

# Uloga i važnost obiteljskog poduzetništva u području sportskog turizma

---

Žužul, Matija

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:110475>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-18**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**Matija Žužul**

**ULOGA I VAŽNOST OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA  
U SPORTSKOM TURIZMU**

Diplomski rad

Pula, 2023.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**Matija Žužul**

# **ULOGA I VAŽNOST OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA U SPORTSKOM TURIZMU**

Diplomski rad

**JMBAG:** 0303066711, redoviti student

**Studijski smjer:** Poslovna ekonomija - smjer Turizam i razvoj

**Predmet:** Poduzetništvo u turizmu

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Ekonomika poduzetništva, Trgovina i turizam

**Mentorica:** prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, kolovoz 2023.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, 2023. godine



IZJAVA  
o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom *Uloga i važnost obiteljskog poduzetništva u sportskom turizmu* koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet, svrha i ciljevi istraživanja.....	1
1.2. Metodologija istraživanja .....	1
1.3. Struktura rada.....	2
2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO .....	4
2.1. Definicija obiteljskog poduzetništva .....	5
2.2. Karakteristike obiteljskog poduzetništva.....	7
2.3. Prednosti i izazovi obiteljskog poduzetništva .....	12
3. SPORTSKI TURIZAM.....	17
3.1. Definicija sportskog turizma.....	18
3.2. Razvoj sportskog turizma .....	19
3.3. Trenutno stanje sportskog turizma .....	21
4. RAZVOJ OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA U SPORTSKOM TURIZMU .....	25
4.1. Trendovi i perspektive obiteljskog poduzetništva u sportskom turizmu .....	31
4.2. Potencijalni izvori rasta i inovacija u obiteljskom poduzetništvu sportskog turizma .....	34
5. PREDNOSTI OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA U SPORTSKOM TURIZMU .....	39
5.1. Fleksibilnost i brza prilagodljivost obiteljskog poduzetništva .....	41
5.2. Zadržavanje obiteljske tradicije i autentičnost u sportskom turizmu .....	43
5.3. Veća angažiranost i osobna odgovornost.....	45
6. IZAZOVI I PREPREKE OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA U SPORTSKOM TURIZMU .....	47
6.1. Upravljanje rizicima i nepredvidljivosti u obiteljskom poduzetništvu sportskog turizma .....	49
6.2. Ravnoteža između poslovnih i obiteljskih interesa u sportskom turizmu .....	51
7. EMPIRIJSKI ISTRAŽIVANJE – SPORTSKI TURIZAM .....	53
7.1. Demografski podaci ankete .....	53
7.2. Sportski turizam – rezultati ankete .....	58
7.3. Zaključak istraživanja .....	73
ZAKLJUČAK.....	76

LITERATURA .....	78
SAŽETAK .....	83
SUMMARY .....	84
POPIS GRAFIKONA .....	85
PRILOG .....	86

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet, svrha i ciljevi istraživanja

Predmet istraživanja diplomskog rada su obiteljsko poduzetništvo i sportski turizam. Svrha istraživanja jest informirati čitatelje o važnosti sportskog turizma te potaknuti daljnju raspravu i razvoj strategija koje će doprinijeti prosperitetu i održivosti sportskog turizma u budućnosti. Cilj je istražiti i analizirati ključne aspekte sportskog turizma kako bi se dublje razumjela njegova uloga, utjecaj i potencijal za turističku industriju. Kroz razmatranje različitih dimenzija sportskog turizma, kao što su organizacija sportskih događanja, ekonomske koristi, zdravstveni i kulturni aspekti te održivost, istraživanje ima za cilj pružiti cjelovitu sliku o tome kako sportski turizam oblikuje destinacije i utječe na lokalne i globalne zajednice.

## 1.2. Metodologija istraživanja

Kako bi se postigla sveobuhvatna analiza teme, autor je u izradi diplomskog rada primijenio razne metode. Ove različite metode nužne su za dublje razumijevanje i analizu koncepata. Korištene su sljedeće metode:

- Metoda sinteze: Integriranjem različitih informacija i spoznaja iz literature i istraživanja, moguće je stvoriti cjelovitu sliku o temi sportskog turizma.
- Metoda dedukcije: Iz općih teorija i koncepta izvedeni su zaključci koji se primjenjuju na specifične aspekte sportskog turizma.
- Metoda indukcije: Analizirajući specifične primjere i slučajeve u sportskom turizmu, donijeti su opći zaključci i trendovi.
- Komparativna metoda: Usporedbom različitih aspekata sportskog turizma u različitim kontekstima, identificirane su sličnosti, razlike i trendovi.
- Metoda deskripcije: Detaljno su opisani različiti segmenti i komponente sportskog turizma kako bi se dobilo dublje razumijevanje ove pojave.
- Metoda analize: Kritičkom analizom literature, istraživačkih radova i podataka prikupljenih istraživanjem, donijeti su ključni zaključci i spoznaje.



- Metoda kompilacije: Kombiniranjem različitih izvora informacija stvoren je sveobuhvatan pregled teme sportskog turizma.
- Normativna metoda: Primjenom normi, standarda i smjernica, analizirane su prakse i trendovi sportskog turizma.
- Povijesna metoda: Istraživanjem povijesnog razvoja sportskog turizma, spoznato je kako su se oblikovale njegove karakteristike i trendovi tijekom vremena.

Kombinacija raznolikih metoda istraživanja omogućila je sveobuhvatan i temeljit uvid u temu obiteljskog poduzetništva i sportskog turizma, doprinoseći dubljem razumijevanju njihovih aspekata i implikacija.

### **1.3. Struktura rada**

Rad se sastoji od šest poglavlja. U uvodnom dijelu rada navode se ciljevi istraživanja, odnosno fokus istraživanja – obiteljsko poduzetništvo u sportskom turizmu, te glavne metode korištene za prikupljanje i analizu informacija vezanih za temu. Također, поближе je opisana struktura rada i teme razmatrane u pojedinom poglavlju. U drugom je poglavlju definirano obiteljsko poduzetništvo u kontekstu općeg poslovanja, zatim karakteristike obiteljskog poduzetništva, gdje su istaknute specifične karakteristike obiteljskih poduzeća i kako se one odražavaju na njihovu dinamiku, te prednosti i izazovi obiteljskog poduzetništva, gdje se razmatra kako obiteljska poduzeća profitiraju od svoje strukture, ali se i suočavaju s izazovima koji proizlaze iz iste. U trećem poglavlju - "Sportski turizam", definira se pojam sportskog turizma i njegova uloga u širem kontekstu turističke industrije. Nadalje, proučava se kako se sportski turizam razvio tijekom vremena te kako se prilagodio promjenama u društvu i ekonomiji. U četvrtom poglavlju - "Razvoj obiteljskog poduzetništva u sportskom turizmu", razmatra se kako se obiteljska poduzeća prilagođavaju suvremenim trendovima u sportskom turizmu te kako se vide njihove perspektive. Potom se analizira kako obiteljska poduzeća mogu iskoristiti svoje prednosti za postizanje inovacija i održivog rasta u sportskom turizmu. U petom poglavlju pod nazivom "Prednosti obiteljskog poduzetništva u sportskom turizmu" istražuje se kako fleksibilnost obiteljskih poduzeća može biti prednost u brzo mijenjajućem okruženju

sportskog turizma. Razmatra se kako obiteljska poduzeća mogu očuvati svoju autentičnost i tradiciju te kako to utječe na privlačnost turista. U šestom poglavlju pod nazivom "Izazovi i prepreke obiteljskog poduzetništva u sportskom turizmu" proučava se kako obiteljska poduzeća upravljaju rizicima i nepredvidljivošću u sportskom turizmu. Nadalje, razmotreni su izazovi održavanja ravnoteže između interesa poduzeća i interesa obitelji u sportskom turizmu. Sedmo poglavlje odnosi se na empirijsko istraživanje. Obrazloženi su rezultati provedenog ispitivanja o sportskom turizmu na odabranom uzorku, temeljem anketnog upitnika.

## 2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

Obiteljsko poduzetništvo predstavlja iznimno važan i intrigantan segment poslovnog svijeta koji se ističe svojom dugotrajnom prisutnošću te posebnim doprinosom ekonomiji, kulturi i društvu. Ova vrsta poduzetništva čini srž gospodarstva mnogih zemalja diljem svijeta, donoseći ne samo ekonomski rast i stvaranje radnih mjesta, već i obogaćujući kulturnu i društvenu raznolikost. Obiteljska poduzeća, kako sam naziv sugerira, su tvrtke koje su u vlasništvu i kojima upravljaju jedna ili više obitelji. Kružić i Bulog (2012:35) ističu da postoji nekoliko karakterističnih slučajeva izvornoga obiteljskog biznisa, prema tome:

- u biznis su uključeni članovi uže obitelji, odnosno supružnici i njihova djeca koja nisu zasnovala vlastite obitelji (primjerice otac, majka, sinovi i kćerke),
- u biznis su uključeni članovi šire obitelji, odnosno supružnici te jedna ili više uži obitelji njihove djece (primjerice, otac-djed, svekar i punac, majka-baka, svekrva i punica, sin i nevjesta, kćerka i zet, te jedno ili više unučadi),
- u biznis su uključeni članovi uže ili šire obitelji te njihovi prvi srodnici po ocu ili majci (to su svi slučajevi kada se nekome obiteljskom biznisu iz prvog ili drugog slučaja priključuju očevi ili majčini nećaci ili nećakinje sa svojim obiteljima).

Prisutnost obiteljskog poduzetništva je zapažena u širokom rasponu industrija i sektora, od malih obrta do velikih multinacionalnih korporacija. Ono što čini ove tvrtke posebnima jest često prenošenje poslovanja s generacije na generaciju, osiguravajući tako kontinuitet i dugoročnu viziju. Ova kontinuitetna tradicija obiteljskog poslovanja često predstavlja motivacijski faktor za postizanje uspjeha i opstanka. Naime, za preciznije određivanje pojma obiteljskog poduzetništva moguće je koristiti i dodatne kriterije kao što su: postotak vlasništva poduzeća, utjecaj pri glasovanju o bitnim pitanjima poslovanja, mogućnost kontrole, uključivanje više generacija u posao i slično (Buble, 2003). Važno je napomenuti da članovi obitelji koji sudjeluju u upravljanju tvrtkom često dijele visoku razinu povjerenja međusobno. Ovo povjerenje olakšava komunikaciju, donošenje odluka i brzu prilagodbu promjenama u okruženju. Osim toga, obiteljske tvrtke često imaju dugoročne ciljeve, za razliku od korporacija koje se mogu više usredotočiti na kratkoročne rezultate. Obitelji su često motivirane očuvati i razvijati poslovanje kako bi osigurale blagostanje za buduće

generacije. Prema tome, Kružić (2004:7) navodi tri najvažnija elementa obiteljskog poduzetništva, a to su:

1. Rod, krvno srodstvo ili rodbina,
2. Vlasništvo nad kapitalom poduzeća,
3. Kontrola, donošenje najvažnijih odluka.

Međutim, obitelji istodobno teže očuvanju ugleda i imena svoje obitelji, što često oblikuje njihovu poslovnu etiku i društvenu odgovornost. Isto tako, fleksibilnost u donošenju odluka i prilagodbi tržišnim promjenama često je prisutna jer obiteljske tvrtke nisu toliko opterećene birokracijom i složenom hijerarhijom odlučivanja. Osnova obiteljskog poduzetništva leži u modelu koji povezuje obiteljske odnose s poslovnim djelovanjem unutar iste organizacije. Ovaj poslovni model često uključuje prisutnost obiteljskih članova kao vlasnika, upravitelja i operativnih sudionika u tvrtki. Stupanj sudjelovanja članova obitelji može varirati, obuhvaćajući sve, od vlasništva do aktivne uloge u upravljanju.

Naime, ovakva interakcija obitelji i poslovanja donosi sa sobom jedinstvene dinamike, izazove i prednosti koje se razlikuju od konvencionalnih poslovnih modela. U nastavku ovog poglavlja dublje će se istražiti svaka od ovih dimenzija – definicija, karakteristike, kao i prednosti i izazovi obiteljskog poduzetništva. Kroz stvarne primjere iz prakse, bit će ilustrirane različite situacije koje ovakve tvrtke mogu doživjeti. Poglavlje će također pružiti strateške smjernice za učinkovito upravljanje ovim specifičnim poduzetničkim modelom, istražujući kako se prevladavaju izazovi koje on donosi i kako se iskorištavaju prednosti obiteljskog poduzetništva.

## **2.1. Definicija obiteljskog poduzetništva**

Obiteljsko poduzetništvo je poseban model poslovanja u kojem tvrtku vodi i posjeduje jedna ili više obitelji. U ovom tipu poduzetništva, članovi obitelji obično igraju ključne uloge u upravljanju i donošenju odluka tvrtke. Sukladno tome, Brok (1987:27) definira člana obitelji kao „svaku osobu koja ima krvno srodstvo s obitelji vlasnika, bilo rođenjem ili

zaključenjem braka, ili osoba koja je u rodbinskoj vezi s vodećim ljudima u tom biznisu“. Unutar obiteljskog poduzetništva, članovi obitelji preuzimaju različite uloge u tvrtki, poput osnivača, direktora, menadžera ili vlasnika dionica. Kružić i Bulog (2012:5) definiraju obiteljsko poduzetništvo kao „zahtjev da obitelj raspolaže određenim stupnjem efektivne kontrole prilikom strateškog odlučivanja i da u konačnici želi zadržati poduzeće u obitelji“. No, prijelaz vlasništva i upravljanja na sljedeću generaciju može biti kompleksan i zahtijeva pažljivo planiranje kako bi se osigurao kontinuitet poslovanja.

Obiteljska poduzeća mogu biti različitih veličina i prisutna su u raznim industrijama, od malih obiteljskih obrta do velikih korporacija. Prema tome, obiteljsko poduzetništvo možemo navesti kao oblik poslovanja u kojem tvrtku kontroliraju i vode članovi iste obitelji, a obično je povezano s prenošenjem vlasništva i odgovornosti s jedne generacije na drugu. U slučajevima kada „obitelj svoj poslovni pothvat realizira putem samo jednog oblika poslovnog organiziranja (trgovačko društvo, obrt, obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo ili nekog od oblika slobodnih zanimanja), moguće je ocijeniti da pojam obiteljskog biznisa korespondira pojmu obiteljskog poduzeća“ (Bakotić i sur., 2016:62). Ovakav model poduzetništva karakterizira osobni odnos, povjerenje i obiteljska tradicija koje često igraju važnu ulogu u upravljanju poslovanjem.

Obiteljske tvrtke obično njeguju dugoročne ciljeve i nastoje očuvati reputaciju obitelji kako bi osigurale stabilnost i prosperitet tvrtke kroz generacije. Obiteljske vrijednosti i tradicija mogu biti temelj poslovanja te imaju utjecaj na donošenje odluka i odnose unutar tvrtke. Iako obiteljsko poduzetništvo može donijeti brojne prednosti, poput snažnog identiteta, brze prilagodljivosti i dugoročne vizije, također može nositi i određene izazove, uključujući upravljanje obiteljskim odnosima, nasljeđivanje i sukcesiju te balansiranje poslovnih i obiteljskih interesa. Danas „tradicionalno poduzetništvo predstavlja najučestaliji oblik poduzetništva jer se time podrazumijevaju mikro, mala i srednja poduzeća što uključuje i obrte. Takav tip poduzeća ima i najveći udio u Hrvatskoj i razvijenim zapadnim ekonomijama“ (Širola, 2014:21).

## 2.2. Karakteristike obiteljskog poduzetništva

Karakteristike obiteljskog poduzetništva obuhvaćaju različite aspekte koji čine ovaj tip poduzetništva jedinstvenim u odnosu na ostale oblike poslovanja. Obiteljsko poduzetništvo se s obzirom na veličinu klasificira na (Bulog, Kružić, 2012:36):

- obrt i mala poduzeća s jednim ili dva vlasnika,
- srednje velika poduzeća,
- veliki obiteljski biznis,
- velike multinacionalne kompanije.

Obiteljske tvrtke imaju određene specifičnosti koje ih čine posebnima. Specifičnosti proizlaze iz interakcije obiteljskih i poslovnih odnosa unutar tvrtke te utječu na način donošenja odluka, upravljanje, strategiju i druge aspekte poslovanja. Naime, Bulog i Kružić (2012:36) navode tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća s obzirom na rast i razvoj obiteljskih poduzeća:

1. Aktivna obiteljska poduzeća (eng. *Active Family Firms*) – karakterizirana su osobnim menadžmentom i nadzorom 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 i brojne radnike koji nisu članovi obitelji.
2. Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom (eng. *Absentee Owner Family Firms*) – u vlasništvu su i pod kontrolom članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode nečlanovi obitelji u ime i za račun obitelji.
3. Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća (eng. *Latent Family Firms*) 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 možda će se u budućnosti uključiti u obiteljsko poslovanje.

Međutim, obiteljska tradicija u obiteljskom poduzetništvu odnosi se na nasljeđivanje vrijednosti, znanja i poslovnih praksi od jedne generacije na drugu. Ova tradicija može biti povezana sa specifičnim pristupom poslovanju, etičkim načelima, obiteljskim

vrijednostima i identitetom tvrtke. Ona može imati pozitivan utjecaj na obiteljske tvrtke. Nasljednici često imaju snažan osjećaj pripadnosti i odgovornosti prema tradiciji obiteljskog poslovanja, što ih motivira da nastave i unaprijede poslovanje. Obiteljska tradicija također može pružiti stabilnost i kontinuitet tvrtki jer nasljednici obično nasljeđuju i njeguju vrijednosti i poslovne prakse koje su se pokazale uspješnima tijekom vremena. Međutim, obiteljska tradicija također može predstavljati izazove. Ponekad, tvrtka može ostati vezana za zastarjele metode ili pristupe poslovanju, što može otežati prilagodbu novim trendovima i tehnologijama. Osim toga, neki nasljednici mogu osjećati pritisak da nastave tradiciju, bez mogućnosti izbora drugih karijernih puteva.

Nadalje, postoji i klasifikacija obiteljskog poduzetništva s obzirom na radnu angažiranost članova obitelji, i to (Bulog, Kružić, 2012:36):

- obiteljsko poduzetništvo kod kojega su u poslovanje uključeni članovi uže obitelji (supružnici i djeca);
- obiteljsko poduzetništvo u čije poslovanje su uključeni članovi šire obitelji (otac-djed, svekar i punac, majka-baka);
- obiteljsko poduzetništvo kod kojega su u poslovanje uključeni članovi uže i šire obitelji te njihovi prvi srodnici po ocu ili majci.

Ono što je bitno navesti jest da osobni odnosi i povjerenje igraju ključnu ulogu u obiteljskom poduzetništvu jer se odnosi unutar obitelji preslikavaju na poslovno okruženje i utječu na način donošenja odluka, suradnju među članovima obitelji, kao i na ukupnu uspješnost tvrtke. Naime, obiteljske tvrtke često uključuju članove obitelji koji su povezani krvnim srodstvom, brakom ili dugogodišnjim odnosima. Unatoč važnosti „dijadnih obiteljskih veza, stručnjaci sve više ističu važnost funkcioniranja cijele obitelji kao sustava“ (Keresteš, 2002.) Ta bliskost često rezultira dubljim razumijevanjem i empatijom među članovima obitelji. Ovakvi osobni odnosi mogu olakšati komunikaciju i rješavanje konflikata, što može doprinijeti boljem funkcioniranju tvrtke. Prema tome, povjerenje je ključni element u obiteljskom poduzetništvu jer se članovi obitelji često moraju oslanjati jedni na druge kako bi postigli zajedničke ciljeve. Povjerenje među obiteljskim članovima olakšava delegiranje odgovornosti, dijeljenje informacija i zajedničko preuzimanje rizika.

Samim time, osobni odnosi i povjerenje mogu doprinijeti brznoj prilagodljivosti i fleksibilnosti obiteljske tvrtke. Kada postoji snažan osjećaj povezanosti i povjerenja među obiteljskim članovima, lakše je donositi odluke i provoditi promjene u poslovanju kako bi se odgovorilo na tržišne promjene i zahtjeve.

Timski rad i podrška također igraju ključnu ulogu u obiteljskom poduzetništvu jer članovi obitelji obično rade zajedno kao tim kako bi ostvarili zajedničke ciljeve i ciljeve tvrtke. Ono podrazumijeva suradnju, komunikaciju i međusobnu podršku među obiteljskim članovima koji su uključeni u poslovanje. Sukladno tome, kada članovi obitelji rade kao tim, često kombiniraju različite vještine, znanja i iskustva. Ovakva raznolikost može doprinijeti stvaranju sinergije unutar tima, što može poboljšati inovacije, kreativnost i rješavanje problema. Timski rad omogućuje svakom članu da doprinese svojim jedinstvenim sposobnostima i znanjem, što može povećati produktivnost i učinkovitost tvrtke te često stvara osjećaj zajedništva i podrške među obiteljskim članovima. Kada svi članovi tima rade prema zajedničkim ciljevima, međusobna podrška i motivacija postaju ključni čimbenici za ostvarivanje uspjeha. Lozić pri tome navodi da se timsko vodstvo javlja u obiteljskim poduzećima kada poraste kompleksnost okoline s kojom se pojedinac ne može sam nositi (Lozić, 2018:26). Članovi obitelji često osjećaju veću odgovornost i posvećenost poslu jer znaju da njihov doprinos utječe ne samo na poslovanje, već i na obitelj.

Brza prilagodljivost i fleksibilnost su značajne prednosti koje obiteljsko poduzetništvo može imati u usporedbi s većim korporacijama ili tvrtkama s formalnijom strukturom. Bakotić (2016) ističe kako posao menadžmenta u suvremenim obiteljskim poduzećima danas nije usmjeren isključivo na kombiniranje resursa na efikasan i efektivan način, već se perspektiva pomaknula i uključuje usmjerenost na kupce, zaposlenike i kvalitetu umjesto samo na profit, uključivanje zaposlenih umjesto autokratskog naređivanja, fleksibilnost umjesto krutosti, bolju razmjenu informacija u poduzeću, uspješno svladavanje promjena i uključivanje društvene odgovornosti i etičke usmjerenosti u temeljne ciljeve obiteljskog poslovanja. Samim time, obiteljske tvrtke često pokazuju veću sposobnost prilagodbe i fleksibilnosti zbog specifičnih karakteristika i dinamike unutar



obitelji. Naime, obiteljske tvrtke obično nemaju složene korporativne strukture i hijerarhije odlučivanja, što im omogućuje da brže reagiraju na promjene na tržištu. Odluke se mogu donositi brže i bez dugotrajnih procesa odobravanja, što olakšava prilagodbu novim uvjetima i izazovima. Bliskost i međusobna podrška među članovima obitelji olakšavaju brzu prilagodbu promjenama u poslovanju. Kada svi članovi tima dijele istu viziju i ciljeve, lakše je brzo reagirati na tržišne promjene i donijeti odluke koje su u najboljem interesu tvrtke.

Međutim, dugoročna vizija i obiteljska tradicija su ključne karakteristike obiteljskog poduzetništva koje čine ovaj model poslovanja jedinstvenim i različitim od ostalih oblika poduzetništva. Ova dva aspekta često se međusobno povezuju i čine temelj uspješnosti obiteljskih tvrtki. Dugoročna vizija obiteljskog poduzetništva odnosi se na želju obitelji da stvori i održi uspješan poslovni entitet koji će opstati kroz generacije. Obiteljske tvrtke ne teže samo postizanju kratkoročnih ciljeva i profita, već razvijaju strategije i planove koji će dugoročno osigurati održivost i kontinuitet poslovanja. Naime, obiteljske tvrtke imaju više vremena da razviju i implementiraju strategije koje se temelje na postizanju stabilnog i održivog rasta, umjesto na brzim i kratkoročnim dobitima. No, fokus na dugoročne ciljeve omogućuje tvrtki da gradi snažne odnose s kupcima, dobavljačima i dionicima, što može poboljšati njezinu reputaciju i konkurentnost. Međutim, dugoročna vizija također može predstavljati izazove. Vizija budućnosti obiteljskog poduzeća, „kao daljnji – drugi faktor uspješne tranzicije vlasništva, pokretač je svih njegovih različitih procesa nasljeđivanja. Ona predstavlja zamisao budućeg stanja, kako obitelji tako i njene uključenosti u obiteljsko poduzeće i poželjne budućnosti poduzeća“ (Zelić, 2021:16). Planiranje za dugi vremenski period može biti teško, jer su tržišni uvjeti i poslovno okruženje nepredvidljivi. Također, dugoročna vizija zahtijeva od obitelji da bude predana i strpljiva, što može predstavljati izazov u uvjetima brzih promjena na tržištu.

Nasljeđivanje vrijednosti i kultura tvrtke ima ključnu ulogu u obiteljskom poduzetništvu jer omogućuje očuvanje identiteta i autentičnosti tvrtke tijekom vremena. Obiteljske tvrtke često proživljavaju dugoročnu viziju, a nasljeđivanje vrijednosti i kulture pomaže u prenošenju temeljnih principa i etičkih načela na sljedeće generacije. Kružić (2004:22)

navodi da „značajnost sukcesije vlasništva nad obiteljskim poduzećem proizlazi iz kompleksnosti i multifunkcionalnosti prava (upravljačkih i vlasničkih) inkorporiranih poslovnim udjelima ili dionicama obiteljskih poduzeća, koja mogu značajno odrediti budućnost poduzeća“.

Nasljeđivanje vrijednosti i kulture tvrtke također omogućuje očuvanje obiteljske tradicije koja se može protezati kroz generacije. Obiteljske tvrtke često imaju bogatu povijest i duboko ukorijenjene vrijednosti koje su prethodne generacije izgrađivale tijekom godina. Osnivač „svoj interes za pitanje nasljeđivanja obiteljskog poduzeća u pravilu prvi put spominje kada njegova djeca u tinejdžerskog dobi započnu pokazivati interes za obiteljsko poslovanje te paralelno s time počinju stjecati prva radna iskustva“ (Muratović, 2020:3). Ova tradicija može biti izvor ponosa i identiteta za obitelj i zaposlenike te tvrtke. Vrijednosti i kultura tvrtke služe kao temelj za donošenje odluka u poslovanju. Kada su vrijednosti jasno definirane i poštovane, olakšava se donošenje odluka koje su u skladu s ciljevima i vizijom tvrtke. Obiteljske tvrtke često rade dugoročno i nasljeđivanje vrijednosti pruža smjernice za održavanje stabilnosti i kontinuiteta.

Samim time, nasljedstvo pomaže u stvaranju prepoznatljivog identiteta na tržištu. Obiteljske tvrtke često imaju jedinstveni pristup poslovanju i vrijednosti koje ih razlikuju od drugih konkurenata. Ovaj prepoznatljivi identitet može privući kupce, stvoriti lojalnost prema brandu te poboljšati konkurentne prednosti. Sukladno tome, tvrtke pridonose kontinuitetu poslovanja tijekom promjena u vodstvu. Novi lider „se izabire mudro, to mora biti osoba koja ima potrebne vještine, koja je upućena u način poslovanja, ima potrebno znanje, nove ideje i volju za vođenje poslovanja“ (Muratović, 2020:32). Kada vrijednosti tvrtke ostaju nepromijenjene, unatoč promjenama u vlasništvu ili upravljanju, to pomaže održati stabilnost i konzistentnost poslovanja. Tako obiteljske tvrtke imaju tendenciju da se dugoročno usredotoče na održavanje i izgradnju povjerenja s kupcima i partnerima. Obiteljske tvrtke često imaju dublji interes u dugoročnom uspjehu i održivosti, što može potaknuti odgovornost prema zaposlenicima, okolišu i lokalnoj zajednici.

Holton (1983) navodi dominantne razloge o promišljanju i realizaciji svojih karijera u obiteljskom poduzeću:

- poduzeće će jednoga dana biti moje,
- moji roditelji to od mene očekuju,
- osjećam sigurnost u obiteljskom poduzeću,
- kasno je za otpočinjane s karijerom izvan svog poduzeća,
- volim svoju obitelj i ponosan sam s njom i njenim poslovanjem,
- moja obitelj je dinamična i dostojna povjerenja,
- želim zaštititi moje obiteljske interese,
- obiteljsko poduzeće je moja baština,
- rad u obiteljskom poduzeću je financijski privlačan i pruža čitav niz mogućnosti, nagrada i izazova koji stoje pred mladom generacijom (Holton, 1983).

Međutim, nasljeđivanje također može predstavljati izazove u obiteljskom poduzetništvu. Postoji opasnost od toga da tvrtka ostane previše ukorijenjena u prošlosti i ne prilagodi se novim tržišnim uvjetima i tehnološkim promjenama. Važno je da obiteljske tvrtke balansiraju nasljeđivanje vrijednosti s potrebom za inovacijama i prilagodbom novim trendovima. Otvorenost prema promjenama i kontinuirana evolucija temeljnih vrijednosti tvrtke ključni su za dugoročni uspjeh obiteljskog poduzetništva.

### **2.3. Prednosti i izazovi obiteljskog poduzetništva**

Obiteljska poduzeća dobra su ne samo za uključene obitelji, već i za lokalno i globalno gospodarstvo. Naime, postoje prednosti i nedostaci u vođenju bilo koje tvrtke, od male tvrtke do veće tvrtke koja kotira na burzi. Međutim, obiteljske tvrtke dolaze sa svojim jedinstvenim prednostima i izazovima. Ovdje se bavimo prednostima i izazovima vođenja obiteljskog posla, zajedno sa savjetima kako iskoristiti pozitivne strane i prevladati negativne.

Dollinger (1999) navodi četiri osnovne grupe prednosti obiteljskih poduzeća, koji se mogu iskazati na sljedeći način:

1. Financijski resursi – govori o ujedinjenju svih snaga članova obitelji kako bi se omogućila realizacija novih poduhvata s vlastitim inicijalnim ulogom. Članovi obitelji se mogu odreći dividendi, mogu pristati na niže stope povrata od onih tržišnih i mogu omogućiti poduzeću rast reinvestirajući svoje dobitke. Članovi obitelji mogu se pojavljivati kao jamci za kredite poduzeća i davati zajedničku imovinu pod hipoteku.
2. Ljudski potencijali – obiteljsko poslovanje posjeduje jednu od neupitnih kvaliteta – kompleksnost međusobnih odnosa članova obitelji, međusobno povjerenje i zajednički interes za poduzeće potpomognut zajedničkim zadacima i zajedničkom vizijom.
3. Organizacijski resursi – obiteljska poduzeća nastoje unaprijediti i kontrolirati kako organizaciju poslovanja, tako i ponašanje članova obitelji, individualno i grupno. Kultura obitelji tako može postati kultura organizacije.
4. Resursi uvažnosti i dobrog glasa – obitelji su prezentirane imenom, svi unutar obitelji nose to ime. Kod uspješnih obiteljskih tvrtki ono izaziva ponos i poštovanje. U javnom svijetu, obiteljski biznis koji povezuje ime i reputaciju je onaj koji posjeduje visok stupanj pouzdanja i povjerenja.

Vodstvo obiteljskog poduzeća obično je određeno položajem svakog pojedinca u obitelji. Kao rezultat toga, općenito postoji dugovječnost vodstva, što osigurava ukupnu stabilnost unutar obiteljskog poduzeća. U mnogim obiteljskim tvrtkama čelnik će na poziciji ostati dugi niz godina, a životni događaji – poput bolesti, umirovljenja ili smrti – bit će okidač za promjenu na vrhu. Obiteljske tvrtke obično imaju veći osjećaj predanosti i odgovornosti u srcu nego neobiteljske tvrtke, budući da nisu u pitanju samo potrebe poslovanja, već i potrebe obitelji (The Advantages and Disadvantages of a Family Business, 2020). Ova želja da i obitelj i posao ostanu jaki potiče dodatne pogodnosti, uključujući bolje razumijevanje industrije, organizacije i posla; jači odnosi s klijentima; te učinkovitiju prodaju i marketing. Kao primjer može poslužiti jedna od najstarijih preživjelih obiteljskih tvrtki na svijetu - Hoshi Ryokan: japanski hotel u stilu gostionice koji je osnovan 718.

godine i koji je u istoj obitelji već 46 generacija (Hoshi Ryokan: The World's Oldest Guest House). Ova dugovječnost dovela je do nevjerovatnog razumijevanja poslovanja i njegove povijesti, koje bilo tko izvan ili relativno nov u poslu jednostavno ne bi mogao ponoviti. Međutim, Ford Motor Company uspio je ostati na površini tijekom nevjerovatno teških ekonomskih vremena, kada su druge velike tvrtke poput Chyrlera i GM-a očajnički tražile pomoć. Vjerojatno je nekoliko razloga za njihov uspjeh, ali s obzirom na ime, ugled i financijski položaj obitelji Ford, vjerojatno je to potaknulo njihov borbeni duh (Sekulich, 2016).

Sukladno navedenom, rad u obiteljskoj tvrtki zahtijeva puno fleksibilnosti. Dok neobiteljske tvrtke obično imaju vrlo jasno razgraničene odgovornosti za svaku ulogu, članovi obitelji ponekad će morati nositi nekoliko različitih šešira, preuzimajući zadatke izvan svog formalnog djelokruga gdje je to potrebno. U sada već poznatom citatu, Estée Lauder, koja je sa svojim suprugom osnovala slavnu kozmetičku tvrtku 1948., jednom je o uspjehu svoje tvrtke rekla: *“Nikada nisam radila niti jedan dan u životu a da nisam prodavala. Ako vjerujem u nešto, ja to i prodam i to teško”* (Estée Lauder Cosmetics, [www.elcompanies.com](http://www.elcompanies.com)). Jedina žena na popisu poslovnih genija stoljeća časopisa *Time* 1998., Lauder je bila uključena u svaki element svog posla: pripremala je posude s kremama za lice, davala besplatne demonstracije proizvoda, dizajnirala ambalažu proizvoda, obučavala prodavačice i još mnogo toga.

Iako je jasno da obiteljska poduzeća imaju mnogo prednosti, ona imaju i svoje izazove. Prema Antolović (2017), izazovi koji se pojavljuju u obiteljskom poduzeću jesu:

- otpor prema promjenama – obiteljska poduzeća mogu pokazivati manju volju za prihvaćanjem promjena, a to proizlazi iz želje da se očuva tradicija i stabilnost,
- nedostatak povjerenja i transparentnosti prema nečlanovima obitelji – ograničene dijeljenje informacija i donošenja odluka samo unutar obitelji može dovesti do nedostatka učinkovite komunikacije s vanjskim stručnjacima ili nečlanovima obitelji,
- interesi članova mogu biti u konfliktu s interesima poduzeća – interesi različitih članova obitelji ponekad mogu biti suprotstavljeni dugoročnim ciljevima poduzeća,

- neki članovi obitelji rad u poduzeću uzimaju „zdravo za gotovo“ – neki članovi obitelji možda neće ozbiljno shvaćati svoje zadatke i odgovornosti jer osjećaju da im je mjesto u poduzeću osigurano obiteljskom povezanošću,
- toleriranje nekompetentnih članova obitelji na menadžerskim pozicijama – obiteljske veze ponekad dovode do zadržavanja ili promocije članova obitelji na ključne pozicije, čak i ako nisu najkvalificiraniji za to,
- nesposobnost odvajanja privatnog od poslovnog – miješanje privatnih problema unutar obitelji s poslovnim odlukama može utjecati na obje sfere i dovesti do konflikata,
- nejasna podjela rada i odgovornosti – nedostatak jasne definicije uloga i odgovornosti unutar obiteljskog poduzeća može rezultirati konfuzijom i sukobima,
- spori rast zbog nesklonosti zaduživanju – obiteljska poduzeća često su opreznija prema zaduživanju, što može usporiti njihov rast i ekspanziju,
- prijenos poslovanja na nasljednike se najčešće ne događa pravovremeno – odugovlačenje s odlukom o prenošenju vlasništva i upravljanja sljedećoj generaciji može negativno utjecati na kontinuitet i razvoj poduzeća,
- povezanost članova u biznisu nije temeljena na stručnim osobinama, već na krvnom srodstvu – odabir zaposlenika ili partnera unutar obitelji temelji se ponekad na rodbinskim vezama umjesto na stvarnoj kompetenciji,
- miješanje obiteljskih i poslovnih odnosa – ponekad je izazovno jasno razlučiti osobne od poslovnih odnosa, što može rezultirati konfliktima,
- visoka rizičnost posla – ovisnost o poslovanju može donijeti veliki rizik, posebno ako stvari ne idu kako treba,
- nedostatak vremena za normalan obiteljski život – intenzivna angažiranost u poslu može negativno utjecati na ravnotežu između poslovnih i obiteljskih obveza.

Svi navedeni izazovi naglašavaju složenost obiteljskog poduzetništva te potrebu za pažljivim upravljanjem kako bi se osigurala njihova dugoročna uspješnost i održivost. Ovi izazovi zahtijevaju uravnoteženo upravljanje obiteljskim dinamikama, poslovnim ciljevima i vanjskim zahtjevima kako bi se osiguralo stabilno i prosperitetno poslovanje. U Republici Hrvatskoj „obiteljska poduzeća susreću se s ekonomskim i financijskim izazovima,

promjenama na tržištu, mnogobrojnim administrativnim preprekama, pravosuđem koje nije učinkovito te privatnim i poslovnim odnosima unutar poduzeća“ (Delić, 2017:29).

Dinamika između različitih članova obitelji, obiteljska (i poslovna) povijest i nejasna granica između obiteljskog života i poslovnog života mogu uzrokovati sukob unutar bilo koje obiteljske tvrtke. Obiteljske veze često mogu otežati rješavanje takvih problema. Kada je Dhirubhai Ambani, osnivač indijske petrokemijske proizvodne tvrtke *Reliance Industries*, umro 2002. godine, nije ostavio oporuku. Njegov stariji sin, Mukesh, postao je predsjednik i generalni direktor, dok je mlađi sin Anil postao potpredsjednik. Svađa između dva brata postala je javna i 2005. njihova je majka razdvojila tvrtku, ostavivši Mukesha zaduženog za petrokemijski posao, a Anila odgovornog za *Reliance Energy*, *Reliance Communications* i *Reliance Capital* (Velez, 2017).

Međutim, obiteljske tvrtke čvrsto se oslanjaju na povjerenje – ali samo povjerenje možda nije najbolji način. Neke obiteljske tvrtke mogu upasti u zamku promicanja članova obitelji na više rukovodeće uloge, čak i kada je jasno da pojedinci na tim ulogama nemaju dovoljno obrazovanja, iskustva ili vještina da u potpunosti prihvate svoje odgovornosti. Iako može biti izazov uravnotežiti obiteljske odnose i očekivanja s pronalaskom prave osobe za posao, nedostatak kompetencija na višoj razini može imati veliki utjecaj na uspjeh tvrtke, kao i na zadržavanje talenata.

### 3. SPORTSKI TURIZAM

Turizam je posljednjih desetljeća postao jedna od najvažnijih grana svake gospodarske aktivnosti zemlje. Turizam ili tzv. turistička industrija druga je po veličini industrija, stvarajući radna mjesta i ulaganja nakon naftne industrije (Fariba, Kheiri, 2015:59). Kao što je već poznato, sport se od davnina povezuje s rekreacijom, natjecanjem i zabavom, a sportski turizam je proizašao kao jedan od najdinamičnijih i najbrže rastućih segmenata turističkog sektora. Sportskom turizmu se kao novom selektivnom obliku turizma posvećuje velika pažnja diljem svijeta te je posljednjih godina postao važna sastavnica razvoja turizma (Zhao, Wang, 2017:598).

Sportski turizam nije samo pasivno promatranje sportskih događaja, već je sveobuhvatno iskustvo koje uključuje aktivno sudjelovanje u sportskim aktivnostima, sudjelovanje u sportskim manifestacijama, posjećivanje sportskih atrakcija te upoznavanje s kulturom i identitetom destinacije kroz prizmu sporta. Poduzetništvo u sportu obuhvaća „aktivnosti usmjerene realizaciji programa gdje je sport sredstvo za ostvarivanje ciljeva. Sport kao poduzetnička aktivnost obuhvaća djelatnosti vezane uz sport, sportske djelatnosti“ (Miočić, 2019:36). Ovaj oblik turizma privlači raznoliku publiku, od entuzijasta i rekreativaca do profesionalnih sportaša i njihovih navijača.

Sportski turizam je nova vrsta turističke industrije, koja je kombinacija sportske industrije i turistička usluga. Dakle, sportskim turizmom može se zadovoljiti težnja za turističkim iskustvom i potreba za razvojem turizma. Ima visok stupanj industrijske povezanosti i snažan ekonomski pokretački učinak, što je važna sila za promicanje regionalnog gospodarskog razvoja. Sportski, seoski, izletnički ili gastro turizam „samo su neki od posebnih oblika turističke ponude obiteljskih biznisa u navedenom području. Obiteljsko poduzetništvo kao koncept i nova vrijednost svakom kupcu, odnosno krajnjem korisniku nudi individualni, personalizirani pristup i tako osigurava konkurentsku prednost na tržištu“ (Miočić, 2019:35). Općenito govoreći, sportski turizam je vrsta ponašanja potrošača koja se pojavila na određenoj razini životnog standarda ljudi.



Osim toga, sportski turizam ima izniman ekonomski i društveni utjecaj. Organizacija sportskih događaja, infrastruktura, usluge i aktivnosti koje su povezane s ovim oblikom turizma često stvaraju značajne prihode, potiču razvoj lokalnih gospodarstava i zapošljavanje. Također, sportski događaji postaju platforma za promociju destinacija i privlačenje međunarodnih gostiju. Kroz analizu sportskog turizma dublje će se istražiti kako se sport i turizam međusobno isprepliću, kako se ovaj vid turizma razvija i prilagođava različitim ciljnim skupinama te kako doprinosi razvoju turističke industrije i lokalnih zajednica diljem svijeta. Ovo poglavlje pružit će temelje za razumijevanje ključnih elemenata sportskog turizma, njegove dinamike i njegove važnosti unutar globalnog turističkog konteksta.

### **3.1. Definicija sportskog turizma**

Sportski turizam je specifična grana turizma koja uključuje putovanja i aktivnosti koje su usmjerene prema sportskim događanjima, natjecanjima, sportskim objektima i aktivnostima, kako za aktivne sudionike tako i za promatrače. Bartoluci (2007) navodi da sportski turizam podrazumijeva putovanje za vrijeme odmora s ciljem bavljenja sportom, putovanje u destinacije kako bi se promatrao sportski događaj te putovanje s ciljem posjeta sportskim atrakcijama (Bartoluci, 2007:11). Ova vrsta turizma uključuje putovanja i boravke s ciljem sudjelovanja u sportskim aktivnostima ili gledanja sportskih događanja.

Sportski turizam može obuhvaćati različite vrste sportova, kao što su nogomet, košarka, golf, skijanje, ronjenje, surfanje, planinarenje, biciklizam, te mnoge druge discipline. Budućnost sportskog turizma i poduzetništva „reflektirat će se posebice u području „ekstremnih“ i vodenih sportova gdje su ulaganja primjerena geografskom okružju i financijskoj moći hrvatskoga poduzetnika (primjer obiteljsko poduzetništvo na Paklenici)“ (Miočić, 2019:37). S ciljem poboljšanja ponude te daljnjeg, održivog razvoja turizma, Sabor Republike Hrvatske usvojio je u prosincu 2022. godine Strategiju razvoja održivog turizma Republike Hrvatske do 2030. godine (NN 2/2023). Ovaj strateški dokument

posebno naglašava selektivne oblike turizma među kojima je i sportski turizam (Strategija održivog razvoja turizma Republike Hrvatske do 2030. godine, NN 2/23).

Nadalje, Neirotti (2003) je sportski turizam definirao kao turizam koji uključuje putovanje izvan svog osnovnog prebivališta radi sudjelovanja u sportskim aktivnostima, rekreacije ili natjecanja, putovanja za promatranje sporta na najnižim ili elitnim razinama i putovanja, primjerice, u posjet sportskoj atrakciji poput muzeja sporta (Neirotti, 2003). Ovaj oblik turizma temelji se na strasti prema sportu i sportskim aktivnostima. Putnici koji sudjeluju u sportskom turizmu mogu biti profesionalni sportaši koji sudjeluju na međunarodnim natjecanjima, rekreativci koji traže nove izazove i iskustva, te ljubitelji sporta koji putuju kako bi prisustvovali sportskim događanjima kao gledatelji.

### **3.2. Razvoj sportskog turizma**

Turizam se obično proučava u smislu obrazaca putovanja, tipologije, financijske implikacije, općeg kretanje aktivnosti, kao i jednadžbu potražnje i ponude razvoj usluga. Motivacijske studije putovanja često se odnose na zadovoljstvo, religiju, kultura, biznis i slično. Mnogi autori i stručnjaci nazivaju turizam relativno moderan fenomen. S obzirom na suštinu poduzetništva, „kako bi neko područje optimalno iskoristilo svoje resurse, u ovom slučaju resurse za razvoj sportskog turizma, mora poznavati svoju ponudu i proširiti je nečim novim što je osnova njegova funkcioniranja i razvoja“ (Miočić, 2019:37). Turističke mogućnosti uglavnom su usmjerene na kulturni ukus i stavove. Sport je, čini se u povijesti igrao manju ili sporednu ulogu u turističkoj ponudi. Naime, ljudi diljem svijeta sve više sudjeluju u sportu i putuju na određena odredišta za užitke i užitke tjelesnih aktivnosti, bilo amaterski ili profesionalno.

Turizam je proces koji je započeo kod ljudi koji napuštaju mjesto stanovanja zbog razloga kao što su dobar provod, opuštanje, obrazovanje i drugo. Ponekad su ta putovanja stvorena za sportske aktivnosti. Pojavni oblici i sadržaji suvremenog turizma „najuže su

vezani za kompleks turističkih potreba i turističkih motiva koji utječu na stvaranje različitih segmenata turističke potražnje“ (Petrović, Knezović, Todorović, 2017:87).

Tijekom povijesti, čovjek je oduvijek bio uključen u sportske aktivnosti kao način osiguravanja svojeg opstanka. U početku, fizičke vještine su bile neophodne za borbu za život i preživljavanje, a čovjek je svoje tjelesne sposobnosti usavršavao kako bi se suočio s izazovima. U prijašnjim vremenima „sportsko natjecanje imalo je surov oblik (gladijatorske borbe) dok u modernim vremenima zasniva se na poštovanju pravila natjecanja kojima su uređeni. Oba vremena temelje se na prvobitnom cilju/svrsi nastanka sporta, a to je borba, takmičenje ili borbena obilježja koja su duboko usađena u psihu svih ljudi, bez obzira na sve razlike među njima“ (Bartoluci, 2009:17). No, s vremenom su sportske aktivnosti prešle iz faze borbe za opstanak u područje igre i zabave, obogaćene različitim rekvizitima.

Kroz ovaj razvoj, ljudi su počeli osjećati zadovoljstvo obavljanjem fizičkih aktivnosti u obliku igara. Povijest turističke mobilnosti uzrokovane sportskim aktivnostima datira još od 776. godine pr. n. e., u skladu s najstarijim pisanim dokumentima. Sportovi su započeli u regiji “Olympia” u Grčkoj, gdje su Olimpijske igre dobile ime po ovoj regiji. Ova situacija uzrokovala je veliku pokretljivost nacionalnog stanovništva te gospodarstvo Grka. Osim što je to sportski praznik za Grke, Olimpijske igre su jedna od dvije sile koje su Grčku držale na okupu (Sipahi, 2001.). Ove igre su često bile sastavni dio svečanosti i posebnih prigoda. Kako su se te igre razvijale, nastao je temelj današnjeg sportskog koncepta. Ubrzo nakon toga, turizam je postao važan čimbenik u razvoju sportskih aktivnosti. Grčka se smatra kolijevkom suvremenog sporta, budući da je prva država koja je sport uvela kao značajnu komponentu igre i natjecanja. U Grčkoj su se fizičke i sportske vježbe koristile i u ratovima, gdje su profesionalni vojnici-sportaši svojim vještinama pridonosili ratnim pobjedama. Ti vojnici-sportaši bili su obučeni od strane vojnih trenera i stvarali su značajne prednosti na bojištima.

Suvremeni sportski turizam dobio je na važnosti nakon prvih Olimpijskih igara 1896. godine. Te igre, koje su inicirali Grci još u drevnoj prošlosti, okupile su sve Grke, a s

vremenom su i drugi narodi počeli sudjelovati (Gazdek, 2019:26). Organizacija Olimpijskih igara potaknula je putovanja turista prema mjestima održavanja igara kako bi sudjelovali u sportskim događanjima, proslavama i osvajanju nagrada. Razvoj sporta postao je ključan čimbenik u društvu zahvaljujući organiziranju i infrastrukturnim okvirima. Promjene u 19. i početkom 20. stoljeća, potaknute industrijalizacijom, dramatično su utjecale na društvo. Putovanja koja su imala sportski motiv oduvijek su bila društveni, ekonomski i kulturni fenomen. Kroz kontinuirani razvoj, sve veći broj ljudi počeo se uključivati u ovu sferu, što je dodatno naglasilo turističku dimenziju sporta i potaknulo razvoj sportskog turizma.

Stoga, proučavanje povijesti sportskog turizma otvara velike mogućnosti za istraživanje, jer se nalazi na spoju tri značajna akademska područja, iako je sam po sebi jedinstven "fenomen". Sportski turizam nije novi koncept, budući da se već u drevnom svijetu mogu pronaći tragovi njegove prisutnosti. Međutim, u srednjovjekovnom i ranom modernom razdoblju, sportski turizam je bio prilično ograničen. Industrijska revolucija je stvorila snažne veze između sporta i turizma te se sportski turizam polako proširio na različite aspekte, uključujući sportske događaje, treninge, avanture, atrakcije, odmarališta, ture pa čak i sportska krstarenja, što je danas uobičajeno, posebno u Sjedinjenim Američkim Državama.

### **3.3. Trenutno stanje sportskog turizma**

Sportski turizam je pojam koji se koristi za definiranje putovanja koja se ostvaruju s ciljem sudjelovanja u sportskim aktivnostima. Kao i turizam, tako se razvijao i sport kako bi povećao životni standard nakon industrijske revolucije. Ovi razvoji koji se pojavljuju u području sporta su povećali broj sportskih grana i osoba koje sudjeluju u sportskim aktivnostima, gdje danas sport ima međunarodnu dimenziju izvan državnih granica. Upravo zbog toga, sportske aktivnosti organizirane u međunarodnoj areni počele su povećavati broj putovanja i privlačiti zemlje ili regije u kojoj se te aktivnosti organiziraju.

Prema Gazdek (2019) područja djelovanja sporta su višestruka, ali najznačajnija se mogu sistematizirati na:

- tjelesnu i zdravstvenu kulturu unutar škola u području obrazovanja,
- natjecateljski i rekreacijski sport koji obuhvaća sve kategorije i sportove za široke mase,
- sportske aktivnosti osoba s invaliditetom i
- kineziterapiju – oblik fizikalne terapije unutar medicinske rehabilitacije (Gazdek, 2019:4).

U posljednjih nekoliko godina turizam je postao jedna od ključnih gospodarskih aktivnosti u Republici Hrvatskoj. Kako bi se proširila turistička ponuda izvan glavne sezone, pažnja je sve više usmjerena prema stvaranju specijaliziranih oblika turizma. S obzirom na sve veći utjecaj međunarodnih čimbenika na turizam, usmjerenost na razvoj ponude prilagođene specifičnim potrebama pokazala se kao izvrsno rješenje. Ovakav pristup nije samo pomogao smanjiti pritisak na popularne destinacije, već je također pridonio očuvanju okoliša, stvaranju dodane vrijednosti te poboljšanju ukupnog turističkog iskustva. Među različitim oblicima specijaliziranog turizma, sportski turizam je postao jedan od najznačajnijih. On je iznenada postao najbrže rastući selektivni oblik turizma, nudeći brojne prednosti destinacijama koje ga uključe u svoje razvojne planove. Sportski turizam ne samo da pomaže vratiti ravnotežu u životu koji je često obilježen stresom i ubrzanjem, već i naglašava pozitivne osobine koje su se s vremenom izgubile uslijed modernizacije i tehnološkog napretka. U današnje vrijeme, sportski turizam često postaje ključni faktor u odabiru destinacije, što potiče intenzivno ulaganje u njegov daljnji razvoj. Danas su se razvili „sportsko-rekreativni sportski sadržaji koji su prepoznatljivi kao sportovi na moru, natjecateljski sportski turizam, wellnes turizam i velike sportske priredbe u turizmu i slični oblici kojima je sport postao važan segment razvoja turizma“ (Gazdek, 2019, 10).

Bartoluci (2003) ističe da se sportski turizam pojavljuje u obliku:

1. natjecateljskog sportskog turizma
2. zimskog sportskog turizma

### 3. ljetnog sportskog turizma.

**Natjecateljski sportski turizam** ima slične karakteristike kao manifestacijski oblik sportskog turizma koji je ranije u radu spomenut. Ovaj oblik turizma obuhvaća putovanja koja su usmjerena prema sudjelovanju u različitim sportskim natjecanjima, bilo da se radi o lokalnim ili međunarodnim događajima. S obzirom na modernizaciju i globalnu povezanost, putovanja su postala lakše dostupna nego ikad prije. Velik broj ljudi odlazi na sportske događaje kako bi doživjeli poseban osjećaj prisustva i uzbuđenja koji takva natjecanja donose. Kod sportskog turizma „je to da se pasivno ili aktivno sudjeluje u sportskim događajima, npr. odlazak sportaša na Olimpijske igre, a kod „turističkog sporta“ se turisti aktivno ili pasivno uključuju u sport kao sekundarnu aktivnost, npr. poslovni put uz gledanje utakmice u toj destinaciji“ (Gazdek, 2019:11).

Natjecatelji sportskog turizma obuhvaćaju ne samo sportaše već i trenere, članove pomoćnog osoblja, gledatelje i medijske profesionalce. U Hrvatskoj primjeri ovog oblika sportskog turizma uključuju nogometne utakmice Lige prvaka, događanja poput "Snježne kraljice" u skijanju te međunarodna natjecanja u atletici, biciklizmu i sličnim disciplinama. Ovaj oblik sportskog turizma omogućuje ljudima da dožive uzbuđenje natjecateljskog duha i sportskih dostignuća iz prve ruke, stvarajući tako posebna iskustva i uspomene.

**Zimski sportski turizam** obuhvaća raznolike aktivnosti koje su uglavnom povezane s planinskim zimskim centrima, ali se također provode na obali i u ruralnom okruženju. Ovaj oblik turizma privlači posebno one turiste koji su motivirani za sudjelovanje u zimskim aktivnostima. U Hrvatskoj su unutar ovog oblika sportskog turizma razvijene različite aktivnosti koje se odvijaju na snijegu i ledu. Svakako, pojedina sezona ima i karakteristične aktivnosti, pa se tako u okviru zimskog sportsko-rekreacijskog turizma pojavljuju skijanje, skijaško trčanje, klizanje, sportske igre na snijegu i ledu i druge (Goldin, 2019:5).

**Ljetni sportski turizam** je jedan od najčešće prakticiranih oblika sportskog turizma. U ovom tipu turizma, sportaši, rekreativci i turisti koji se odmaraju aktivno sudjeluju u

raznolikim sportsko-rekreacijskim aktivnostima koje su povezane s njihovim odredištem za odmor. Ovaj oblik sportskog turizma je posebno razvijen u obalnim područjima Hrvatske, gdje se nudi široka paleta aktivnosti koje uključuju jedrenje, plivanje, veslanje, ronjenje, biciklizam te organizaciju sportskih priprema za profesionalne sportaše i sportske škole za djecu. Ono čime pogoduje Hrvatska „je činjenica da ljetni sportsko-rekreacijski turizam ne ovisi nužno samo od primorske obale nego i od aktivnosti vezanih za unutrašnji dio zemlje. U ljetnim mjesecima neobuzdane rijeke smiruju svoj tok i postaju idealne za veslanje u kanuu ili kajaku“ (Došen, 2021:24). Ovaj oblik turizma omogućava posjetiteljima da aktivno sudjeluju u sportskim aktivnostima dok istovremeno uživaju u opuštanju na obalama i plažama.

Sukladno tome, sektor sportskog turizma ima veliki ekonomski i društveni utjecaj u mnogim društvima. Sportski menadžeri pustolovnih sportova ili sportskih događaja i festivala uključuju materijalne i nematerijalne učinke u svoje promotivne aktivnosti kako za potrošače, tako i za lokalne dionike (tj. turooperatore, lokalne vlasti, lokalne zajednice). Opipljive karakteristike mogu biti nove infrastrukture za turnire, rekonstrukcija zastarjelih objekata, uređenje planinarskih staza i otvaranje novih radnih mjesta. Kreatori sportske politike obično se usredotočuju na mnoge karakteristike za promicanje svojih usluga. Međutim, dobra praksa bi mogla biti promicanje nematerijalne koristi na domaćem tržištu i za zainteresirane strane kako bi osvijestiti društvo i stvorili pozitivan stav prema proizvodima sportskog turizma. Bez sumnje, sve aktivnosti sportskog turizma imaju mnogo veće nematerijalne učinke kao što je zdrav način životnog stila, koje su izravno povezane sa širim ciljevima individualne i opće dobrobiti.

## 4. RAZVOJ OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA U SPORTSKOM TURIZMU

Obitelji predstavljaju oblik društvenog sustava koji se obično formira putem bioloških veza među članovima (Ramadani i sur., 2017). No, u posljednjim godinama definicija obitelji je proširena kako bi uključila i nebiološke veze koje prepoznaju bliskost među pojedincima koji dijele određene društvene veze. To znači da su nove politike i mjerenja potrebni kako bi se pratili društveni trendovi vezani za obiteljsko poduzetništvo. Kada se opisuje obitelj, često se ističe kako članovi dijele složene veze koje tijekom vremena stvaraju veze koje su oblikovane osjećajem odgovornosti. Da bi se shvatilo osnovne elemente obiteljskog poduzetništva, poželjno je koristiti koncept Koteyja (2005) koji prepoznaje da obiteljske tvrtke mogu biti identificirane prema faktorima kao što su nasljedstvo posla od roditelja, proces odlučivanja, zapošljavanje članova obitelji te vlasništvo i kontrola. No, ovi aspekti mogu varirati ovisno o okolnostima, što znači da postoje različiti načini definiranja obiteljskih poduzeća koji su usklađeni s uvjetima okoline.

Kao što je prethodno navedeno, obiteljsko se poduzetništvo može definirati na različite načine, no većina tih definicija dijeli zajednički konceptualni okvir koji uključuje elemente poput obiteljske kontrole, uključenosti, upravljanja ili vlasništva. To znači da se u određenom kontekstu obiteljsko poduzetništvo može definirati na sličan način, ali uz dodatak namjere vlasnika da prenesu poslovanje na sljedeće generacije. Životni ciklus se može zamisliti kao zatvoreni put koji prolazi ne samo kroz žive organizme, već i kroz svaku ljudsku kreaciju, koja s vremenom doživljava promjene u svojem izgledu i svojstvima. Ova ideja primjenjiva je i na poduzeća, bez obzira na to jesu li obiteljske ili neobiteljske prirode. Buble (2003) ističe kako se koncept životnog ciklusa obiteljskog poduzeća temelji na pristupu koji prenosi ideju o evoluciji ljudskih bića na prirodne i umjetne sustave. Obiteljsko poduzeće može proći kroz četiri do pet karakterističnih faza, od njegovog osnivanja pa sve do gašenja ili obnove. Kružić i Bulog (2012) smatraju osnivanje poduzeća dijelom razvojne faze životnog ciklusa poduzeća, dok drugi ističu važnost osnivanja kao zasebnog događaja u tom ciklusu.



U određenim obiteljskim poduzećima, osjećaj odanosti prema obitelji često ima veći značaj od drugih financijskih motiva, što pruža dublji uvid u njihovu suštinu. Obiteljske tvrtke se međusobno razlikuju po sastavu, veličini i strukturi. Također, geografski i kulturni uvjeti mogu imati značajan utjecaj na uspjeh obiteljskog poslovanja. Budući da postoji mnogo različitih pristupa upravljanju obiteljskim poslovanjem, ovo područje je izuzetno dinamično i intrigantno. Postoji kontinuirani interes za proučavanjem pristupa definiranja obiteljskog poslovanja u skladu s trenutnim tržišnim uvjetima. Ova definicija također je oblikovana političkim i regulatornim čimbenicima koji utječu na opisivanje obiteljskog poduzeća.

Sukladno tome, prema Dollingeru (1984), postoje četiri faze uključenosti članova obitelji u poslovanje obiteljskog poduzeća:

1. Poduzetnik je osnivač obiteljskog poduzeća,
2. Sinovi i kćeri osnivača preuzimaju poduzeće (prvi nasljednici),
3. Unuci i unuke osnivača nasljeđuju poduzeće (drugi nasljednici),
4. Praunuci i daljnja rodbina osnivača nasljeđuju poduzeće (treći nasljednici).

**Poduzetnik – osnivač obiteljskog poduzeća.** Poduzetnik igra ključnu ulogu kao osnivač obiteljskog poduzeća, a proces osnivanja često počinje s osobnim poduzetničkim vizijama i strastima. Kada se poduzetnik odluči na korak osnivanja vlastitog poduzeća, obitelj, kao bliski krug podrške, postaje ključan čimbenik u ovom iskoraku. Osnivanje poduzeća zahtijeva ne samo poslovno znanje i vještine, već i određenu dozu emocionalne podrške. Specifično znanje vlasnika/poduzetnika „smatra se ključnom strateškom imovinom poduzeća te pozitivno korelira s financijskim i nefinancijskim mjerama uspješnosti poslovanja poduzeća zbog specifičnosti prijenosa, imitiranja i rijetkosti“ (Cabrera-Suárez i ostali, 2001:39). Obitelj, kao prirodno okruženje, često pruža sigurnost, povjerenje i razumijevanje koje su nužni za poduzetnikovu motivaciju i uspjeh. Članovi obitelji mogu sudjelovati u raznim aspektima ovog procesa. Njihova potpora može biti ključna ne samo za poduzetnikovo samopouzdanje, već i za operativne aktivnosti i resurse potrebne za početak i održavanje poslovanja.

Operativni poslovi često zahtijevaju intenzivno angažiranje, a obitelj može pružiti vrijednu pomoć kroz razmjenu ideja, rada i resursa. Financijska podrška obitelji može biti značajna u ranoj fazi, kada poduzeće treba kapital za pokretanje i rast. Osim toga, ljudski kapital članova obitelji može biti od velike važnosti, pružajući dodatnu radnu snagu i stručnost u različitim područjima. Naime, ljudski kapital u obiteljskim poduzećima utječe na učinkovitost procesa delegiranja odgovornosti (Chrisman i ostali, 2016). U toj fazi, ciljevi obitelji i poduzeća često se isprepliću. Oba entiteta žele osigurati preživljavanje, rast i razvoj. Obitelj želi podržati poduzetnikov uspjeh jer će to imati pozitivan utjecaj na cijelu obitelj. S druge strane, poduzetnik je vođen željom da stvori uspješno i održivo poslovanje kako bi osigurao stabilnost i bolju budućnost za sebe i svoju obitelj.

No, iako se čini da su ciljevi usklađeni, važno je napomenuti da se s vremenom mogu početi pojavljivati razlike između ciljeva obitelji i poslovanja. Obitelj može imati svoje prioritete i potrebe koje se mogu razlikovati od poslovnih interesa. Ova dinamika može postati izazovna, posebno kada obiteljske dinamike utječu na donošenje poslovnih odluka. U svakom slučaju, poduzetničko osnivanje obiteljskog poduzeća duboko je ukorijenjeno u obiteljske veze i vrijednosti. Iako pruža brojne prednosti, ovaj put također može biti složen i

**Sinovi i kćeri osnivača preuzimaju poduzeće (prvi nasljednici).** Kada poduzeće postigne određenu stabilnost nakon prvih izazova i uspješno se nosi s tržišnim i financijskim pitanjima, dolazi do faze kada osnivač počinje razmišljati o prenošenju kontrole nad poduzećem na svoje sinove i kćeri, koji su prvi nasljednici. Ovaj korak predstavlja ključni trenutak u poslovanju i često je prekretnica koja može odrediti budućnost poduzeća. Poduzetništvo uključuje „stvaranje nečega novog, traži predanost u obliku potrebnog vremena i truda, donosi nagrade (u obliku neovisnosti) u obliku novca, profita, preuzima se potreban rizik“ (Tkalec, 2011). U ovoj fazi, poduzeće ulazi u fazu u kojoj se oslanja na zaposlene, neobiteljske članove, vanjske suradnike ili menadžere i stručnjake kako bi se popunili nedostaci znanja i vještina osnivača u važnim poslovnim aspektima. Istovremeno, osnivač obiteljskog poduzeća dolazi do trenutka kada je

spreman prepustiti kontrolu nad poduzećem svojim nasljednicima, najčešće svojoj djeci koja su već razvila interese za poslovanje.

Ovaj prijelaz može donijeti niz izazova i konflikata unutar obitelji. Pristup prenošenja poduzeća na nasljednike može varirati. Neki osnivači obiteljskih poduzeća uključuju svoju djecu u poslovanje od malih nogu, kako bi se postupno pripremila za preuzimanje. Drugi osnivači daju svojoj djeci slobodu da samostalno odluče hoće li se uključiti u poduzeće. Međutim, unatoč pripremi, ova faza može izazvati sukobe. Osnivači i njihova djeca mogu imati različite stavove o budućnosti poduzeća, ulogama i odgovornostima. Konflikti mogu nastati i oko pitanja koga odabrati kao nasljednika ako ima više djece. Ako su sva djeca zainteresirana za preuzimanje, to može stvoriti konflikte među braćom i sestrama koji svi žele preuzeti vodstvo.

Ovi unutarnji konflikti mogu ozbiljno utjecati na uspješnost tranzicije vlasništva i čak dovesti do propasti poduzeća ako se ne riješe na konstruktivan način. Naime, „društvo je znatan izvor financija za obitelj, zapošljavanje članova obitelji u društvu često dovodi do nepotizma, izražen je rizik konflikta između članova obitelji koji može dovesti do prestanka ili podjele društva, kao i rizik konflikta između članova obitelji i ostalih članova društva (dioničara) i drugo“ (Međimorec, 2020:8). Odluke koje se donose u ovoj fazi životnog ciklusa obiteljskog poduzeća imaju dalekosežne posljedice njegovu budućnost, pa je važno da se konflikti rješavaju pažljivo, s obzirom na interese i vizije svih uključenih strana. Ukupno gledano, faza prelaska vlasništva s osnivača na njegove sinove i kćeri nosi sa sobom složenost i emocionalne izazove.

**Unuci i unuke osnivača nasljeđuju poduzeće (drugi nasljednici).** Kada druga generacija nasljednika preuzme vlasništvo i vođenje poduzeća od svojih roditelja, ulazimo u fazu kada unuci i unuke osnivača obiteljskog poduzeća postaju nositelji poduzetničke palice, predstavljajući tako drugu generaciju nasljednika. Ova faza označava daljnju evoluciju poduzeća i donosi nove izazove te promjene u dinamici poslovanja. Nakon što je prva generacija nasljednika već prethodno prilagodila poslovanje novim tržišnim uvjetima i potrebama, druga generacija sada preuzima odgovornost. Ovaj prijelaz često

donosi izazove jer se osnivač poduzeća više ne uključuje aktivno u njegovo poslovanje, a prva generacija je poduzeće uskladila s vlastitim vizijama. Tijekom ove faze, poduzeće može biti izmijenjeno i modernizirano kako bi bolje odgovaralo zahtjevima promijenjenog tržišta.

Druga generacija nasljednika obično ima svoje ideje, želje i potrebe, te često ima i jači utjecaj neobiteljskih članova koji sudjeluju u poduzeću. S obzirom na to, poduzeće prolazi kroz kreativne i inovativne promjene kako bi se prilagodilo novim trendovima i zahtjevima tržišta. To može uključivati modernizaciju poslovnih procesa, uvođenje novih tehnologija i pristupa te izmjene u korporativnoj kulturi. Međutim, ova faza također donosi svoje izazove, osobito kad su u pitanju konflikti. Postoji potencijal za konflikte između članova obitelji i neobiteljskih zaposlenika koji imaju različite stavove i perspektive. Unuci nasljednici osnivača trebaju biti sposobni učinkovito rješavati te konflikte kako bi održali stabilnost i kontinuitet poslovanja.

Ukupno gledano, faza prelaska na drugu generaciju nasljednika predstavlja korak prema daljnjem razvoju i modernizaciji poduzeća. Unuci i unuke osnivača moraju voditi poduzeće uzimajući u obzir bogatu povijest i nasljeđe, ali istovremeno prilagoditi se novim trendovima i zahtjevima tržišta kako bi osigurali uspješnost i dugoročnu održivost poslovanja.

**Praunuci i daljnja rodbina osnivača nasljeđuju poduzeće (treći nasljednici).** Kada treća generacija, uključujući praunuke osnivača, preuzme kontrolu nad poduzećem, često se suočava s izazovima stagnacije i smanjenja prihoda i profita. U ovoj fazi, poduzeće može doći do točke opadanja gdje su potrebni dodatni resursi i kapital kako bi se ponovno postigli željeni poslovni rezultati. Od poduzetničkih osobina, „uočeno je da su vlasnici malih obiteljskih poduzeća u turizmu manje inovativni te imaju kratkoročne planove poslovanja što dovodi do visoke stope propadanja poduzeća“ (Getz i Petersen, 2005:238). Obično se za dodatne resurse oslanjaju na izvore izvan obiteljskog poduzeća. Ovom fazom postaje manje naglašen utjecaj obitelji na poslovanje, a uloga neobiteljskih

zaposlenika postaje sve važnija. Stručnost i znanje ovih zaposlenika postaju ključni čimbenik za daljnji uspješan razvoj poduzeća.

Dok se poduzeće trudi napredovati, često se smanjuje obiteljska prisutnost i utjecaj. Obiteljska komponenta postupno gubi na važnosti, a kultura i vrijednosti koje je utemeljitelj poduzeća prenio mogu se izgubiti. Upravljanje poduzećem često prelazi u ruke neobiteljskih članova koji su angažirani zbog svoje stručnosti i sposobnosti. Unatoč prisutnosti praunuka i daljnje rodbine kao vlasničkih udjela unutar poduzeća, ova faza često označava prelazak poduzeća u novu fazu koja može biti manje obiteljski usmjerena. Obiteljski utjecaj se smanjuje kako bi se omogućilo daljnje poslovno napredovanje i uspješno funkcioniranje poduzeća u promjenjivom poslovnom okruženju. Isto tako, „postoje i negativne posljedice kada vlasnici malih obiteljskih poduzeća u turizmu ne žele zapošljavati članove obitelji zbog, primjerice, nedovoljnog znanja pri obavljanju određene djelatnosti, a što može voditi padu reputacije poduzeća i smanjenju kvalitete“ (Getz i Petersen, 2005:240).

Obiteljsko poslovanje postalo je područje koje se sve više proučava tijekom posljednjeg desetljeća i čini jedno od najbrže rastućih istraživačkih područja danas. Jedinstvenost obiteljskih poduzeća je interakcija dvaju sustava: obitelji i poslovnih sustava, što dovodi do specifičnih karakteristika koje se rijetko viđa u drugim vrstama poslovanja. Kako bi razumjeli interakciju između obiteljskih i poslovnih sustava, istraživači su usvojili niz različitih teorija iz različitih područja.

Naime, u suvremenom poslovnom okruženju, obiteljska poduzeća igraju značajnu ulogu u različitim sektorima gospodarstva. Posebno intrigantan aspekt ovog poduzetničkog modela leži u njegovoj primjeni unutar industrije sportskog turizma. Povezujući ljubav prema sportu s gostoljubivošću i poslovnim duhom, obiteljska poduzeća u sportskom turizmu uspješno kombiniraju strast prema sportskim aktivnostima s pružanjem kvalitetnih turističkih usluga. Kroz uvid u povijest, karakteristike i prednosti obiteljskog poduzetništva u sportskom turizmu, ovo poglavlje pruža dublji uvid u dinamičan spoj sportske strasti i

poslovne inicijative te istražuje kako obiteljska poduzeća unose inovacije i personalizaciju u turističko iskustvo temeljeno na sportskim aktivnostima.

#### **4.1. Trendovi i perspektive obiteljskog poduzetništva u sportskom turizmu**

Obiteljska jedinica predstavlja ključnu komponentu dugoročne održivosti globalnog gospodarstva i može imati iznimno važnu ulogu u podržavanju ekonomija tijekom izazovnih vremena, kao što su zdravstvene pandemije poput Covid-19. Obiteljska poduzeća su složeni entiteti koji se oblikuju utemeljeno na promjenama u društvenom razumijevanju obitelji. Ovaj koncept zahtijeva konstantno prepoznavanje dinamičnih interakcija između obitelji i poslovanja, a posebno u trenucima kada su društveni pogledi na ulogu obitelji u poslovanju u promjeni. Osnovna karakteristika obiteljskih poduzeća leži u njihovim rodbinskim vezama i dijeljenju zajedničke kulture. U izazovnim vremenima, obitelji često postaju oslonac za mnoga poduzeća. Veze među obiteljskim članovima potiču učenje i razmjenu informacija, što dodatno pojačava konkurentnost obiteljskih poduzeća zbog povećane razine povjerenja koja proizlazi iz ovakvih interakcija.

Sukladno navedenom, Bredvold (2016:96) navodi četiri tipična načina izgradnje identiteta poduzetnika i njegova životnoga stila:

1. moderni,
2. odani,
3. koji traži slobodu i
4. post – moderni poduzetnik.

Svaka od navedenih podvrsta poduzetnika ima svoje specifične karakteristike i razlike. U današnjem poslovnom svijetu, moderni poduzetnik prepoznaje i prilagođava se tržišnim trendovima. Aktivno potiče uključenost obitelji i prijatelja u posao te otvoreno prihvaća nove projekte i akcije. Njegov poslovni pristup temelji se na kulturnim vrijednostima i tradiciji, ali istovremeno je otvoren za inovacije. S druge strane, odani poduzetnik također cijeni kulturne vrijednosti i tradiciju te svoj posao gradi na tim temeljima. Karakterno je

smiren i fokusiran na vlastito poduzeće, te donosi odluke samostalno. On preferira djelovati neovisno i pridržavati se tradicionalnih načina poslovanja, a manje je sklon praćenju ili otkrivanju novih trendova uz pomoć drugih. U suštini, iako oba tipa poduzetnika pridaju važnost kulturnim vrijednostima i tradiciji, razlikuju se u načinima kako se nose s promjenama i inovacijama te kako donose odluke. Moderni poduzetnik je agiln i otvoren za nove trendove, dok odani poduzetnik preferira stabilnost i tradicionalne pristupe. Ove razlike često oblikuju njihovu poslovnu strategiju i način djelovanja unutar poslovnog okruženja.

Naime, jedna od ključnih komponenti u upravljanju obiteljskim poduzećem jest upravljanje obitelji, što uključuje ravnotežu između vlasničke strukture, uključenosti članova obitelji te planiranog ili stvarnog sudjelovanja kasnijih generacija. Kružić i Bulog navode da obiteljsko poduzetništvo ili obiteljski biznis, stoga, opisuje uključenost članova obitelji u obavljanje gospodarskih djelatnosti kako bi ostvarili određeni profit (Kružić, Bulog, 2012:32). Održivo poduzetništvo unutar obiteljskih tvrtki postiže se kroz kolektivni napor svih obiteljskih članova. Ovaj pristup omogućuje da se relacijski procesi unutar obitelji usmjere prema poduzetništvu kako bi se uspješno nosili s promjenama u kontekstu. U svjetlu promjenjivog okruženja, ključno je da obiteljske tvrtke konstantno prilagođavaju svoje prakse u vezi s poduzetništvom. Obiteljske tvrtke nasljeđuju poduzetničke prakse koje se prenose kroz generacije. Ovaj povijesni kontekst često postaje vidljiv u poduzetničkoj strategiji koja evoluirala s vremenom. Poduzetnički duh postaje dio obiteljske kulture, a svaka generacija unosi svoje stavove i prilagođava prakse kako bi se ostvario napredak.

Važnost povjerenja u obiteljskim tvrtkama ne može se previdjeti, posebno u trenucima kada se moraju suočiti s promjenama. Obiteljski članovi često moraju prakticirati međusobno povjerenje kako bi uspješno djelovali na tržištu. Ovo povjerenje zahtijeva iskrenu komunikaciju među članovima i dinamičku ravnotežu između očekivanja svakog člana u vezi poslovanja. Kroz sve ove komponente, obiteljske tvrtke postaju ključni nositelji održivog poduzetništva, prilagođavajući se društvenim i ekonomskim promjenama te ostvarujući svoju svrhu unutar globalnog gospodarstva. 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“ (Galić, 2022:7).

Stoga, sportski turizam se razvio kao ključna komponenta turističkog sektora, s naglaskom na strast prema sportskim aktivnostima. Glavne destinacije sportskog turizma usvojile su koncept turističkog proizvoda koji se temelji na sportskim interesima. Ovaj pristup omogućava tim destinacijama da se istaknu među konkurencijom i prošire svoju privlačnost na međunarodnoj razini. Cilj im je privući ljubitelje prirode i povezati se s lokalnim zajednicama kako bi turisti mogli doživjeti njihov način života i interaktivne praznike. U ovom kontekstu, obiteljski sportski turizam je prepoznat kao značajan sektor globalnog turizma. Izravni ekonomski učinci sporta u turizmu ostvaruju se na temelju prodaje sportsko-rekreacijskih usluga u turističkim ili sportskim poduzećima te se ostvaruju kroz razliku prihoda i troškova sportskih usluga (Otočan, 2016). Rastući dohoci, starenje populacije i napredak tehnologije doprinose značajnom rastu ovog sektora. Sportski turisti jasno biraju destinacije i događaje koji su usklađeni s njihovim sportskim interesima tijekom putovanja. Ova namjera odabira često je vođena strastvenim interesom za sportske aktivnosti i događaje, što čini sportski turizam dinamičnim i osobno angažirajućim iskustvom za putnike.

Sportski turisti su prepoznatljivi po svojoj sklonosti trošenju te stalnoj potrazi za novim sportskim iskustvima. Pružanje visokokvalitetnih ugostiteljskih usluga u sportskim turističkim destinacijama može značajno doprinijeti brzorastućem sektoru sportskog turizma. S obzirom na rastući sportski status, mnoge turističke destinacije su usmjerene na pružanje visokokvalitetnih usluga kako bi privukle široku publiku. Neka od obilježja „malih obiteljskih poduzeća u sektoru turizma su obiteljska atmosfera, personalizirani pristup gostu i visoka razina kvalitete usluge, dok je obiteljsko poduzeće često i jedini izvor stjecanja prihoda za cijelu obitelj“ (Bujan, 2018:1). Natjecateljsko okruženje potiče turističke destinacije na strategiju ponude sportskih događaja, što zahtijeva duboko razumijevanje preferencija turista prema određenim sportskim događajima i očekivanih razina zadovoljstva pruženim uslugama. Razumijevanje kretanja i ponašanja turista



ključno je za ciljni marketing, posebno jer je sport postao sve popularniji i potiče mnoge destinacije da unaprijede svoje usluge kako bi privukle veći broj turista.

Sudjelovanje turista u sportskom turizmu može se analizirati kroz prizmu osobnih, društvenih, praktičnih i etičkih ograničenja s kojima se suočavaju, što može umanjiti njihovo zadovoljstvo turističkim iskustvom. Održivo poduzetništvo u obiteljskim tvrtkama postiže se kroz zajednički napor svih članova obitelji. Ovo znači da kako se obiteljska poduzeća razvijaju, fokus njihovih međusobnih odnosa sve više se usmjerava prema poduzetništvu. S obzirom na to da je poduzetništvo temeljeno na dinamičkim promjenama, važno je da obiteljske tvrtke kontinuirano osvježavaju svoje prakse u skladu s tim.

Obiteljske tvrtke nose sa sobom povijest koja se očituje kroz poduzetničku praksu koja se prenosi kroz generacije. To znači da se duh poduzetništva može prepoznati kroz različite generacije obitelji, budući da se obiteljska tvrtka usredotočuje na poduzetnički pristup. Svaka generacija unosi svoje nasljeđe u obiteljsku tvrtku, što se ogleda u njihovim stavovima prema određenim poslovnim običajima. Nasljeđe svake generacije unutar obiteljske tvrtke odražava se kroz nevidljive prakse i utječe na njihovu buduću strategiju i smjer razvoja. Kako bi obiteljske tvrtke ostvarile poduzetnički uspjeh, poduzetništvo mora biti temeljna motivacija. Osim toga, povjerenje ima ključnu ulogu u obiteljskim tvrtkama gdje je potrebno ostvariti ravnotežu između davanja i primanja kako bi se djelovalo na tržištu. Svaki član obitelji usmjerava svoje postupke prema načelima poštenja u komunikaciji s drugima. Ujednačavanjem prava unutar obiteljskog posla sa očekivanjima može se razviti bolji oblik pravednosti. Ovo omogućuje razvoj perspektiva koje su pravednije u vezi s onim što je moguće za buduće obiteljsko poslovanje.

#### **4.2. Potencijalni izvori rasta i inovacija u obiteljskom poduzetništvu sportskog turizma**

Sportski turizam je dinamičan proizvod koji neprestano mijenja svoj oblik, što ga svrstava u važno sredstvo za razvoj inovacija (Carmichael & Morrison, 2011). Uočava se trend

zamjene tradicionalnih metoda pružanja usluga smještaja, prijevoza i prehrane visokokvalitetnim profesionalnim proizvodima i uslugama (Alsos et al, 2014.). Inovacije u turističkoj industriji zahtijevaju prepoznavanje prilika na tržištu, proučavanje i, ukoliko poslovni rizik dopušta, njihovo pretvaranje u stvarnost kroz poduzetničke napore. U turizmu „ekološko certificiranje i oznake podrazumijevaju učinkovitije upravljanje turizmom te kvalitetnije i inovativnije proizvode i usluge. Stoga omogućuju diversifikaciju te prepoznatljivost i konkurentnost destinacije na turističkom tržištu“ (Klarin, 2017:6). Ovi inovativni koncepti mogu se ostvariti kroz različite oblike, uključujući pokretanje start-upova ili unaprjeđenje već postojećih poduzeća. Turističko poduzetništvo može se podijeliti u različite kategorije. U tim kategorijama izdvajaju se socijalno poduzetništvo, koje se bavi pružanjem usluga koje pomažu rješavanju socijalnih pitanja u turizmu te održivo poduzetništvo, koje fokusira na inovacije usmjerene prema pitanjima održivosti i ekološke svijesti.

U suvremenim uvjetima, poduzeća nastoje opstati dugoročno i razvijati proizvode i usluge koje su održive u smislu resursa koje koriste. To zahtijeva mudro upravljanje resursima kako bi se osiguralo da se ne iscrpljuju brzo. Turistička industrija također teži inovacijama kako bi postala održivija, budući da bi se inače mogla suočiti s problemima dugoročnog opstanka. U svrhu postizanja uspješnog poduzetništva, poduzetnici u turizmu trebaju pratiti specifične segmente turizma i kroz njih promicati inovacije. U 21. stoljeću, specijalizacija je ključna. Bolje je biti iznimno stručan u određenom području nego biti prosječan u mnogočemu. U turističkom poduzetništvu, fokusiranje na specifičan segment turista i pružanje iznimne vrijednosti za njih često je učinkovitiji pristup od pokušaja privlačenja široke skupine turista. Turističko poduzetništvo ne samo da prati promjene u turističkim potrebama već i potiče inovacije kako bi ispunilo te potrebe. Razumijevanje različitih aspekata turizma i usmjeravanje prema određenim specijaliziranim segmentima može biti ključno za uspješno poduzetništvo u ovoj dinamičnoj industriji.

Poduzetništvo u turizmu je ključno za postizanje pozitivnih rezultata, ali da bi to bilo moguće, neophodna je podrška lokalne zajednice (Hallak et al, 2012). Promocija turističke destinacije igra ključnu ulogu u poticanju lokalnih tvrtki i poduzetništva, što može značajno

doprinijeti ekonomskom razvoju regije. Inovacija je ključna za stvaranje boljih turističkih iskustava, prilagođenih potrebama svakog turista. Kroz inovacije, turistički proizvodi postaju prilagodljiviji i privlačniji. Kako postoji veći broj poduzetničkih osobina, rizik, inovacije i proaktivnost sukladni su dosadašnjim istraživanjima u području obiteljskih poduzeća (Naldi i ostali, 2007). Sve što se razlikuje od postojećeg poslovnog modela smatra se inovacijom. Ovo konstantno traženje novih i neistraženih puteva za poslovanje potiče ekonomski rast. Inovacije su osobito popularne među potrošačima, posebno turistima, te generiraju prihode za poduzeća. Primjenom inovacija, turističke destinacije mogu rasti i jačati svoju prisutnost na tržištu.

Poduzetnici u turizmu, pogotovo oni koji su povezani sa društvenim aspektima i stilom života, često su nositelji inovacija u industriji. Budući da turizam ima blisku vezu s društvenim interakcijama, inovativnost je inherentno prisutna. Razvijanje snažnih poduzetničkih veza i suradnja između različitih dionika ključno je za stvaranje visoko povezane mreže unutar turističke destinacije. Ova razina umrežavanja može olakšati situacije i stvoriti povoljno okruženje za razvoj inovacija. Važno je naglasiti da, ako se jedan oblik inovacije uspješno primijeni u jednoj turističkoj destinaciji, ta inovacija može biti prenesena i na druge destinacije. Stupnjevi inovacije mogu znatno varirati, „a inovativnost predstavlja težnju da se udalji od postojećih tehnologija i praksi poslovanja te da se počne poslovati novim neustaljenim praksama. Najvažnije je razlikovati tehnološke inovacije i inovacije koje se plasiraju na tržište u obliku novih proizvoda“ (Bujan, 2018:114). To ne znači da će druga destinacija nužno imati iste inovacije, već da se koncepti i prakse mogu prilagoditi lokalnim uvjetima. Osim toga, ne smije se zaboraviti da zaposlenici u turističkom sektoru također mogu doprinijeti inovacijama kroz svoje profesionalno iskustvo. Njihova perspektiva i kreativnost mogu dovesti do razvoja novih inovativnih ideja.

Stvaranje novih inovacija može se olakšati tako da se poslovni fokus okrene prema samim turistima, jer su upiti i potrebe potrošača dragoceni izvori inspiracije. Kroz direktnu komunikaciju s turistima, poduzetnici mogu bolje razumjeti njihove želje i potrebe te ih pretvoriti u inovativne poslovne koncepte za buduće poduhvate. Ovakva održivost

podržava slobodno tržište, eksploataciju resursa, usmjerenost na rast u kojem je čovjek u fokusu interesa, jer je proizvedeni kapital važniji od prirodnog (Davies, 2013). U suvremenom dobu, različite web aplikacije pružaju izvanredan alat za ovu vrstu interakcije, poput aplikacija kao što je *TripAdvisor*, gdje turisti mogu dijeliti svoja iskustva, a poduzetnici dobivaju brze povratne informacije o svojim uslugama.

Zapošljavanjem lokalnog stanovništva, poduzeća doprinose ukupnom ekonomskom razvoju područja, budući da lokalno stanovništvo stječe kupovnu moć koja može ojačati lokalnu zajednicu. Osim toga, osoblje turističkih poduzeća, zbog svog dubokog razumijevanja industrije, često doprinosi stvaranju inovativnih ideja. Zakonodavstvo lokalne zajednice također igra ključnu ulogu, jer podržavajući inovacije i olakšavajući poduzetničko okruženje, potiču se češći pokušaji stvaranja novih inovativnih rješenja. U turističkom poduzetništvu, inovacije igraju ključnu ulogu. Bez inovacija ne bi bilo poduzetništva. Razumijevanje socijalne dimenzije poduzetništva također postaje sve važnije. Poduzetništvo u turizmu može doprinijeti smanjenju siromaštva, posebno u zemljama u razvoju, otvarajući nova radna mjesta i promičući cjelokupni razvoj destinacija izvan samo turističke sfere.

Sukladno tome, Tomljenović (2007: 94) navodi najvažnije aspekte inovacija koji se mogu sagledati kao:

- uvođenje nečeg novog barem za postojeću organizaciju (novi proizvod ili usluga, nova tehnologija ili nova organizacijska forma),
- procesni aspekt inovacije – inovacija predstavlja aktivnosti/etape kao što su formuliranje ciljeva, dizajn i organizacija, implementacija i monitoring nečeg novog/inovativnog,
- kontinuirano inoviranje koje predstavlja proces koji je stalno prisutan i uključuje suočavanje s uvijek novim i brzim promjenama i izazovima.

U kontekstu inovacija u turističkoj industriji, ključno je da nove ideje budu usklađene s interesima potrošača kako bi bile uspješne. Prilagodba inovacija potrebama turista osigurava njihovu privlačnost i prihvaćanje. Posebno, poduzetnički duh koji se temelji na

društvenim aspektima i stilovima života često rezultira intenzivnim inovacijama u turizmu. Pitanje sportskog poduzetništva također je zanimljivo za daljnje istraživanje. Mega sportski događaji mogu transformirati odredište u popularnu turističku destinaciju bez potrebe za drugim tradicionalnim turističkim privlačnostima.

## 5. PREDNOSTI OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA U SPORTSKOM TURIZMU

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, obiteljsko poduzetništvo sve više dolazi do izražaja kao značajan segment gospodarske aktivnosti. Kada se ova poduzetnička filozofija spoji s rastućim sektorom sportskog turizma, rezultat je sinergija koja donosi brojne prednosti. Prema tome, Buble (2003:85) navodi sljedeće prednosti obiteljskog poduzeća:

- 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.

Sukladno navedenom, u obiteljskom poduzeću, članovi obitelji obično dijele dublju povezanost i emotivnu vezu s poslovanjem. To često rezultira snažnom željom da se zaštititi ono što je prethodno generacija izgradila. Ta emotivna investicija može motivirati članove obitelji da ulože dodatne napore kako bi očuvali i unaprijedili poslovanje obiteljskog poduzeća. Isto tako, članovi obitelji često su voljni odreći se osobnih interesa ili kompromitirati radi prosperiteta poduzeća. Ova spremnost na suradnju i odricanje može doprinijeti održavanju stabilnosti i dugoročnog uspjeha poduzeća. Međutim, često se ističu svojom visokom razinom brige prema zaposlenicima. Bliska veza između obitelji i radne zajednice može rezultirati snažnijim osjećajem zajedništva i podrške među zaposlenicima. To može doprinijeti zadovoljstvu zaposlenika i očuvanju pozitivne radne atmosfere.

Obiteljska poduzeća obično imaju dugoročniju perspektivu jer obitelji često ostaju angažirane u poslovanju tijekom generacija. Ovo dugoročno usmjerenje može rezultirati odlukama koje su usmjerene na održivost i rast poduzeća na duže staze te se oslanjaju na dugotrajne tradicije i vrijednosti koje su prenesene s generacije na generaciju. To može rezultirati naglaskom na visoku kvalitetu proizvoda ili usluga kako bi se sačuvala

reputacija i tradicija vođenja brige o kupcima na način na koji je to činjeno tijekom godina. Sve te prednosti obiteljskog poduzetništva, međutim, ne dolaze bez izazova. Dugotrajna prisutnost obitelji u poslovanju može dovesti do unutarnjih konflikata, osobito u smislu podjele vlasničke strukture i upravljanja. No, ukupno gledajući, obiteljska poduzeća često pokazuju posebnu vezu i predanost koja može biti ključna za njihov dugotrajni uspjeh.

Blažević (2007: 218) ističe da upravljanje turističkom destinacijom ili destinacijski menadžment podrazumijeva dugoročan proces upravljanja promjenama, koji bi trebao omogućiti konkurentsku prednost na svim razinama turističkog poslovanja, ostvarujući optimalan gospodarski razvoj destinacije i veću razinu životnog standarda, zadovoljstvo turista te očuvanje prirodne i društveno-kulturno baštine destinacije. Nadalje, Udovčić (2011) navodi sljedeće prednosti obiteljskog poduzetništva:

- obiteljsko poduzetništvo predstavlja biznis koji je najjednostavniji, najučinkovitiji te najjeftiniji način samozapošljavanja budući da je dostupan svim slojevima pučanstva, iz čega zatim proizlazi da se obiteljskim poduzetništvom može baviti svaka obitelj;
- obiteljsko poduzetništvo stvara tradiciju čime pridonosi većoj povezanosti i uzajamnom povjerenju članova obitelji;
- obiteljsko poduzetništvo ujedno pridonosi zdravom natjecateljskom okruženju, stvara ugodnu radnu atmosferu te pridonosi poboljšanom radnom entuzijazmu unutar radne okoline;
- obiteljsko poduzetništvo obično zahtijeva relativno niska ulaganja te niže troškove vezane uz stalna sredstva, kao i manje troškove zaposlenika;
- obiteljsko poduzetništvo omogućava veliku transparentnost pri poslovanju; predstavlja učinkovitiju i jednostavniju organizaciju;
- raspored pojedinaca uz adekvatna radna mjesta te zarađeni novac ostaje unutar obitelji, što nadalje omogućava ulaganje u obiteljski posao i širenje biznisa;
- u zdravim ekonomskim uvjetima svaka država ima osobit interes poticanja i potpore obiteljskog poduzetništva putem poreznih olakšica te povoljnijih zajmova budući da svako novo obiteljsko poduzetništvo pozitivno djeluje na okolinu u cjelini

te omogućava razvitak mikro-okoline, kao i sanaciju određenih makrogospodarskih problema u nekoj zemlji.

Prednosti obiteljskog poduzetništva ističu se kao snažan temelj za održivu i uspješnu poslovnu praksu. Obiteljsko poduzetništvo, kao najjednostavniji, najučinkovitiji i najjeftiniji način samozapošljavanja, otvara vrata svim slojevima društva, čime doprinosi ekonomskoj inkluziji. Stvaranje tradicije unutar obiteljskog poduzetništva jača povezanost i povjerenje između članova obitelji, stvarajući stabilan temelj za uspješno upravljanje i kontinuitet. Nadalje, obiteljsko poduzetništvo potiče zdravo natjecateljsko okruženje, pridonoseći ugodnoj radnoj atmosferi i pojačanom radnom entuzijazmu. Osim toga, niže ulaganje, manji troškovi stalnih sredstava i zaposlenika te veća transparentnost pružaju operativnu efikasnost. Obiteljski poslovi podržavaju širenje biznisa kroz unutarnje ulaganje zarađenih sredstava te osiguravaju veći udio generiranog dohotka unutar obitelji.

Uz sve to, obiteljsko poduzetništvo ima povoljan društveni utjecaj i gospodarsku važnost. Poticanje obiteljskih poduzetničkih aktivnosti kroz porezne olakšice i povoljne zajmove ne samo da potiče razvoj mikro-okoline, već i doprinosi rješavanju makrogospodarskih izazova u društvu. U svjetlu ovih prednosti, obiteljsko poduzetništvo postaje ključna komponenta održivog gospodarskog razvoja. Kroz svoju sposobnost stvaranja zajedništva, inovativnosti i pozitivnog društvenog utjecaja, obiteljska poduzeća izgrađuju temelje za dugoročni uspjeh i doprinos lokalnoj i globalnoj ekonomiji.

### **5.1. Fleksibilnost i brza prilagodljivost obiteljskog poduzetništva**

Fleksibilnost i brza prilagodljivost predstavljaju ključne karakteristike obiteljskog poduzetništva u sportskom turizmu koje omogućuju ovim poduzećima da se uspješno nose s promjenjivim uvjetima tržišta i dinamičnim zahtjevima gostiju. Ova svojstva čine obiteljske tvrtke iznimno konkurentnim i sposobnim za postizanje dugoročnog uspjeha. U suvremenom poslovnom okruženju koje je dinamično i brzo se mijenja, sposobnost poduzeća da se prilagode novim trendovima, zahtjevima tržišta i preferencijama gostiju



postaje presudna. Obiteljsko poduzetništvo je „uži pojam od malog i srednjeg poduzetništva te obuhvaća specifičnost odnosa unutar poslovanja (s obzirom na to da su svi zaposleni članovi obitelji) te odnosa vlasnika, zaposlenih prema poduzeću i vlasničkoj imovini“ (Međimorec, 2020:1). Obiteljske tvrtke se ističu upravo zbog svoje agilnosti i sposobnosti da se brzo prilagode novim okolnostima. Dok veće korporacije mogu biti opterećene složenom birokracijom i usporenim odlučivanjem, obiteljske tvrtke često mogu donositi brže odluke, iskorištavajući prednost neposredne komunikacije i fleksibilne interne strukture.

Obiteljske tvrtke mogu brže reagirati na promjene u sportskom turizmu zahvaljujući svojoj inherentnoj fleksibilnosti. One su često usmjerene na duboko razumijevanje potreba svojih gostiju te na izgradnju osobnih odnosa s klijentima. Ova bliska interakcija omogućuje im da brže prepoznaju promjene u preferencijama gostiju i da prilagode svoju ponudu kako bi udovoljile tim potrebama. Osim toga, obiteljske tvrtke često imaju manju hijerarhijsku strukturu, što olakšava brze komunikacijske tijekove i odlučivanje, te promptno prilagođavanje novim zahtjevima. Organizacija poslovanja „ne slijedi strogu hijerarhijsku strukturu, jer često jedna osoba obnaša više od jedne funkcije i obavlja više od jedne vrste posla,“ (Bujan, 2018:77). Naime, brza prilagodljivost obiteljskih poduzeća u sportskom turizmu često im donosi konkurentске prednosti. Kada se tržišni uvjeti naglo promijene, ove tvrtke mogu brže razviti nove proizvode, prilagoditi svoje usluge ili čak uvesti potpuno nove sportske aktivnosti. To im omogućuje da budu pioniri u razvijanju inovativnih iskustava koja privlače goste i stvaraju vlastiti identitet na tržištu. Ova sposobnost brze prilagodbe također im pomaže da izbjegnu stagnaciju i da se kontinuirano razvijaju, čime zadržavaju interes svojih gostiju i održavaju dugoročnu održivost poslovanja.

Obiteljska poduzeća su suočena s dinamičnim promjenama u ekonomskim i političkim uvjetima te se stoga moraju brzo prilagoditi novonastalim situacijama. U ovom procesu, ključnu ulogu igra vodstvo poduzeća. Različiti oblici vodstva imaju sposobnost donošenja odluka i usmjeravanja poduzeća prema određenom smjeru.

Razlikuje se nekoliko tipova vodstva, među kojima su (Bulog, Kružić, 2012):

- Karizmatično vodstvo,
- Transakcijsko vodstvo,
- Transformacijsko vodstvo,
- Vizionarsko vodstvo,
- Timsko vodstvo,
- Uslužno vodstvo.

Kroz kombinaciju duboko ukorijenjenih obiteljskih vrijednosti, brze komunikacije i prilagodbe te sposobnosti održavanja kontinuiteta usred promjena, obiteljsko poduzetništvo u sportskom turizmu postaje model koji ne samo da pruža iznimno iskustvo gostima, već i osigurava trajni uspjeh tvrtke u dinamičnom svijetu sportskog turizma.

## **5.2. Zadržavanje obiteljske tradicije i autentičnost u sportskom turizmu**

U današnjem globaliziranom svijetu, gdje se turisti sve više okreću traženju jedinstvenih iskustava i autentičnih veza s kulturama i destinacijama koje posjećuju, zadržavanje obiteljske tradicije i autentičnosti postaje ključni čimbenik uspješnog poslovanja u sportskom turizmu. Obiteljske tvrtke u ovom sektoru imaju jedinstvenu sposobnost da utkaju svoje korijene, vrijednosti i nasljeđe u ponudu, stvarajući tako dublje i značajnije veze s gostima. No, u okviru obiteljskog poduzetništva u turističkoj praksi često se susreće poljoprivredno gospodarstvo koje se bavi "primarno proizvodnjom izvornih, domaćih i tradicionalnih proizvoda. Tako se obiteljska poljoprivredna gospodarstva promatraju kroz aspekt unaprjeđenja gospodarstva i poljoprivrede" (Međimorec, 2020). Obiteljske tvrtke često imaju duboke korijene u lokalnoj zajednici, što im pruža prednost u razumijevanju suštine i duha određene destinacije. Kroz svoje bliske veze s lokalnim ljudima, tradicijama i načinom života, obiteljske tvrtke postaju čuvari autentičnosti destinacije. Ova povezanost omogućuje im da osjete puls lokalne kulture te da ga prenesu svojim gostima kroz sportske aktivnosti i turističke usluge. Integracija tradicionalnih elemenata kao što su lokalna gastronomija, umjetnost, muzika i običaji u njihovu ponudu

doprinosi autentičnom iskustvu gostiju, jer im omogućava da dožive istinsku suštinu i bogatstvo destinacije.

Obiteljske tvrtke često baštine obiteljsku tradiciju i nasljeđe generacija. Kroz očuvanje tradicije, oni služe kao most između prošlih vremena i suvremenih iskustava. Kroz sportske aktivnosti i turističke usluge, obiteljske tvrtke mogu pričati priče o povijesti, lokalnim legendama i važnim događajima koji su oblikovali destinaciju. Na ovaj način, gostima se omogućava da dublje razumiju mjesto koje posjećuju i da se povežu s njegovim korijenima. Za primjer može poslužiti mnogo obiteljskih gospodarstava koja se posvećuju uzgoju vinove loze i proizvodnji vina, među njima se u Koprivničko-križevačkoj županiji nalazi Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo "Bužić", koje ima bogatu tradiciju u tom području. Smješteno je unutar grada Križevaca. Ono što ovu obitelj čini posebnom je činjenica da čak četvero članova ove obitelji posjeduje titulu agronoma. Osnovne djelatnosti kojima se bave na svom gospodarstvu su uzgoj različitih poljoprivrednih kultura te proizvodnja vina ([Vina-Buzic.hr](http://Vina-Buzic.hr)).

Prema tome, obiteljske tvrtke nude intimnije iskustvo gostima, jer su često manje i pružaju veću pažnju pojedinačnim potrebama. Ova osobna interakcija stvara poseban osjećaj dobrodošlice i uvažavanja, što gostima omogućava da se osjećaju kao dio veće obitelji ili lokalne zajednice. Ovaj osoban pristup stvara trajne veze između gostiju i tvrtke te često rezultira povratkom istih gostiju iznova i iznova. Obiteljske tvrtke koje se fokusiraju na očuvanje tradicije i autentičnosti obično imaju snažnu posvećenost visokoj kvaliteti i dosljednosti usluga. Ta predanost proizlazi iz želje da se gostima pruži autentično iskustvo koje neće varirati s vremenom. Obiteljske tvrtke često slijede tradicionalne metode i recepte te primjenjuju dugogodišnje znanje kako bi se osigurala dosljedna kvaliteta.

Obiteljske tvrtke koje cijene svoje nasljeđe obično su osjetljive prema očuvanju prirodne okoline i lokalne zajednice. Njihova posvećenost očuvanju tradicije često se proširuje na očuvanje prirodnih resursa i ekosustava. Ovaj održivi pristup privlači goste koji cijene autentična iskustva te odgovorno poslovanje koje doprinosi očuvanju okoliša. Obiteljske tvrtke često su inovativne u načinima na koje integriraju tradiciju i autentičnost u svoju

ponudu. Osim sportskih aktivnosti, mogu kreirati posebne događaje, običaje ili čak ponuditi ručno izrađene suvenire koji odražavaju lokalnu kulturu. Ova kreativna integracija dodaje dubinu iskustvu gostiju, omogućavajući im da iskuse autentičnu baštinu turističke destinacije na raznolike načine.

Autentičnost postaje sve važnija kao konkurentska prednost u sportskom turizmu. Obiteljske tvrtke koje uspješno prenose autentičnost privlače goste koji traže iskustva koja nisu komercijalizirana i standardizirana. Takve tvrtke mogu se istaknuti na tržištu kao posebni igrači koji nude jedinstvene, nezaboravne i istinske avanture. Ova konkurentska prednost često dovodi do stvaranja lojalnih klijenata koji se vraćaju iznova kako bi iskusili autentičnost koju pruža obiteljsko poduzetništvo u sportskom turizmu.

### **5.3. Veća angažiranost i osobna odgovornost**

Obiteljsko poduzetništvo u sportskom turizmu ima poseban potencijal za poticanje veće angažiranosti zaposlenika i osjećaja osobne odgovornosti. Ova dinamična kombinacija pruža dublje i autentičnije iskustvo kako za goste, tako i za zaposlenike. Vrhunac turističke sezone „u ljetnim ili zimskim razdobljima utječe na prekovremene sate i angažman članova obitelji te problem zapošljavanja dodatne radne snage. Životni ciklus destinacije kao iduća komponenta modifikatora djelatnosti uključuje evoluciju poslovne investicije i osnovu za razlikovanje vlasništva“ (Bujan, 2018:13). Kroz svoju blisku povezanost s lokalnom kulturom, nasljeđem i zajednicom, obiteljske tvrtke stvaraju okruženje gdje se angažman i odgovornost prirodno promiču, donoseći koristi ne samo poslovanju, već i cjelokupnom turističkom iskustvu. Obiteljske tvrtke u sportskom turizmu često su rezultat strasti i predanosti obitelji prema sportskim aktivnostima i prirodi. Ovaj temeljni interes prenosi se na zaposlenike, čineći ih angažiranima iznutra. Oni ne samo da obavljaju svoje poslove, već su duboko povezani sa svakom sportskom avanturom koju pružaju gostima. Ovo povezivanje stvara osjećaj pripadnosti, gdje se zaposlenici osjećaju kao dio šireg koncepta, stvarajući ne samo posao, već i životni stil.

U obiteljskom poduzetništvu, zaposlenici često doživljavaju veći stupanj osobne odgovornosti. Smanjenje hijerarhije i direktne veze s vlasnicima tvrtke potiču ih da preuzmu inicijativu i donose odluke. Taj osjećaj odgovornosti ne samo da podiže samopouzdanje zaposlenika, već također potiče njihovu kreativnost i inovativnost. Zaposlenici se osjećaju osnaženo da predlože nove ideje, iznose sugestije za poboljšanje i aktivno sudjeluju u razvoju poslovanja. Veća angažiranost i osobna odgovornost zaposlenika direktno utječu na iskustvo gostiju. Zaposlenici koji su strastveni prema sportskim aktivnostima i destinaciji prirodno prenose svoju energiju na goste. Interakcija s osobljem koje je posvećeno, informativno i entuzijastično, značajno obogaćuje turističko iskustvo. Osim toga, osjećaj osobne odgovornosti potiče zaposlenike da pruže vrhunsku uslugu, jer znaju da su ključni za stvaranje posebnih trenutaka za goste.

Obiteljske tvrtke koje promiču angažiranost i osobnu odgovornost često razvijaju timsku kulturu i povezanost. Ovakvo okruženje rezultira visokom razinom zadovoljstva zaposlenika, što povećava njihovu lojalnost prema tvrtki. Zadovoljni zaposlenici manje su skloni fluktuaciji radne snage, čime tvrtka osigurava stabilnost i kontinuitet. Naime, „društvo je znatan izvor financija za obitelj, zapošljavanje članova obitelji u društvu često dovodi do nepotizma, izražen je rizik konflikta između članova obitelji koji može dovesti do prestanka ili podjele društva, kao i rizik konflikta između članova obitelji i ostalih članova društva (dioničara) i drugo“ (Međimorec, 2020:8). Osim toga, osjećaj odgovornosti prema destinaciji i okolišu potiče obiteljske tvrtke da usvoje održive prakse, što dugoročno doprinosi očuvanju prirodnih resursa.

Kroz poticanje veće angažiranosti zaposlenika i osjećaja osobne odgovornosti, obiteljsko poduzetništvo u sportskom turizmu ne samo da stvara autentična iskustva za goste, već i razvija produktivno, lojalno i inovativno radno okruženje. Osjećaj pripadnosti, strasti prema destinaciji i sposobnost preuzimanja odgovornosti stvaraju nezaboravne avanture za sve sudionike - zaposlenike i goste. Kroz ovu sinergiju, obiteljske tvrtke obogaćuju sportski turizam, pružajući izuzetna iskustva koja ostaju urezana u sjećanju svih koji ih dožive.

## **6. IZAZOVI I PREPREKE OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA U SPORTSKOM TURIZMU**

Iako obiteljske tvrtke često nose sa sobom bogatstvo tradicije, strastvenost i bliskost, neosporno je da se suočavaju s različitim složenostima u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju. Bransgrove i King (1996) navode da su glavni motivi – a kasnije ciljevi vlasnika/menadžera malih obiteljskih poduzeća u turizmu – izazovi, poslovne prilike, dugoročna financijska stabilnost i zarada. Dok obiteljsko poduzetništvo donosi brojne prednosti, poput duboko ukorijenjenih vrijednosti i osobnog pristupa gostima, neizbježno je suočavanje s izazovima koji se mogu pojaviti uslijed promjena u tržišnom okruženju, generacijskog prijenosa vlasništva, inovacija i raznih poslovnih aspekata. Analizirat će se kako se obiteljske tvrtke suočavaju s takvim izazovima te razmatrati strategije koje se mogu primijeniti kako bi osigurale svoj kontinuirani rast i uspjeh. Naime, „član obitelji koji preuzima upravljanje obiteljskim poduzećem u sportskom turizmu treba imati odgovarajuće obrazovanje i iskustvo koje može biti stečeno na različitim poslovima u poduzeću, ali i radom u nekom drugom poduzeću. Na taj način, pretpostavka je da će budući nasljednik u većoj mjeri biti izložen tržišnim pritiscima i izazovima koje nosi svakodnevno poslovanje“ (Međimorec, 2020:15).

Razumijevanje ovih čimbenika ključno je za izgradnju stabilnog i prosperitetnog obiteljskog poslovanja koje će i dalje pružati izvanredna iskustva svojim gostima te doprinijeti razvoju sportskog turizma. Posebnost obiteljskog poslovanja u sportskom turizmu leži u činjenici da sve funkcije unutar poduzeća ostaju povezane s obiteljskim životom. Odnosno, obiteljski i poslovni aspekt su nerazdvojni. Ova dinamika stvara jedinstvene izazove, osobito u pogledu suočavanja s konfliktima i potrebom za balansiranjem različitih interesa. Konkretno, obiteljska poduzeća često se suočavaju s dilemom kako uskladiti obiteljske potrebe i potrebe poslovanja.

U takvim poduzećima moguće je prepoznati dva ključna podsustava (Bulog, Kružić, 2012):

1. **Obiteljski podsustav.** Ovdje se fokusira na emocionalne veze i međusobno poštovanje unutar obitelji. Obiteljski interesi usmjereni su prema brizi, skrbi i odgoju članova obitelji. Sklad i podrška među članovima obitelji su važni kako bi se održala stabilnost i emocionalna ispunjenost unutar obitelji. Obiteljske potrebe, poput ljubavi, morala, rada i društvenih aspekata, imaju ključnu ulogu.
2. **Podsustav obiteljskog poslovanja.** Ovdje se fokusira na poslovne funkcije i ciljeve poduzeća. Očuvanje poduzeća, njegova konkurentnost na tržištu i dugoročna održivost postaju ključni prioriteti. No, ovdje dolazi do sudara interesa s obiteljskim aspektima. Obiteljski članovi koji vode posao moraju balansirati između obiteljskih potreba i zahtjeva poduzeća. Također, valja primijetiti da obiteljski interesi nisu znatno različiti od interesa u bilo kojoj obitelji. To uključuje brigu o članovima, emocionalnu podršku, međusobno poštovanje i moral.

Oba podsustava, iako s različitim naglascima, doprinose ukupnom uspjehu obiteljskog poduzeća. Naime, obiteljska poduzeća predstavljaju složenu mrežu obiteljskih i poslovnih odnosa. Usklađivanje i balansiranje interesa unutar oba podsustava ključno je za dugoročni uspjeh i održivost takvih poduzeća. Obiteljska poduzeća ne samo da pridonose ekonomiji već i imaju značajan utjecaj na unutarnje obiteljske dinamike i društvenu zajednicu. Međutim, nasljeđivanje obiteljskih poduzeća je duboko ukorijenjeno u kulturološkim utjecajima. Pristup nasljeđivanju varira prema različitim kulturama i društvima. U nekim kulturama se očekuje da djeca nastave obiteljski posao, dok se u drugima potiče njihovo osamostaljenje. Ovaj aspekt može imati veliki utjecaj na budućnost poduzeća.

Nasljeđivanje ima svoje prednosti i izazove. S jedne strane, pravilno nasljeđivanje omogućava obiteljima da izgrade snažno i uspješno poduzeće tijekom vremena. No, istovremeno, nepravilno nasljeđivanje može dovesti do konflikata unutar obitelji i stvaranja prepreka za daljnji razvoj.

Postoje različiti čimbenici koji utječu na uspješnost nasljeđivanja, a neka istraživanja ističu sljedeće prepreke (Getz i sur., 2004):

- Nepostojanje nasljednika – ponekad nema zainteresiranih članova obitelji koji bi preuzeli posao, što može dovesti do pitanja što će se dogoditi s poduzećem u budućnosti.
- Starost – stariji vlasnici obiteljskih poduzeća mogu se suočiti s izazovima u prenošenju posla mlađoj generaciji, posebno ako postoji generacijski jaz u razmišljanju i upravljanju.
- Nestanak zajedničke vizije - ako se članovi obitelji ne slažu oko budućeg smjera razvoja poduzeća, to može dovesti do konflikata koji otežavaju prijenos vlasništva.
- Nevoljkost vlasnika na prijenos upravljačkih prava – vlasnici često osjećaju snažnu povezanost s poduzećem i ne žele prepustiti upravljanje drugima, čak ni unutar obitelji.

Kako bi nasljeđivanje bilo uspješno, ključno je razumjeti kulturne norme i vrijednosti te pronaći ravnotežu između želja i potreba obitelji i interesa samog poslovanja. Kroz pažljivo planiranje i komunikaciju moguće je prevladati prepreke i osigurati dugoročnu održivost obiteljskih poduzeća.

### **6.1. Upravljanje rizicima i nepredvidljivosti u obiteljskom poduzetništvu sportskog turizma**

Obiteljsko poduzetništvo u sportskom turizmu, iako donosi mnoge prednosti, suočava se s nizom rizika i nepredvidljivosti koji mogu ozbiljno utjecati na njegovu održivost i uspješnost. Sportski turizam sam po sebi nosi određeni stupanj nesigurnosti, no kada se taj kontekst kombinira s obiteljskim dinamikama, izazovi postaju još složeniji. Poduzetnici, vlasnici malih poduzeća „tako će poduzimati puno manje stope rizika, odnosno kalkulirat će kod donošenja rizičnih poslovnih odluka. Kako je koncept rizika, poduzimanja rizika i upravljanje rizikom jedno od temeljnih problema poslovanja, nije teško zaključiti zašto istraživanja usmjerena na rizik još uvijek čine važnu temu i predmet istraživanja“ (Bujan, 2018:112). Prvi korak u učinkovitom upravljanju rizicima je identifikacija i procjena potencijalnih opasnosti. Obiteljske tvrtke moraju razumjeti specifične rizike sportskog



turizma, kao što su vremenski uvjeti, promjene u popularnosti određenih sportskih aktivnosti, sezonske fluktuacije i druge vanjske čimbenike. Također, unutar obitelji, prepoznavanje rizika vezanih uz nasljeđe, generacijski prijenos i komunikaciju ključno je za izgradnju stabilnosti.

Nakon identifikacije rizika, obiteljske tvrtke moraju razviti strategije koje će pomoći u minimiziranju ili ublažavanju tih rizika. To može uključivati izradu planova kontinuiteta poslovanja, razvoj alternativnih izvora prihoda, fleksibilno prilagođavanje poslovnih modela i diversifikaciju ponude aktivnosti kako bi se smanjila ovisnost o jednom segmentu. Poduzeće posluje „uz prilagođavanje lokalnoj zajednici. Poslovanje se financira kombinacijom ostvarenih prihoda od prodaje proizvoda i/ili usluga, državnim potporama i radom članova obitelji koji nisu zaposleni, ali rade u poduzeću“ (Bujan, 2018:125). Sportski turizam i tržište se brzo mijenjaju, stoga je ključno da obiteljske tvrtke budu inovativne i prilagodljive. Uvođenje novih aktivnosti, usluga ili tehnologija može pomoći tvrtkama da ostanu relevantne i privuku nove goste. Osim toga, razvoj alternativnih scenarija i brza prilagodba na promjene može umanjiti utjecaj nepredvidljivih događaja.

U obiteljskom poduzetništvu, prijenos vlasništva i upravljanja s jedne generacije na drugu može biti izvor rizika. Jasno definiran plan za generacijski prijenos, otvorena komunikacija i edukacija sljedećih generacija ključni su za održavanje kontinuiteta i stabilnosti tvrtke. U današnjem digitalnom dobu, obiteljske tvrtke u sportskom turizmu mogu koristiti tehnologiju i analitiku kako bi bolje razumjele potrebe gostiju, pratili trendove i predviđali promjene u ponašanju tržišta. Iako se „veći dio rasprave o inovacijama usredotočuje na nove proizvode i tehnologije, sva se inovacija temelji na izazivanju postojećih pretpostavki i načina razmišljanja,“ (Jakupi, 2020:13). Ovo omogućava brzu reakciju na promjene i optimizaciju poslovnih procesa. Upravljanje rizicima i nepredvidljivošću često zahtijeva suradnju s partnerima, dobavljačima i lokalnom zajednicom. Obiteljske tvrtke mogu izgraditi međusobno korisna partnerstva kako bi dijelile resurse, informacije i iskustva, čime se povećava sposobnost suočavanja s izazovima.

Upravljanje rizicima i nepredvidljivošću u obiteljskom poduzetništvu sportskog turizma zahtijeva kombinaciju strateškog planiranja, fleksibilnosti i kontinuiranog nadzora. Obiteljske tvrtke koje su svjesne svojih specifičnih rizika, razvijaju inovativne pristupe i primjenjuju učinkovite strategije upravljanja rizikom, mogu preoblikovati izazove u prilike i postići dugotrajni uspjeh u dinamičnom svijetu sportskog turizma.

## **6.2. Ravnoteža između poslovnih i obiteljskih interesa u sportskom turizmu**

Ravnoteža između poslovnih i obiteljskih interesa predstavlja ključan aspekt upravljanja obiteljskim poduzetništvom u sportskom turizmu. Ova dinamična ravnoteža zahtijeva pažljivo postupanje kako bi se osigurala održivost poslovanja, sačuvala obiteljska harmonija i osiguralo trajno nasljeđe. 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“ (Galić, 2020:6). Obiteljsko poduzetništvo karakterizira duboko povezivanje između obiteljskih članova i poslovanja, što može stvoriti posebne izazove. Dileme između poslovne učinkovitosti i obiteljskog nasljeđa, vlasničke dinamike i profesionalnih odluka često se pojavljuju. Osim toga, mogu se pojaviti i konflikti među obiteljskim članovima koji imaju različite vizije i ciljeve.

Trajno postizanje ravnoteže zahtijeva kontinuirani napor i prilagodljivost. Promjene unutar obitelji, poslovanja i tržišta zahtijevaju reevaluaciju strategija i pristupa. Obiteljske tvrtke koje uspijevaju postići trajnu ravnotežu često njeguju temeljne vrijednosti obiteljske tradicije dok se istovremeno inoviraju i prilagođavaju promjenama. Ravnoteža između poslovnih i obiteljskih interesa u sportskom turizmu je suštinski čimbenik uspješnosti i dugoročne održivosti obiteljskih tvrtki. Ova ravnoteža nije statična, već zahtijeva kontinuirane napore i prilagodbe kako bi se osigurala skladna suradnja između obitelji i poslovanja. Obiteljski sustav je utemeljen „na emocijama te je konzervativan s minimalnim tendencijama promjena, dok je glavni cilj održavanje obiteljske ravnoteže“ (Bujan, 2018:26). Kroz jasne uloge, otvorenu komunikaciju, profesionalno upravljanje i strategije

diversifikacije, obiteljske tvrtke mogu postići optimalan balans između svojih interesa, čime osiguravaju svoje nasljeđe i doprinose razvoju sportskog turizma.

## **7. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – SPORTSKI TURIZAM**

Sportski turizam je dinamično područje koje povezuje strast prema sportskim aktivnostima s putovanja i istraživanjem novih destinacija. On uključuje širok spektar iskustava, od sudjelovanja u sportskim događajima i aktivnostima do promatranja profesionalnih sportskih natjecanja ili jednostavnog uživanja u sportskom ambijentu dok se istražuju različite lokacije. U posljednjim desetljećima, sportski turizam je postao značajan segment globalne turističke industrije, privlačeći ljude različitih profila i interesnih skupina.

Istraživanje o sportskom turizmu ima cilj dublje razumjeti stavove, preferencije i mišljenja pojedinaca u vezi s ovim specifičnim oblikom putovanja. Kroz analizu sudjelovanja u sportskim aktivnostima, prisustva sportskim manifestacijama te doživljaja sportskog okruženja tijekom putovanja, istraživanje pruža uvid u raznolike aspekte koji oblikuju iskustvo sportskog turizma.

Ovo poglavlje će istražiti različite dimenzije sportskog turizma kako bi se bolje razumjelo zašto ljudi biraju sudjelovati u sportskim aktivnostima tijekom svojih putovanja te kako ta iskustva utječu na njihovu percepciju odabrane destinacije. Proučavanje stavova prema sportskim događanjima, motivacija za uključivanje u sportske aktivnosti dok se putuje te zadovoljstvo dobiveno iz takvih iskustava bit će ključni elementi istraživanja.

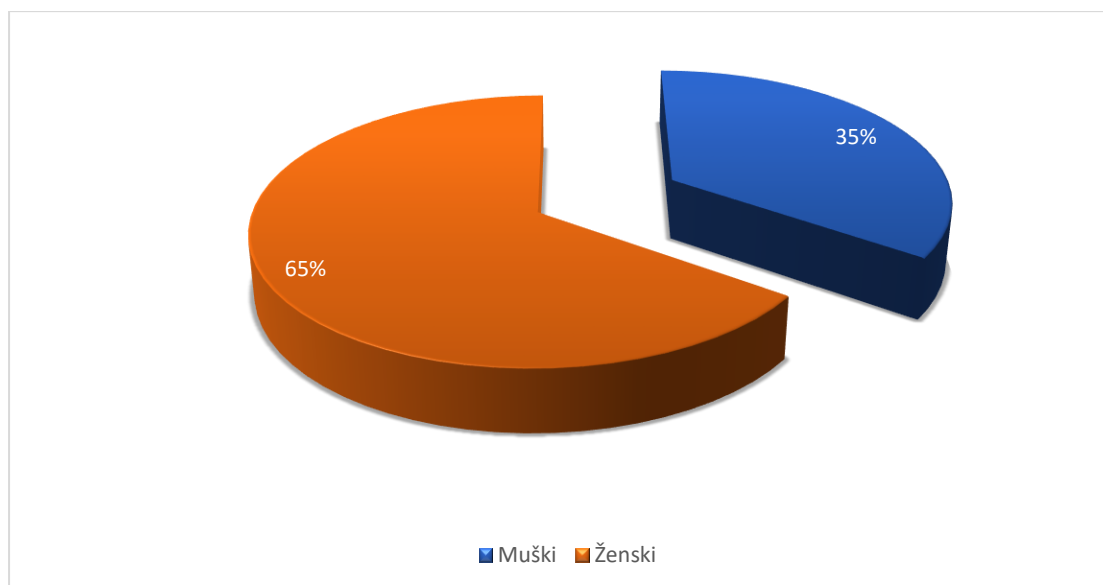
Kroz empirijsku analizu prikupljenih podataka, očekuje se da će ovo istraživanje pružiti dublje uvide u dinamiku sportskog turizma, doprinoseći tako teorijskom i praktičnom razumijevanju tog fenomena. Rezultati će također imati potencijalne implikacije za turističku industriju, omogućujući bolje prilagodbe ponude i aktivnosti prema potrebama i željama sportskih putnika.

### **7.1. Demografski podaci ankete**

Ispitanici koji redovno koriste društvene mreže, aktivni članovi različitih Facebook grupa, bili su uključeni u ovu anketu. Bez obzira na njihov spol, dob ili ostale demografske

karakteristike, uzorak je činilo više sudionika. Tijekom kolovoza 2023. godine provedeno je istraživanje pomoću anketnog upitnika. Odabrani sudionici ispitivanja primili su anketni upitnik putem svojih e-mail adresa. Upitnik je također bio dostupan u raznim studentskim *Facebook* grupama. Tehnički, anketni upitnik je bio konstruiran putem Google Forms platforme. Ukupno 92 osobe su ispunile anketni upitnik, pridonoseći svojim odgovorima putem e-maila ili sudjelovanjem u različitim *Facebook* grupama. Njihovi su odgovori imali ključnu ulogu u ostvarivanju ovog istraživanja. Spolna struktura sudionika prikazana je na prvom grafikonu, koji se odnosi na sociodemografske podatke.

**Grafikon 1.** Spolna struktura ispitanika



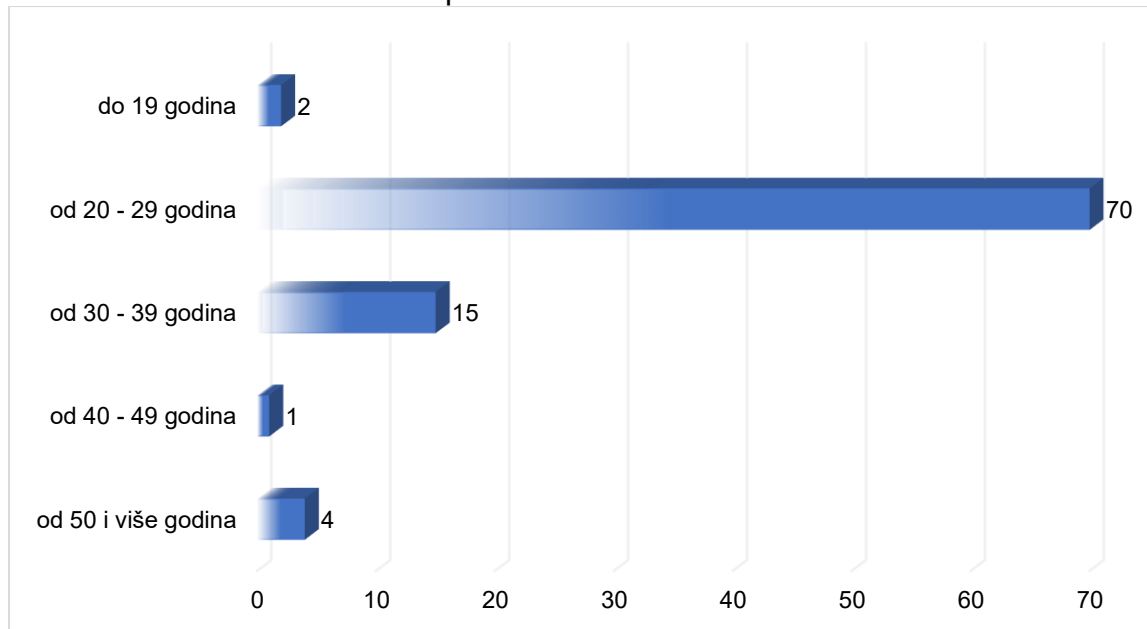
Izvor: rad autora.

Iz Grafikona 1. vidljivo je da je anketni upitnik ispunilo 60 (65 %) osoba ženskog spola i 32 osobe (35 %) muškog spola. Nadalje, što se tiče dobne strukture, navedena će se prikazati u nastavku.

Iz prethodno navedenog Grafikona 1. može se primijetiti da je anketni upitnik ispunilo ukupno 92 osobe. Od toga, 60 osoba ili 65 % čine osobe ženskog spola, dok je 32 osobe ili 35 % osoba muškog spola. Ova informacija nam pruža uvid u raspodjelu spolova među

sudionicima ispitivanja. Ova analiza može pomoći u razumijevanju koje dobne skupine su zastupljene među sudionicima ispitivanja i eventualno izvući zaključke o preferencijama ili stavovima u skladu s tim. Informacija o dobnoj strukturi ispitanika upotpunjava sliku o demografskom profilu ispitanika te omogućuje bolje razumijevanje rezultata i zaključaka koji mogu proizići iz analize anketnih odgovora.

**Grafikon 2.** Dobna struktura ispitanika

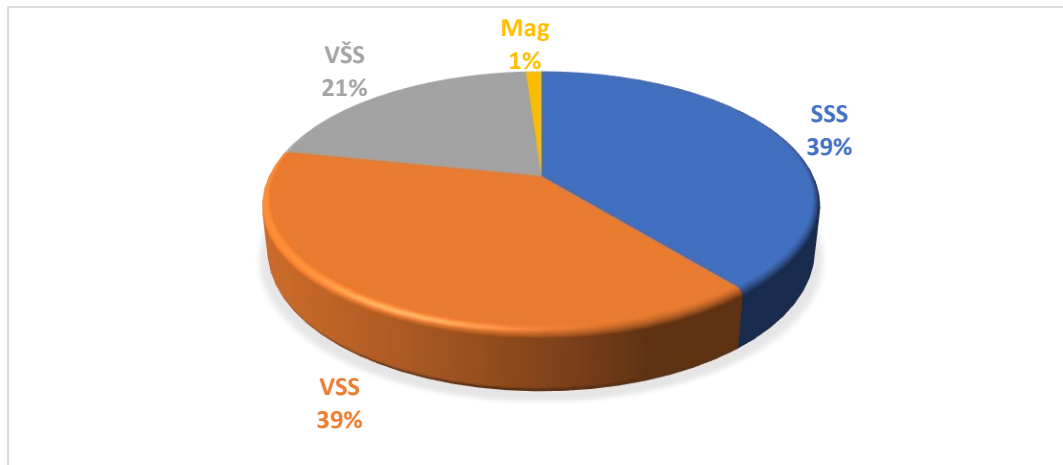


Izvor: rad autora.

Na temelju analize dobne strukture ispitanika, jasno je da postoji značajna dominacija jedne određene dobne skupine (Grafikon 2.). Najveći udio ispitanika, njih 70 ili 76,1 %, pripada dobnoj skupini od 20 do 29 godina. Ovo sugerira da je većina sudionika ispitivanja mlađe dobi, što može imati utjecaj na rezultate i zaključke koje ćemo izvući iz analize. Ispitanika u dobi od 30 do 39 godina ima 16,3 %, što je znatno manje od prethodne dobne skupine. Smanjenje udjela u ovoj dobnoj skupini može ukazivati na manju zastupljenost sudionika u dobi koja se smatra srednjom odraslom dobi. Zanimljivo je primijetiti da je samo 1,1 % ispitanika u dobi od 40 do 49 godina. Ukupno 2,2 % ispitanika ima manje od 19 godina, dok je 4,3% ispitanika starije od 50 godina. Ovo ukazuje na manju zastupljenost mlađih tinejdžera i starijih osoba u uzorku. Sljedeća analiza stručne spreme

ispitanika, koju prikazuje Grafikon 3., dodatno pomaže u stvaranju cjelovite slike demografskog profila.

**Grafikon 3.** Stručna sprema ispitanika

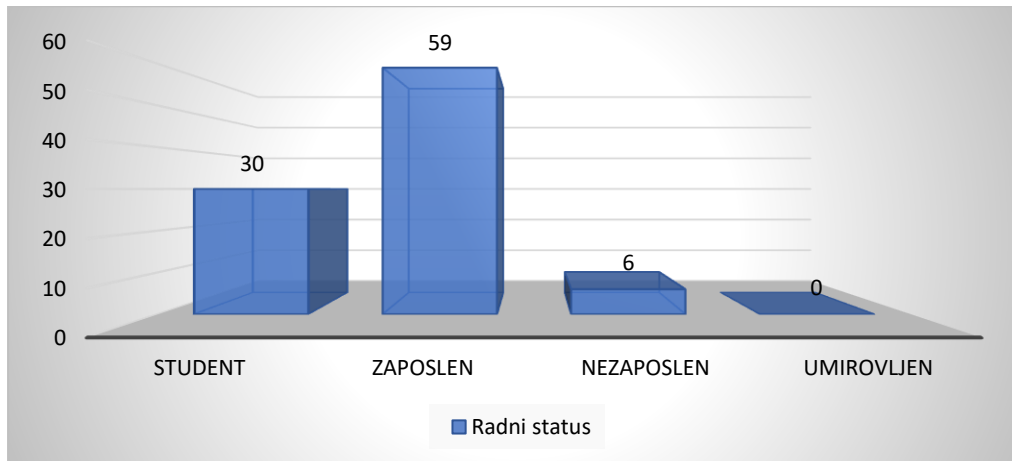


Izvor: rad autora.

Na temelju podataka prikazanih Grafikonom 3. donijeti su zaključci koji se iznose u nastavku. Najzastupljenija stručna sprema među ispitanicima je visoka stručna sprema, koju posjeduje isti postotak, odnosno 39 % ispitanika. Također, isti postotak, 39 %, ispitanika ima završenu srednju stručnu spremu. Višu stručnu spremu posjeduje 21 % ispitanika, što predstavlja nešto manji udio u usporedbi s prethodno navedenim stručnim spremama. Samo 1 % ispitanika je postiglo završeni magisterij, što je najniži udio među svim razinama stručne spreme. To sugerira da osobe s najvišim stupnjem obrazovanja nisu značajno zastupljene među sudionicima ankete.

Analiza stručne spreme ispitanika pokazuje da je anketa privukla sudionike s različitim razinama obrazovanja, pri čemu su visoka i srednja stručna sprema najzastupljenije. Ovi podaci mogu imati utjecaj na interpretaciju rezultata istraživanja, budući da obrazovna razina može utjecati na stavove, preferencije i percepciju sudionika o određenoj temi.

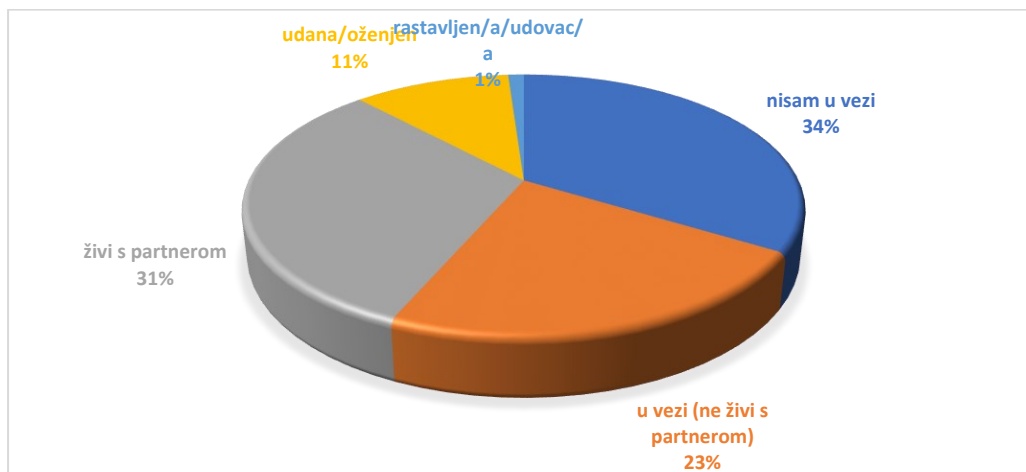
**Grafikon 4. Radni status**



Izvor: rad autora.

Na temelju Grafikona 4. koji prikazuje radni status ispitanika, također su donijeti određeni zaključci. Najveći broj ispitanika, njih 59 ili 64,1 %, je zaposleno, dok studenata među ispitanicima ima 30 ili 32,6 %. Naime, manji broj ispitanika, njih 6 ili 6,5 %, je nezaposleno, no nitko od ispitanika nije umirovljen. Na temelju ovih podataka, može se zaključiti da su zaposleni i studenti najzastupljeniji radni statusi u uzorku. Ovi podaci mogu nam pomoći u razumijevanju konteksta i perspektive sudionika te kako njihov radni status može utjecati na njihove stavove i odgovore u anketi.

**Grafikon 5. Bračni status ispitanika**



Izvor: rad autora.

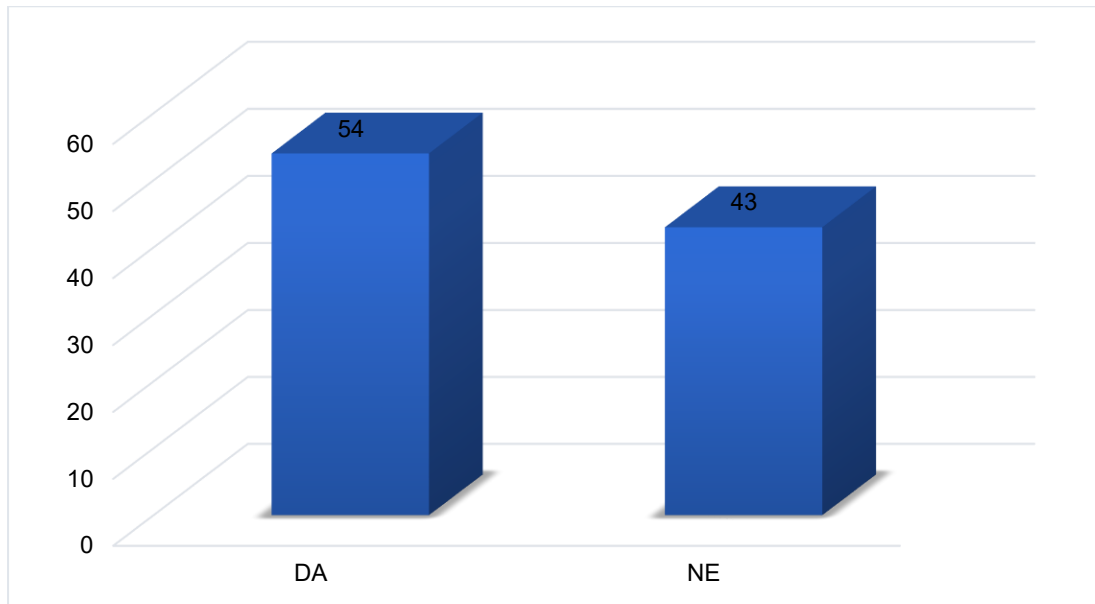


Iz podatak prikazanih u Grafikonu 5. zaključuje se kako među ispitanicima ima najviše onih koji trenutno nisu u vezi, odnosno 34 % ispitanika (njih 31), dok 31 % ispitanika (njih 29) živi s partnerom. Status udat/udana ima 11 % ispitanika (njih 10), što sugerira da je manji broj ispitanika već u braku. No, 23 % ispitanika (njih 21) je u vezi, ali ne živi s partnerom. Također, 1 % ispitanika je u statusu rastavljen/udovac/udovica. Na temelju ovih podataka zaključuje se da je veći broj ispitanika sa statusom samac ili trenutno nije u vezi, dok je značajan broj parova koji žive zajedno. Udani/udate osobe čine manji dio uzorka, dok su osobe u statusu rastavljenih, udovaca ili udovica najmanje zastupljene. Nastavak istraživanja koje će se fokusirati na analizu odgovora prikupljenih putem anketnog upitnika omogućit će dublje razumijevanje stavova i preferencija sudionika te kako različiti demografski čimbenici mogu utjecati na njihove odgovore.

## **7.2. Sportski turizam – rezultati ispitivanja**

Na temelju navedenih informacija, jasno je da je cilj istraživanja usmjeren na dublje razumijevanje ključnih aspekata sportskog turizma i njegovog utjecaja na turističku industriju. Kroz provedeno ispitivanje, sakupljeni su podaci o mišljenju i stavovima ispitanika kako bi se bolje razumjelo njihovo razmišljanje o sportskom turizmu. Grafikoni od 6. do 19. prikazuju rezultate ispitivanja i omogućuju dublju analizu. U ovoj su fazi istraživanja dobivene informacije o preferencijama sudionika vezanim uz sportski turizam, kao što su omiljeni sportski događaji, destinacije za sportski turizam, razlozi za sudjelovanje ili nezainteresiranost za sportske događaje te mogući utjecaj sportskog turizma na ekonomiju i društvo. Zaključno, očekuje se da će provedeno istraživanje pružiti dublje uvide u percepciju i stavove ispitanika o sportskom turizmu te će ti rezultati biti korisni za daljnje analize i donošenje zaključaka o važnosti i potencijalu sportskog turizma za turističku industriju. Analizom dobivenih podataka moguće je utvrditi trendove, preferencije i potrebe potencijalnih turista te razviti strategije i pristupe koji će doprinijeti razvoju sportskog turizma na razini destinacija.

**Grafikon 6.** Sudjelovanje u sportskom turizmu



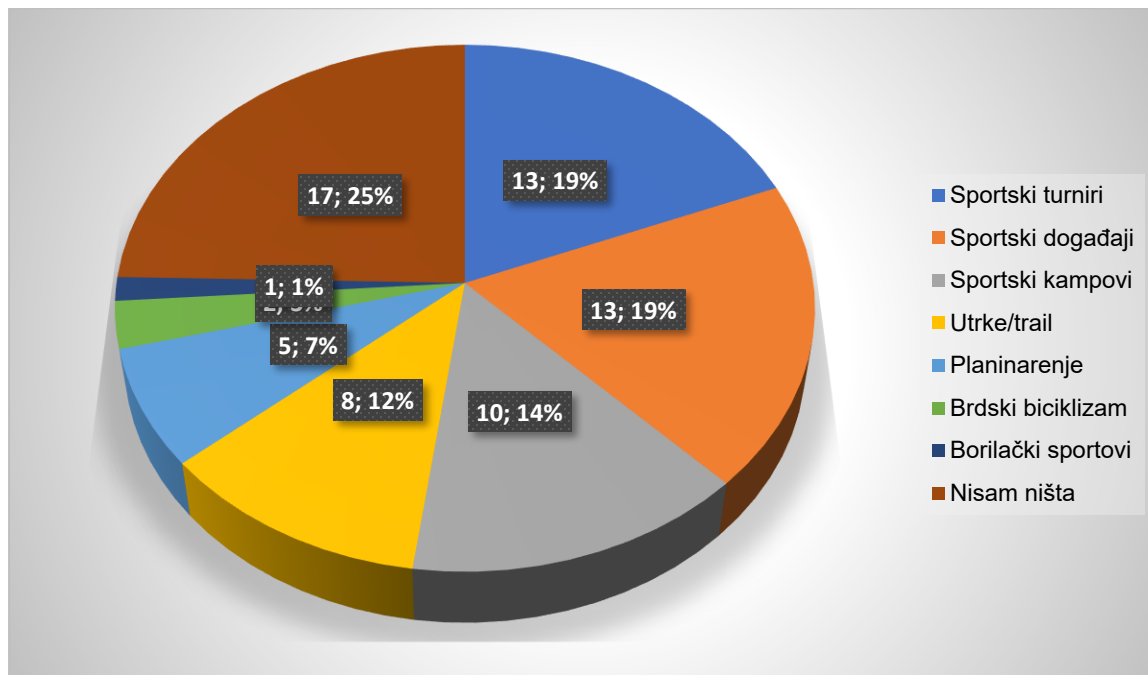
*Izvor:* rad autora

Na pitanje "Jeste li ikada sudjelovali u sportskom turizmu?" odgovorilo je ukupno 92 ispitanika. Od tog broja, njih 54 ili 58,7 % je izjavilo da su sudjelovali u sportskom turizmu, dok je 43 ispitanika ili 46,7 % navelo da nisu sudjelovali. Ovi podaci sugeriraju da je veći broj ispitanika sudjelovao u sportskom turizmu, što ukazuje na prisutnost interesa i angažmana u tom području. Ova veća zastupljenost sudionika koji su sudjelovali u sportskom turizmu može sugerirati da sportski turizam ima određeni utjecaj na populaciju i privlačnost za sudjelovanje.

Dalje, s obzirom na odgovore ispitanika koji su sudjelovali u sportskom turizmu, podaci prikazani u Grafikonu 7. pružaju detaljan uvid u vrste sportskog turizma koje su sudionici iskusili. Najznačajnija vrsta sportskog turizma koju su ispitanici najviše iskusili su sportski turniri i sportski događaji, što čini 19 % od ukupnog broja ispitanika (13 ispitanika). Ovo sugerira da su sportski događaji kao što su utakmice, turniri ili natjecanja privukli značajnu pažnju i sudjelovanje ispitanika. Slijedeći u važnosti su sportski kampovi, koje je iskusilo 14% ispitanika (10 ispitanika). To ukazuje na interesovanje za sportske kampove kao oblik sportskog turizma, gdje sudionici mogu doživjeti intenzivno iskustvo treniranja i obuke. Utrke/*trail* je iskusilo 12 % ispitanika, što ukazuje na prisutnost interesa za trčanje i utrke

u prirodi. Planinarenje kao oblik sportskog turizma je iskusilo 7 % ispitanika, što može uključivati organizirana putovanja za sudjelovanje u sportskim događajima ili trening kampovima. Manji postotak ispitanika iskusio je brdski biciklizam i borilačke sportove. Najveći postotak, 25 % ispitanika izjavio je da nisu iskusili sportski turizam.

**Grafikon 7.** Vrste sportskog turizma koje su iskusili ispitanici



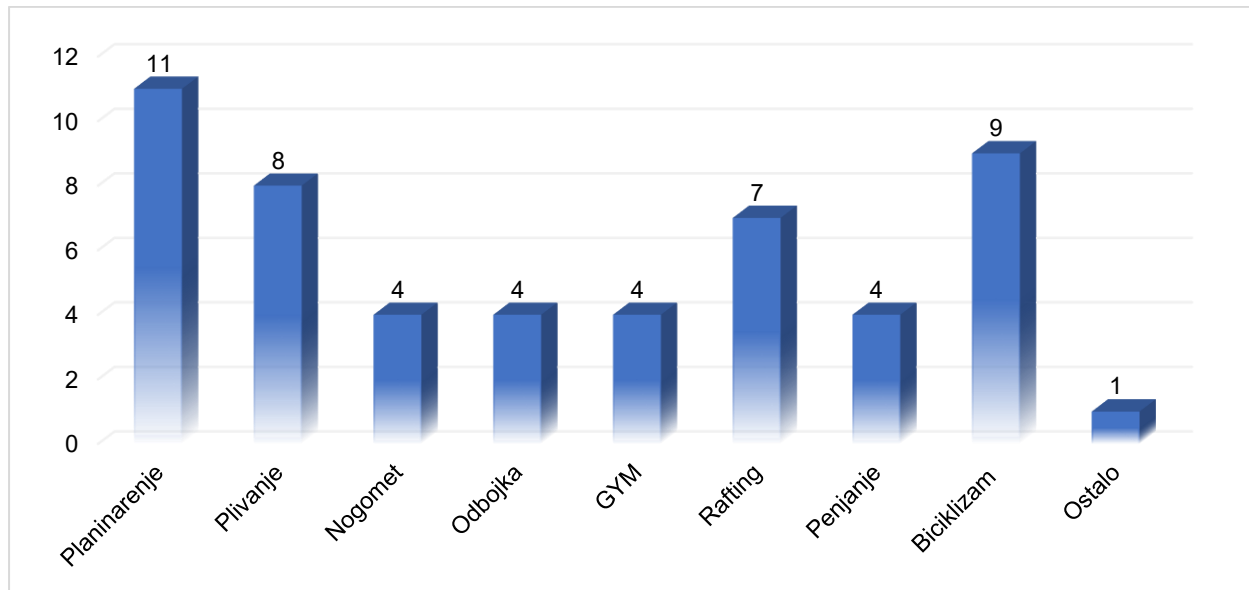
Izvor: rad autora.

Ovo ukazuje na to da postoji znatan broj ispitanika koji još nisu imali iskustvo sudjelovanja u sportskom turizmu. Sportski turniri i događaji te sportski kampovi čine najveći udio iskustava, dok postoji i značajan broj ispitanika koji još uvijek nije imao priliku iskusiti sportski turizam.

Najprivlačnija sportska aktivnost tijekom putovanja među ispitanicima je planinarenje, što je istaknulo najviše ispitanika. Biciklizam također ima visok postotak privlačnosti među ispitanicima. Planinarenje je također privlačna sportska aktivnost, koju je istaknulo značajan broj ispitanika. Ovo sugerira da aktivnosti na otvorenom i istraživanje prirode imaju značajno privlačnost među sudionicima. Plivanje je privlačno za 8 ispitanika, dok je

rafting privlačan za 7 ispitanika. Ovo ukazuje na interes za vodenim aktivnostima tijekom sportskog turizma.

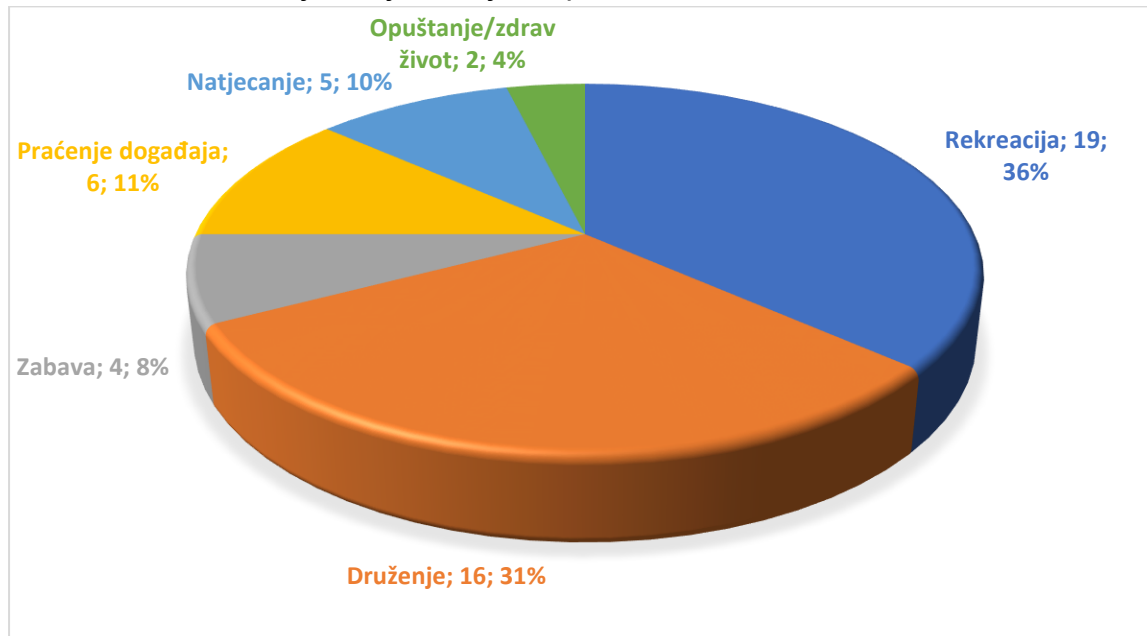
**Grafikon 8.** Najprivlačnija sportska aktivnost tijekom putovanja



Izvor: rad autora

Nogomet, odbojka, *Gym* (teretana) i penjanje su manje privlačne sportske aktivnosti u usporedbi s prethodno navedenim opcijama. Sukladno tome, rezultati iz Grafikona 8. ukazuju na raznolikost preferencija ispitanika u vezi s najprivlačnijim sportskim aktivnostima tijekom putovanja. Planinarenje, biciklizam i plivanje su najviše istaknuti, što sugerira da aktivnosti koje kombiniraju istraživanje prirode, rekreaciju i tjelesnu aktivnost imaju najveću privlačnost. Ovi podaci su važni za razumijevanje motiva i preferencija sudionika u sportskom turizmu te mogu doprinijeti boljem oblikovanju ponude i sadržaja za sportske turiste. Uvođenje različitih sportskih aktivnosti u destinacijsku ponudu može privući različite segmente turista i osigurati zadovoljstvo i angažman tijekom putovanja.

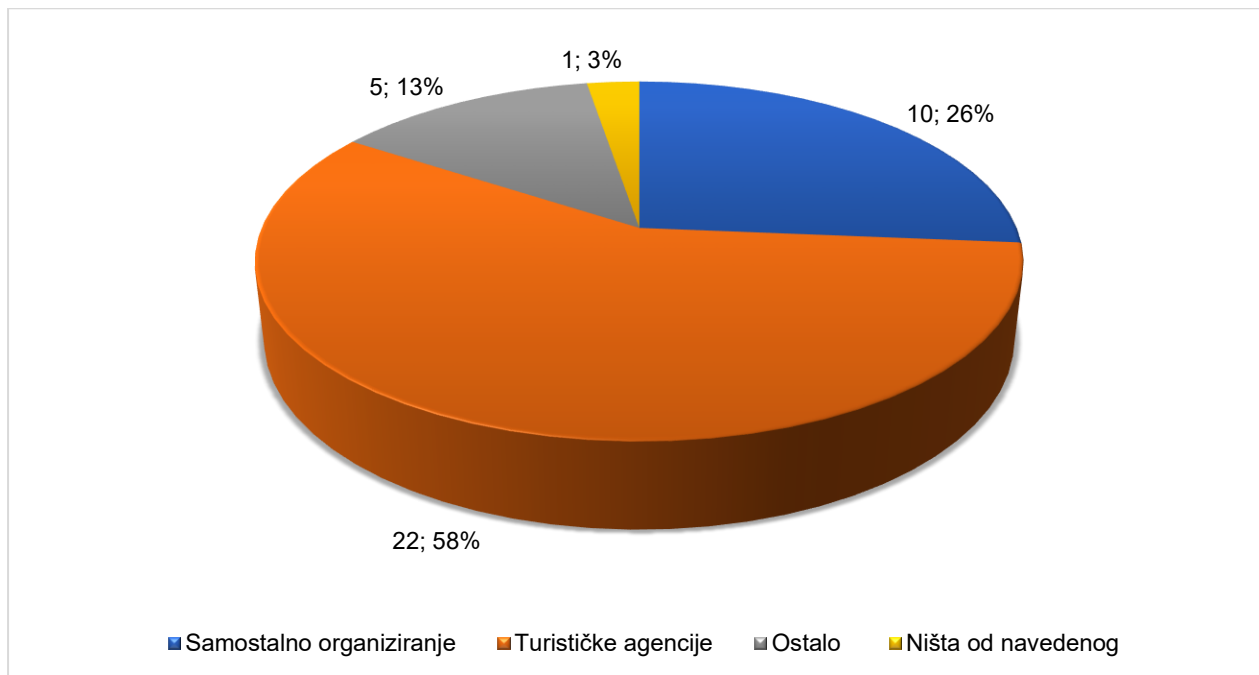
**Grafikon 9.** Motivacija sudjelovanja u sportskom turizmu



Izvor: rad autora

Kada se ispitanici pitali za glavni motiv sudjelovanja u sportskom turizmu, rekreacija je bila najčešće navedeni motiv. Njih 19, ili 36 %, istaknulo je rekreaciju kao razlog za sudjelovanje u sportskom turizmu. Druženje također ima značajnu ulogu kao motivacija za sudjelovanje u sportskom turizmu pri čemu njih 16, ili 31 %, navodi druženje kao svoj glavni motiv. To sugerira da sportski događaji ili aktivnosti mogu služiti kao prilika za povezivanje s drugim osobama i izgradnju socijalnih odnosa. Praćenje događaja kao motivacija za sudjelovanje u sportskom turizmu navelo je 6 ispitanika, što čini 11 % što ukazuje na to da postoje osobe koje se žele prisustvovati sportskim događajima kao gledatelji i pratiti ih uživo. Natjecanje ima ulogu motivacije za 5 ispitanika, ili 10 %. Zabava je navedena kao glavna motivacija za sudjelovanje u sportskom turizmu od strane 4 ispitanika, ili 8 %. Opuštanje i zdrav život je kao motivaciju za sudjelovanje u sportskom turizmu navelo 2 ispitanika, ili njih 4 %, što ukazuje na svijest o važnosti zdravog načina života i opuštanja kroz sportske aktivnosti. Razumijevanje ovih motivacija može pomoći u prilagodbi ponude sportskog turizma kako bi zadovoljila različite potrebe i interese ciljane publike. Sljedeća analiza vezana za organizaciju sportskog turizma dodatno će doprinijeti cjelovitom razumijevanju sudionika u sportskom turizmu.

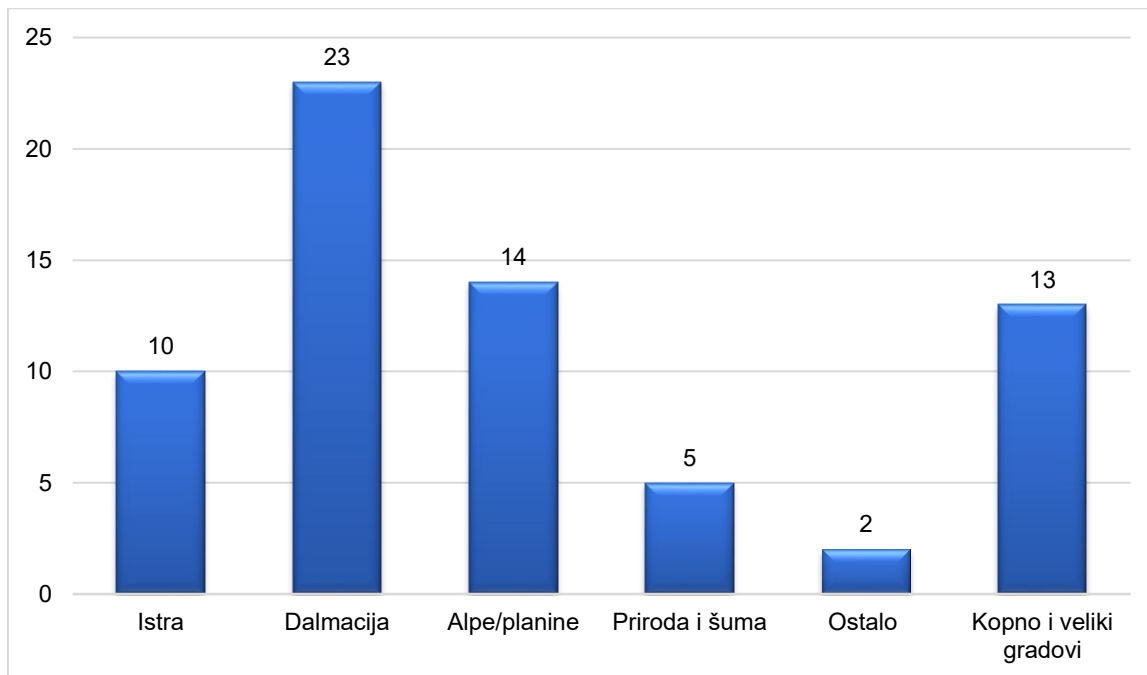
**Grafikon 10.** Organiziranje sportskog turizma ili usluge turističkih agencija



Izvor: rad autora.

Kada se ispitanici pitali kako bi se odlučili na sportski turizam, većina njih - 22 ili 58 %, istaknula je da bi koristili usluge turističke agencije za organizaciju sportskog putovanja. Druga najčešća opcija je samostalna organizacija sportskog turizma, koju je navelo 10 ispitanika ili 26 %. Jedan ispitanik (3 %) je naveo da ne bi koristio ništa od navedenih opcija za organizaciju sportskog turizma, što sugerira da postoji mali postotak sudionika koji možda nisu zainteresirani za sportski turizam. Pet ispitanika (13 %) navelo je opciju "ostalo". Ovi podaci ukazuju na različite pristupe organizaciji sportskog turizma i naglašavaju važnost prilagođavanja ponude različitim skupinama potencijalnih turista. Sljedeća analiza vezana je za atraktivne destinacije za sportski turizam.

**Grafikon 11.** Najatraktivnija destinacija za sportski turizam



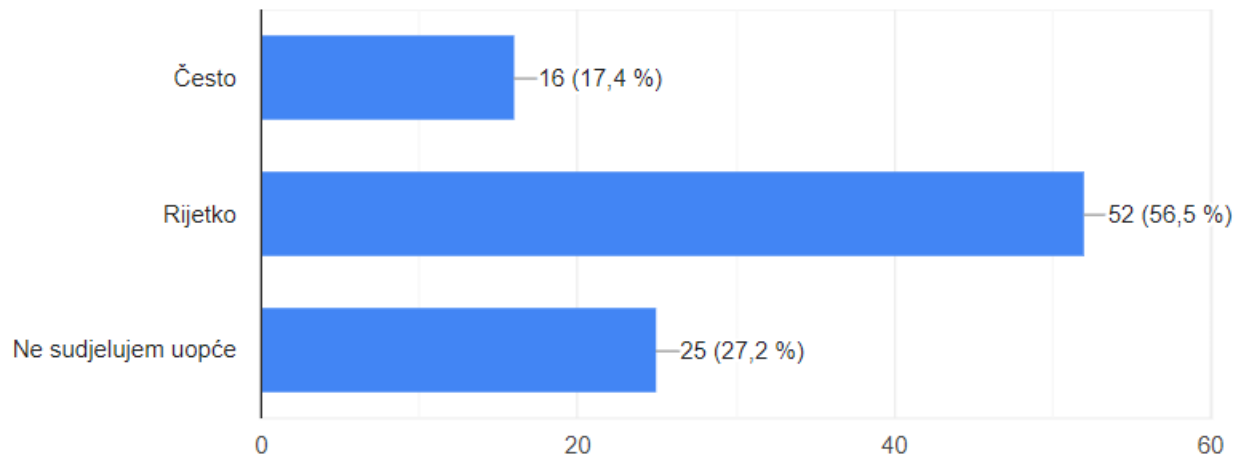
*Izvor:* rad autora

Dalmacija je najatraktivnija destinacija za sportski turizam među ispitanicima. Njih 23 je među ponuđenim destinacijama 23 ispitanika. Ovo ukazuje na značajnu privlačnost obalnih područja i sportskih aktivnosti koje se tamo nude. Planine i Alpe slijede kao druga najatraktivnija destinacija, što je navelo 14 ispitanika. Ovo sugerira da prirodni krajolici i mogućnosti za planinarenje ili zimski sportovi imaju privlačnost za određeni broj ispitanika. Kopno i veliki gradovi su navedeni kao treća najatraktivnija destinacija što može ukazivati na interes za sportskim aktivnostima u urbanim sredinama ili na sportske događaje koji se održavaju u gradskim okruženjima. Istra je navedena kao četvrta najatraktivnija lokacija. Iako ima nešto manji broj ispitanika koji su je izabrali i dalje pokazuje privlačnost regije za sportski turizam.

Priroda i šuma su navedene kao atrakcije, ali s nešto manjim postotkom ispitanika. To ukazuje na interes za aktivnostima u prirodi, kao što su pješačenje, trčanje ili biciklizam. Sukladno rezultatima, područja poput Dalmacije, prirodni krajolici poput planina i Alpa te urbanim sredinama i velikim gradovima imaju svoje privlačnosti. Ti podaci su važni za razumijevanje preferencija ispitanika i prilagođavanje destinacijske ponude kako bi se

zadovoljile različite želje i interesi sportskih turista. Sljedeća je analiza vezana uz učestalost sudjelovanja u sportskom turizmu tijekom godine.

**Grafikon 12.** Sudjelovanje u sportskom turizmu tijekom godine

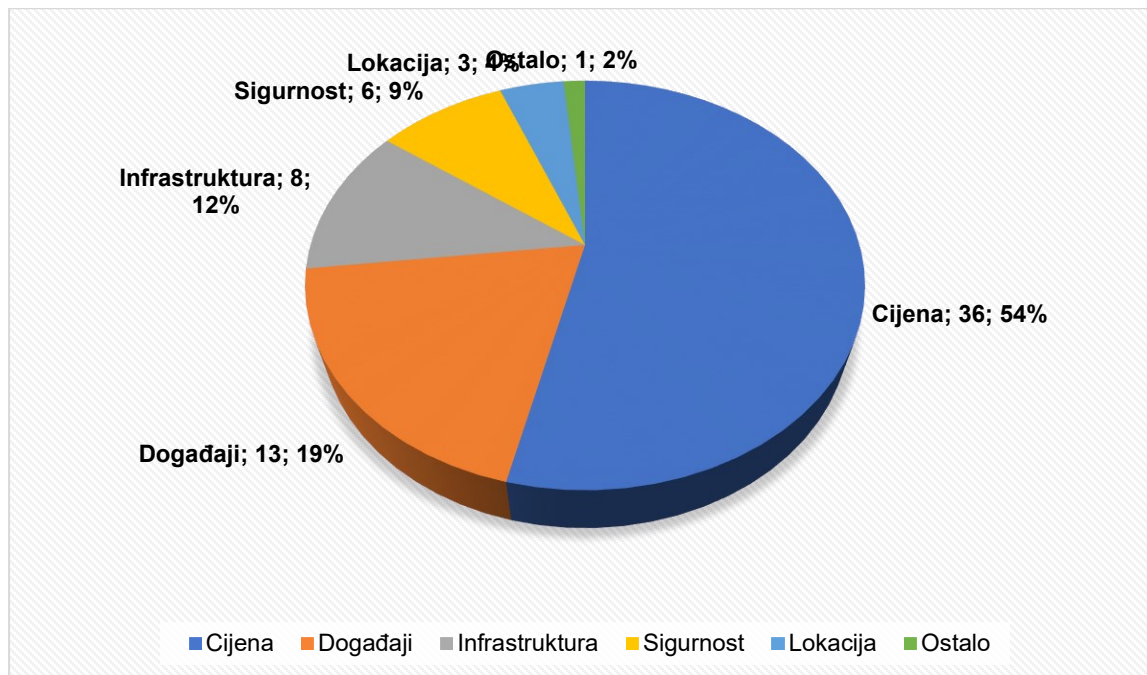


Izvor: rad autora.

Sukladno Grafikonu 12., veći broj ispitanika, njih 52 ili 56,5 %, izjavio je da jako rijetko sudjeluje u sportskom turizmu tijekom godine. Nadalje, 25 ispitanika ili 27,2% navelo je da uopće ne sudjeluje u sportskom turizmu. Samo 16 ispitanika ili 17,4 % često sudjeluje u sportskom turizmu. Ovi rezultati ističu da većina ispitanika nije često uključena u sportski turizam, što može biti posljedica različitih čimbenika kao što su vremenske ograničenosti, financijski uvjeti ili osobne preference. Međutim, većina ispitanika u sportskom turizmu jako rijetko ili uopće ne sudjeluje. Manji broj ispitanika često sudjeluje u sportskom turizmu. Navedeni podaci su važni za razumijevanje učestalosti i navika sudionika u sportskom turizmu te mogu pomoći u prilagodbi destinacijske ponude i marketinških aktivnosti kako bi se privukla veća zainteresiranost za sportske aktivnosti tijekom putovanja. Sljedeći grafikon vezan za čimbenike koji utječu na izbor destinacije za sportski turizam.



**Grafikon 13.** Utjecaj čimbenika na izbor destinacije za sportski turizam

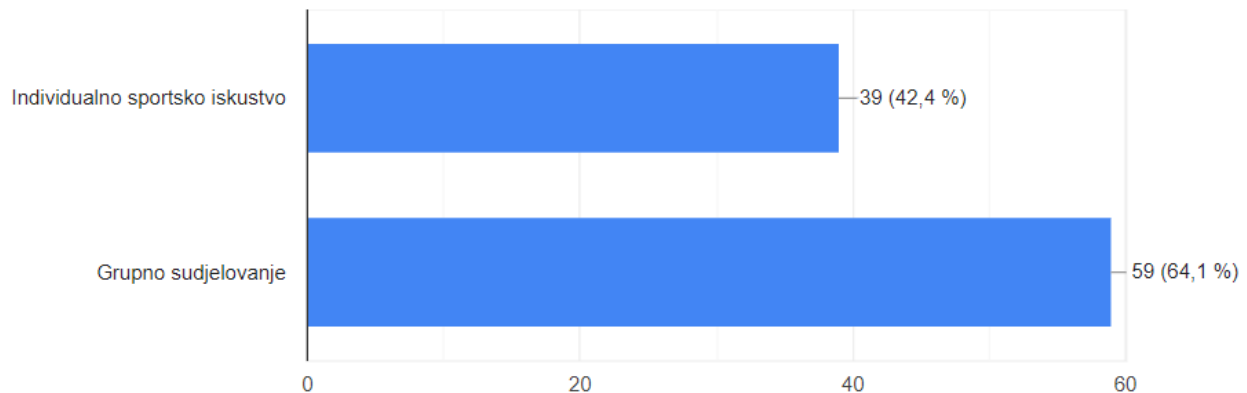


*Izvor:* rad autora

Cijena je istaknuta kao ključan čimbenik za izbor destinacije za sportski turizam među ispitanicima, pri čemu je njih 36, ili 54 %, navelo cijenu kao važan faktor prilikom odlučivanja o sudjelovanju u sportskom turizmu. Događaj koji se odvija također ima značajnu važnost, s obzirom na to da ga je navelo 13 ispitanika ili 19 %, što sugerira da vrsta sportskog događaja ili natjecanja koje će se odvijati u turističkoj destinaciji ima utjecaj na privlačnost destinacije. Infrastruktura je navedena kao važan čimbenik za 8 ispitanika ili 12 % njih. To uključuje prisutnost odgovarajućih sportskih objekata, treninga i smještaja te drugih usluga koje podržavaju sportske aktivnosti. Sigurnost ima ulogu u izboru destinacije za 6 ispitanika ili njih 9 % pri čemu se ističe važnost osjećaja sigurnosti i dobrobiti tijekom putovanja, posebno ako su aktivnosti sportskog turizma povezane s potencijalnim rizicima ili izazovima. Lokacija je navedena kao važan čimbenik za 3 ispitanika ili njih 4 %. Time se sugerira da geografski položaj i dostupnost destinacije imaju utjecaj na odluku o sudjelovanju u sportskom turizmu. Ostali čimbenici su navedeni kao važni za 2 % ispitanika.

Sukladno tome, cijena, vrsta događaja, infrastruktura, sigurnost i lokacija su ključni čimbenici koji oblikuju izbor destinacije za sportski turizam među ispitanicima. Ti čimbenici također ukazuju na važnost ekonomske dostupnosti, kvalitete događaja i infrastrukture te osjećaja sigurnosti u planiranju sportskih putovanja.

**Grafikon 14.** Izbor individualnog sportskog turizma ili grupnog sudjelovanja

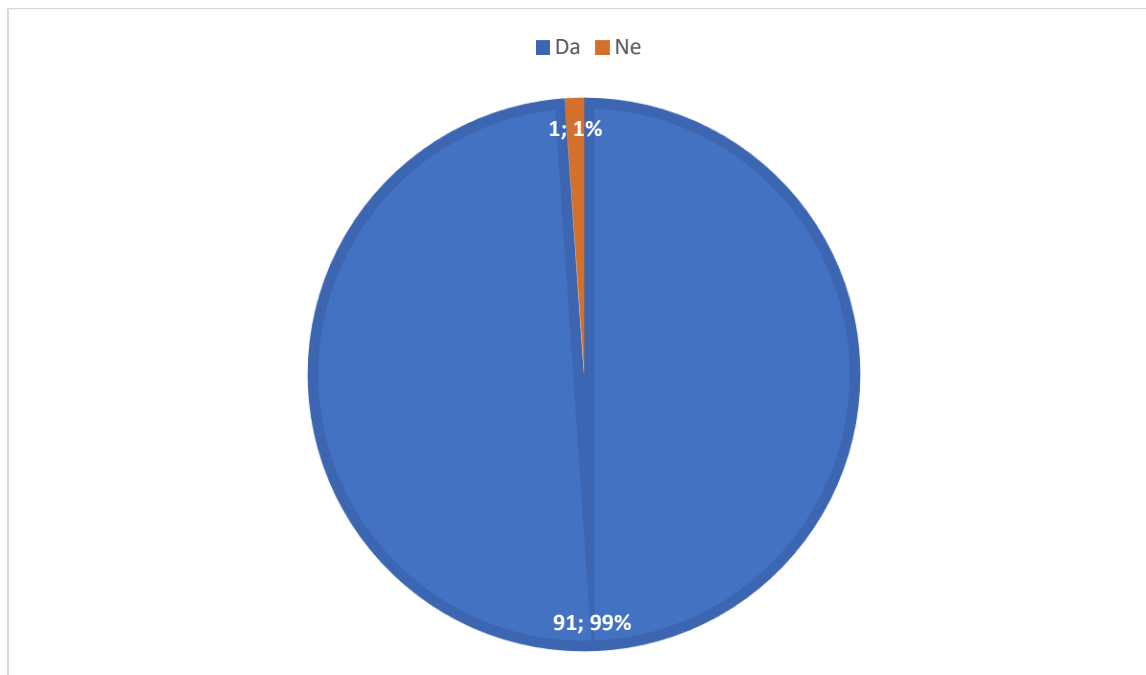


*Izvor:* rad autora

Veći broj ispitanika, njih 59 ili 64,1 %, preferira grupno sudjelovanje u sportskom turizmu. Dok 39 ispitanika ili 42,4 % ističe da preferira individualno sportsko iskustvo. Ovi rezultati ukazuju na raznolikost preferencija među ispitanicima u vezi s načinom sudjelovanja u sportskome turizmu. Dok neki preferiraju grupne aktivnosti zbog društvenog aspekta i motivacije koja dolazi iz zajedničkog iskustva, drugi vole samostalnost i kontrolu nad svojim aktivnostima tijekom putovanja.

Zaključno, većina ispitanika preferira grupno sudjelovanje u sportskom turizmu, što ukazuje na značaj socijalnog aspekta i zajedničkog iskustva tijekom sportskih aktivnosti. Međutim, postoji i značajan broj onih koji preferiraju individualno sportsko iskustvo, što naglašava važnost fleksibilnosti i osobnih preferencija pri planiranju sportskih putovanja. Razumijevanje ovih preferencija može pomoći u oblikovanju ponude sportskog turizma koja odgovara različitim potrebama i željama ciljane publike.

**Grafikon 15.** Doprinos sportskog turizma lokalnim zajednicama

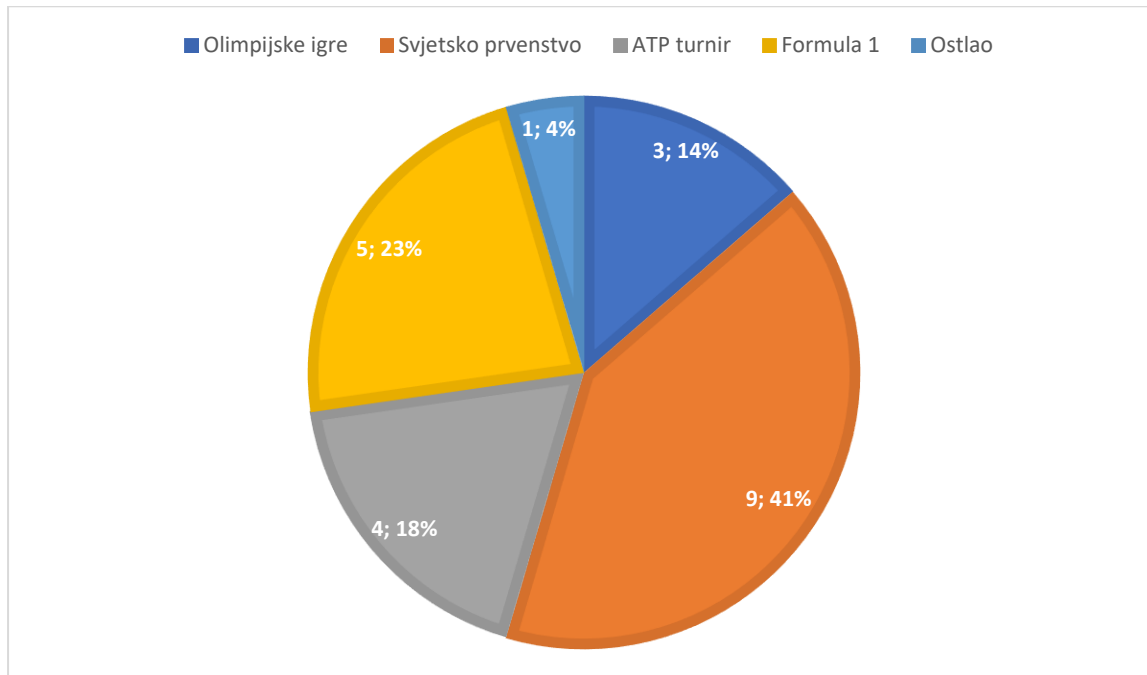


Izvor: rad autora.

Sukladno grafikonu 15. većina ispitanika, njih 91 ili 99 %, smatra da sportski turizam doprinosi lokalnim zajednicama. Prevladava pozitivan dojam i uvjerenje ispitanika da sportski turizam ima pozitivan utjecaj na lokalne zajednice. Samo jedan ispitanik, ili 1%, smatra da sportski turizam ne doprinosi lokalnim zajednicama. Ovi rezultati sugeriraju da većina ispitanika percipira sportski turizam kao pozitivan faktor koji ima koristi za lokalne zajednice. Mogući doprinosi mogu uključivati ekonomske dobrobiti, povećanje zapošljavanja, promociju destinacije, infrastrukturne poboljšave i druge pozitivne učinke na lokalnu razinu.

Prema tome, gotovo svi ispitanici smatraju da sportski turizam doprinosi lokalnim zajednicama. Ovo pozitivno mišljenje ukazuje na važnost sportskog turizma kao gospodarskog i društvenog faktora koji može potaknuti lokalni razvoj i unaprijediti život u zajednicama koje se bave organizacijom sportskih događaja i privlače sportske turiste. Samim time, rezultati također mogu služiti kao osnova za daljnje promoviranje sportskog turizma i angažiranje lokalnih zajednica u njegovom razvoju.

**Grafikon 16.** Omiljeni sportski događaj/turnir koji bi ispitanici posjetili

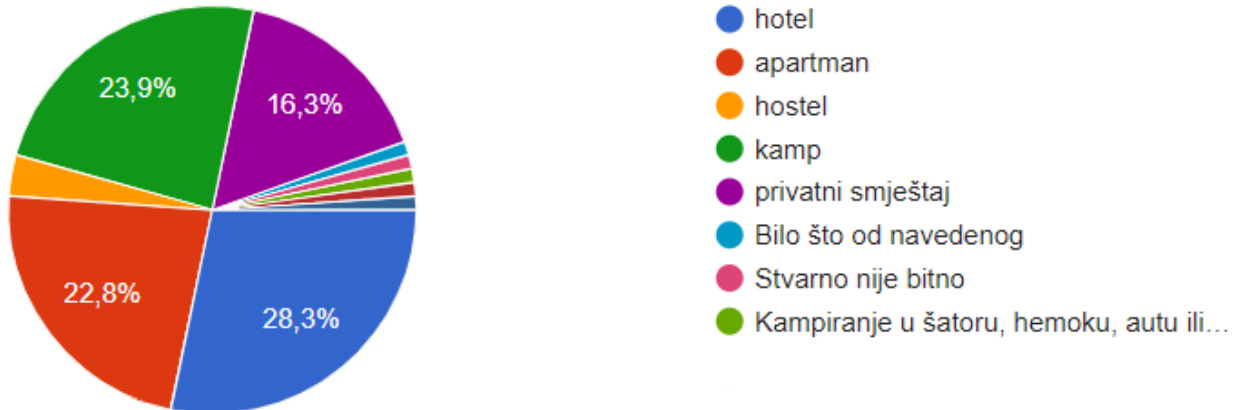


Izvor: rad autora.

Prema odgovorima ispitanika, Svjetsko prvenstvo je navedeno kao omiljeni sportski događaj ili turnir među ispitanicima, s obzirom na to da ga je navelo 41 % ispitanika. No, ATP turniri su navedeni kao omiljeni sportski događaj za 18 % ispitanika. Formula 1 je omiljeni sportski događaj za 23 % ispitanika, dok su olimpijske igre navedene kao omiljeni sportski događaj za 14 % ispitanika.

Sukladno tome, različiti sportski događaji privlače interes ispitanika. Svjetsko prvenstvo, ATP turniri, Formula 1 i Olimpijske igre su među omiljenim događajima. Ovi podaci ukazuju na raznovrsnost sportskih preferencija među ispitanicima i važnost raznolike ponude sportskih događaja kako bi se privukla različita skupina sportskih turista. Sljedeća analiza o najprivlačnijoj vrsti smještaja tijekom sportskog putovanja ispitanika dodatno će doprinijeti razumijevanju njihovih preferencija u vezi s udobnošću i stilom smještaja.

**Grafikon 17.** Najpoželjnija vrsta smještaja ispitanika tijekom sportskog turizma

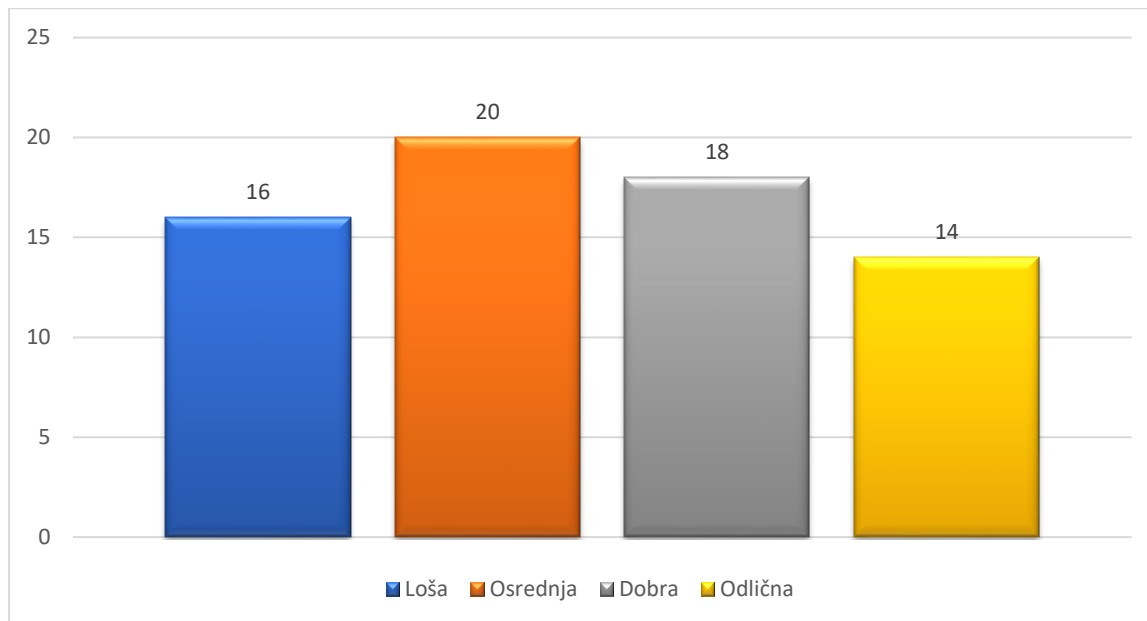


Izvor: rad autora.

Kampiranje je navedeno kao najprivlačnija vrsta smještaja tijekom sportskog putovanja za 23,9 % ispitanika pri čemu postoji interes za bliskim kontaktom s prirodom i autentičnim iskustvima kampiranja tijekom sportskih aktivnosti. Apartmani su istaknuti kao atraktivna opcija smještaja za 22,8 % ispitanika, dok je privatni smještaj naveden kao privlačna opcija za 16,3 % ispitanika. Bilo što od navedenog (camping, apartmani, privatni smještaj) istaknuto je 28,3 % ispitanika što ukazuje na raznolike preferencije među ispitanicima, gdje se različite opcije smještaja smatraju atraktivnima. Mali postotci ispitanika orijentirani su prema hostelima, kampiranju i drugim opcijama smještaja.

Raznolike opcije smještaja privlače različite skupine sportskih turista. Kampiranje, apartmani i privatni smještaj su među najprivlačnijim opcijama, s naglaskom na prirodni doživljaj, udobnost ili privatnost. Navedeni podaci pružaju uvid u raznolike preferencije smještaja i važnost prilagođavanja ponude smještaja kako bi se zadovoljile različite potrebe sportskih turista.

**Grafikon 18.** Razina podrške i informacija o sportskom turizmu

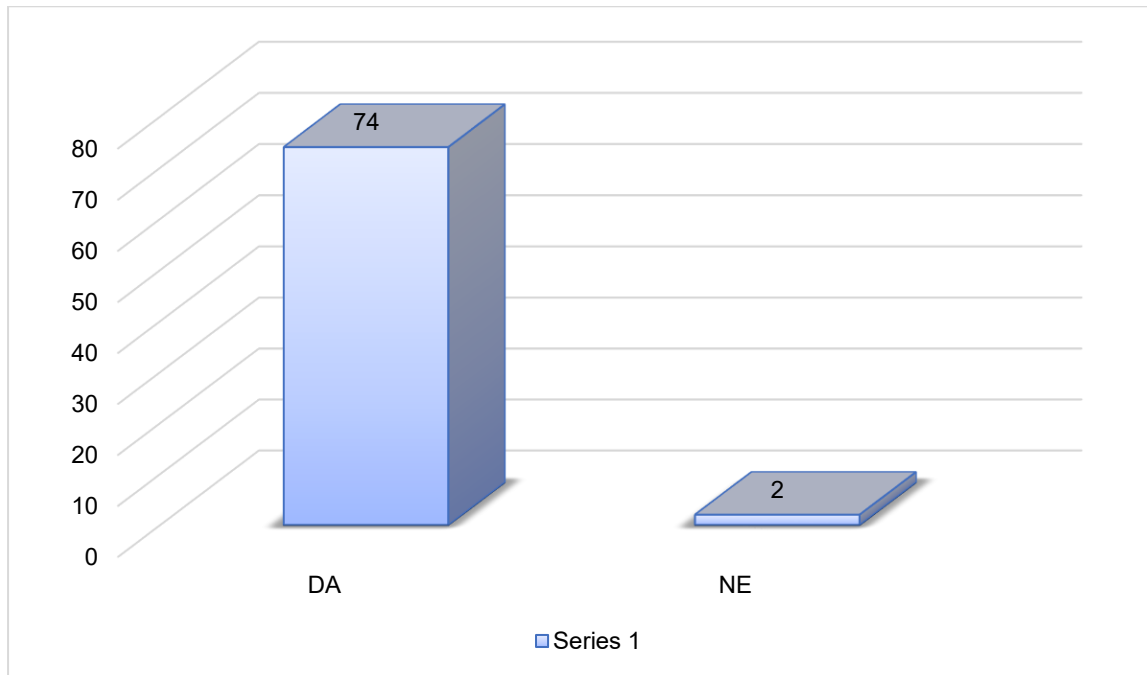


*Izvor:* rad autora

Na temelju prikazanih rezultata, izvode se sljedeći zaključci: 16 ispitanika (17,4 %) ocijenilo je razinu podrške i informacija koje se dobivaju pri planiranju sportskog turizma kao jako lošu. Ovo ukazuje na potrebu za poboljšanjem komunikacije, informacija i podrške za one koji planiraju sudjelovanje u sportskom turizmu. Nadalje, 20 ispitanika (21,7 %) smatra da je razina podrške i informacija osrednja, što bi značilo da postoji mjesta za unaprjeđenje u pružanju relevantnih i korisnih informacija kako bi se sudionici bolje pripremili za sportski turizam. Naime, 18 ispitanika (19,6 %) smatra da je razina podrške i informacija dobra čime ukazuje na zadovoljstvo većeg broja ispitanika pruženim informacijama i podrškom pri planiranju sportskog turizma, dok 14 ispitanika (15,2 %) bi ocijenili razinu podrške i informacija kao odličnu čime je skupina ispitanika iznimno zadovoljna dobivenim informacijama i podrškom.

Temeljem toga, ispitanici su različito ocijenili razinu podrške i informacija koje su dobili pri planiranju sportskog turizma. Postoji prostor za unaprjeđenje u pružanju informacija i podrške kako bi se omogućilo bolje iskustvo sudionika tijekom sportskog turizma. Sljedeći grafikon o preporukama sportskog turizma drugima dodatno će doprinijeti razumijevanju zadovoljstva ispitanika i njihove spremnosti da preporuče sportski turizam drugima.

**Grafikon 19.** Preporuka sportskog turizma drugima



Izvor: rad autora.

Sukladno Grafikonu 19., 74 ispitanika (80,4 %) bi preporučilo sportski turizam drugima. To je značajan udio ispitanika, koji ukazuje na zadovoljstvo većine ispitanika iskustvom sportskog turizma i njihovu spremnost da ga preporuče svojim prijateljima, obitelji i poznanicima. Samo dvoje ispitanika (2,2 %) je istaknulo da ne bi preporučilo sportski turizam drugima. Ovaj mali udio ispitanika sugerira da postoji mala skupina ispitanika koja nije bila zadovoljna svojim iskustvom sportskog turizma ili ne vidi njegovu vrijednost kao nešto što bi željeli preporučiti drugima.

Zaključno, većina ispitanika je pozitivno nastrojena prema sportskom turizmu i spremna ga je preporučiti drugima. Većina sudionika ima pozitivno iskustvo i doživljava sportski turizam kao vrijedan i atraktivan oblik putovanja. Ovaj podatak je pozitivan za budući razvoj sportskog turizma, jer pozitivne preporuke mogu doprinijeti rastu interesa i sudjelovanja u ovom segmentu turizma.

### 7.3. Zaključak istraživanja

Analizom rezultata, jasno je da postoji značajan interes ispitanika za sudjelovanje u sportskom turizmu. Većina ispitanika je iskusila neki oblik sportskog turizma, bilo kroz sportske događaje, turnire, kampove ili druge aktivnosti. Osim toga, raznovrsnost preferencija za sportske aktivnosti tijekom putovanja također je evidentna, pri čemu se planinarenje, biciklizam i plivanje ističu kao najprivlačnije opcije. Motivacije za sudjelovanje u sportskom turizmu variraju, od rekreacije i druženja do praćenja događaja, natjecanja i zabave. Ovi različiti motivi odražavaju raznolike potrebe i interese sudionika, što je ključno za oblikovanje relevantnih i privlačnih ponuda u sportskom turizmu.

Naime, pozitivan odgovor na pitanje o preporučivanju sportskog turizma drugima ukazuje na zadovoljstvo većine ispitanika i njihovu spremnost da dijele svoje iskustvo s drugima. Ova podrška i preporuka mogu imati pozitivan utjecaj na rast i razvoj sportskog turizma. Nadalje, ocjena razine podrške i informacija pri planiranju sportskog turizma ukazuje na potrebu za unaprjeđenjem u pružanju korisnih i relevantnih informacija sudionicima. Ukupno gledajući, istraživanje je pružilo dublje razumijevanje stavova, preferencija i motiva sudionika u sportskom turizmu. Rezultati analize su ključni za budući razvoj sportskog turizma, omogućujući destinacijama i pružateljima usluga da bolje razumiju svoju ciljnu publiku i prilagode ponudu kako bi zadovoljili potrebe i interese sportskih turista.

Isto tako, uočilo se da veći broj ispitanika preferira angažirati turističke agencije za organizaciju sportskog putovanja, što ukazuje na potrebu za stručnim vođenjem i olakšanjem organizacije putovanja. Ovo je posebno važno za osobe koje se žele usredotočiti na sportske aktivnosti bez opterećenja organizacijom. Što se tiče atraktivnih destinacija za sportski turizam, Dalmacija se ističe kao najprivlačnija destinacija, što ukazuje na popularnost obalnih područja i vodenih sportskih aktivnosti među sudionicima. Planine i Alpe su također privlačne opcije, što sugerira interes za aktivnostima u prirodi i planinskim regijama.



Interesantan je i podatak o učestalosti sudjelovanja u sportskom turizmu tijekom godine. Većina ispitanika sudjeluje jako rijetko ili uopće ne sudjeluje. To može biti posljedica različitih ograničenja, uključujući vrijeme i financije. Manji postotak ispitanika redovito sudjeluje, što može ukazivati na određene entuzijaste ili osobe koje se bave profesionalno sportskim aktivnostima. Analizom čimbenika koji utječu na izbor destinacije, cijena se ističe kao najvažniji faktor, što nije iznenađujuće s obzirom na financijski aspekt putovanja. Događaj koji se odvija također ima značajnu ulogu, ukazujući na potrebu za relevantnim sportskim događajima i natjecanjima. Infrastruktura, sigurnost i lokacija također su važni faktori, dok se ostali čimbenici različito percipiraju među sudionicima.

Sveukupno, ovi podaci pomažu u razumijevanju dinamike sportskog turizma, preferencija i očekivanja sudionika. Ova saznanja mogu poslužiti destinacijama i pružateljima usluga kako bi bolje prilagodili svoju ponudu i marketinške aktivnosti te privukli veći broj sudionika u sportskom turizmu. Analiza preferencija sudionika u sportskom turizmu pruža vrijedne uvide u raznolikost njihovih sklonosti i percepcija. Preferencija između grupnog i individualnog sudjelovanja pokazuje da postoji znatan broj sudionika koji preferira grupne aktivnosti. Ovo naglašava važnost socijalnog aspekta sportskog turizma, gdje sudionici cijene mogućnost interakcije, timskog duha i dijeljenja iskustava s drugima. S druge strane, individualno iskustvo također ima svoju privlačnost, omogućavajući veću fleksibilnost i samostalnost u odabiru aktivnosti.

Odgovori na pitanje o doprinosu sportskog turizma lokalnim zajednicama potvrđuju pozitivan dojam većine sudionika. Visok postotak sudionika koji smatraju da sportski turizam doprinosi lokalnim zajednicama ukazuje na svijest o ekonomskim i društvenim koristima koje sportski turizam može donijeti destinaciji. Ovakva percepcija može poticati podršku i suradnju lokalnih zajednica u promociji sportskog turizma. Omiljeni sportski događaji ili turniri koje sudionici preferiraju također pružaju važne smjernice za destinacijsku ponudu i marketinške strategije. Prepoznavanje popularnih sportskih događaja omogućava destinacijama da se usmjere prema specifičnim interesima sudionika i privuku ih ponudom koja odgovara njihovim preferencijama.

Preferencije u vezi s vrstama smještaja također odražavaju raznolikost potreba i interesa sudionika. Kampiranje je najprivlačnija opcija , što ukazuje na interes ispitanika za bliskim kontaktom s prirodom i autentičnim iskustvima. Izbor apartmana i privatnog smještaja ukazuje na potrebu za udobnošću i privatnošću. Ova raznolikost preferencija zahtijeva raznoliku ponudu smještaja koja će odgovarati različitim potrebama gostiju.

## ZAKLJUČAK

Zaključkom su obuhvaćene ključne teme koje se tiču obiteljskog poduzetništva u sportskom turizmu. Analiziranjem različitih aspekata i interakcija ovih područja, dublje smo razumjeli kako se obiteljski poslovni modeli prilagođavaju dinamičnim tržišnim uvjetima, kako turizam potiče inovacije te kako kulturni, društveni i ekonomski čimbenici oblikuju te procese. Obiteljska poduzeća, iako se oslanjaju na tradiciju i zajedništvo, suočavaju se s kompleksnim izazovima usklađivanja poslovnih i obiteljskih ciljeva. Uspješno upravljanje obiteljskim poduzećem zahtijeva ravnotežu između strasti, obiteljskih vrijednosti i tržišnih zahtjeva. Prijenos vlasništva i upravljanja unutar obitelji predstavlja poseban izazov koji zahtijeva pažljivo planiranje kako bi se osigurao kontinuitet i uspjeh.

Turizam, kao dinamična gospodarska aktivnost, potiče inovacije kako bi odgovorio na raznolike potrebe suvremenih turista. Analiziranjem različitih pristupa poduzetništvu u turizmu, shvatili smo da su inovacije ključ za održivost i konkurentske prednosti. Zaključujući ovu analizu sportskog turizma, jasno je da sportski turizam predstavlja dinamičan i rastući sektor unutar turističke industrije. Ovaj oblik turizma sjedinjuje strast prema sportu sa željom za putovanjem i istraživanjem, stvarajući jedinstvene iskustvene prilike za putnike diljem svijeta. Promatranjem različitih aspekata sportskog turizma, došlo se do nekoliko ključnih zaključaka. Prvo, sportski turizam ima sposobnost generiranja značajne ekonomske koristi za turističke destinacije. Organizacija sportskih događanja, natjecanja i treninga privlači velik broj sudionika i gledatelja, te potiče potrošnju u smještajnim objektima, restoraterstvu, trgovinama i drugim djelatnostima. Osim toga, sportski turizam pridonosi produljenju turističke sezone, smanjenju sezonske ovisnosti i poticanju razvoja infrastrukture. Drugo, sportski turizam pruža mogućnost promicanja zdravog načina života i tjelesne aktivnosti. Putnici koji se uključuju u sportske aktivnosti doprinose vlastitom fizičkom blagostanju, ali i potiču svijest o važnosti tjelesne aktivnosti među lokalnom i globalnom zajednicom. Treće, organizacija sportskih događanja stvara platformu za međunarodnu suradnju i kulturnu razmjenu. Sportske manifestacije okupljaju ljude iz različitih dijelova svijeta, promovirajući raznolikost i razumijevanje među kulturama. Ova dinamika može potaknuti međunarodni dijalog i doprinijeti globalnom

zajedništvu. Četvrto, unatoč brojnim prednostima, sportski turizam također donosi određene izazove. Održavanje sportskih događanja zahtijeva složenu logistiku, upravljanje sigurnošću i pravilnu infrastrukturu. Osim toga, pritisak na očuvanje prirodne i kulturne okoline u turističkim destinacijama zahtijeva pažljivo planiranje i održivo upravljanje. U cjelini, sportski turizam predstavlja dinamičan sektor koji ima značajan utjecaj na ekonomiju, kulturu i društvo destinacija diljem svijeta. Kroz strategije koje promiču zdravlje, raznolikost i međunarodnu suradnju, sportski turizam ima potencijal da obogati putničko iskustvo i pridonese održivom razvoju turističkih destinacija. Međutim, upravljanje izazovima i kontinuirani rad na očuvanju okoliša bitni su aspekti kako bi sportski turizam ostao privlačan i održiv za buduće generacije.

## LITERATURA

1. Alsos, G.A., Eide, D., Madsen, E.L. (2014). *Handbook of research on innovation in tourism industries*, Innovation in tourism industries, Cheltenham, Edward Elgar Publishing
2. Askarian, F., Kheiri Shojaei, M. (2015). *Arabian Journal of Business and Management Review* (Nigerian Chapter) Vol. 3, No. 7,
3. Bakotić, D. i sur. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet i Sveučilište u Splitu, Split: Ekonomski fakultet, Mostar – Split,
4. Bartoluci, M. (1996). *Razvitak sportsko-rekreacijskog turizma u Hrvatskoj*, Acta Turistica,
5. Bartoluci, M. (2006). *Unapređenje kvalitete sportsko-rekreacijskih sadržaja u Hrvatskom turizmu*, Zagreb: Intergrafika d.o.o., str. 271- 276
6. Blažević, B. (2007). *Turizam u gospodarskom sustavu*, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Sveučilište u Rijeci,
7. Bransgrove, C., King, B. (1996). *Strategic Marketing Practice amongst Small Tourism and Hospitality Businesses*, Hotel Management Schools. Leeds Metropolitan University, Leeds,
8. Bredvold, R., Skálén, P. (2016). *Lifestyle entrepreneurs and their identity construction: A study of the tourism industry*. *Tourism Management*, Vol. 56, str. 96-105.
9. Brok, D. (1987). *Family Business – How to make it work*. Aspen: Bork Institute for Family Business,
10. Buble, M. (2003). *Management malog poduzeća*. I. Dio, Split: Ekonomski fakultet u Splitu,
11. Bujan, I. (2018). *Utjecaj poduzetničkih osobina i znanja vlasnika na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu*, Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet,
12. Cabrera-Suárez, C.M., De Saá-Pérez, P., Garcia-Almeida, D. (2001). *The Succession Process from a Resource and Knowledge-Based View of the Family Firm*, Vol. 14, str. 37.–46.

13. Carmichael, B.A, Morrison, A. (2011). *Tourism entrepreneurship research*, Tourism Planning & Development, Vol. 8, No. 2., str. 115-119,
14. Chrisman, J.J., Chua, J.H., Sharma, P. (2005). *Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm*. Entrep. Theory Pract. 29, str. 555.–575.
15. Davies, G.R. (2013). *Appraising Weak and Strong Sustainability: Searching for a Middle Ground*. *Consilience*, The Journal of Sustainable Development, vol. 10, no. 1, str. 111.-124.
16. Delić, T. (2017). *Specifičnosti poduzeća*, Požega: Veleučilište u Požegi,
17. Dollinger, M.J. (1999). *Entrepreneurship: Strategies and Resources*. 2. izd. Prentice Hall.
18. Dollinger, M.J. (1984). *Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance*, Academy of Management Journal, Vol. 27, No. 2., str. 351-368.
19. Došen, L. (2021). *Sportski turizam u Republici Hrvatskoj*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli,
20. Galić, A. (2022.) *Motivi ulaska i rasta malih poduzeća u turizmu*, Split: Sveučilište u Splitu,
21. Gazdek, M. (2019). *Razvoj sportskog turizma*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli,
22. Getz, D., Carlsen, J. (2005). *Family business in tourism*, State of the art, Vol. 32, str. 237.–258.
23. Goldin, S. (2019). *Sportski turizam u Republici Hrvatskoj*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli,
24. Hallak, R., Brown, G., Lindsay, N.J. (2012). *The place identity – Performance relationship among tourism entrepreneurs: A structural equation modelling analysis*. Tourism Management, Vol. 33, No. 1., str. 143-154.
25. Holton, L. (1983). *Emotional Ties Keep Generations: Working in the Family Business*, Chicago: Chicago Sun Times
26. Jakupi, B. (2020). *Sportski turizam u Hrvatskoj*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli,

27. Keresteš, G. (2002). *Dječje agresivno i prosocijalno ponašanje u kontekstu rata*, Jastrebarsko, Naklada Slap,
28. Klarin, T. (2017). *Kreiranje modela održivog razvoja turizma u urbanim destinacijama Republike Hrvatske*, Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet,
29. Kotey, B. (2005). *Are Performance Differences between Family and Non-family SMEs Uniform across All Firm Sizes*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol.11., str. 394.-421.
30. Kružić, D., Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet,
31. Kružić, D. (2004). *Obiteljski biznis*, Impresum, Zagreb,
32. Lozić, I. (2018). *Uspješnost i održivost obiteljskih poduzeća na području RH*, Split: Ekonomski fakultet Split,
33. Međimorec, M. (2020). *Obiteljsko poduzetništvo u Republici Hrvatskoj*, Koprivnica: Sveučilište Sjever,
34. Miočić, J. (2019). *Uloga i važnost obiteljskog poduzetništva u području sportskog turizma*, *Oeconomica Jadertina*, Vol.2,
35. Muratović, A. (2020). *Značaj obiteljskog poduzetništva primjer u Republici Hrvatskoj*, Rijeka: Sveučilište u Rijeci,
36. Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., Wiklund, J. (2007). *Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms*. *Fam. Bus. Rev.* 20, str. 33.–47
37. Neirotti, L.D. (2003). *Introduction to sport and adventure Tourism in Simon Hudson*, Sport and Adventure Tourism,
38. Otočan, D. (2016). *Razvoj sportskog turizma u većim dijelovima Istre*, Diplomski rad, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Kineziološki fakultet,
39. Petrović, M., Knezović, D., Todorović, M. (2017). *Sportski turizam kao komponenta razvoja održivog poduzetništva*, *Obrazovanje za poduzetništvo/Education for entrepreneurship*, Vol. 7., No. 1, str. 81.-89.
40. Ramadani, V., Bexheti, A., Rexhepi, V., Ratten, V., Ibraimi, S. (2017). *Succession issues in Albanian family businesses: an exploratory research*, *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, Vol. 19, No. 3.

41. Sipahi, T. (2001). *New Evidence From Anatolia Regarding Bull Leaping Scenes in the Art of the Aegean and the Near East*. *Anatolica*, Vol. 27, str. 107.-125.
42. Strategija razvoja turizma RH do 2030. godine
43. Širola, D. (2014). *Poduzetništvo*, Rijeka: Veleučilište u Rijeci,
44. Tkalec, Z. (2011). *Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja*, Učenje za poduzetništvo, Vol. 1., No. 1., str. 35 - 43.
45. Tomljenović, LJ. (2007). *Upravljanje promjenama u funkciji povećanja uspješnosti malih i srednjih poduzeća*, Rijeka:Ekonomski fakultet u Rijeci,
46. Udovičić, A. (2011). *Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo*, Učenje za poduzetništvo, Vol. 1., No. 1, str. 405.-416.
47. Zelić, A. (2021). *Obiteljsko poduzetništvo*, Zagreb:Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet,
48. Zhao, Y., Wang, J. (2017). *Research on Development Strategy of Sports-Tourism Case Study*, of Heilongjiang Province, *Advances in Social Science*, 3rd International Conference on Humanities and Social Science Research, Education and Humanities Research, Vol. 121,

#### Internetski izvori:

1. Estée Lauder Cosmetics, dostupno na: <https://www.elcompanies.com/en/who-we-are/the-lauder-family/a-family-in-business>
2. Hoshi Ryokan: The World's Oldest Guest House, dostupno na: <https://famoushotels.org/news/hoshi-ryokan-the-worlds-oldest-guest-house>
3. K. Antolović, Obiteljsko poduzetništvo, 2017., dostupno na: <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:1723/preview>
4. R. Velez, *Reliance Industries: The Billionaire Brothers that Broke India's Largest Family Business*, <https://www.tharawat-magazine.com/sustain/reliance-industries-feud/>
5. The Advantages and Disadvantages of a Family Business, 2020, dostupno na: <https://blog.vistage.co.uk/advantages-disadvantages-of-a-family-business>



6. T. Sekulich: The Incredible Legacy of the Ford Family Business, 2016, dostupno na: <https://www.tharawat-magazine.com/sustain/incredible-legacy-ford-family-business/>

## SAŽETAK

Rad se bavi istraživanjem dinamike obiteljskog poduzetništva u kontekstu sportskog turizma. Kroz analizu specifičnosti obiteljskog poslovanja te njegove prednosti i izazove, istaknuta je važnost obiteljske strukture kao osnove za održiv razvoj u sportskom turizmu. Rad se temelji na raznolikim metodama istraživanja, uključujući metodu sinteze, dedukcije, indukcije, komparativne analize i druge. Kroz tematske sekcije, obrađena su ključna područja: definicija obiteljskog poduzetništva, karakteristike te prednosti i izazovi tog modela poslovanja. Nadalje, analiziran je sportski turizam. Definiran je i razmotren kroz aspekte razvoja i trenutnog stanja. Posebna pažnja je posvećena utjecaju obiteljskog poduzetništva na sportski turizam. Razmatran je i razvoj obiteljskog poduzetništva u sportskom turizmu, uz istraživanje trendova, perspektiva te potencijalnih izvora rasta i inovacija. Naglašene su prednosti koje obiteljska struktura donosi sportskom turizmu, kao što su fleksibilnost, zadržavanje autentičnosti te veća angažiranost članova obitelji. Također, istraženi su izazovi u upravljanju rizicima i postizanju ravnoteže između obiteljskih i poslovnih interesa. Ovaj rad ukazuje na važnost obiteljskog poduzetništva kao ključnog čimbenika održivog razvoja u sportskom turizmu. Kroz integraciju obiteljskih vrijednosti, tradicije i angažmana, obiteljska poduzeća pružaju potencijal za inovacije i kvalitetno iskustvo turista. Ovaj rad pridonosi dubljem razumijevanju interakcije između obiteljskog poduzetništva i sportskog turizma te stavlja u fokus važnost njihove sinergije za budući razvoj industrije.

**Ključne riječi:** obiteljsko poduzetništvo, sport, sportski turizam, svijet, Republika Hrvatska.

## SUMMARY

The summary of this research thesis is the dynamics of family entrepreneurship in the context of sports tourism. Through the analysis of the specifics of family business and its advantages and challenges, the importance of the family structure as a basis for sustainable development in sports tourism was highlighted. The work is based on various research methods, including the method of synthesis, deduction, induction, comparative analysis and others. Through thematic sections, key areas are covered: definition of family business, characteristics and advantages and challenges of this business model. In the second part of the paper, sports tourism is analyzed, defined and discussed through aspects of development and current state. Special attention is paid to the impact of family entrepreneurship on sports tourism. The development of family entrepreneurship in sports tourism was also considered, along with research into trends, perspectives and potential sources of growth and innovation. The advantages that the family structure brings to sports tourism are emphasized, such as flexibility, maintaining authenticity and greater engagement of family members. Challenges in risk management and achieving a balance between family and business interests were also explored. This paper indicates the importance of family entrepreneurship as a key factor of sustainable development in sports tourism. Through the integration of family values, tradition and engagement, family businesses provide the potential for innovation and quality tourist experience. This paper contributes to a deeper understanding of the interaction between family entrepreneurship and sports tourism and focuses on the importance of their synergy for the future development of the industry.

**Keywords:** family business, sport, sports tourism, world, Republic of Croatia.

## POPIS GRAFIKONA

Redni broj	Naslov grafikona	Stranica
1.	Spolna struktura ispitanika	54
2.	Dobna struktura ispitanika	55
3.	Stručna sprema ispitanika	56
4.	Radni status ispitanika	57
5.	Bračni status ispitanika	57
6.	Sudjelovanje u sportskom turizmu	59
7.	Vrste sportskog turizma	60
8.	Najprivlačnija sportska aktivnost tijekom putovanja	61
9.	Motivacija sudjelovanja u sportskom turizmu	62
10.	Organiziranje sportskog turizma ili usluge turističkih agencija	63
11.	Najatraktivnija destinacija za sportski turizam	64
12.	Sudjelovanje u sportskom turizmu tijekom godine	65
13.	Utjecaj čimbenika na izbor destinacije za sportski turizam	66
14.	Izbor individualnog sportskog turizma ili grupnog sudjelovanja	67
15.	Doprinos sportskog turizma lokalnim zajednicama	68
16.	Omiljeni sportski događaj/turnir koji bi ispitanici posjetili	69
17.	Najpoželjnija vrsta smještaja tijekom sportskog turizma	70
18.	Razina podrške i informacija o sportskom turizmu	71
19.	Preporuka sportskog turizma drugima	72

## PRILOG

### Sportski turizam

Dobrodošli u anketu o sportskom turizmu! Vaše mišljenje i iskustva su potrebni za izradu diplomskog rada te su od iznimne važnosti kako bismo bolje razumjeli dinamiku i preferencije vezane uz ovu sve popularniju vrstu putovanja. Sportski turizam pruža priliku za sudjelovanje u različitim sportskim aktivnostima, promatranje sportskih događaja ili jednostavno uživanje u sportskom okruženju tijekom putovanja.

Ova anketa ima za cilj dublje istražiti Vaše stavove prema sportskom turizmu, Vaše preferencije i očekivanja te kako percipirate utjecaj sportskog turizma na destinacije i lokalne zajednice. Vaši odgovori će nam pomoći u oblikovanju boljeg razumijevanja ove dinamične industrije i prilagodbi ponude kako bi što bolje odgovarala Vašim potrebama.

Molimo Vas da odvojite nekoliko minuta kako biste ispunili ovu anketu. Vaša iskrena mišljenja su od izuzetne važnosti. Hvala vam što sudjelujete!

#### DEMOGRAFSKI PODACI

Spol \*

Muški

Ženski

Dobna skupina \*

do 19 godina

od 20 - 29 godina

od 30 - 39 godina

od 40 - 49 godina

od 50 i više

Stručna sprema \*

- NKV
- SSS
- VŠS
- VSS

Radni status \*

- student/ica
- zaposlen/a
- nezaposlen/a
- umirovljen/a

Bračni status \*

- nisam u vezi
- u vezi (ne živi s partnerom)
- živi s partnerom
- udana/oženjen
- rastavljen/a / udovac/ica

SPORTSKI TURIZAM

Jeste li ikada sudjelovali u sportskom turizmu? \*

- Da
- Ne

Koju vrstu sportskog turizma ste do sada iskusili? (npr. sportski događaji, sportski kampovi, sportski turniri, ...)

Tekst dugog odgovora

---

Koja sportska aktivnost Vas najviše privlači tijekom putovanja?

Tekst dugog odgovora

---

Koji je glavni motiv Vašeg sudjelovanja u sportskom turizmu? (rekreacija, natjecanje, praćenje događaja, druženje, itd)

Tekst kratkog odgovora

---

Preferirate li samostalno organizirati sportski turizam ili koristiti usluge turističkih agencija?

Tekst kratkog odgovora

---

Koja destinacija je, prema Vašem mišljenju, najatraktivnija za sportski turizam?

Tekst kratkog odgovora

---

Koliko često sudjelujete u sportskom turizmu tijekom godine?

- Često
- Rijetko
- Ne sudjelujem uopće

Koji čimbenici najviše utječu na Vaš izbor destinacije za sportski turizam? (cijena, infrastruktura, događaji, sigurnost, ...)

Tekst dugog odgovora

---

Imate li preferenciju prema individualnom sportskom iskustvu ili grupnom sudjelovanju?

Individualno sportsko iskustvo

Grupno sudjelovanje

Smatrate li da sportski turizam doprinosi lokalnim zajednicama?

DA

NE

Koji je Vaš omiljeni sportski događaj ili turnir koji biste voljeli posjetiti kao dio sportskog turizma?

Tekst dugog odgovora

---

Koja Vam je vrta smještaja najprivlačnija tijekom sportskog putovanja?

hotel

apartman

hostel

kamp

privatni smještaj

Ostalo...



Kako biste ocijenili razinu podrške i informacija koje dobivate pri planiranju sportskog turizma?

Tekst kratkog odgovora

---

Biste li preporučili sportski turizam drugima? (Ako je Vaš odgovor NE, molimo Vas da navedete razlog)

Tekst kratkog odgovora

---