

Upravljanje obiteljskim poduzećem u ugostiteljstvu

Krunoš Kunšt, Edo

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:703972>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-28**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Sveučilišni prijediplomski studij

EDO KRUNEŠ KUNŠT
Upravljanje obiteljskim poduzećem u ugostiteljstvu
Managing Family Business in Hospitality Industry

Završni rad

Zabok, 2024.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Sveučilišni prijediplomski studij
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu
Studijski smjer: Menadžment u turizmu

Upravljanje obiteljskim poduzećem u ugostiteljstvu
Managing Family Business in Hospitality Industry

Završni rad

Kolegij:	Obiteljsko poduzetništvo	Student:	Edo Kruneš Kunšt
Mentor:	Doc.dr.sc. Marta Cerović	Matični broj:	0116171698

Zabok, rujan 2024.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

Edo Kruneš Kunšt

(ime i prezime studenta)

Ps25314

(matični broj studenta)

Upravljanje obiteljskim poduzećem u ugostiteljstvu

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, _____ 30.8.2024.

Potpis studenta

SAŽETAK

Obiteljsko poduzeće, također, poznato kao obiteljski biznis, odnosi se na tvrtke kojima upravljaju ili su u vlasništvu obitelji. Ove vrste poduzeća mogu se naći u različitim djelatnostima te mogu po svojoj veličini i složenosti značajno varirati. U brojnim gospodarstvima obiteljska poduzeća čine značajan udio što znači da uvelike doprinose samoj gospodarskoj aktivnosti. Budući da obiteljsko poduzetništvo postaje sve popularnija ekonomska tematika u svijetu i Hrvatskoj, ono sve više postaje predmet istraživanja na akademskoj, ali i praktičnoj razini. Temeljna specifičnost obiteljskog poduzetništva jest isprepletenost različitih odnosa i uloga specifičnih za obitelj te poslovanja. Obiteljska poduzeća često se pojavljuju kao mikro i mala poduzeća, pa u tom kontekstu, često jedna osoba obavlja više djelatnosti, odnosno mora biti osposobljena za veći broj poslovnih funkcija. Upravljanje obiteljskim poduzećima stoga predstavlja poslovni izazov za menadžera ili vlasnika, koji su u mikro i malim poduzećima često ista osoba. U radu je analiziran restoran Terbotz kao uspješan primjer upravljanja obiteljskim poduzećem.

Ključne riječi: obiteljsko poduzeće, poduzetništvo, ugostiteljstvo, upravljanje

SADRŽAJ

1.	UVOD	1
2.	OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO	2
2.1.	Zakonske odrednice definiranja poduzetništva	2
2.2.	Definiranje i obilježja poduzeća	3
2.3.	Tipologija obiteljskih poduzeća	6
2.4.	Interesi unutar obiteljskih poduzeća	8
2.5.	Životni ciklus obiteljskog poduzeća	10
2.6.	Problematika definiranja obiteljskog poduzeća	12
2.7.	Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva	13
3.	MENADŽMENT OBITELJSKIH PODUZEĆA	16
3.1.	Funkcije menadžmenta u obiteljskim poduzećima	16
3.2.	Strategija u malim obiteljskim poduzećima	17
3.3.	Poduzetnik kao čimbenik uspjeha obiteljskog poduzeća	20
4.	UPRAVLJANJE OBITELJSKIM PODUZEĆIMA NA PRIMJERU UGOSTITELJSKOG PODUZEĆA	24
4.1.	Opći podaci o restoranu Terbotz	24
4.2.	Menadžment restorana Terbotz	25
4.3.	Analiza intervjua s vlasnikom restorana Terbotz	26
	ZAKLJUČAK	28
	LITERATURA	29
	POPIS TABLICA I SLIKA	31

1. UVOD

Tema završnog rada je upravljanje obiteljskim poduzećem u ugostiteljstvu. Motiv odabira teme proizlazi iz činjenice da se obiteljska poduzeća u ugostiteljstvu danas suočavaju s vrlo velikim izazovima u svim područjima poslovanja budući da je na tržištu prisutna jaka konkurencija i da su potrošači vrlo zahtjevni. Motiv proizlazi iz analize relevantne znanstvene literature te činjenice da je primjetan deficit u području koje se bavi specifičnostima poduzetništva u ugostiteljstvu kao i iz prakse koja svjedoči o snažnoj povezanosti ova dva sustava.

Problematika istraživanja sadrži ključne elemente koje treba uzeti u obzir u poslovanju obiteljskih poduzeća koja se bave ugostiteljskom djelatnošću. Predmet istraživanja su obiteljska poduzeća koja se bave ugostiteljskom djelatnošću u Republici Hrvatsko. Cilj rada je teorijski i praktično prikazati obiteljska poduzeća i upravljanje obiteljskim poduzećima.

Uz uvod i zaključak, rad je strukturiran u tri glavna poglavlja. U prvom se poglavlju obrađuju osnovni pojmovi vezani uz obiteljsko poduzetništvo. Drugo se poglavlje bavi upravljanjem obiteljskim poduzećem. Upravljanje obiteljskim poduzećem na primjeru ugostiteljskih poduzeća prikazano je u trećem poglavlju. Rad završava zaključkom.

Za potrebe pisanja ovog rada konzultirana je relevantna znanstvena i stručna literatura koja se bavi predmetnom tematikom te Zakonski akti i podakti važeći u Republici Hrvatskoj, a relevantni za navedenu temu. Rad je pisan korištenjem metoda analize i sinteze te komparativne metode.

2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

U Republici Hrvatskoj obiteljska poduzeća nemaju formalno utvrđenu definiciju, što otežava njihovo praćenje i evidentiranje. Iako neformalna informacija, obiteljsko poduzeće obično se opisuje kao poduzeće koje je u vlasništvu obitelji. To je vrsta poslovnog subjekta koji se bavi nekom gospodarskom djelatnošću s ciljem ostvarivanja dobiti, pri čemu obitelj ne samo da posjeduje, već i upravlja, vodi i kontrolira cijelo poduzeće. Uključenost članova obitelji u poslovne aktivnosti ovisi o raznim čimbenicima, uključujući dob i stupanj interesa za posao. U takvim poduzećima, završna faza često je proces nasljeđivanja ili sukcesije.

Obiteljsko poduzetništvo igra ključnu ulogu u mnogim nacionalnim ekonomijama, a takva poduzeća prisutna su u različitim sektorima, najčešće kao mikro ili mala poduzeća. Ugostiteljstvo je jedan od sektora u kojem se često pojavljuju obiteljska poduzeća. Ono što posebno izdvaja obiteljska poduzeća jest visoka razina uključenosti obitelji u sve aspekte upravljanja, što je rijetkost kod drugih tipova poduzeća. Vodstvo i menadžment poduzeća obavlja vlasnička obitelj. Ovakav način vođenja često dovodi do miješanja obiteljskih vrijednosti, kao što su zdravi odnosi i odgoj, s poslovnim vrijednostima poput težnje za profitom, što može dovesti do sukoba između tih dvaju aspekata.

Kako bi se preciznije odredio pojam obiteljskog poduzetništva, mogu se primijeniti dodatni kriteriji poput postotka vlasništva, prava glasa u ključnim poslovnim odlukama, kontrole nad poslovanjem i uključivanja više generacija u posao.¹

2.1. Zakonske odrednice definiranja poduzetništva

Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva ² sadrži jednake kriterije kao i Zakon o računovodstvu, uz dodatne ciljeve zakona kao što su povećanje zapošljavanja, izvoza, kvalitete i ekološke osviještenosti.

Mikro poduzetnici naziv su za poduzeća čija aktiva ne prelazi 350.000 eura, godišnji prihod je manji od 700.000 eura ili imaju prosječno manje od 10 zaposlenih tijekom godine, pri čemu ne smiju premašiti više od dva od tri navedena kriterija. Mali poduzetnici se

¹ Buble, *Management malog poduzeća*, 83.

² Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16

definiraju s ukupnom aktivom do 4 milijuna eura, prihodima do 8 milijuna eura, ili prosječnim brojem radnika do 50. Srednji poduzetnici su oni koji ne prelaze dva od sljedeća tri kriterija: ukupna aktiva od 20 milijuna eura, prihodi do 40 milijuna eura, ili prosječan broj zaposlenih do 250. Veliki poduzetnici su klasificirani kao oni koji premašuju dva kriterija predviđena za srednje poduzetnike.³

Iz ovih definicija proizlazi da zakoni pružaju samo opće smjernice unutar kojih se mogu svrstati obiteljska poduzeća. Međutim, specifični zakoni ili klasifikacije koje bi se bavile isključivo obiteljskim poduzećima ne postoje u Republici Hrvatskoj, što otežava njihovo praćenje i mjerenje.

2.2. Definiranje i obilježja poduzeća

Pojam poduzeća može se interpretirati iz različitih perspektiva, kako širokih tako i užih. U širem smislu, poduzeće se može definirati kao bilo koja organizacija koja obavlja ekonomsku aktivnost, doprinoseći procesu društvene reprodukcije. U tom kontekstu, poduzeće se može shvatiti kao organizacija koja, kroz svoje djelovanje na tržištu, samostalno sudjeluje u gospodarskoj aktivnosti, neovisno o vrsti posla kojim se bavi ili obliku u kojem posluje. Za razliku od šireg pogleda na poduzeće, poduzeće u užem smislu obuhvaća samo one radne organizacije koje se sastoje od dva ili više osnovnih dijelova.⁴ Ti osnovni dijelovi zajedno stvaraju neku vrstu harmonije, koja čini poduzeće kao cjelinu. Valja napomenuti kako poduzeće nije fiksna struktura, već neprestano promjenjiva mreža odnosa i procesa. Prilagođava se promjenama u tržištu, tehnologiji i društvu, mijenjajući oblik i unutarnju organizaciju kako bi ostalo relevantno i uspješno.

Različiti pogledi na poduzeće također omogućuju definiranje istog iz ekonomskog aspekta. U tom pogledu, poduzeće je sastavni dio gospodarstva gdje se odvijaju proizvodni procesi. Njegovo djelovanje usmjereno je prema tri ključna smjera: prema unutrašnjosti poduzeća, prema državi i prema tržištu. Interno, poduzeće treba fokusirati na optimizaciju svojih tehnoloških kapaciteta, smanjenje troškova i maksimizaciju profita. U odnosu na

³Zakon o računovodstvu, NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 114/22, 82/23

⁴ Drašković, *Organizacija i poslovanje poduzeća*, 45.

državu, poduzeće mora djelovati unutar zakonskih okvira i ispunjavati svoje obveze. Konačno, poduzeće mora biti usmjereno prema tržištu, prepoznajući najbolje dobavljače, analizirajući konkurenciju i osiguravajući učinkovitu prodaju svojih proizvoda ili usluga.⁵

Poduzeće se može definirati i u tehničkom pogledu. Tako je poduzeće samostalna tehnička jedinica proizvodnje. U ovakvom pogledu na poduzeće, cilj i smisao poduzeća jest proizvodnja, a sve ostale jedinice/sustavi koji djeluju u poduzeću samo su dodatna “tehnička oprema”. Ista osigurava uspješan tijek poslovanja koji, u konačnici, završava prodajom proizvoda.⁶

Poduzeće se može promatrati iz tehničkog aspekta kao neovisna tehnička jedinica koja se bavi proizvodnjom. U tom kontekstu, proizvodnja se smatra osnovnom djelatnošću poduzeća, dok su ostale funkcije, poput administracije i prodaje, zapravo podrška koja omogućuje glavni proizvodni proces i olakšava plasman proizvoda na tržište.

S druge strane, poduzeće se može definirati i iz socijalnog aspekta, gdje se gleda kao zajednica ljudi udruženih radi zajedničkog obavljanja određenih aktivnosti. Moderne definicije sve više naglašavaju ovaj socijalni element, ističući da poduzeće nije samo skup resursa već i organizacija radnika čija je svrha sudjelovati u procesu društvene reprodukcije, odnosno stvaranju vrijednosti kroz rad.⁷

Postoje različiti kriteriji prema kojima se mogu dijeliti i kvalificirati poduzeća. No, samo su tri osnovna kriterija⁸:

1. po predmetu poslovanja
2. po veličini
3. po karakteru vlasništva

Ako se promatraju vrste poduzeća prema predmetu poslovanja, postoje neke osnovne kategorije poslovanja⁹:

1. **proizvodnja poduzeća** – ova se poduzeća bave proizvodnjom nekog fizičkog proizvoda ili neke vrste usluge
2. **prometna poduzeća** – fokus ovog tipa je prijevoz, najčešće ljudi ili robe

⁵ Karić, *Ekonomika poduzeća*, 8

⁶ Pavlić, Ruža, Vušković, *Ekonomika poduzeća*. Zagreb, 15

⁷ Škrtić i Mikić, *Poduzetništvo*, 22

⁸ Ibidem, 35

⁹ Ibidem, 36

3. **trgovačka poduzeća** –poduzeća koja kupuju postojeću robu te je kasnije efektivno preprodaju kupcu ili nekom drugom poduzeću te razlikujemo:

1. trgovačko poduzeće na malo
2. trgovačko poduzeće na veliko
3. vanjskotrgovačko poduzeće
4. turističko-ugostiteljska poduzeća – usluga smještaja, hrane i pića primarna su dobra kojima posluje ovakav tip poduzeća
5. bankarska poduzeća i osiguravateljski zavodi – izdaju kredite, ugovaraju osiguranja i bave se raznim financijskim poslovima
6. posrednička i zastupnička poduzeća – poduzeća koja obavljaju određen posao za vanjsku osobu te su od strane iste i plaćeni
7. poduzeća za pružanje stručnih usluga – najčešće pružaju neku formu konzultacija ili revizije, njihove usluge često kupuju druga poduzeća
8. ostala poduzeća – sve djelatnosti koje nisu prethodno obuhvaćene (npr. kino dvorane, bazeni itd.).

Uočeno je kako mnogi autori imaju različite definicije i poglede na pojam poduzeća, uzimajući u obzir orijentaciju, predmet poslovanja ili veličinu kao moguće perspektive. Uz ovako širok spektar pogleda na pojam poduzeća, teško je izvući jednostavnu definiciju, no svi se autori slažu oko činjenica da je poduzeće gospodarska jedinica koja se na tržištu bavi proizvodnjom nekog dobra ili usluge, te da snosi poslovan rizik radi mogućeg ostvarenja dobiti.

2.3. Tipologija obiteljskih poduzeća

Tipologija obiteljskih poduzeća predstavlja širok spektar podjela koje se ujedno odnose i na neobiteljska poduzeća. Tipologiju tako možemo razvrstati na tipologiju obiteljskog i neobiteljskog karaktera.

Tipologija obiteljskih poduzeća razmatra se kroz navedene kriterije:

1. Mikro, mala i srednja poduzeća (MSP)

Mikro poduzeća - Imaju manje od 10 zaposlenih i godišnji prihod ili ukupnu bilancu manju od 2 milijuna eura.

Mala poduzeća - Imaju manje od 50 zaposlenih i godišnji prihod ili ukupnu bilancu manju od 10 milijuna eura.

Srednja poduzeća - Imaju manje od 250 zaposlenih i godišnji prihod manji od 50 milijuna eura ili ukupnu bilancu manju od 43 milijuna eura.¹⁰

2. Generacijski tipovi

Prva generacija - Sastoji se od osnivača poduzeća, početnih ulagača.

Druga generacija - Djeca osnivača koja preuzimaju upravljanje.

Treća generacija i kasnije – Sačinjavaju unuci osnivača, kasnije generacije nastavljaju poslovanje.¹¹

3. Tipovi prema sektoru djelatnosti

Proizvodna poduzeća - Fokus je usmjeren na proizvodnju roba i usluga.

Uslužna poduzeća - Pružaju različite vrste usluga, kao što su konzultantske, ugostiteljske, obrazovne itd.

Trgovačka poduzeća - Bave se trgovinom, bilo na veliko ili malo.¹²

¹⁰ Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16

¹¹ Gersick i drugi, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, 12

¹² Poza i Daugherty, *Family Business*, 29

4. Tipovi prema vlasničkoj strukturi

Potpuno obiteljsko vlasništvo - vlasničke funkcije poput vođenja ili menadžmenta obavlja obitelj

Mješovito vlasništvo - Poduzeće je djelomično u vlasništvu obitelji, a djelomično u vlasništvu vanjskih investitora.¹³

Ovi tipovi pomažu razumjeti raznolikost obiteljskih poduzeća i izazove s kojima se susreću, kao i prilike za njihov razvoj i rast.

Obiteljska poduzeća, iako se često kategoriziraju kao mikro ili mala poduzeća, imaju potencijal za rast u složenije organizacijske strukture. Kako se poslovanje razvija i širi, često dolazi do situacije u kojoj poslovne aktivnosti nadmašuju mogućnosti koje može podržati samo jedna obitelj. U tom kontekstu, moguće je identificirati tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća, kako je prikazano u Tablici 1.¹⁴

¹³ Poza i Daugherty, *Family Business*, 32

¹⁴ Bulog i Kružić, *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, 36.

Tablica 1. Tipovi obiteljskih poduzeća

TIP OBITELJSKOG PODUZEĆA	KARAKTERISTIKE
Aktivna obiteljska poduzeća	<ul style="list-style-type: none"> - Karakterizira ih osobni nadzor nad poslovanjem koji provode članovi obitelji - Takva poduzeća mogu zapošljavati i radnike koji nisu članovi obitelji
Obiteljska poduzeća s odsutnošću vlasnika	<ul style="list-style-type: none"> - Poduzeća koja su u vlasništvu i pod kontrolom članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem - Poslovanje vode osobe koje nisu članovi obitelji u ime i na račun obitelji
Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća	<ul style="list-style-type: none"> - U njima je samo jedan član obitelji (najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik) uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća - Svi ostali članovi obitelji nisu uključeni u poslovanje

Izvor: Bulog, I., Kružić, D. *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Sveučilište u Splitu: Split, 2012. 36.

Podaci prikazani u Tablici 1 ukazuju na to da se na temelju karakteristika obiteljska poduzeća dijele u tri skupine. Predmetne skupine su određene na temelju funkcija, broja članova obitelji u poduzeću, uključenost vanjskih zaposlenika te na temelju vođenja poslova u poduzeću.

2.4. Interesi unutar obiteljskih poduzeća

Interesi u obiteljskim poduzećima proizlaze iz interesa obitelji. Obitelj je svjesna kako poduzeće postoji radi stjecanja dobiti, te svoje interese oblikuje u skladu s ciljem stjecanja dobiti. Dvije komponente koje čine sva obiteljska poduzeća su obitelj i posao.

U obiteljskom poduzetništvu, obiteljske i poslovne komponente međusobno se isprepliću, pri čemu svaka od njih donosi svoje specifične izazove i ciljeve. Obiteljski aspekt poduzeća često je vođen emocijama i subjektivnim osjećajima, dok se poslovni aspekt obično usredotočuje na profit i financijsku održivost.

S ekonomske perspektive, osnovna funkcija poduzeća je proizvodnja dobara i usluga s ciljem zadovoljavanja potreba tržišta, čime se osigurava profitabilnost i dugoročni opstanak. Nasuprot tome, obitelj kao temeljna društvena jedinica teži osiguravanju

sigurnosti i razvoja svojih članova, što uključuje odgoj, obrazovanje, te formiranje vrijednosti i vještina svakog pojedinca. U ovoj dualnosti interesa obiteljskog poduzeća, važno je prepoznati i balansirati te interese kako bi se izbjegli potencijalni sukobi i osigurao uspjeh.

Obiteljska poduzeća posjeduju i specifične karakteristike koje ih razlikuju od drugih poslovnih subjekata. Neke od tih specifičnosti uključuju:¹⁵

1. **Dugoročna orijentacija:** Obiteljska poduzeća, zbog svoje građe sastavljene od više generacija, moraju svoju pažnju usmjeriti na dugoročnost poduzeća. Iako svako poduzeće uzima u obzir dugoročnost i opstanak u budućnosti, poželjno je da obiteljska poduzeća budućim generacijama nasljednika omoguće uspješno poslovanje.
2. **Prisutnost emocija:** Poduzetništvo je aktivnost koja nije u skladu s ljudskim emocijama. Slobodno tržište iziskuje staloženost i usredotočenost, ne varijacije i nepredvidivosti kojima su ljudske emocije sklone. Sklad poslovanja i emocija zadatak je koji od vlasnika iziskuje konstantnu pažnju.
3. **Izvor financijske stabilnosti:** Financijska stabilnost i prosperitet cilj je svakog poduzeća, no u obiteljskim poduzećima taj cilj nije samo poslovan cilj, već i egzistencijalan cilj, jer je poduzeće ponekad jedini izvor financija za obitelj.

Svako obiteljsko poduzeće jedinstveno je kao i obitelj koja stoji iza njega, prožeto specifičnim obiteljskim i korporativnim karakteristikama. Obiteljska poduzeća imaju dodatnu dimenziju koja proizlazi iz emocionalne povezanosti i obiteljske dinamike. Kada se poslovanje prenosi na sljedeću generaciju, zajedno s pravnim i financijskim položajem prenosi se i sustav obiteljskih vrijednosti poput povjerenja, lojalnosti, altruizma i pravednosti. Ove vrijednosti često postaju temeljni principi poslovanja poduzeća. Očuvanje tih obiteljskih vrijednosti ključno je za to da novi članovi poduzeća zadrže viziju osnivača, osiguravajući kontinuitet i održivost poduzeća kroz generacije.¹⁶

¹⁵ Gersick i drugi, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, 82

¹⁶ Poza, *Family bussines*, 25

2.5. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Obiteljska poduzeća karakterizira uključenost članova obitelji u poslovanje ili vlasništvo nad poduzećem. Životni vijek čovjeka, iako nepredvidiv, može se svrstati u okvir određen brojem godina. Životni ciklus obiteljsko poduzeće ne prati i nije određeno istim brojem godina kao i ljudski životni vijek, naprotiv on može trajati stoljećima ili dulje.



Slika 1. Životni ciklus poduzeća

Izvor: Izrada autora prema: Corporate Finance Institute. Preuzeto 13.5.2024. <https://corporatefinanceinstitute.com/>

Faze životnog ciklusa poduzeća, kao što je prikazano u Slici 1.: ¹⁷

- 1. Faza uvođenja:** Faza uvođenja predstavlja početak poslovanja obiteljskog poduzeća. Faza uvođenja je veoma turbulentna i nepredvidiva jer se radi o novom poslovnom subjektu na tržištu. O uspjehu novog obiteljskog poduzeća odlučuju mnogi čimbenici poput same ideje poduzeća, strategije, konkurencije, tipa poslovanja, načina upravljanja i brojnih drugih. Problematika koja također zadesi „mlada“ obiteljska poduzeća jest: financijska nestabilnost, rizik, neorganiziranost i čest manjak resursa potrebnih za rad.

¹⁷ Kružić. D. *Obiteljsko poduzetništvo*, 94.

- 2. Faza rasta:** Ovo je faza koja pokazuje uspješnost i razvitak poslovanja. Fazu rasta karakteriziraju unutarnje promjene poput formacija raznih organizacijskih jedinica i podjela poslovnih zadataka. Kako poduzeće raste, povećava se obujam rada i prihoda, što je ključno za daljnji razvoj i rast. Dolazi do konsolidacije organizacije, gdje članovi obitelji i ostali zaposlenici počinju skladnije surađivati, stvarajući zdravu poslovnu i razvojnu atmosferu. Ovo razdoblje također donosi kvalitetne i dugotrajne odnose s kupcima, dobavljačima, okruženjem te stabilizaciju financijskih rizika. Faza rasta zahtijeva ulaganje u resurse poput zaposlenika, opreme i infrastrukture. Menadžment mora razviti efikasne operativne procese i sustave kako bi podržao ekspanziju. Financiranje često dolazi iz dobiti, bankovnih zajmova ili vanjskih investitora. Ključni izazovi uključuju upravljanje brzim rastom, održavanje kvalitete i zadovoljenje kupaca.
- 3. Zrelost:** U ovoj fazi se postupno uvodi birokracija, što može smanjiti profitabilnost proizvoda ili usluga. Konkurencija postaje sve veća, a prepoznatljivost poduzeća opada, što otežava postizanje uspjeha. Uprava ima ključnu ulogu, a vlasnici poduzeća suočavaju se s velikim izazovima koje ne smiju ignorirati. U ovoj situaciji često se odlučuju prepustiti upravljanje specijaliziranim menadžerima koji su obrazovaniji i spremniji u borbi s problemima ove faze. Faza zrelosti donosi izazove kao što su zasićenje tržišta i intenziviranje konkurencije. Inovacije i prilagodbe postaju ključne za održavanje konkurentne prednosti. Menadžment mora pažljivo pratiti tržišne trendove i prilagođavati strategije kako bi ostao relevantan.
- 4. Opadanje ili ponovni početak:** U ovoj fazi se postavlja pitanje opstanka. Konkurentnost poduzeća opada, performanse slabe i mogućnosti za brze promjene se smanjuju. Zadatak menadžera je izvući poduzeće iz ove situacije s pozitivnim ishodom. U ovoj fazi testira se sposobnost kriznog menadžmenta. Obitelj mora donijeti odluku između borbe za opstanak poduzeća kroz nove poslovne pothvate ili prilagodbe postojećih struktura, ili likvidacije poduzeća.

Životni ciklus poduzeća sastoji se od nekoliko ključnih faza, od osnivanja do mogućeg ponovnog početka ili nestanka. Svaka faza nosi specifične izazove i zahtjeve za menadžment i strateško planiranje. Razumijevanje ovih faza ključno je za uspješno vođenje poduzeća i prilagođavanje promjenama na tržištu. Poduzetnici i menadžeri koji prepoznaju

i odgovore na ove izazove imaju veće šanse za dugoročni uspjeh i održiv rast svojih poduzeća.

2.6. Problematika definiranja obiteljskog poduzeća

U okviru postojećeg pravnog sustava za trgovačka društva ne postoji precizna definicija obiteljskog poduzeća. Mnogi primjeri velikih tvrtki koje se smatraju obiteljskima temelje se na vlasničkoj strukturi i obiteljskom upravljanju poslovnim procesima. Poznato je kako postoje poduzeća koja nemaju karakter obiteljskih poduzeća, već predstavljaju različite pravne oblike gospodarske djelatnosti. Povijesno gledano, obrti su gotovo uvijek bili obiteljski poslovi, prenošeni s generacije na generaciju. Danas, međutim, obrti predstavljaju samo jedan pravni oblik, različit od drugih poput društva s ograničenom odgovornošću ili dioničarskog društva, u aspektima poput vlasničkih prava, odgovornosti i poreznih režima. Nijedan zakon koji definira gospodarske jedinice ne uključuje pojam obiteljskog poduzeća.

Obiteljska poduzeća u Hrvatskoj nisu dovoljno istražena kako bi se kvantificirao njihov utjecaj na nacionalno gospodarstvo. Tranzicija društvenog i gospodarskog sustava dovela je do značajnog porasta broja obiteljskih poduzeća, uključujući novoosnovane tvrtke i one koje su kroz procese privatizacije postale obiteljsko vlasništvo. U javnim raspravama, obiteljsko poduzeće se definira kao poduzeće u vlasništvu obitelji koje osigurava radna mjesta i prihode za članove obitelji.¹⁸

Procjene ukazuju da 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, da je veliki udio mikro i malih tvrtki u Hrvatskoj u obiteljskom vlasništvu te da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koji istovremeno upravljaju tvrtkom. Intervjui provedeni sa stručnjacima ukazuju na sljedeće karakteristike malih obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj¹⁹:

1. Najčešće su vlasnici muškarci iz patrijarhalnih obitelji.
2. Najčešći javni oblik jest obrt ili OPG, no postoji i nekolicina društva s ograničenom odgovornošću.
3. Većina poduzeća su mikro poduzeća (do 10 zaposlenih).

¹⁸ Crnković Požaić, *Overview of the Family Business Relevant Issues – Country Fiche Croatia*, 7.

¹⁹ Mandić, *Analysis of key challenges of family businesses: the Croatian context*, 67.

4. Očinska figura u obitelji često zauzima ulogu neplaćenog radnika u obiteljskom poduzeću, a djeca sudjeluju prema svojim mogućnostima, ukoliko njihovo školovanje još nije završeno.
5. Djecu se često zapošljava sa ugovorom o radu kako bi ostvarili zdravstveno i mirovinsko osiguranje.
6. Poljoprivredna obiteljska poduzeća zauzimaju poseban položaj na tržištu, gdje mijenjaju svoju proizvodnju na komercijalnu ili egzistencijalnu stranu, ovisno o potrebama obitelji.
7. U obiteljskim poduzećima koja se bave turizmom, često se pojavljuje višestrukost zanimanja pojedinih članova obitelji zbog sezonskog karaktera njihovog poslovanja.
8. Iako obiteljska poduzeća najčešće zauzimaju pojavni oblik kao mikro ili mala poduzeća, određen broj velikih poduzeća i korporacija spada u skupinu obiteljskih poduzeća jer odgovaraju svim kriterijima koja poduzeće čine obiteljskim.

Problematika vezana uz obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj nije u središtu politika i programa usredotočenih na razvoj gospodarstva. Izuzetak su specifične politike koje se odnose na poljoprivredna, turistička ili obrtnička obiteljska poduzeća, iako ih je vrlo malo u odnosu na sam broj obiteljskih poduzeća. Orijehtacija na predmetnim je područjima u osnovi vođena potrebom za uvažavanjem postojećih oblika organizacije poslovanja u predmetnim sektorima temeljenima na obitelji, kao ekonomskoj jedinici, a sve kako bi se potaknuo razvoj private inicijative.²⁰

U Republici Hrvatskoj tek se u budućnosti može očekivati da će zakonski biti propisano koja poduzeća će biti okarakterizirana kao obiteljska. Trenutačna situacija u smislu definiranja obiteljskih poduzeća nije zadovoljavajuća te onemogućava jasno razgraničenje i sistematizaciju obiteljskih poduzeća. Ukoliko bi na snagu stupili novi znakovi koji bi jasno definirali obiteljska poduzeća, njihovo praćenje i mjerenje rezultiralo bi jasnijim ekonomskim pokazateljima rasta i razvoja poduzeća, kao i države.

2.7. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva

Zbog specifičnosti uvjeta poslovanja kojima su izložena obiteljska poduzeća, javljaju se određeni izazovi koje obitelj mora riješiti kako bi uspješno nastavila poslovanje. Uz izazove,

²⁰ Alpeza i Kiura, *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*, 1.

obiteljska poduzeća posjeduju i određene prednosti. Razumijevanje tih prednosti i nedostataka može budućim poduzetnicima pomoći prilikom odlučivanja o tome na koji će način organizirati svoje poslovanje. Među ključnima su:

1. **Samozapošljavanje i pristupačnost:** Obiteljska poduzeća nude jednostavan i ekonomičan način samozapošljavanja, dostupan svim društvenim slojevima. Ova pristupačnost znači da gotovo svaka obitelj može pokrenuti vlastiti posao.²¹
2. **Očuvanje tradicije i jačanje veza:** Pokretanje i vođenje obiteljskog poduzeća potiče stvaranje i očuvanje tradicije, što dodatno učvršćuje povezanost i povjerenje među članovima obitelji.²²
3. **Stimulativno radno okruženje:** Radno okruženje u kojem sudjeluju članovi obitelji pružaju jedinstvenu prisutnost zdrave konkurencije tijekom poslovanja. Ovakav natjecateljski duh može stimulirati produktivnost i radnu atmosferu.²³
4. **Niski troškovi i manja ulaganja:** Početna ulaganja u obiteljska poduzeća relativno su mala, a ostali troškovi poput zaposlenika također se smanjuju ako uzmemo u obzir da obiteljska poduzeća često zapošljavaju svoje članove obitelji.²⁴
5. **Transparentnost i jednostavnost:** Poslovanje unutar obitelji nije sklono kompliciranoj korporativnoj politici rada, nego ga više prati opuštenost vodstva i transparentnost.²⁵
6. **Unutarnje investiranje i raspodjela resursa:** Zarađeni prihod ostaje unutar obitelji, omogućujući reinvestiranje u poslovanje i daljnje širenje. Također, radna mjesta se raspoređuju među članovima obitelji prema njihovim vještinama i sposobnostima.²⁶
7. **Podrška države:** U stabilnim ekonomskim uvjetima, države često potiču obiteljsko poduzetništvo kroz porezne olakšice i povoljne kredite, prepoznajući njegov značaj za nacionalno gospodarstvo.²⁷

Jednostavnost poslovanja i relativno niska ulaganja često su bitni faktori za pokretanje obiteljskog poduzeća. Isto tako, obitelji često se kroz obiteljska poduzeća više povezuju.

²¹ Škrtić i Mikić *Poduzetništvo*, 45.

²² Ibidem, 52.

²³ Ibidem, 60.

²⁴ Ibidem, 68.

²⁵ Ibidem, 75.

²⁶ Ibidem, 82.

²⁷ Ibidem, 90.

Temeljni nedostaci obiteljskog poduzetništva su:

1. **Sukobi unutar obitelji:** Obiteljski sukobi predstavljaju najčešći oblik nedostataka obiteljskog poduzeća. Najčešće do sukoba dolazi kada treba donijeti neku bitnu stratešku odluku ili kada dođe vrijeme za prijenos generacija. Dugotrajne nesuglasice mogu razoriti cijelo poduzeće i dovesti isto do propasti.²⁸
2. **Manjak profesionalnih kadrova:** Obiteljska poduzeća često zapošljavaju članove unutar same obitelji. Iako je to odlično za uhodavanje mlađih članova obitelji ili za stabilnost posla, često se zanemaruje potrebnost stručnosti i kvalificiranosti kadrova, kojih obitelj nema te ih je jedino moguće nabaviti zapošljavanjem neobiteljskih radnika.²⁹
3. **Emocionalna povezanost sa poduzećem:** Emocionalna povezanost sa poduzećem otežava objektivno i realistično donošenje poslovnih odluka. Na taj se način često odbijaju potrebne promijene ili se odbija odbaciti nešto što je očito štetno za poslovanje poduzeća.³⁰
4. **Ograničen ili onemogućen pristup kapitalu:** Pristup kapitalu često je ograničen u obiteljskim poduzećima. Razlog tomu je da poduzetnici odbijaju svoja poduzeća prepustiti investitorima. Prepuštanje poduzeća na taj način značilo bi i manjak kontrole, što nije u interesu vlasnika.³¹

Postojeći obiteljski poduzetnici mogu svoje poslovanje učiniti otpornijim na rizike ukoliko ih razumiju . Također, poduzetnici prije nego što se odluče pokrenuti obiteljsko poduzeće trebaju u obzir uzeti i rizike koji se mogu povezati s ovom vrstom poslovanja. Pritom je važno utvrditi načine kako se s identificiranim rizicima nositi te koliko su oni uistinu prijetnja budućem poslovanju.

²⁸ Poza, Daugherty, *Family Business*, 85.

²⁹ Ibidem, 102.

³⁰ Ibidem, 118.

³¹ Ibidem, 133.

3. MENADŽMENT OBITELJSKIH PODUZEĆA

Menadžment obiteljskog poduzeća najčešće ne podrazumijeva funkciju koju vrlo često obavlja vlasnik poduzeća ili neki drugi zaposlenik koji istovremeno radi i na drugim zadacima u obiteljskom poduzeću. Strategija upravljanja u malim obiteljskim poduzećima značajno se razlikuje od one koja se implementira u velika poduzeća. Značajke upravljanja i strateškog pristupa predmetnom području objašnjene su u ovom poglavlju.

3.1. Funkcije menadžmenta u obiteljskim poduzećima

Funkcije menadžmenta u obiteljskim poduzećima ne razlikuju se od funkcija menadžmenta u ostalim vrstama poduzeća. Primarna razlika zapravo leži u samom menadžeru, koji je najčešće samostalni menadžer u cijelom poduzeću. Zbog male prirode obiteljskih poduzeća, nije potrebno imati posebne zaposlenike koji obavljaju menadžerske dužnosti, jer iste obavlja vlasnička obitelj ili jedan član te obitelji. Funkcije menadžmenta čine osnovni procesi i aktivnosti koji doprinose uspješnom poslovanju i razvitku poduzeća, a čine ih:

1. **Planiranje:** Najosnovnija funkcija menadžmenta. U ovoj se aktivnosti definiraju budući ciljevi, uzimaju se u obzir resursi za ostvarenje istih te se razvija strategija razvoja i upravljanja poduzeća. Analizira se trenutna situacija u poduzeću i predviđa se buduća situacija, sve u skladu sa mogućnostima poduzeća.³²
2. **Organiziranje:** Nakon što su se u fazi planiranja definirali ciljevi, menadžer u fazi organizacije nastoji organizirati poslovanje, raspodijeliti resurse i dodijeliti zadatke odgovarajućim kadrovima. Sam cilj procesa organiziranja jest uvođenje efikasnosti u korištenje raspoloživih resursa u poduzeću te raspodjela odgovornosti.³³
3. **Vođenje:** Vođenje kao funkcija menadžmenta uključuje motiviranje i komuniciranje sa kadrovima, donošenje bitnih odluka te smirivanje i rješavanje konflikata. Dobar voditelj mora znati vladati ovim elementima kako bi vodio poslovan proces i poduzeće prema ostvarenju planiranog cilja.³⁴

³² Drucker, *The practice of management*, 38

³³ Ibidem, 44

³⁴ Ibidem, 48

4. **Kadroviranje:** „Temeljni zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima svodi se na: popunjavanje radnih mjesta u organizaciji, zadržavanje i motiviranje kvalitetnih djelatnika i stalnu izobrazbu, usavršavanje i razvoj zaposlenih.“³⁵Kadroviranje podrazumijeva pomno razmatranje pitanja poput: „Tko će biti najbolji za izvršavanje ovog zadatka?“. Pravilnim kadroviranjem osigurava se tečan radni proces.
5. **Kontroliranje:** Nakon što je poslovan proces pokrenut, primjenjuje se funkcija kontrole. Funkcija kontrole prati, bilježi, evidentira i uspoređuje rezultate poslovnog procesa. Kontrola mora uočiti odstupanja od planova, izvršiti korekcije na odstupanjima te postaviti korektivne mjere.³⁶

3.2. Strategija u malim obiteljskim poduzećima

Strategija u malim obiteljskim poduzećima odražava jedinstvene karakteristike, izazove i ciljeve koji se razlikuju od onih u većim, korporativnim strukturama. Male obiteljske tvrtke moraju pažljivo uravnotežiti poslovne potrebe s obiteljskim dinamikama kako bi osigurale dugoročnu održivost i rast. Ključni elementi strategije u malim obiteljskim poduzećima uključuju:

1. **Jasna vizija i misija:** Vizija i misija služe kao svjetionici koji usmjeravaju dugoročne ciljeve i svrhu poslovanja. U malim i mikro obiteljskim poduzećima, ove izjave često utjelovljuju obiteljske vrijednosti i tradiciju. Ključno je da svi članovi obitelji budu usklađeni s ovom vizijom i misijom kako bi se osigurala jedinstvena kohezija i zajednički cilj. Ako dođe do razlika u percepciji, nositelj obiteljskog poslovanja trebao bi aktivno poticati ostale članove da prihvate i usvoje zajedničku viziju i misiju. Na taj način, obiteljsko poduzeće može zadržati svoju snagu i jedinstvenost, osiguravajući da svi zajedno kroče prema istom cilju.³⁷

³⁵ Sikavica i Bahtijarević-Šiber, *Menadžment*, 76

³⁶ Drucker, *The practice of management*, 60

³⁷ Miller i Le Breton-Miller, *Managing for the Long Run*, 31

2. Planiranje nasljeđivanja: Planiranje nasljeđivanja je kritičan aspekt strategije u obiteljskim poduzećima. Podrazumijeva identifikaciju i pripremu nasljednika koji će preuzeti nezamjenjive uloge u poslovanju. Ovo uključuje edukaciju, obuku i postupno preuzimanje odgovornosti. Transparentna komunikacija i formalizacija procesa nasljeđivanja smanjuju rizik od konflikata unutar obitelji jer se konflikti unutar obitelji upravo najčešći kod faze naslijeđa.³⁸

3. Financijsko upravljanje: Održavanje financijske stabilnosti ključno je za dugoročnu održivost. Male obiteljske tvrtke često ovise o unutarnjim izvorima financiranja, kao što su osobna sredstva članova obitelji. Pravilno upravljanje novčanim tokovima, kontrola troškova i pametne investicije pomažu osigurati da poduzeće može rasti i suočiti se s ekonomskim izazovima.³⁹

4. Inovacija i prilagodba tržištu: Male obiteljske tvrtke moraju biti inovativne i fleksibilne kako bi ostale konkurentne. To podrazumijeva praćenje tržišnih trendova, uvođenje novih proizvoda ili usluga i prilagođavanje poslovnih modela. Inovacija ne mora biti skupa - često su male promjene u procesima ili ponudi dovoljne da se održi relevantnost na tržištu. Bitno je napomenuti kako su mikro i mala poduzeća puno fleksibilnija u promjeni svoje ponude ili prilagodbi tržištu od velikih poduzeća.⁴⁰

5. Održavanje kvalitete: Reputacija za izvanrednu kvalitetu često predstavlja temeljni kamen uspjeha malih obiteljskih poduzeća. Održavanje visokih standarda u proizvodnji i pružanju usluga ključno je za osiguranje vjernosti kupaca. To podrazumijeva stalno praćenje i unapređenje kvalitete, kao i brzu reakciju na povratne informacije koje dolaze od kupaca. Uvođenje različitih mjera za poboljšanje kvalitete, poput preventivnih strategija ili usporedbe s konkurencijom, dodatno će osnažiti standarde kvalitete i osigurati dugoročnu održivost poslovanja.⁴¹

6. Upravljanje ljudskim resursima: U malim obiteljskim poduzećima, timove često čine kombinacija članova obitelji i vanjskih suradnika. Učinkovito upravljanje ljudskim

³⁸ Drucker, *The practice of management*, 91

³⁹ Ibidem, 120

⁴⁰ Ibidem, 145

⁴¹ Ibidem, 170

resursima zahtijeva jasno postavljanje uloga i odgovornosti, pravedno vrednovanje rada te poticanje profesionalnog rasta. Stvaranje pozitivne radne atmosfere koja promiče suradnju i inovacije od suštinske je važnosti za postizanje dugoročnog uspjeha. Ova sinergija između članova obitelji i vanjskih suradnika može stvoriti dinamično okruženje koje potiče kreativnost i zajednički napredak.

7. Marketing i brendiranje: Male obiteljske tvrtke često koriste svoju obiteljsku priču kao jedinstveni prodajni prijedlog. Marketing strategija treba naglasiti autentičnost, tradiciju i kvalitetu. Korištenje digitalnih alata i društvenih medija može pomoći u doseganju šire publike i jačanju brenda. Internet i društveni mediji svakodnevno rastu na popularnosti i pružaju odlično okruženje za širenje marketinških poruka i promidžbenih materijala.⁴²

8. Odnosi s kupcima i dobavljačima: Dugoročni odnosi s kupcima i dobavljačima ključni su za stabilnost i rast. Male obiteljske tvrtke često imaju prednost u izgradnji osobnih, povjerljivih odnosa koji mogu dovesti do lojalnosti i preporuka. Održavanje dobrih odnosa kroz dosljednu kvalitetu i pouzdanost ključni su elementi strategije.⁴³

9. Održivost i društvena odgovornost: Sve više poduzeća, uključujući male obiteljske tvrtke, prepoznaje važnost održivosti i društvene odgovornosti. Implementacija praksi koje smanjuju negativan utjecaj na okoliš i podržavaju lokalne zajednice može poboljšati reputaciju poduzeća i privući ekološki osviještene kupce.⁴⁴

10. Kontinuirano obrazovanje i razvoj: Svijet poslovanja stalno se mijenja, pa je kontinuirano obrazovanje i profesionalni razvoj ključan. Članovi obitelji i ključni zaposlenici trebaju redovito pohađati seminare, tečajeve i konferencije kako bi ostali u tijeku s najnovijim trendovima i najboljim praksama u industriji.⁴⁵

Strategija u malim obiteljskim poduzećima mora biti prilagođena specifičnim potrebama i izazovima koje ova vrsta poduzeća donosi. Jasna vizija, planiranje nasljeđivanja, financijska stabilnost, inovacija, kvaliteta, upravljanje ljudskim resursima,

⁴² Drucker, *The practice of management*, 211.

⁴³ Ibidem, 231.

⁴⁴ Ibidem, 253.

⁴⁵ Ibidem, 275.

marketing, odnosi s kupcima i dobavljačima, održivost i kontinuirano obrazovanje ključni su elementi uspješne strategije. Pravilno balansiranje ovih elemenata pomaže obiteljskim poduzećima da ostvare dugoročan uspjeh i održe svoje poslovanje kroz generacije.

Iako se brojna poduzeća uvrštavaju u mikro i mala poduzeća, još uvijek se stručna literatura nedovoljno bavi usmjeravanjem mikro i malih poduzeća u razradi strategija poslovanja. Stručna literatura na ovom području bitno bi olakšala malim poduzetnicima razumijevanje važnosti razrade strategije poslovanja.

3.3. Poduzetnik kao čimbenik uspjeha obiteljskog poduzeća

Kako bi postigao uspjeh, poduzetnik mora posjedovati širok spektar osobina kako bi svojim radom mogao konkurirati drugim poduzetnicima na tržištu. Zbog sve obilnije i sposobnije konkurencije, kompliciranije je postati uspješnim poduzetnikom. Zbog toga se danas postavljaju mnoga pitanja, primjerice: „Koje sve osobine bi trebao imati poduzetnik koji želi što uspješnije obavljati svoju djelatnost?“ Karakteristike koje bi trebao posjedovati poduzetnik da bi uspješno i kontinuirano obavljao svoju djelatnost su⁴⁶:

1. inovativnost
2. razumno preuzimanje rizika
3. samouvjerenost
4. uporan rad
5. postavljanje ciljeva
6. odgovornost

Inovativnost se prvenstveno odnosi na stvaranje novih proizvoda, usluga, procesa i rješenja koji donose promjene i unapređenja. Inovacija je krajnji rezultat ovog kreativnog procesa, no ona nikada nije konačna. Konstantna potreba za novim inovacijama proizlazi iz činjenice da nijedna inovacija ne može osigurati trajnu konkurentsku prednost. Inovacije su često korisne u stjecanju konkurentске prednosti, no održavanje te prednosti iziskuje druge promjene u poduzeću. Čim se nova inovacija pojavi na tržištu, otvara se mogućnost za njezinu imitaciju, a konkurentске tvrtke često pokušavaju stvoriti verzije koje su čak bolje

⁴⁶ Ključne osobine uspješno poduzetnika. <http://www.partnerstvo-razvoj.net/files/file/pdf/Poduzetnistvo/KlucneOsobine/1.Kljucne-osobine-uspjesnog-poduzetnika.pdf> (pristupljeno 11. 5. 2024.)

od originala. Zbog toga će uspješan poduzetnik kontinuirano raditi na realizaciji svojih ideja. Prema Druckeru, poduzetnik se suočava s nizom izazova vezanih uz inovacije:⁴⁷

1. nepredvidivost (ne)uspjeha,
2. nesklad između sadašnje i buduće realnosti,
3. inovacije vezane za potrebe određenog procesa,
4. promjene u proizvodnji i tržišnoj strukturi,
5. demografske promjene,
6. nove spoznaje i znanja,
7. promjene u razmišljanjima.

Uz dobro postavljen plan i razradu strategije, obiteljsko poduzeće može započeti inovacijski proces, a ključno je da pažljivo razmotri potencijalnu primjenu inovacije, ciljnu publiku, te šanse za uspjeh ili neuspjeh. Samo postojanje poduzetništva, bilo ono obiteljsko ili neobiteljsko, podrazumijevanja snošenje određenog rizika na tržištu. Rizik je nepredvidiva negativna pojava koja može usporiti razvoj ili smanjiti profitabilnost poduzeća, a zauzima razne forme poput neočekivanih događaja ili ljudskih pogrešaka, koje mogu negativno utjecati na ishod. Bitno je napomenuti kako je sklonost riziku vrlina poduzetnika, no pretjerana sklonost, ili pak ne uvažavanje činjenice da postoji rizik, tj., zanemarivanje rizika, može biti kobno za poduzeće.

Preuzimanje rizika nosi sa sobom ne samo mogućnost negativnih posljedica, već i povećava razinu neizvjesnosti i stresa. Sposoban poduzetnik u ovakvim slučajevima mora posjedovati karakter i samouvjerenost, vrlinu koju je dužan proširiti na ostale članove obitelji, ukoliko je riječ o obiteljskom poduzeću. Iako se donesene odluke ili nove ideje mogu na prvu činiti nepotrebnima ili pretjerano ambicioznima, poduzetnik mora posjedovati vjeru u uspjeh.⁴⁸ Nasuprot, prekomjerno samopouzdanje može dovesti do precjenjivanja vlastitih mogućnosti, što ponekad nije u skladu sa stvarnim stanjem. Stoga je za poduzetnika važno da pronade ravnotežu između svojih ambicija i realno postavljenih ciljeva. Poduzetnik bi trebao usmjeriti svoju pažnju na stvaranje

⁴⁷ Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, 30.

⁴⁸ Štavlić, *Mikro poduzetništvo*, 87.

i održavanje ravnoteže u poslovanju kako bi osigurao dugoročan uspjeh. Pažnja bi stoga trebala biti usmjerena na:

1. **viziju** – pretpostavka koja sagledava gdje će se poduzeće nalaziti u budućnosti, uzima u obzir sadašnji položaj poduzeća, njegove mogućnosti i služi kao okvir u kojem se mogu postaviti realni ciljevi.
2. **misiju** – misija predstavlja konkretiziranu i sažetu viziju. Dok je vizija neka vrsta sna, misija predstavlja namjeravanu stvarnost, realan cilj do kojeg poduzeće nastoji stići.
3. **sposobnosti** – i vizija i misija moraju biti sastavljene uzimajući u obzir sposobnosti poduzeća i poduzetnika. Nerijetko pojedinci sumnjaju u svoje sposobnosti, no ovdje ponovo ključnu ulogu igra samouvjerenost. Poželjno je da je prisutna i kod poduzetnika i kod poduzeća kao cjeline.
4. **strateške ciljeve** – ciljevi su kvantifikacije misije, konkretno stanje kojemu se teži. Postizanje cilja označuje uspješnost poduzeća i kompetentnost poduzetnika.

Pozitivne poduzetničke osobine odskočna su daska poduzeća. Poznato je kako su kvalitetne osobine poduzetnika osigurale okruženje sa manje rizika i bržim putem prema cilju. Promjene koje poduzetnik odluči poduzeti iziskuju trud i naporan rad kako bi uspješno bile prihvaćene i konkretizirane. Prije navedene vizije i misije trebaju funkcionirati kao svojevrsna motivacija cijeloukupnom poduzeću. Budući da su osobni i poslovni ciljevi poduzetnika često usko povezani, nužno je da poduzetnik jasno definira svoje želje kako bi mogao izraditi učinkovit poslovni plan.

Plan poslovanja predstavlja temeljnu smjernicu koja usmjerava poduzetnika prema ostvarenju zadanih ciljeva. Ciljevi ne samo da pomažu u održavanju fokusa, već su ključni i za mjerenje poslovnog uspjeha, omogućujući poduzetniku da prati napredak, analizira odstupanja između planiranog i stvarno postignutog, te poduzme potrebne korektivne mjere kako bi se što više približio željenim rezultatima.

Odgovornost znači biti spreman snositi posljedice za vlastite poslovne odluke. Poduzetnik, iako prvenstveno odgovoran sebi za svoje djelovanje, mora biti svjestan da prava uspješnost zahtjeva preuzimanje odgovornosti prema zaposlenicima, njihovim obiteljima, kao i prema vlastitoj obitelji. Iako poduzetnik često vodi posao samostalno,

njegova odgovornost mora obuhvatiti sve one koji su na bilo koji način povezani s poduzećem ili koji ovise o njegovom uspjehu.⁴⁹

Brojne studije usmjerile su se na osobne, emocionalne i razvojne karakteristike osnivača-vlasnika te na njihov utjecaj u procesu nasljeđivanja. Jedan od ključnih izazova u ovom procesu je nesposobnost osnivača da se distancira od poslovanja, kao i manjak povjerenja i motivacije kod nasljednika ili drugih članova obitelji. Ovi relacijski čimbenici često predstavljaju značajne prepreke koje otežavaju uspješan prijenos poslovanja na sljedeću generaciju.⁵⁰

Vođa obiteljskog poduzeća podložan je brojnim konkurentskim i sukobljenim poslovnim i obiteljskim utjecajima koji mogu uzrokovati nesklad koji dovodi do nestalnog i nepredvidivog ponašanja, što je u potpunoj suprotnosti s racionalnom, profesionalnom i prihvatljivom ulogom menadžmenta. Mnogi osnivači poduzeća nerado traže vanjski stručni savjet u procesu nasljeđivanja obiteljskog poduzeća: mnogi ne vide vrijednost i razlog iza toga, dok drugi smatraju da to pokazuje njihovu nekompetentnost da vode obitelj i predaju posao sljedećoj generaciji.⁵¹

Različiti pristupi vođenju u obiteljskim poduzećima, gdje emocije često dolaze u konflikt sa poslovnom stranom poduzeća, postali su sve češća tema istraživanja. Vođenje u ovakvim poduzećima razlikuje se od stilova prisutnih u neobiteljskim tvrtkama zbog emocionalne povezanosti vođa s poduzećem, njihovog snažnog utjecaja na smjer poslovanja te često dugog razdoblja njihovog upravljanja. Na primjer, istraživanja pokazuju da obiteljske tvrtke češće usvajaju transformacijski stil vodstva, koji uključuje postavljanje jasne vizije i strateškog smjera za tvrtku, u usporedbi s neobiteljskim poduzećima.⁵²

Poduzetnici trebaju imati brojna znanja, posebno kada je riječ o mikro ili malim obiteljskim poduzećima budući da u njima poduzetnici često obavljaju različite funkcije. Uz to, potrebne su osobne kompetencije i razvijene komunikacijske vještine kako bi mogli kvalitetno obavljati posao. Jasan i konkretan stil vođenja poslovanja rezultirat će tečnijim obavljanjem radnih zadataka, pospješanjem kvalitete te brže stjecanje dobiti.

⁴⁹ Vandekerckhof, *The effect of organizational characteristics on the appointment of nonfamily managers in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth*, 104.

⁵⁰ Bjornberg, Nicholson, *Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship with the Family Firm*, 37

⁵¹ Lam, *Dancing to two tunes: Multi-entity roles in the family business succession process*, 508

⁵² Vallejo, *A model to study the organizational culture of the family firm*, 64

4. UPRAVLJANJE OBITELJSKIM PODUZEĆIMA NA PRIMJERU UGOSTITELJSKOG PODUZEĆA

Način upravljanja ugostiteljskim obiteljskim poduzećem treba prilagoditi vrsti poslovanja, vrsti gostiju, području na kojem poduzeće djeluje te tržišnim potrebama iz čega i proizlaze specifičnosti poduzeća, no valja napomenuti kako je poslovanje potrebno prilagoditi i vlasnicima-članovima obitelji te njihovim mogućnostima i željama.

4.1. Opći podaci o restoranu Terbotz

Restoran Terbotz nalazi se u Međimurskoj županiji, na vrhu Železne Gore. Restoran se razvijao paralelno s vinarijom i građevinarskim obrtom istoimene obitelji. Smješten je uz dvjestotinjak godina star i poprilično zapušten dvorac mađarske obitelji Terbotz, točnije, izgrađen je na temeljima jedne od pokrajnjih gospodarskih zgrada. Vlasnička obitelj je na tim temeljima sagradila restoran dok su od stare zgrade sačuvali i restaurirali u kušaonicu vina samo vinski podrum.⁵³

Restoran je stavljen u pogon 2002. godine te otada se u restoranu pripremaju tradicionalna međimurska jela pripremljena od namirnica iz njihovog vrta, voćnjaka, imanja, okolnih šuma te Mure i Drave. Podrum obitelji nudi domaća kvalitetna vina iz personalnog uzgoja te vina iz okolice.

Sam kompleks izgrađen je u 19. stoljeću kao kurija tada plemićke obitelji Terbotz. Obitelj je imala velike posjede u Međimurju i primarno se bavila vinarstvom. 1803. godine izgrađen je vinski podrum koji je i danas u funkciji. Posljednja vlasnica kurije bila je Ilona Terbotz, nakon čije smrti kurija prelazi u vlasništvo države. Godine 2002. kuriju otkupljuje druga obitelj koja započinje svoje obiteljsko poduzeće.

⁵³ www.utarnji.hr. 2018. Recenzija restorana: restoran Terbotz je potvrda da se s vjerom u klasične recepte itekako može polučiti sjajan kulinarski uspjeh. <https://www.jutarnji.hr/dobrahrana/price/recenzija-restorana-restoran-terbotz-je-potvrda-da-se-s-vjerom-u-klasicne-naslijedene-recepte-itekako-moze-poluciti-sjajan-kulinarski-uspjeh/7301035/> (pristupljeno 29. 5. 2024.)



Slika 2. Restoran Terbotz

Izvor: Terbotz. Početna. <https://www.terbotz.hr/> (29. 5. 2024.)

U nastojanju da obitelj proširi svoju turističku ponudu, uvedena su posebne i personalizirane degustacije vina. Kako bi gosti mogli isprobati i doživjeti ponudu vinarije, pripremljen je prostor, neutralizator i osoblje koje gostima preporučuje vina s obzirom na njihove preferencije. Osim klasične degustacije, postoji mogućnost večere koja uključuje jelo i kušanje vina.⁵⁴

U Restoranu Terbotz mogu se organizirati i različite svečanost, primjerice, vjenčanja, krštenja, proslava Svete Potvrde, poslovna druženja i dr. Ovaj restoran ima kapacitet od 110 sjedećih mjesta. Restoran je opremljen da udovolji potrebama različitih vrsta okupljanja, bilo da se radi o intimnim obiteljskim proslavama ili većim društvenim događajima. Prostor restorana dizajniran je tako da se lako prilagodi različitim postavkama, omogućavajući organizaciju svečanosti u skladu s željama klijenata.

4.2. Menadžment restorana Terbotz

Vlasnik restorana ujedno je i menadžer koji, uz ostale radne zadatke, provodi i upravljanje cjelokupnim poslovanjem. U obavljanju menadžerske funkcije vlasnik ovog restorana, osim

⁵⁴ Restoran Terbotz, raspoloživo na: <https://www.terbotz.hr/> (pristupljeno: 29. 5. 2024.)

što samostalno djeluje, često djeluje i u skladu s primljenim savjetima od strane članova obitelji kao i od strane samih zaposlenika.

Vlasnik restorana Terbotz poslovanje istog prilagođava kretanju na tržištu što znači da prati trendove i usklađuje ponudu svojeg restorana s identificiranim trendovima, potrebama gostiju, mogućnostima regije u kojoj posluje i svojim vlastitim vizijama o tome kako visokokvalitetan restoran treba poslovati. Dugogodišnje iskustvo u ugostiteljstvu osiguralo mu je stručno znanje vezano uz poslovanje u ugostiteljstvu, ali i bolje shvaćanje načina na koji se treba odnositi prema zaposlenicima i gostima.

4.3. Analiza intervjuja s vlasnikom restorana Terbotz

U svrhu boljeg razumijevanja obiteljske dinamike i načina poslovanja restorana, proveden je intervju s vlasnikom poduzeća. Intervju pruža detaljniji uvid u organizacijsku strukturu obiteljskog poduzeća, način poslovanja, raspodjelu poslova unutar članova obitelji, odnose s konkurencijom i planove razvoja.

Vlasnik obrta pobliže je objasnio samu vlasničku i upravljačku strukturu. Vlasnik cjelokupnog obrta je otac obitelji, no poslovanje i upravljačke dužnosti se dijele unutar obitelji. Naime, otac obitelji jest rukovodeća osoba u poslu vinarije i podrumarstva, dok je supruga nadležna osoba u samom restoranu.

Vinarija i podrumarstvo iziskuju dodatno tehničko znanje koje otac obitelji posjeduje, dok je rukovođenje restorana bila želja supruge. U obitelji su također i tri sina koja redovito pomažu u poslovanju vinarije i restorana. Ovakav primjer podjele poslova čest je u obiteljskim poduzećima. Uključivanje cijele obitelji u poslovan proces olakšava isti, te pruža kolegijalan pristup poslovanju, kakav bi obitelj i trebala imati.

Kompleks trenutno zapošljava 23 radnika, od kojih su četvero unutar same vlasničke obitelji. Otac obitelji je tijekom intervjuja naglasio korisnost fleksibilnosti koju posjeduju radnici članovi obitelji. Ovakva se fleksibilnost očituje u obavljanju poslova van radnog

vremena, pružanju pomoći ukoliko je ona potrebna te rješavanju pojedinih problema zajedno. Vidljivo je kako je odnos obiteljskih faktora u skladu s poslovnim faktorima na primjeru restorana Terbotz.

Strategija i planiranje strategije često je zadatak koji se nadmeće vrhovnom menadžmentu u klasičnim poduzećima. U obiteljskim poduzećima, koja su najčešće mikro ili mala poduzeća, zadatke vrhovnog menadžmenta često obavlja vlasnička obitelj. Slučaj obiteljskog poduzeća restorana Terbotz nije iznimka. Valja napomenuti kako se većina odluka relevantnih za poslovanje, bilo dugoročne ili kratkoročne, temeljito analizira od strane svih članova obitelji. Na taj način svi članovi imaju utjecaj na razvitak poslovanja. Njihov menadžment usmjeren je na očuvanje obiteljskih naslijeđa, pri čemu svaki član obitelji igra ključnu ulogu u svakodnevnom vođenju restorana. Odluke se donose zajednički, uz poštovanje mišljenja svih uključenih.

Konkurenti u neposrednoj blizini su „Izletište Vukov Breg“, vinarija „Tomšić“ te izletište „Vinska kuća Hadžić“. Ono što restoran Terbotz čini konkurentnijim jest unikatnost njegove turističke ponude. Iako okolni objekti pružaju slične usluge, poput degustacija vina, Terbotz svoje atrakcije i svoju turističku ponudu uspjeva kombinirati u jedan proizvod koji nema supstituta.

U slučaju restorana Terbotz pitanje nasljedstva nije u potpunosti riješeno, no vlasnik je uvjeren u sposobnost nasljeđivanja svoje djece. Ulaganje u njihovu edukaciju i volja za rad kod djece osigurali su stabilan proces nasljeđivanja, no vlasnik planira prijenos vlasništva unaprijed pravovremeno definirati.

Ova sinergija tradicionalnih obiteljskih vrijednosti i suvremenih menadžerskih praksi omogućuje Terbotzu da se ističe na tržištu, dok istovremeno zadržava autentičnost i bliskost koja je temelj njihovog poslovanja.

ZAKLJUČAK

Obiteljska poduzeća nude jedinstvenu perspektivu na poduzetništvo, integrirajući obiteljske odnose s poslovnim zadacima u kompleksan, ali često komplementaran odnos. Ova poduzeća predstavljaju jedinstvenu fuziju dviju, naizgled suprotstavljenih sfera: poslovne, koja se fokusira na strateško planiranje, operativne zadatke i financijsko upravljanje, te obiteljske, koja je usmjerena na održavanje skladnih i zdravih obiteljskih veza. Uspjeh obiteljskog poduzeća uvelike ovisi o osjetljivoj ravnoteži između ovih dviju dimenzija, pri čemu svaka mora učinkovito ispuniti svoje funkcije kako bi poduzeće prosperiralo.

Obiteljske vrijednosti i tradicije igraju ključnu ulogu u oblikovanju kulture obiteljskih poduzeća. Ove vrijednosti često stvaraju snažan osjećaj zajedništva i lojalnosti među članovima obitelji i zaposlenicima, što može imati pozitivan učinak na njihovu motivaciju i produktivnost. Kako se poduzeća prenose s jedne generacije na drugu, dolazi do akumulacije znanja i iskustva unutar obitelji, što osigurava kontinuitet u poslovanju i stabilnost poduzeća kroz vrijeme.

Vođenje obiteljskog poduzeća može biti izazovno, ali se značajno olakšava kada postoje dobri međuljudski odnosi, kako među članovima obitelji, tako i sa zaposlenicima koji nisu članovi obitelji. Uspostava jasnih struktura upravljanja, učinkovita komunikacija i pažljivo planiranje nasljeđivanja ključni su za dugoročni uspjeh poduzeća. Ključno je da se mlađi članovi obitelji postupno uključuju u poslovne procese, čime stječu vrijedno iskustvo i povećavaju šanse da će u budućnosti preuzeti vođenje poduzeća od starijih generacija, što je jedno od važnih mjerila uspjeha u svakom obiteljskom poduzeću.

U procesu upravljanja obiteljskim poduzećem posebno dolaze do izražaja osobine lidera, odnosno poduzetnika. Važno je da osoba na čelu bude inovator, kreator, sposoban lider, fleksibilan u pristupu i agilna u prepoznavanju tržišnih prilika koje mogu pridonijeti daljnjem razvoju poduzeća.

LITERATURA

- Alpeza, M., & Kiura, P. Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj. CEPOR, 2012. Preuzeto s <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2016/03/Razvoj-i-odrzivost-obiteljskih-poduzeca.pdf> (pristupljeno 11. 5. 2024.)
- Björnberg, A., & Nicholson, N. „Emotional ownership: The next generation’s relationship with the family firm.“ *Family Business Review*, 25(4), (2012.) 374–390. <https://doi.org/10.1177/0894486511432471>
- Bulog, I. i Kružić, D. *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Sveučilište u Splitu: Split, 2009.
- Corporate Finance Institute. (n.d.). *Corporate Finance Institute*. Preuzeto 13.5.2024. s <https://corporatefinanceinstitute.com/>
- Crnković Pozaić, S. *Overview of the family business relevant issues – Country fiche Croatia*. Zagreb: CEPOR, 2008. – SMEs and Entrepreneurship Policy Centre. Preuzeto s <http://www.cepor.hr> (pristupljeno 11. 5. 2024.)
- Drucker, P. *Innovation and Entrepreneurship: Practices and Principles*. Harper & Row, New York, 1985.
- Drucker, P. F. *The practice of management*. Harper & Row. New York. 2007.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. *Organization development and change*. Mason, OH: Thomson South-Western, 2004.
- Europka komisija, *Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća*, 2015. <https://www.apprrr.hr/wp-content/uploads/2023/10/Vodic-za-korisnike-o-definiciji-malih-i-srednjih-poduzeca.pdf> (pristupljeno 20. 5. 2024.)
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, 1997.
- Karić, M. *Ekonomika poduzeća*. Zagreb: Školska knjiga, 2009.
- Kružić, D. i sur. *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Sveučilište u Mostaru, 2016.
- Lam, W. *Dancing to two tunes: Multi-entity roles in the family business succession process*. *International Small Business Journal* 29, 2011.
- Mandić, A., & Mandić, V. „Analysis of key challenges of family businesses: The Croatian context.“ *International Journal of Contemporary Business and Entrepreneurship (IJCBE)*, 1(1),(2020.) 21–35.

- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Harvard Business School Press, 2005.
- Pavlić, P., Ruža, F. i Vušković, R. *Ekonomika poduzeća*. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu. 2011.
- Partnerstvo za razvoj. *Ključne osobine uspješnog poduzetnika*. Preuzeto s <http://www.partnerstvo-razvoj.net/files/file/pdf/Poduzetnistvo/KlucneOsobine/1.Kljucne-osobine-uspjesnog-poduzetnika.pdf> (pristupljeno 11. 5. 2024.)
- Poza, E. J., & Daugherty, M. S. *Family Business*, Cengage Learning, 2013.
- Poza, Ernesto J. *Family Business*, South-Western College Pub, 2010.
- Sikavica, P. Bahtijarević-Šiber, F. *Menadžment*. Zagreb: Masmedia. 2004.
- Škrtić, M. i Mikić, M. *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija-Naklada, 2011.
- Štavlić, K. *Mikro poduzetništvo: resursi, potencijali i uspješnost*. Požega: Veleučilište u Požegi, 2018.
- Terbotz. Početna. <https://www.terbotz.hr/> (29. 5. 2024.)
- Vallejo, M. C. „A model to study the organizational culture of the family firm.“ *Small Business Economics*, 36(1), (2011.) 47–64. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9174-7>
- Vandekerhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. „The effect of organizational characteristics on the appointment of nonfamily managers in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth.“ *Family Business Review*, 28(2), (2015.) 104–122. <https://doi.org/10.1177/0894486513514272>
- www.jutarnji.hr., *Recenzija restorana: restoran Terbotz je potvrda da se s vjerom u klasične recepte itekako može polučiti sjajan kulinarski uspjeh*, 2018. <https://www.jutarnji.hr/dobrahrana/price/recenzija-restorana-restoran-terbotz-je-potvrda-da-se-s-vjerom-u-klasicne-naslijedene-recepte-itekako-moze-poluciti-sjajan-kulinarski-uspjeh/7301035/> (pristupljeno 29. 5. 2024.)
- Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16
Zakon o računovodstvu, NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 114/22, 82/23

POPIS TABLICA I SLIKA

Tablice

Tablica 1. Tipovi obiteljskih poduzeća	8
--	---

Slike

Slika 1. Preklapanje interesa obitelji i poduzeća	Error! Bookmark not defined.
Slika 2. Restoran Terbotz.....	25
Slika 3. Terbotz podrum	Error! Bookmark not defined.