih inicijativa. Razlog tome je nedostatak integralnih udruženja mikro poduzetnika, u kojima bi se, unutar manjih turističkih mjesta, turistički djelatnici mogli usko specijalizirati za pružanje određene usluge te se spojiti u jedno udruženje koje će imati sve visoko kvalitetne usluge na jednom mjestu za potpuni turistički doživljaj; kompletirani turistički proizvod visokog standarda.

Manjak motiviranosti vezanih za poduzetništvo može biti uzrokovan prezasićenosti tržišta Hrvatske. Potrebno je poraditi na poticanju udruživanja malih poduzeća i olakšavanju napredovanja, širenja i rasta te prelaska na srednja i velika poduzeća koja bi uspjela obuhvatiti veći tržišni obujam te brže i lakše proširiti glas i utjecaj hrvatskog turizma.

S obzirom da nije održivo temeljiti nacionalnu ekonomiju na turizmu, zbog njegove iznimne osjetljivosti na globalna kretanja, što je potvrđeno pandemijom virusa COVID-19, može se zaključiti kako je motiviranost turizmom kod ispitanih izostala upravo zbog nesigurnosti industrije i ne upoznatosti sa tržišnim kretanjima te manjkom znanja i iskustva u području turizma.

Glavno ograničenje provedenog intervjua svakako je veličina i odabir uzorka te se u budućim istraživanjima savjetuje proširenje veličine i strukture uzorka kako bi se stvorila preciznija slika o motiviranosti obiteljskih mikro poduzetnika u turizmu.

## LITERATURA

1. Anonymous, (2015.), *One Croatian Firm Among World's Largest 500 Family Firms*, [Internet], raspoloživo na: <https://www.croatiaweek.com/one-croatian-firm-among-worlds-largest-500-family-firms/>, [16.06.2022.]
2. Bredvold, R., Skålén, P. (2016). Lifestyle entrepreneurs and their identity construction: A study of the tourism industry. *Tourism Management*, 56
3. Brkljača, I. (2021) arhivanalitika.hr, *Hrvatski turizam u doba pandemije: osvrt na 2020. i pogled na 2021.* dostupno na: <https://arhivanalitika.hr/blog/hrvatski-turizam-u-doba-pandemije-osvrt-na-2020-i-pogled-na-2021/>
4. Buble, M. (2003.): *Management maloga poduzeća*, Ekonomski fakultet Split, Split
5. Bujan, I. (2018). *Utjecaj poduzetničkih osobina i znanja vlasnika na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu* (Disertacija). Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:467783> [30.05.2022.]
6. Cederholm, E.A., Hultman, J. (2010): *The value of intimacy - negotiating commercial relationships in lifestyle entrepreneurship*, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10 (1)
7. CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (2020.), *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020.*, [Internet], dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjescje-2020-HR-web.pdf>, [22.05.2022.]
8. Cunha, C., Kastenholz, E., & Carneiro, M. J. (2020). *Entrepreneurs in rural tourism: Do lifestyle motivations contribute to management practices that enhance sustainable entrepreneurial ecosystems?*. *Journal of hospitality and tourism management*, 44
9. De Falco, S. E. (2016). *Family business: Defining and Classifying Family Businesses*, G Giappichelli Editore, dostupno na: <https://www.giappichelli.it/media/catalog/product/excerpt/9788892104938.pdf>
10. Dewhurst, P., Horobin, H. (1998) *The Management of Small Tourism and Hospitality Firms* Small business owners
11. Dobrota, A. (2021) Cimerfraj.hr, *Turizam 2021. u brojkama - drukčija očekivanja gostiju i planovi za putovanja u 2022. godini*, dostupno na: <https://www.cimerfraj.hr/aktualno/turizam-2021-u-brojkama>
12. Dollinger, M. J. (1984). Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(2)



13. Dulčić, A. (1991.) *Turizam-načela razvoja i praksa*, Ekonomski fakultet Split i Institut za turizam Zagreb
14. Dulčić, A., Petrić, L., (2001) *Upravljanje razvojem turizma*, Zagreb: Mate
15. Dyer, W. G., *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, San Francisco, Jossey-Bass, 1986.
16. Fina (2022), *Rezultati poslovanja poduzetnika u 2021. godini po djelatnostima*, dostupno na: <https://www.fina.hr/-/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2021.-godini-po-djelatnostima>
17. GEM HRVATSKA 2021 (2021) *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?*, dostupno na: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2022/06/GEM-publikacija-2021-WEB.pdf>
18. Getz, D., Carlsen, J., 2000. Characteristics and Goals of Family and Owner-Operated Businesses in the Rural Tourism and Hospitality Sectors. *Tour. Manag.* 21
19. Getz, D., Carlsen, J., 2005. Family business in tourism. State of the art. *Ann. Tour. Res.* 32, str. 237–258. doi:10.1016/j.annals.2004.07.006
20. Grand Valley State University, (2022.), *Family Firm Facts*, [Internet], raspoloživo na: <https://www.gvsu.edu/fobi/family-firm-facts-5.htm>, [16.06.2022.]
21. Hollick, M., & Braun, P. (2005), Lifestyle entrepreneurship: the unusual nature of the tourism entrepreneur. *Proceedings of the Second Annual AGSE International Entrepreneurship Research Exchange*, Swinburne Press, Melbourne, 10(11). ;
22. Hrvatska turistička zajednica (2021.) *Prepoznatljivost hrvatskog turističkog brenda porasla za 50 posto*, dostupno na: <https://www.htz.hr/hr-HR/press/objave-za-medije/prepoznatljivost-hrvatskog-turistickog-brenda-porasla-za-50-posto> ;
23. Hrvatska.eu -Zemlja i ljudi (2021), *Gospodarstvo – Turizam*,dostupno na: <https://croatia.eu/index.php?lang=1>
24. HTZ, (2014) *Strateški marketinški plan hrvatskog turizma za razdoblje 2014. - 2020.*, dostupno na: <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/SMPHT-2014-2020-Sazetak.pdf>
25. Institut za turizam (2020.) *TOMAS Hrvatska 2019. – stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj*, Zagreb, dostupno na: [https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-10/TOMAS%20Hrvatska%202019\\_0.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-10/TOMAS%20Hrvatska%202019_0.pdf)
26. Knežević, D., & Žiljak, N. (2018). Analiza poduzetništva u Republici Hrvatskoj i usporedba s izabranim zemljama svijeta. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 8(2)

27. Kružić, D., Bulog, I. (2012.): Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split
28. Lider, (2020.) - *TOMAS Hrvatska 2019: Turisti troše više u kontinentalnoj Hrvatskoj nego na Jadranu*, dostupno na: <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/tomas-hrvatska-2019-turisti-trose-vise-u-kontinentalnoj-hrvatskoj-nego-na-jadranu-133449>
29. Lider, (2022.), *Udio prihoda od turizma u BDP-u u Hrvatskoj uvjerljivo najveći u Europskoj uniji*, [Internet], dostupno na: <https://lidermedia.hr/biznis-i-politika/udio-prihoda-od-turizma-u-bdp-u-u-hrvatskoj-uvjerljivo-najveci-u-europskoj-uniji-142865>, [22.05.2022.]
30. Machek, O., & Votavová, P. (2015). Advantages and disadvantages of family entrepreneurship and how to prevent distress: Evidence from the Czech Republic. *Mathematical Models and Computational Methods*, 1(1)
31. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (2018), *Akcijski plan razvoja turizma*, dostupno na: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA\\_2018\\_cdokumenti/akcijski%20planovi/008\\_160\\_128\\_akc\\_p\\_msp.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_cdokumenti/akcijski%20planovi/008_160_128_akc_p_msp.pdf)
32. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (2013), *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*, dostupno na: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/160120\\_1-sast\\_medjmint\\_vijece.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/160120_1-sast_medjmint_vijece.pdf)
33. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2021), *Turizam u brojkama 2020.*, dostupno na: [https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-06/HTZ%20TUB%20HR\\_%202020\\_0.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-06/HTZ%20TUB%20HR_%202020_0.pdf)
34. Morrison, A. (2001), "Entrepreneurs transcend time: a biographical analysis", *Management Decision*, Vol. 39 No. 9, str. 784-791. dostupno na: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006222>
35. PBIRO Obavijesti (2021), *Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021.-2026. – Turizam*, dostupno na: <https://www.pbiro.hr/poticaji-eu-npoo-turizam/>
36. Republika Hrvatska, Ministarstvo turizma (2014): *Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu*, Zagreb
37. Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*, 13(2)
38. Smith, V., 1998. Privatization in the Third World: Small-Scale Tourism Enterprises, u: Theobald, W. (Ur.), *Global Tourism*. Butterworth-Heinemann, Oxford

39. Sočković, K., *privredni.hr* (2020) *Mala poduzeća najviše će biti pogođena posljedicama epidemije*, dostupno na: <http://www.privredni.hr/mala-poduzeca-najvise-pogodena-koronavirusom>
40. Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (2013), NN 55/2013, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_05\\_55\\_1119.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html)
41. Tikvica, M., Korda, Z. (2020) *Narod.hr, Hrvatska ima najveći udio turizma u BDP-u u Europi: Kakve će posljedice ostaviti pandemija koronavirusa?* Dostupno na: <https://narod.hr/hrvatska/hrvatska-ima-najveci-udio-turizma-u-bdp-u-u-europi-kakve-ce-posljedice-ostaviti-pandemija-koronavirusa>
42. Tkalec, Z. (2011). *Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja*. Učenje za poduzetništvo, 1(1)
43. Tradingeconomics. com (2021) *Ease of Doing Business in Croatia*, dostupno na: <https://tradingeconomics.com/croatia/ease-of-doing-business>
44. Wang, S., Hung, K., Huang, W.J., (2019) *Motivations for entrepreneurship in the tourism and hospitality sector: A social cognitive theory perspective*, International Journal of Hospitality Management, Volume 78
45. World Tourism Organization (2021), *International Tourism Highlights, 2020 Edition*, UNWTO, Madrid

## **POPIS SLIKA I TABLICA**

### **Popis slika**

<b>Slika 1: Životni ciklus poduzeća.....</b>	<b>10</b>
<b>Slika 2: Međunarodni dolasci turista u milijunima.....</b>	<b>19</b>
<b>Slika 3: Ocjene eksperata o kvaliteti poduzetničke okoline u Hrvatskoj, 2021. - usporedba s prosjekom EU i najboljim ocjenama u EU zemljama.....</b>	<b>23</b>

### **Popis tablica**

<b>Tablica 1: Čimbenici koji utječu na obiteljski posao u turizmu.....</b>	<b>15</b>
<b>Tablica 2: Osnovni podaci o sugovornicima.....</b>	<b>26</b>
<b>Tablica 3: Motivi sugovornika poredani po važnosti.....</b>	<b>34</b>

## SAŽETAK

Mikro i malo poduzetništvo u turizmu Hrvatske nositelj je gospodarstva i glavni pokretač ekonomskog rasta i generiranja prihoda. S obzirom na činjenicu da je turizam nositelj Hrvatske ekonomije, a mikro poduzetnici čine većinu turističkih djelatnika, biti će istraženo što to motivira male poduzetnike početnike da se odluče na osnivanje poduzeća u turizmu. Cilj ovoga rada je istražiti takve motive na specifičnijem uzorku metodom intervjua, a uzorak čine obiteljski poduzetnici početnici, bez znanja i iskustva u poduzetništvu ili turizmu. Također, otkrit će se čime su više motivirani (turizmom ili poduzetništvom) kako bi se lakše razumjela tako visoka stopa turističkih djelatnika Hrvatske. Uz samo istraživanje pruženo je i teorijsko objašnjenje obiteljskog poduzetništva kao i stanja turizma u Republici Hrvatskoj kako bi se dobila potpuna slika okruženja u kojoj odabrani uzorak djeluje.

**Ključne riječi:** *turizam, obiteljsko poduzetništvo, motivi, mala i srednja poduzeća*

## SUMMARY

Micro and small entrepreneurship in Croatian tourism is the backbone of the economy and the main driver of economic growth and income generation. Given the fact that tourism is the mainstay of the Croatian economy, and micro-entrepreneurs make up the majority of tourism workers, it will be investigated what motivates small, beginner entrepreneurs to decide to establish a business in tourism. The aim of this work is to investigate such motives on a more specific sample using the interview method, and the sample consists of beginner family entrepreneurs, without knowledge and experience in entrepreneurship or tourism. Also, it will be revealed what motivates them more (tourism or entrepreneurship) in order to make it easier to understand such a high rate of tourism workers in Croatia. In addition to the research itself, a theoretical explanation of family entrepreneurship as well as the state of tourism in the Republic of Croatia was provided in order to obtain a complete picture of the environment in which the selected sample operates.

**Keywords:** *tourism, family entrepreneurship, motives, small and medium enterprises*