

# Model učinkovite organizacije rada malih obiteljskih poduzeća i princip oblikovanja njihove ponude

---

**Pupis, Karla**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:483076>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-30**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT  
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
OPATIJA, HRVATSKA

*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**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**

**KARLA PUPIS**

**Model učinkovite organizacije rada malih obiteljskih  
poduzeća i princip oblikovanja njihove ponude  
Primjer slučaja: Ugostiteljski obrt 'Porta Pranzo'**

**Model of effective work organization for smaller family  
businesses and the principle of shaping their offer based on  
the example of the hospitality business 'Porta Pranzo'**

Završni rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**  
Poslovna ekonomija u turizmu  
Studijski smjer: Menadžment u hotelijerstvu

**Model učinkovite organizacije rada malih obiteljskih  
poduzeća i princip oblikovanja njihove ponude**  
**Primjer slučaja: Ugostiteljski obrt ‘Porta Pranzo’**

**Model of effective work organization for smaller family  
businesses and the principle of shaping their offer based on  
the example of the hospitality business ‘Porta Pranzo’**

Završni rad

Kolegij: **Menadžment gastronomije  
i restoraterstva**

Student: **Karla Pupis**

Mentor: Prof. dr. sc. **Slobodan Ivanović**

Matični broj: **0016167485**

Opatija, 2023.



## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

**Karla Papis**  
(ime i prezime studenta)

**0016167485**  
(matični broj studenta)

Model učinkovite organizacije rada malih obiteljskih poduzeća i princip oblikovanja njihove ponude  
Primjer slučaja: Ugostiteljski obrt 'Porta Pranzo'  
(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, \_\_\_\_\_ 05.09.2023. \_\_\_\_\_

*Karla Papis*

\_\_\_\_\_  
Potpis studenta

## **Sažetak**

U ovom završnom radu opisat će se organizacija rada i organizacijske strukture malih obiteljskih poduzeća na primjeru ugostiteljskog obrta “Porta Pranzo”. Opisat će se i definirati obiteljsko poslovanje kao i sve vrste organizacijskih struktura. Uz pomoć teoretskog dijela o organizaciji rada mikro poduzeća lakše će se razumjeti kako odrediti najbolju organizacijsku strukturu za svoje poduzeće. U ovom radu će se pisati i o principima stvaranja gastronomske i enološke ponude ugostiteljskog objekta te o samoj ponudi koju ovaj obrt nudi. Razmotrit će se načini na koje se ponuda ugostiteljskog objekta može promovirati te da što više ljudi sazna za poduzeće i iskusi njegovu ponudu. Na kraju rada pisati će se o samom ugostiteljskom obrtu, o njegovoj povijesti i samim počecima poslovanja te o svemu što ovo poduzeće nudi svojim gostima i klijentima. Pomoću istraživanja koje će se provesti nad ovim ugostiteljskim obrtom, napraviti će se i SWOT analiza poduzeća, a na samom kraju rada doznati će se planovi za budućnost te na koji način će se unaprijediti poslovanje ovog objekta.

**Ključne riječi:** organizacija rada; organizacijska struktura; mala poduzeća; ponuda

# Sadržaj

<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>1. Obiteljsko poslovanje i poslovanje malih obiteljskih poduzeća</b>	<b>3</b>
1.1. Pojam, definicija i značajke obiteljskog poslovanja	3
1.2. Načela poslovanja i poslovna politika malih poduzeća	4
1.3. Resursi obiteljskih poduzeća	6
1.4. Prednosti i nedostaci malih obiteljskih poduzeća	7
1.5. Ciljevi obiteljskog poduzeća	8
1.6. Konkurentske strategije obiteljskog poslovanja	10
<b>2. Model organizacije rada mikro poduzeća</b>	<b>13</b>
2.1. Pojam i značajke organizacije rada malih obiteljskih poduzeća	13
2.2. Vrste i definicije organizacijskih struktura	15
2.3. Oblikovanje organizacijske strukture	17
<b>3. Principi stvaranja ponude u malim obiteljskih poduzećima</b>	<b>18</b>
3.1. Specifičnosti i pristupi stvaranja ponude u malim poduzećima	18
3.2. Brendiranje i način promoviranja ponude	19
3.3. Gastronomsko – enološka ponuda i njezina uloga u razvoju i prepoznatljivosti objekta u destinaciji	20
3.4. Funkcije marketinga za promociju ponude	21
3.5. Kanal prodaje usluge	22
3.5.1. Izravna prodaja	22
3.5.2. Neizravna prodaja	22
<b>4. Organizacija rada na primjeru ugostiteljskog obrta “Porta Pranzo”</b>	<b>24</b>
4.1. Podaci o ugostiteljskom poduzeću	24
4.2. Povijest, vizija i misija poduzeća	24
4.3. Gastronomska ponuda ugostiteljskog obrta	24
4.4. Organizacija rada cateringa i upravljanje s vanjskim suradnicima	25
4.5. Gastronomska ponuda cateringa	26
4.6. SWOT analiza poduzeća	27
4.7. Analiza oorganizacijske strukture	28
4.8. Troškovi, prihodi i iskorištenost kapaciteta	28
4.9. Planovi za budućnost i unaprjeđenje poslovanja ugostiteljskog obrta	29
<b>Zaključak</b>	<b>31</b>
<b>Bibliografija</b>	<b>32</b>
Popis ilustracija	33

## Uvod

Obiteljsko poslovanje najrasprostranjeniji je oblik poslovanja u Europskoj uniji, a organizacija rada takvog ali i svih ostalih poduzeća jedan je od ključnih elemenata poduzeća. Prije osnutka poduzeća važno je znati nešto više o prednostima, ali i nedostacima takvog oblika poslovanja. Poduzetnik sam odabire koja vrsta organizacijske strukture bi bila najbolja za njegovo poduzeće te na temelju toga se oblikuje organizacijska struktura.

Predmet istraživanja ovog rada je model učinkovite organizacije rada i načini oblikovanja ponude ugostiteljskog obrta "Porta Pranzo". Ovo obiteljsko poduzeće smješteno je u Jušićima, osnovano je 2008. godine te trenutno broji osam zaposlenih. Analizom poduzeća smatra se da je organizacijska struktura poduzeća jednostavna iz razloga što je vlasnica jedna, a svi zaposleni odgovaraju njoj. Analizirana je gastronomska ponuda za uslugu cateringa koja dominira u poslovanju ovog objekta te na koji način se odvija organizacija cateringa.

Svrha i cilj ovog završnog rada je prikazati na koji način djeluje jedno malo obiteljsko poduzeće i s kakvim se sve preprekama susreće. Cilj je uočiti na koje načine se poslovanje može unaprijediti te kako pomoću marketinga promovirati ponudu objekta, ali i sam objekt. Napravljena je SWOT analiza poduzeća koja je važni dio strateškog upravljanja poduzeća te pomoću nje poduzeće pronalazi pravu strategiju za sebe. Ugostiteljski obrt "Porta Pranzo" ima svoj cilj, a to je pružiti što bolju i kvalitetniju uslugu svojim gostima i tako opstati što duže na tržištu.

Ovaj završni rad strukturiran je u pet cjelina koje zajednički obrađuju zadanu temu rada. U prvom djelu definira se i razrađuje obiteljsko poslovanje i poslovanje malih obiteljskih poduzeća, njegove značajke i resursi te ciljevi obiteljskih poduzeća. Isto tako opisane su konkurentne strategije poduzeća te prednosti i nedostaci ovakvog načina poslovanja. Drugi dio rada sastoji se o teoretskom djelu u kojem se opisuju vrste organizacijskih struktura, definira se organizacijska struktura te se opisuje način oblikovanja organizacijske strukture. Treći dio rada odnosi se na stvaranje ponude u malim poduzećima, kako brendirati poduzeće i kako ga promovirati kroz razne marketinške načine. U četvrtom dijelu rad se odnosi na sam ugostiteljski obrt "Porta Pranzo" te na podatke o objektu. Prikazana je povijest poduzeća kroz godine te misija i vizija poduzeća. Analizirana je gastronomska ponuda objekta i način organizacije cateringa. SWOT analizom prikazane su prednosti i prilike te nedostaci i slabosti samog poduzeća. Uz to, analizirali su se troškovi i prihodi poduzeća od početka poslovanja do

sada. Zadnji dio rada je zaključak u kojemu se donose zaključci o cijelom radu te kako poboljšati i unaprijediti poslovanje ovog ugostiteljskog obrta.



# 1. Obiteljsko poslovanje i poslovanje malih obiteljskih poduzeća

Obiteljska poduzeća spadaju u najdugovječnije organizacije na svijetu, a neke daktiraju iz 6.stoljeća nakon što su prebrodile uspone i padove nekoliko državnih režima te gotovo sve velike ratove. Iako je važan opstanak obiteljskih poduzeća, postoji malo publikacija koje se bave iskorištavanjem resursa i konkurentskih mogućnosti obiteljskih poduzeća.

Obiteljska poduzeća čine više od 60% svih poduzeća u EU<sup>1</sup>, a mala i srednja poduzeća predstavljaju 99% svih poduzeća u EU.<sup>2</sup> Poduzeća se kreću od samostalnih poduzetnika do velikih međunarodnih poduzetnika. Bila mala ili velika, obiteljska poduzeća igraju značajnu ulogu u gospodarstvu Europe. Europska komisija prepoznala je važnost obiteljskih poduzeća te se zalaže za stvaranje povoljnog okruženja kako bi se obiteljska poduzeća mogla razvijati.

Osnivanje i vođenje obiteljskog poduzeća izazovno je, ali isto tako može biti i nagrađivani proces. Obiteljsko poduzeće uključuje članove iste obitelji koji zajedno stvaraju i upravljaju poduzećem.

## 1.1. Pojam, definicija i značajke obiteljskog poslovanja

Obiteljsko poslovanje definirano je prema definiciji Europske unije koja glasi da u obiteljskom poduzeću većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici. U upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji, te, u slučaju dioničkih društava osnivač/vlasnik dijela poduzeća sa srođnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja.

Obiteljsko poduzeće u raspravama se smatra poduzećem koje je u vlasništvu obitelji, osigurava radna mjesta i donosi prihode za članove obitelji koja je u vlasništvu. U Hrvatskoj pojam za obiteljsko poduzeće nije definiran te to otežava praćenje njegova razvoja.

Značajke obiteljskog poslovanja su sljedeće:

- Članovi poduzeća su članovi iste obitelji te oni posjeduju i poslovno vode poduzeće

---

<sup>1</sup> [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en)

<sup>2</sup> <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/63/mala-i-srednja-poduzeca>

- Položaj članova obitelji u poduzeću ovisi o međusobnom odnosu članova obitelji.
- Kontrolu poduzeća posjeduje obitelj iz razloga što oba posjeduje većinski ili cijeli udio vlasništva u tvrtci te čini viši menadžment što znači da može i kontrolirati poslovanje.
- Uzajamni interes za poslovanje budući da članovi obitelji imaju ključne položaje u obiteljskom poduzeću te to može utjecati na politiku poduzeća prema zajedničkom interesu obitelji i poduzeća.
- Prenosjenje posla s generacije na generaciju je važno jer tako poduzeće opstaje što duže godina na tržištu. Obitelj se bavi upravljanjem posla te se tako prenosi s jedne generacije na drugu.
- Povjerenje je u svakom poslu ključno. U obiteljskom poslovanju povjerenje je još važnije ali i čvršće pošto se radi o članovima obitelji. Članovi imaju međusobno povjerenje budući da imaju iste pretke, isti skup vrijednosti i poslovne etike.
- Poslovna transparentnost je jedns od značajki obiteljskog poslovanja, a karakteriziraju ga moralna načela te isti poslovni ciljevi.

## 1.2. Načela poslovanja i poslovna politika malih poduzeća

Načela poslovanja su smjernice ili pravila koja su korisna za rješavanje problema te kod donošenja odluka i postizanju ciljeva poduzeća. Uobičajeno je da poduzeća implementiraju neko načelo koje služi kao smjernice u rasponu interakcija i procesa. Poduzeće može odrediti svoja načela za javnost. Načela se mogu odnositi na poslovno ponašanje prema ljudima te prema cijeloj organizaciji.

Postoji nekoliko najboljih primjera poslovnih načela, a to su<sup>3</sup>:

1. Pretvaranje ideje u djela – poduzeće treba vjerovati svojim instinktima i analizi. Ideje koje se prezentiraju bez djelovanja nisu ideje.
2. Uvijek treba raditi za budućnost – nemoguće je predvidjeti što će postići uspjeh, a što ne. Pogled u budućnost može se odnositi na novu uslugu, novi proizvod ili na novog klijenta.
3. Davanje – povezivanje s osobama koje mogu pomoći u prodaji ili dati neki koristan savjet.

---

<sup>3</sup> <https://www.thecloudtutorial.com/business-principles-examples/>

4. Usredotočiti se na okupljanje upućenih osoba – naravno da nitko ne može znati sve no zbog toga treba okupiti tim ljudi koji zajedno znaju gotovo sve i zajedno mogu sve te tako postići poslovne ciljeve.
5. Shvatiti osnovna načela financija i računovodstva – poduzeće mora poštivati i slijediti financijska načela te poštivati zakone i propise koja se vežu uz poslovni proces. Poduzeće treba prijavljivati poreze i nabaviti sve potrebne dozvole.

Poslovna politika obuhvaća smjernice i strategije koje se koriste kod upravljanja i vođenja poduzećem. Ove smjernice i strategije razvijene su kao pomoć malim poduzećima da postignu željene ciljeve i rezultate te kako bi poduzeće bilo bolje od svoje konkurencije. Smjernice poslovne politike također pridonose dugoročnom uspjehu poduzeća na tržištu. Ključni elementi poslovne politike su:

1. Misija, vizija i ciljevi – svako poduzeće mora imati definiranu misiju, viziju i ciljeve
2. Organizacijska struktura – u malim poduzećima bilo bi poželjno da imaju hijerarhijsku strukturu većih tvrtki no poduzećima to često nedostaje. Za svako poduzeće važno je uspostaviti organizacijsku strukturu koja odgovara poduzeću te ona omogućuje dobru komunikaciju u poduzeću.
3. Financijsko upravljanje – za uspjeh poduzeća važno je upravljanje financijama. To podrazumijeva praćenje rashoda i prihoda, upravljanje likvidnošću poduzeća te napraviti izvještaj o financijskim rezultatima.
4. Marketing i prodaja – marketinška strategija treba biti dobro osmišljena jer pomaže u privlačenju gosta i klijenata.
5. Ljudski resursi – uključuje edukaciju zaposlenika i motiviranje tima. U poduzeću mora vladati pozitivna kultura i pozitivno poslovno okruženje te zaposlenici moraju biti zadovoljni.
6. Tehnologija i inovacije – tehnologija je vrlo važan element u poslovanju današnjeg doba. Poduzeća moraju biti u trendu i pratiti trendove u tehnologiji kako bi poboljšali svoj rad i konkurentnost.
7. Poslovna etika i društvena odgovornost – poduzeće mora uspostaviti etičke standarde

### 1.3. Resursi obiteljskih poduzeća

Resursi tvrtke su sva imovina koju tvrtka kontrolira i koju može koristiti za postizanje svojih ciljeva.

Resursi tvrtke uključuju sljedeće<sup>4</sup>:

- Ljudski resursi
- Materijalni resursi
- Financijska sredstva
- Nematerijalna imovina

S ove točke gledišta poduzeće možemo definirati kao jedinstvenu kolekciju resursa. Ovu zbirku nije lako ponoviti, a razlike između količine, udjela i kvalitete resursa različitih tvrtki utječu na njihovu uspješnost.

Ljudski resursi u poduzeću imaju važne karakteristike:

- Vještine
- Iskustvo
- Kvalifikacije
- Geografski položaj
- Dostupnost vremena

Ljudski resurs je najvažniji resurs u poduzeću. Vlasnik poduzeća bez ljudskog faktora ne može odrađivati količinu posla koju ima, ali u obiteljskim poduzećima veliki resurs i ljudski faktor je i sama obitelj koja je u vlasništvu poduzeća. Materijalni i financijski resursi poduzeća su resursi koji se najčešće zlorabljaju. Financijski skandali kojima svjedočimo u raznim poduzećima i tvrtkama objašnjavaju koliko puta su radnici zlorabljivali te resurse. Revizijska izvješća koja se dostavljaju odjelima financija i računovodstva raznih institucija uvijek odražavaju pretjerane procjene. Raspodjela financijskih sredstava na irelevantne projekte osim onih koje je planirao Upravni odbor organizacije predstavlja zlorabu financijskih sredstava. Ti su resursi također zlorabljivi kroz krađe. Lažno predstavljanje financijskih

---

<sup>4</sup> <http://www.efos.unios.hr/obiteljsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/225/2019/03/FB-predavanje-27FEB2019.pdf>

brojki radi udovoljavanja osobnim interesima predstavlja potpunu zlouporabu takvih resursa. Većina dužnosnika izgubila je položaje zbog korupcijskih slučajeva koji su uključivali korištenje službenih sredstava za stjecanje imovine. Izvještaji o istrazi doveli su do toga da je većina organizacijskih čelnika optužena na sudovima, a većina ih je na kraju izgubila svoje položaje čelnika takvih tvrtki.

#### **1.4. Prednosti i nedostaci malih obiteljskih poduzeća**

Postoje mnoge prednosti ali i nedostaci vlasnika malog poduzeća koje bi svaka osoba koja želi postati sam svoj šef trebala znati. Biti vlasnik znači stvarati vlastita pravila, imati vlastito radno vrijeme i raditi posao koji se voli. Prednosti i nedostaci malih obiteljskih poduzeća najbolje se mogu uočiti ako se usporede s velikim poduzećima, no smatra se da su mala poduzeća atraktivnija, dinamičnija i kreativnija od velikih poduzeća.

Prednosti malih obiteljskih poduzeća su slijedeće:

1. Neovisnost – nešto u čemu svi samozaposleni mogu uživati je veća kontrola i neovisnost nad svojom karijerom i odlukom koju donesu kao što su odlasci na godišnji odmor i broj odrađenih sati dnevno.
2. Mogućnost ostvarenja financijskog uspjeha – samozaposleni sami biraju koliko će biti plaćeni te vlasnik poduzeća može imati puno veću plaću nego da radi za nekoga. Vlasnik također nema ograničenja koliko može zaraditi i zadržava svu ostvarenu dobit nakon oporezivanja ako nema partnere ili dioničare.
3. Više zadovoljstva – još jedna prednost kod osnivanja poduzeća je ta što osoba koja razmišlja o osnivanju može izgraditi karijeru koju voli na način da će koristiti svoju strast i tako će iz posla dobiti vie zadovoljstva. Zadovoljstvo pomaže u profesionalnom razvoju te se izražava veća motivacija za posao.
4. Kapital – ovo je jedan veliki razlog zbog kojeg se ljudi odlučuju na razvijanje vlastitog posla. Posjedujući poduzeće, osoba ima svoj kapital ali i nešto što se može prenijeti na buduće generacije.

5. Tržišna prilagodljivost – mala poduzeća diktiraju promjene na tržištu te tako potiču velika poduzeća na ulaganje i razvoj.
6. Obiteljsko zapošljavanje – ovo je jedna od najvećih prednosti malih obiteljskih poduzeća. Činjenica da se poduzeće može povjeriti članovima obitelji te da će cijela obitelj živjeti od tog posla velika je motivacija za otvaranje svog posla.

Nedostaci malih obiteljskih poduzeća:

1. Porast odgovornosti – vlasnik poduzeća većinom istodobno obnaša i ulogu ulagača, menadžera, prodavača i svega ostalog što je potrebno.
2. Mogućnost propasti – rizik od propadanja poduzeća je velik iz ralog a što vlasnik poduzeća raspolaže financijama i kapitalnim resursia ali ima malu mogućnost ublažavanja poslovnih poteza koji isu uspjeti.
3. Podložnost fluktuaciji na tržištu – mala poduzeća teže podnose sezonske i neke druge oscijalcije u prodaju i poslovanju.
4. Ovisnost o konkurenciji – u ugostiteljskoj industriji konkurencija je vrlo jaka. Mala poduzeća su primorana boriti se za svoj opstanak s velikim poduzećima.
5. Nedostatak znanja i stručnosti – kako mala poduzeća često imaju ograničene financijske mogućnosti, nemaju stručnjake specijalizirane za neke poduzetničke funkcije.
6. Nerazvijena pravna regulativa – kvalitetno i pravilno zakonsko reguliranje poslovanja malih obiteljskih poduzeća je važno

## **1.5. Ciljevi obiteljskog poduzeća**

Ciljevi predstavljaju željene rezultate organizacije, a poznato je da obiteljske tvrtke teže višestrukim ciljevima, koji obično uključuju i financijske i nefinancijske aspekte. Iako su ciljevi obiteljskog poslovanja privukli veliku pozornost među istraživačima, relativno se malo zna o pristupima koje obiteljska poduzeća koriste za oblikovanje svojih idiosinkratičnih skupova ciljeva. Svrha ovog članka je dvojaka. Prvo, pregledavamo literaturu o obiteljskom poslovanju i sintetiziramo trenutna znanja o formiranju ciljeva. Drugo, uključujemo uvide iz postojeće

literature o organizacijskim ciljevima i raspravljamo o različitim pristupima (algoritmima)—točnije, maksimiziranju, zadovoljavanju i optimiziranju—koje obiteljske tvrtke mogu koristiti za odabir ciljeva.

Ciljevi i zadaće obiteljskog upravljanja mogu se općenito klasificirati kao društveni, obrazovni i formalni.

## DRUŠTVENI

Društveni kapital u obiteljskom poduzeću je ljepilo koje povezuje članove obitelji jedne s drugima i s njihovim zajedničkim interesom u obiteljskom poduzeću. Kada je jak, u obitelji postoji osjećaj dobre volje, odanosti, povjerenja i međusobnog poštovanja. Međutim, kako se obitelj širi i pojedinci razilaze kako bi slijedili različite stilove života i karijere, ovo se emocionalno ljepilo može prirodno razrijediti. U svjetlu ove stvarnosti, dobro upravljanje obitelji može stvoriti vrstu kolektivnog angažmana koji održava vezu; na primjer:

- Organiziranje redovnog obiteljskog okupljanja.
- Davanje informacija članovima obitelji o poduzeću koje inače ne bi dobili.
- Kruženje vijesti o obiteljskim događajima kako bi šira obitelj bila u kontaktu s onim što se događa s rodbinom.
- Kustosiranje i održavanje povijesnog arhiva u odnosu na obiteljsko poduzeće.
- Rješavanje sukoba i rivalstva među članovima obitelji koji bi mogli utjecati na obiteljsko ljepilo, pa čak i na poduzeće.

## EDUKATIVNI

Obitelji koje imaju poduzetništvo kao dio svog života vjerojatno će imati koristi ako budu educirane o tome do određene razine. To se može organizirati kao dio obiteljskog upravljanja s namjerom njegovanja interesa i svijesti o poduzetništvu,

posebno među onima koji će jednog dana možda naslijediti buduće vlasništvo ili nastaviti karijeru u obiteljskom poduzeću.

## FORMALNO

Obitelj bi mogla htjeti biti uključena u neka pitanja upravljanja koja će utjecati na obitelj, na primjer u vezi sa kreiranjem sljedećih politika koje će utjecati na članove obitelji.

## ZAPOŠLJAVANJE

Način na koji članovi obitelji mogu postati zaposlenici, njihove naknade i kako će se upravljati njihovim karijerama.

### **1.6. Konkurentske strategije obiteljskog poslovanja**

Posljednjih 30 godina istraživanja su dokazala da se strategije koje karakteriziraju uspješna obiteljska poduzeća često razlikuju od onih tvrtki koje se obično proučavaju strategijom istraživača koji se bave neobiteljskim poduzećima, a istraživanja su dokazala i da privatna poduzeća imaju različite strategije od tvrtki koje su uvrštene na burzu.<sup>5</sup> Za obiteljsko poslovanje važna je obiteljska uključenost u vlasništvo i obiteljsko upravljanje poduzećem. Obiteljska dinamika utječe na poslovnu strategiju poduzeća. Ona prožima poslovanje i kombinira se s poslovnom i organizacijskom dinamikom pri tome dajući obiteljskom poduzeću mnoge karakteristike. Ključni aspekt u razvoju strategije je određivanje pokretača uspješnosti poduzeća. Strategija je jedan od ključnih elemenata uspjeha obiteljskog poduzeća. Poduzetnička strategija usmjerena je na pronalaženje i iskorištavanje novih mogućnosti i poslovnih prilika s novim uslugama na novim tržištima. Konkurentnost poduzeća definira se kao uspjeh poslovanja poduzeća na tržištu odnosno bolje poslovanje nego konkurencija.

Izvori konkurentskih prednosti su:

1. Proizvod
2. Cijena

---

<sup>5</sup> <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1877858510000100>



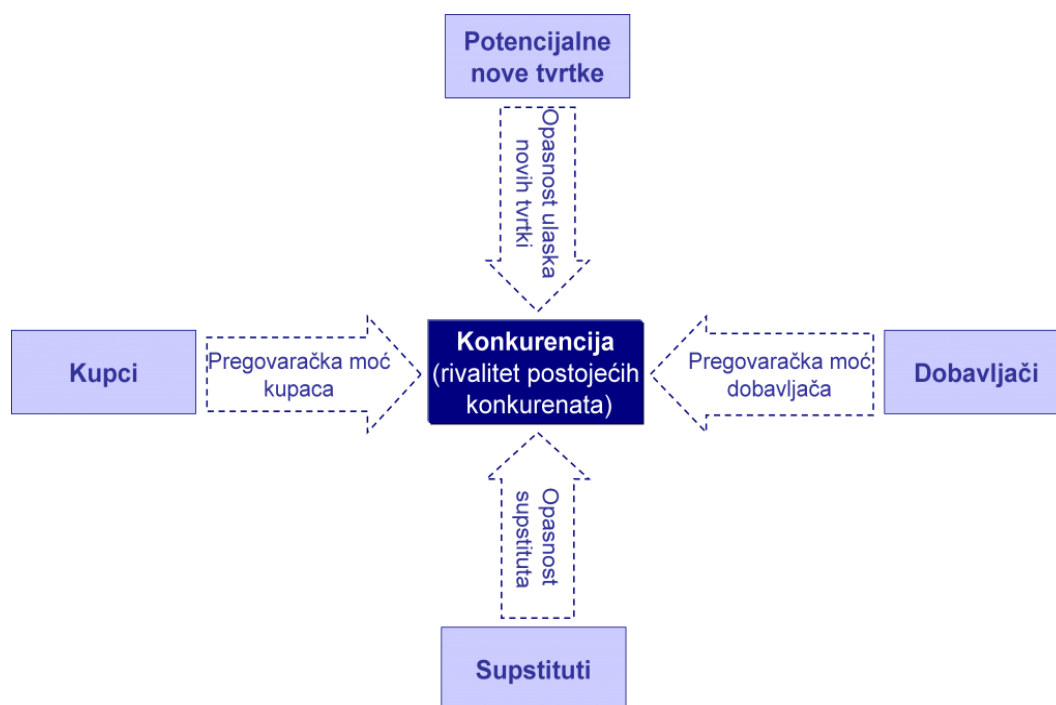
3. Oglašavanje
4. Poslovni odnosi
5. Ljudski potencijal
6. Distribucija
7. Zakonski okviri

Portelov model konkurentnosti dokazuje tržišne sile koje utječu na dinamiku poduzeća.<sup>6</sup>

- Najvažnijom konkurentskom snagom smatra se rivalstvo među postojećim poduzećima. Definira se i kao izbor konkurentne strategije poduzeća kako bi se postigao tržišni uspjeh.
- Važna konkurentna snaga je i pojavljivanje novih konkurenata na tržištu jer se za njih smatra da su prijetnja za poduzeće.
- Konkurentna snaga supstituta - kada se na tržištu pojave zamjenski proizvodi, poduzeće je primorano zamijeniti proizvode pa čak i na promjenu cijene proizvoda. Tu su važni potrošači koji mijenjaju svoje želje i navike jer se lako mogu odlučiti za zamjenski proizvod.
- Konkurentna snaga dobavljača – tu je važna kvaliteta namirnica, materijala, cijena, rokovi isporuke... Ova konkurentna snaga uvelike utječe na poduzeće s kojim određeni dobavljač posluje.
- Konkurentna snaga kupaca – ova snaga tiče se pregovaranja o cijeni s kupcem proizvoda. To su situacije kada nekolicina kupaca kupuje veće količine nekog proizvoda ili kada je riječ o velikom kupcu.

---

<sup>6</sup> Porter, M. (2008.): Konkurentna prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA,



**Slika 1.** Porterov model konkurentnosti

Izvor: Argus Grupa

U konkurentne strategije poduzeća spadaju i Porterove generičke strategije.

- Strategija vođenja troškova – za provođenje ove strategije bitno je da su troškovi proizvodnje niži u odnosu na troškove proizvodnje konkurenata. Prednost strategije je da se na taj način pokušavaju stvoriti niski troškovi, ali nedostatak je taj što bi konkurenti mogli prepoznati ovu metodu za snižavanje troškova.
- Strategija diferencijacije – za poduzeće je važno da stvara unikatne proizvode. Ova strategija primjenjuje se kada kupci imaju više želja i potreba te se kupci ne mogu zadovoljiti sa standardnim proizvodima. Nakon promijene proizvoda, poduzeće može postići i veću cijenu za određeni proizvod.
- Strategija fokusiranja – fokusira se na određeni tržišni element te obuhvaća strategije vođenja troškova i strategiju diferencijacije ali samo na jedan tržišni element. Određeni tržišni segment mora biti velik i mora imati uzlaznu stopu rasta.

## **2. MODEL ORGANIZACIJE RADA MIKRO PODUZEĆA**

Mikro poduzeće definira se kao tvrtka koja posluje u vrlo malom opsegu. To su poduzeća koja prema Zakonu o računovodstvu prosječno godinje imaju manje od 10 zaposlenika, ukupan godišnji prihod kojeg ostvaruju seže do 5.200.000,00 kuna te ukupna aktiva do 2.600.000,00 kuna. Mikro poduzeća spadaju pod pojam mala i srednja poduzeća te se umjesto pojma mala može koristiti i izraz mikro poduzeće.

Prema Državnog zavodu za statistiku i strukturno-poslovnim pokazateljima poduzeća za 2020. godinu dokazano je da skupina malih i srednjih poduzeća, a uključena su i mikropoduzeća, zapošljava više od dvije trećine osoba te ostvaruje više od polovice dodane vrijednosti. Postotak aktivnih poduzeća koje zauzimaju mala i srednja poduzeća je 99,8% te postotak osoba koje ova poduzeća zapošljavaju iznosi 69,5%. Mala i srednja poduzeća generiraju više od polovice dodane vrijednosti, a to je u postotku 60,2% nefinancijskog poslovnog gospodarstva. Mikropoduzeća iskaču u skupini malih i srednjih poduzeća jer čine 92,1% populacije cjelokupnog nefinancijskog poslovnog gospodarstva.<sup>7</sup>

Organizacija rada nekog poduzeća podrazumijeva podjelu zadataka i odgovornosti zaposlenika. Organizacija određena je veličinom tvrtke, vrstom proizvoda i uskuga, dostignutom fazom u razvoju, strategijom razvoja te stabilnosti okruženja.<sup>8</sup>

### **2.1. Pojam i značajke organizacijske strukture malih obiteljskih poduzeća**

Pojam i definicija organizacijske strukture, kao i elementi koji utječu na izbor organizacijske strukture, te čimbenici oblikovanja, od velikog su utjecaja na uspostavu organizacijske strukture u malim i srednjim poduzećima.<sup>9</sup>Riječ struktura potječe od latinske riječi “struere” što znači slagati.

Mnogo je definicija kojima se može definirati organizacijska struktura:

1. Organizacijska struktura predstavlja građu, sastav, strukturu poduzeća, kao i sastav dijelova, koji čine to poduzeće.

---

<sup>7</sup> podaci.dzs.hr Strukturno poslovni-pokazatelji poduzeća u 2020.

<sup>8</sup> Cetinski V., Milohnić I., Perić M., Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća, str. 43

<sup>9</sup> Cetinski V., Milohnić I., Perić M., Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća, str. 43

2. Siropolis definira organizacijsku strukturu kao organizacijsku kartu poduzeća koja ima zadaću utvrđivati liniju odgovornosti i ovlasti između pojedinih položaja.

Organizacijska struktura malih i srednjih poduzeća dijeli se na složenost koja može biti vodoravna, okomita i prostorna, zatim na formalizaciju i centralizaciju. Vodoravna složenost orijentirana je prema radnicima, prema zadatku kojeg oni izvršavaju te prema njihovom obrazovanju. Kada organizacija ima vodoravnu složenost to znači da je u poduzeću veći broj zanimanja koja traže određenu naobrazbu. Okomita složenost organizacije poduzeća odnosi se na dubinu strukture. Što je više hijerarhijskih razina u poduzeću, to je okomita složenost veća. To podrazumijeva da je veća mogućnost da dođe do otežane komunikacije između zaposlenih u poduzeću, a teže je i koordinirati odluke menadžmenta. Okomita složenost proizlazi iz vodoravne složenosti jer se okomita složenost javlja kada se vodoravna složenost povećava. Prostorna složenost odnosi se na radne prostorije poduzeća i zaposlenike. Ona otežava komunikaciju, koordinaciju i kontrolu zadataka koji se obavljaju na različitim lokacijama.

Formalizacija je stupanj standardizacije poslova, dok centralizacija podrazumijeva razine odlučivanja u organizacijskoj strukturi. Prema funkcioniranju postoje formalna i stvarna organizacijska struktura. Formalna struktura sadrži statut, pravilnike i sheme, a stvarna struktura je ona prema kojoj poduzeće funkcionira.

Postoje tri razine organiziranja poslovanja:<sup>10</sup>

1. Makroorganizacijska struktura – gruba podjela poslova i zadataka prema organizacijskim jedinicama
2. Mezoorganizacijska struktura – podjela poslova i zadataka unutar organizacijskih jedinica
3. Mikroorganizacijska struktura – podjela poslova po radnim mjestima i odnosi se na njihovu povezanost

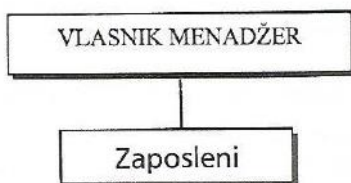
---

<sup>10</sup> Radišić, F., Poduzetnički menadžment u turizmu, Hotelijerski fakultet Opatija, 1997., str. 191

## 2.2. Vrste i definicije organizacijskih struktura

Tijekom praćenja složenosti poduzeća razvijali su se i oblici organizacijskih struktura. Razlikuju se mehaničke i organske organizacijske strukture. Razlika između mehaničke i organske strukture ima mnogo. Mehanička struktura podrazumijeva visoku složenost, tu se posebno izdvaja vodoravna složenost, visoku formalizaciju te niski stupanj participacije zaposlenih na nižim razinama odlučivanja. Organska struktura temelji se na nižem stupnju složenosti, to podrazumijeva okomitu složenost, nisku formalizaciju i visok stupanj participacije pri odlučivanju.

Najčešće korištena vrsta organizacijske strukture i ona koja se najviše koristi u malim poduzećima je jednostavna organizacijska struktura. Jednostavna organizacijska struktura ima niski stupanj složenosti i formalizacije te je vlast centralizirana u jednoj osobi. Za ovu organizaciju može se reći da “ravna organizacija” jer sadrži dvije ili tri organizacijske razine. U poduzećima s ovakvom organizacijskom strukturom svi zaposlenici izvješćuju jednu osobu koja donosi odluke.



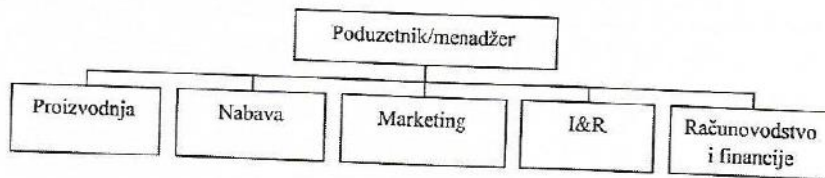
**Slika 2.** Organizacijska struktura malog ugostiteljskog poduzeća

Izvor: Cetinski V., Milohnić I., Perić M., Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća, str. 53

Unutarnja podjela rada dijeli se na:

- Funkcijska organizacijska struktura
- Divizijska organizacijska struktura
- Matrična struktura
- Projektna struktura
- Mrežna organizacijska struktura
- Inovacijska organizacijska struktura

Funcijska organizacijska struktura je vrsta organizacijske strukture kod koje se podjela rada u poduzeću, te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica, obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama.

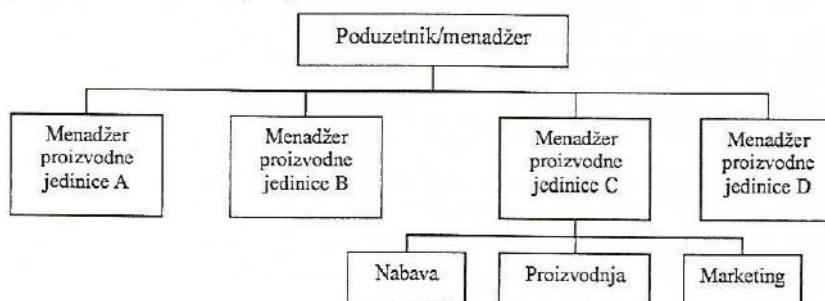


Slika 3. Shema – funkcionalna organizacijska struktura

Izvor: Cetinski V., Milohnić I., Perić M., Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća, str. 48

Divizijska organizacijska struktura primjenjuje se u velikim poduzećima, ali i u srednjim i malim, ukoliko ona proizvode veći broj različitih proizvoda, odnosno pružaju različite vrste usluga, koristeći se pri tom različitim tehnologijama, odnosno ako se njihovi proizvodi ili usluge proizvode, pružaju ili prodaju različitim geografskim područjima ili su pak usmjereni različitim kategorijama kupaca. Tri su osnovne vrste divizijske organizacijske strukture, a to su:

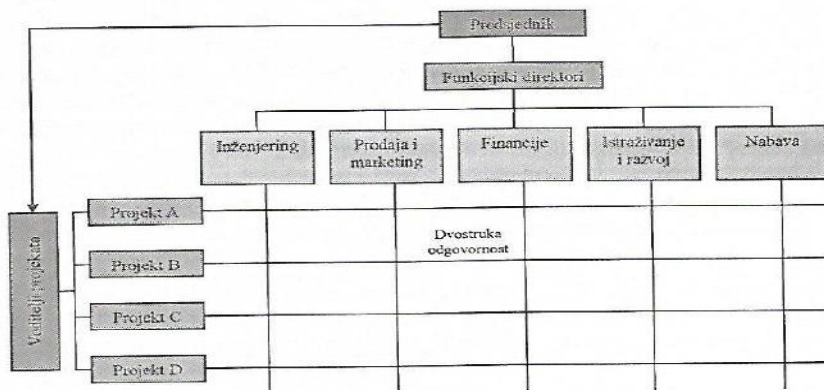
1. Predmetna
2. Teritorijalna
3. Organizacijska



Slika 4. Shema – divizijska organizacijska struktura

Izvor: Cetinski V., Milohnić I., Perić M., Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća, str. 49

Matrična organizacijska struktura je spoj funkcionalne i divizijske organizacijske strukture.



Slika 5. Shema – matrična organizacijska struktura

Izvor: Cetinski V., Milohnić I., Perić M., Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća, str. 50

Projektna organizacijska struktura nastala je zbog projekata koji su samostalni ne ovise o linijskoj organizacijskoj strukturi. Trajanje ove organizacijske strukture ovisi o trajanju određenog događaja.

Mrežna organizacijska struktura novi je pojam u organizacijskim strukturama. Primjenjuje se u malim i srednjim poduzećima, ali i u velikim poduzećima. Važna zadaća ove organizacijske strukture je povezivanje svih organizacija poduzeća kako bi se odradile sve poslovne funkcije u poduzeću.

Inovacijska organizacijska struktura kao i mrežna, novi je model organizacije te ju poduzeća još uvijek ne primjenjuju previše. Upravljački dio organizacije sastoji se od inovacijske skupine i skupine za tekuće djelovanje.

### 2.3. Oblikovanje organizacijske strukture

Svako poduzeće samo za sebe određuje i bira svoju organizacijsku strukturu. Postoji pet elemenata koji utječu na odabir organizacijske strukture, a to su organizacija materijalnih čimbenika, organizacija ljudskih čimbenika, organizacija raščlanjivanja zadataka, organizacija upravljanja i menadžmenta i organizacija vremenskog redoslijeda odrađivanja poslova. Čimbenici se mogu podijeliti na unutarnje i vanjske čimbenike.

Unutarnji čimbenici međusobno su povezani te ih organizacija u poduzeću sama donosi, a oni se prilagođavaju organizaciji. Što se tiče vanjskih čimbenika, njima se poduzeće mora prilagođavati ako želi opstati na tržištu.

UNUTARNJI ČIMBENICI ORGANIZACIJE	VANJSKI ČIMBENICI ORGANIZACIJE
CILJEVI I STRATEGIJA	DRUŠTVENO-POLITIČKO OKRUŽENJE
ZADACI I TEHNOLOGIJA	INTEGRACIJSKI PROCESI
VELIČINA HOTELA/PODUZEĆA	TURISTIČKA INFRASTRUKTURA
KATEGORIJA I TIP HOTELA	TRŽIŠTE
KADROVI	ZNANSTVENE SPOZNAJE
HOTELSKA USLUGA/PROIZVOD	
LOKACIJA HOTELA/PODUZEĆA	

**Tablica 1.** Unutarnji i vanjski čimbenici organizacije

Izvor: Cetinski V., Milohnić I., Perić M., Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća, str. 46

### **3. PRINCIPI STVARANJA PONUDE U MALIM OBITELJSKIM PODUZEĆIMA**

Ponuda se može definirati kao količina proizvoda ili usluga koja se plasira na određenom tržištu po određenim cijenama. Ponuda treba biti privlačna gostu, no ne mora nužno sadržavati navođenje cijena. Ona mora sadržavati ključne elemente, a njen sadržaj treba privući čitatelja. Tekst ponude treba biti jasan, zanimljiv te mora pružiti informacije o proizvodu ili usluzi. Kako bi poduzeće odnosno vlasnik malog poduzeća sastavio dobru ponudu mora poznavati tržište, želje i preferencije svojim potrošača te konkurenciju. U zemljama zapadnog svijeta ponuda je dokument u pisanom obliku s kojim se potrošaču nudi određeni proizvod ili usluga.

#### **3.1. Specifičnosti i pristupi stvaranja ponude u malim poduzećima**

Kada je riječ o stvaranju ponude u malim poduzećima, postoji nekoliko specifičnosti koje treba uzeti u obzir. Neki od ključnih faktora u procesu stvaranja ponude je personalizacija ponude i prilagodba resursa.

- Ograničeni resursi: mala poduzeća odnosno mali poduzetnici imaju ograničene financijske resurse, nemaju dovoljno radne snage te nemaju dovoljno vremena.



- Personalizacija: ponudu je važno stvoriti prema zahtjevima i željama klijenata, a uz to je važno stvoriti i osobni kontakt s klijentom.
- Fleksibilnost: ovo je ključan element jer je važna brza prilagodba promjenama želja klijenata.
- Jasnoća i jednostavnost: ponude trebaju biti jasne i razumljive.
- Naglasak na vrijednosti: za klijente je bitno da poduzeće istakne vrijednosti koje njihova ponuda sadrži te to može biti ključno u odabiru ponude s konkurentima.
- Brza reakcija: mali poduzetnici češće mogu brže reagirati na upite klijenata u odnosu na veća poduzeća.
- Kreativnost i inovativnost: manja poduzeća imaju veću slobodu pri eksperimentiranju s inovacijama u svojim ponudama.
- Održavanje odnosa: mali poduzetnici mogu održavati bliske odnose s klijentima te na taj način provjeravati njihove potrebe i želje te im pružati informacije.

### **3.2. Brendiranje i način promoviranja ponude**

Turistička ponuda važan je čimbenik za uspješno brendiranje potražnje. Brendiranje je proces koji zahtjeva duže vrijeme te se tokom tog vremena, brendovi izgrađuju kroz identitet brenda, a to može biti logotip ili neki natpis te kroz marketing i komunikaciju s klijentima. Ulaganje u izgradnju brenda ne povećava prodaju u kratkom roku kao što to čini unapređenje ponude. Osnovni aspekti brendiranja su identite brenda, logo i vizualni identite, slogan i poruka brenda, marketinška strategija kvaliteta proizvoda i usluga, kreiranje odanosti kupaca, istraživanje tržište i konkurencije te za kraj, održavanje brenda. Brendiranje je zahtjevan proces koji zahtjeva planiranje i upravljanje kako bi se postigla tržišna prepoznatljivost brenda. Brend može postići veliki uspjeh dobrom komunikacijom s klijentima te zadovoljenjem njihovih potreba. Poduzeće se treba fokusirati na promicanje ponude na način da poneka ponude popust na cijene svojih usluga i proizvoda. Na taj način poduzeće će povećati prodaju u kratkom roku. Stalne aktivnosti poticanja prodaje mogu naučiti klijente da čekaju takve ponude kako bi kupili neki proizvod.

Promocija se definira kao dio marketinške komunikacije s klijentima koja se koristi da bi informirala klijenta o brendu te na taj način utjecala na odluku potrošača. Neki od ciljeva promocije su upoznavanje klijenta s novim proizvodom, različitost proizvoda, stvoriti

zanimanje potrošača za proizvod te naglasiti vrijednost proizvoda. Promocija je jedan od osnovnih elemenata marketing mix-a.

Tipovi promocije:

1. Osobna promocija – način promoviranja proizvoda u interakciji s potrošačem kako bi se ostvarila prodaja i stvaranje odnosa s potrošačem
2. Oglašavanje – promocija putem društvenih mreža, interneta, TV oglasa, radija, oglasi u tiskanim medijima
3. Prodajna komunikacija – strategija promocije na temelju posebnih ponuda, snižavanjem cijena, podjelom kupova i besplatnih uzoraka, programi lojalnosti
4. Direktna promocija – prodaja putem direktnog poziva na kupnju
5. Odnosi s javnošću – prihvaćanje, razumijevanje i pozicioniranje organizacije u javnosti

Značaj promocije je i te kako velik jer povećava svijest o brendu, pomaže u prepoznavanju svih segmenata tržišta i u pronalaženju pravih kupaca, povećava broj kupaca jer kupac kroz promociju upoznaje brend i proizvod te povećava prodaju i profit. Prije promoviranja proizvoda, poduzetnik odnosno promotor mora istražiti što konkurencija nudi na tržištu i kakvu strategiju promocije on želi.

### **3.3. Gastronomsko – enološka ponuda i njezina uloga u razvoju i prepoznatljivosti objekta u destinaciji**

Povijesno gledano, gastronomija se odnosi na savjete i upute što jesti i piti, gdje, kada, na koji način i u kojim kombinacijama. Može se shvatiti i kao 'umjetnost življenja', posjedovanje vještina i znanja vezanih uz hranu i piće te njihov izbor, čime se povećava zadovoljstvo i uživanje u jelu i piću. Takvi su užici ključni za gastronomski turizam koji se razvija kao podskup kulturnog turizma gdje je iskustvo sudjelovanja u drugoj kulturi središnje.

Ugostiteljstvo ima prirodnu ulogu u pružanju tih iskustava, ali također ima priliku povećati užitek takvih iskustava kroz pružanje relevantnih informacija. Stoga je prikladno da ugostiteljsko obrazovanje i osposobljavanje uključuje gastronomsku komponentu kako bi učenici bolje razumjeli povijest i kulturu hrane i pića. Značenje gastronomije može se podijeliti u više kategorija; u gastronomskom karakteru zemlje ili regije (odnosi se na vrste

hrane i pića koja se proizvode i konzumiraju), gastronomski specijaliteti (hrana i pića specifična za zemlju, regija, restoran ili kuhar) i gastronomski turizam (oblik turizma usmjeren na hranu i piće, posebno gastronomske specijalitete) — sama gastronomija ostaje nedostižna. Gastronomska ponuda objekta mora biti raznolika i šarolika te kako bi se objekt istaknuo ispred konkurencije i bio prepoznatljiv, treba obratiti pažnju na cijene svojih proizvoda, na kvalitetu namirnica i pružene usluge.

Enološka ponuda bazira se na ponudi vina podneblja u kojem se nalazi objekt, ali i svjetskih vina. Enologija je disciplina koja se bavi proučavanjem vina te procesom proizvodnje vina. U enologiju uključena je poljoprivredna praksa vezana za uzgoj vinove loze, tehnike berbe, proces fermentacije, skladištenja i starenja vina te analizu i ocjenu kvalitete vina. Stručnjaci koji se bave vinom i primjenjuju svoje znanje kako bi se proizvelo kvalitetno vino nazivaju se enolozi. Ključni elementi enologije:

- Vinogradarstvo i vinova loza
- Berba
- Fermentacija
- Procesi obrade
- Skladištenje i starenje
- Analiza i degustacija
- Održavanje kvalitete vina

Enološka ponuda objekta uvelike ovisi i o vrsti hrane koju taj objekt nudi svojim klijentima. Ponuda mora sadržavati razne vrste vina kao što su bijelo, crno, rose i slatko desertno vino te razne sorte vina.

### **3.4. Funkcije marketinga za promociju ponude**

Kada je riječ o promicanju novog proizvoda i promoviranju usluge, postoji mnogo načina na koje se to može promovirati, ali potrebno je pronaći metode koje provjerene djeluju te mogu dati najbolje rezultate.

1. Ponuditi vjernim potrošačima ekskluzivni pregled – vjerni potrošači ključni su u promoviranju ponude i proizvoda jer je najvjerojatnije da će kupiti proizvod i koristiti uslugu te će ju i promovirati na društvenim mrežama. Ovime pokazujemo i svojim

vjernim potrošačima koliko ih cijenimo i poštujemo, a ujedno je i dobra strategija za uključivanje novih kupaca.

2. Specijalna ponuda – može uključivati snižene cijene paketa, kupone za kupnju, zajedničku promociju, ponudu 1+1 gratis. Za ove ponude treba naglasiti da neće trajati zauvijek ali na taj način privući će se kupci.
3. Google Business Profile – postoji nekoliko načina kako promovirati uslugu i objekt preko Googla. Jedan od najpoznatijih načina je uplodati podatke i fotografije objekta te ih postaviti na Google. Na taj način će potrošač u današnje vrijeme najlakše doznati informacije koje ga zanimaju.
4. Društvene mreže – najpoznatiji način promoviranja u današnje vrijeme su društvene mreže. Vlasnik objekta može za postavljanje objava na društvene mreže platiti neku tvrtku ili to može raditi sam. Natječaji na društvenim mrežama zabavan su jednostavan način za povezivanje s kupcima i privlačenje novih kupaca. To može biti nagrdana igra u kojoj će se pratioci društvene mreže natjecati oko usluge ili proizvoda koji se nudi.
5. E – mail – ovo je odličan kanal za provođenje marketinga i za promoviranje novog proizvoda ili usluge.

Najbolji način za promoviranje ponude ovisit će o kanalima koje klijenti objekta najviše posjećuju. Bez obzira na to, treba iskoristiti što više načina vezanih za promociju. Što je promocija više raspostranjena to će više ljudi saznati za ponudu i za objekt.

Marketing mix uključuje višestruka područja fokusirana kao dio opsežnog marketinškog plana. Marketing mix sastoji se od 4 P; product (proizvod), price (cijena), placement (plasman) i promotion (promocija).

### **3.5. Kanali prodaje usluge**

Poduzetnici prodaju svojih proizvoda mogu organizirati korištenjem posrednika. Posrednici su tvrtke koje sa svojim znanjem ostvaruju da proizvod dođe do određenog tržišta. Kao jedna od varijabli marketing mixa, distribucija predstavlja skup aktivnosti usmjerenih na izbor kanala distribucije i proces sigurnog dovođenja proizvoda od proizvođača do potrošača, tj. od ponuđača do potrošača.<sup>11</sup> Posrednici mogu biti trgovci, agenti i pomagatelji. Trgovci se bave

---

<sup>11</sup> Bratko S., Henich V., Obraz R.: prodaja, Zagreb, Narodne novine, 1996., str. 210

maloprodajom i veleprodajom proizvoda, agenti tragaju za kupcima, a pomagatelji pomažu u procesu prodaje.

### **3.5.1. Izravna prodaja**

Izravna prodaja, kako joj to i samo ime govori, predstavlja prodaju izravno krajnjem potrošaču bez ikakvih posrednika. To se može učiniti putem vlastite trgovinske mreže ili prodavaoniucom u tvorničkom krugu, zatim kataloškom, odnosno prodajom putem narudžbenice objavljenih u medijima te prodajom putem trgovačkih putnika i akvizitera, tzv. Prodajom “licem u lice”.<sup>12</sup>

### **3.5.2. Neizravna prodaja**

Neizravna prodaja se odvija putem posrednika, odnosno putem različitih oblika trgovine na veliko i malo.<sup>13</sup> Ova prodaja ne odvija se direktnom interakcijom prodavača i kupca već se proizvodi i usluge prodaju putem ostalih kanala distribucije.

1. Internet prodaja – najčešći i najpoznatiji oblik neizravne prodaje, odvija se putem web stranica i online prodavaonica. Kupac pregledava proizvode te kupovinu izvršava preko interneta bez direktnog kontakta s prodavačem.
2. Maloprodaja – prodaja putem maloprodajnih lokacija, prodavaonica, supermarketa. Kupci dolaze u prodavaonicu kako bi kupili proizvode.
3. Veleprodaja – prodaja proizvoda u većim količinama posrednicima koji zatim prodaju svojim klijentima. Ovaj način najčešće koriste proizvođači i distributeri.
4. Distribucija putem distributera – proizvodi se distributiraju preko distributera te oni dalje isporučuju prodavaonicama ili ostalih posrednicima.
5. E – trgovina – prodaja putem elektronskih tržišta ili platforma gdje prodavači postavljaju proizvode, a kupci ih kupuju online.
6. Telefon prodaja – prodaja putem telefonskog poziva ili drugih kanala za komunikaciju. Prodavači pružaju informacije o proizvodu putem telefona.

---

<sup>12</sup> Meler M.: Osnove marketinga, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2005., str. 245 - 246

<sup>13</sup> Meler M.: Osnove marketinga, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2005., str. 245 - 246

7. Direktna pošta – prodaja putem slanja kataloga, brošura i promotivnih materijala kupcima koji tada mogu naručiti proizvode putem pošte.
8. Multi-level marketing – prodaja proizvoda putem nezavisnih distributera koji zarađuju proviziju prodajom proizvoda ili usluge

#### **4. ORGANIZACIJA RADA NA PRIMJERU UGOSTITELJSKOG OBRTA “PORTA PRANZO”**

Organizacija rada u ugostiteljskom objektu “Porta Pranzo” podrazumijeva podjelu rada i zadataka zaposlenicima u kuhinji i zaposlenicima koji su vezani za izdavanje i prodaju hrane klijentima. Organizacijska struktura koja djeluje u ovom ugostiteljskom obrtu je jednostavna struktura. Kako je u radu već prije navedeno, to je organizacijska struktura koja ima najniži stupanj složenosti i svi zaposlenici svoje odluke donose vlasniku.

##### **4.1. Podaci o ugostiteljskom poduzeću**

Ugostiteljski obrt “Porta Pranzo” obiteljski je obrt koji se nalazi u Jušićima, nedaleko od Matulja. Obrt se bavi cateringom te prodajom, pripremom i dostavom svakodnevnih marenda. Uz to, obrt od prije 6 godina ima i restoran koji radi samo po narudžbi te je namijenjen za grupe do 25 ljudi. Obrt djeluje od 2008. godine i spada pod djelatnost 5610, a to su djelatnosti restorana i ostalih objekata za pripremu i usluživanje hrane.

##### **4.2. Povijest, vizija i misija poduzeća**

Poduzeće je sa svojim radom započelo prije 15 godina, točnije 2008. godine. Poduzeće je osnovala obitelj Pupis, odnosno supružnici Zvezdana i Armando. Vlasnik obrta je Zvezdana Pupis. U početku su u poduzeću radili samo supružnici, a danas poduzeće broji 8 zaposlenih te i dalje otvara nova radna mjesta. Posao je započeo pripremom i prodajom svakodnevnih marenda, a kasnije se proširilo na uslugu cateringa za vjenčanja i ostale razne evente. Vizija ovog poduzeća usmjerena je na goste te kako bi oni što više mogli uživati u ukusnoj hrani koja je pripremljena na tradicionalni način od svježih namirnica. Misija poduzeća je pružanje

usluge gostu tako da se nadmaše sva njegova očekivanja te da gost bude zadovoljan i uvijek se rado vrati u ovaj objekt.

### **4.3. Gastronomska ponuda ugostiteljskog obrta**

Kroz gastronomsku ponudu, gosta možemo privući u svoj objekt ali i na taj način ga upoznati s tradicijom i kulturom podneblja na kojem se nalazi. Ugostiteljski obrt "Porta Pranzo" u svojoj ponudi marenda i jela u restoranu ima autohtona jela Kvarnera i Primorja kao to su primjerice maneštra s bobićima, fažol te razna mesna i riblja jela. Kroz autohtona jela gost može saznati sve o načinima pripreme jela nekad davno te koje su se namirnice i životinjske vrste najčešće koristile. Ugostiteljski obrt vrlo poštuje i radi na očuvanje tradicije i tradicijskih jela te u svojoj ponudi uvijek uvrštava poznata jela svog podneblja te je po tome obrt vrlo poznat. Uz gastronomsku ponudu obrt u svom restoranu nudi i široku enološku ponudu raznih vinara Hrvatskog primorja i Istre.

### **4.4. Organizacija rada cateringa i upravljanje s vanjskim suradnicima**

Catering je ugostiteljska djelatnost izvan objekta u kojem se priprema hrana koja se brine za opskrbu hrane i pića uzvanika i gostiju na različitim društvenim događajima i eventima. Catering se dijeli na uslugu, hranu i piće i organizaciju. Najveći postotak od ova tri segmenta odvaja se na organizaciju jer ona je ključni dio svakog posla. Organizacija rada cateringa zahtjeva planiranje i koordinaciju više aspekata kako bi se sve odradilo uspješno. Za početak, važan je sastanak s klijentom kako bi se saslušale sve njegove želje i potrebe te se prema tome slaže ponuda koja se šalje klijentu na uvid. Na sastanku se s klijentom dogovara izbor menu-a prema njegovim željama, utvrđuju se datum, lokacija događaja i vrijeme. Nekoliko dana prije cateringa, obavlja se nabava svih namirnica potrebnih za pripremu hrane. Na dan cateringa kuhar priprema dogovoreni menu te se na dogovorenu lokaciju u dogovoreno vrijeme dostavlja hrana i sav potrebni inventar. Postavljaju se stolovi sa stolnjacima i svilom, barski stolovi, čaše, tanjuri i ostali pribor. Servis hrane na cateringu mora biti ljubazno i profesionalno osoblje koji će posluživati goste. Tijekom događaja potrebno je komunicirati s klijentom koji je naručio uslugu cateringa kako bi se znalo da je sve u redu i da je on zadovoljan. Nakon završetka cateringa, svi stolovi se razmontiraju i pospremi se sva oprema i

inventar. Sve se nosi u objekt cateringa te se tamo čisti i pere kako bi sve bilo spremni za slijedeći catering.

Upravljanje s vanjskim suradnicima ključno je za uspješno poslovanje, a uključuje suradnju s dobavljačima, partnerima i ostalima koji pridonose poslovanju. Uspješno upravljanje s vanjskim suradnicima uključuje identifikaciju potreba koje su potrebne za odraditi catering kao primjerice namirnice, oprema, inventar i marketing. Vanjski suradnici moraju biti pouzdani i kvalitetni te poduzetnik mora imati povjerenja u njih. Potrebno je jasno precizirati uvjete suradnje kao i cijenu, rokove isporuke i odgovornosti svake strane. Redovna i dobra komunikacija važna je za uspostavu dobre suradnje te uvijek treba biti na raspolaganju za bilo kakva pitanja. Ako ponekad vanjski suradnici surađuju i s klijetima poduzeća tada treba klijente pitati za mišljenje i povratnu informaciju kako bi se poboljšala suradnja. Za dobru suradnju vrlo je bitna lojalnost te treba razvijati dugoročne odnose sa suradnicima koji pridonose vrijednost poslovanju, a isto tako i poduzeće pridonosi njihovom uspjehu.

#### **4.5. Gastronomska ponuda cateringa**

Gastronomska ponuda cateringa koju nudi ugostiteljski obrt "Porta Pranzo" raznolika je te se sastoji od ponude kanapea, hladnih predjela, juha, toplih predjela, glavnih jela, salate i raznih deserti. Ponuda treba biti kreativna te raznovrsna za različite vrste događaja. U ponudi najviše prevladava finger food koji je danas sve popularniji među klijentima. To mogu biti kanapei s raznim namazima, mesni ili riblji, vegetarijanski, mini hamburgeri i ostali mali zalogajčići. Glavna jela su razna topla mesna i riblja jela s priložima. Salate mogu biti razne sezonskog povrća, ali i hladne salate od tjestenine ili primjerice francuska salata koje se mogu poslužiti kao prilog uz neko jelo. Pod deserte spadaju isto mali kolačići te voćne salate i voćne plate. Ponuda cateringa može sadržavati i piće no to ovisi o dogovoru s klijentom. Gastronomska ponuda cateringa prilagodljiva je te se za svaki catering stvara nova individualna ponuda za svakog klijenta. Ponuda cateringa sadržava još i profesionalno posluživanje i prezentaciju hrane te to čisto igra ključnu ulogu u stvaranju prvog dojma gosta. Kreativnost, kvalitetni sastojci i profesionalna priprema ključni su za pružanje ukusnog i zadovoljavajućeg gastronomskog iskustva.



## 4.6. SWOT analiza poduzeća

SWOT analiza najjednostavnija je analiza okruženja ili okoline te podrazumijeva istraživanje svih važnijih karakteristika vanjskog i unutarnjeg okruženja sa svrhom identifikacije strateških čimbenika koji će odrediti budućnost poduzeća. Analiza okruženja važna je za odabir prave strategije poduzeća. Za napraviti SWOT analizu ugostiteljskog obrta "Porta Pranzo" prikupljeni su podaci prema kojima se može utvrditi da je ovaj obrt jedan od jačih u ovoj grani poslovanja na svom području.

<b>SNAGE</b>	
-obiteljski posao. -veliki parking. poduzeću -nema kreditnih ulaganja -ljubaznost -poduzetnički duh -autentična gastronomska ponuda -suvremena oprema -prepoznatljivost kvalitete na tržištu -ulaganje u posao i opremu	-slabi marketing -samo je jedna glavna osoba u
<b>PRIILIKE.</b>	<b>PRIJETNJE</b>
-rast turističkih dolazaka. -EU potpore. -slaba konkurencija. proizvoda	-inflacija -manjak radne snage -nemogućnost povećanja cijena -nesigurnost u budućnosti poslovanja

Tablica 2. SWOT analiza poduzeća

Pomoću SWOT analize pokušava se odrediti strategija kojom će se na najbolji mogući način iskoristiti snage i prilike poduzeća, a minimalizirati slabosti i prijetnje. Ova analiza važna je pri planiranju i cojenjivanju posla. Sa SWOT analizom može se formulirati strategija, no to se u praksi ne može baš najbolje iskoristiti.

## 4.7. Analiza organizacijske strukture

Kod analize organizacijske strukture radi se procjena kako je organizacija organizirana, kako funkcionira hijerarhija, kakvi su odnosi između odjela u poduzeću te na koji način se informacije i odluke prenose kroz različite razine. Analizom organizacijske strukture mnogu se identificirati prednosti i nedostaci trenutne strukture poduzeća te na taj način poduzeće može unaprijediti učinkovitost i produktivnost same organizacije. Na organizacijsku strukturu utječu okolina, strategija, tehnologija i veličina poduzeća.<sup>14</sup> Odabirom prave organizacijske strukture za poduzeće poduzetnik osigura i optimalno ostvarenje ciljeva poduzeća.

Ugostiteljski obrt "Porta Pranzo" malo je poduzeće koje provodi jednostavnu organizacijsku strukturu jer se sve odluke donešene u poduzeću donose vlasniku na uvid, a isto tako je vlasnik umiješan u sve poslove poduzeća.

## 4.8. Troškovi, prihodi i iskorištenost kapaciteta

Troškovi su vrijednost utrošene imovine i realnog napora kako bi se proizveo koristan učinak u obliku proizvoda ili usluga.<sup>15</sup> Troškovi u ugostiteljskog obrtu "Porta Pranzo" u odnosu na prihode veći su negi na početku poslovanja poduzeća. U ovoj godini stroškovi su sve veći zbog inflacije s kojom su namirnice poskupljele i do 100%. Radnici zahtijevaju veće plaće zbog visokog životnog standarda, a doprinosi za plaće te ostali porezi su također veliki. Prihod je priljev novca ili druge imovine poduzeća zbog njezine gospodarske aktivnosti.<sup>16</sup> Kako bi se realizirali razvojni planovi obrt je formulirao strateški plan. Strateški plan uključuje projekte koji će donijeti prihod. U ovom ugostiteljskom obrtu najveći prihod donosi usluga cateringa. Prihod se ostvaruje i kroz ostale djelatnosti poduzeća te vlasnik uvijek treba paziti da prihod bude veći od troškova. Kuhar treba znati kalkulaciju cijena namirnica i ostalih potrebnih stvari.

Poduzeće od svog osnutka 2008. godine ulaže i širi svoje poslovanje. Obrt najviše ulaže u suvremenu kuhinjsku opremu, ali i u dostavna vozila. Dvije godine nakon osnivanja, poduzeće ulaže u novo dostavno vozilo i u kuhinjsku opremu u visini od oko 150 000, 00 kuna. Nakon proširenja poslovanja poduzeća na uslugu cateringa, 2011. godine za kupnju svog potrebnog sitnog i ostalog inventara za catering uloženo je oko 50 000, 00 kuna. U 2012.

---

<sup>14</sup> M. Buble: Menagement, Ekonomski fakultet Split, 2006. str. 305-315

<sup>15</sup> enciklopedija.hr

<sup>16</sup> enciklopedija-hr

godini radi se novi strateški plan koji obuhvaća projekte proširenja djelatnosti i otvaranje novog poslovnog objekta odnosno restorana. Dvije godine nakon, kupuje se novo dostavno vozilo te je ulaganje iznosilo oko 150 000, 00 kuna. 2015. godina bila je značajna za obrt jer se promjenio kompletni inventar kuhinje, ali se je ujedno opremio i otvorio restoran. 2019. godine ponovno se ulaže u suvremenu kuhinjsku opremu te se tako kupuje nova konvekcijska pećnica u iznosu od 80 000, 00 kuna što je doprinjelo olakšanju poslova u kuhinji. Uz sve to, poduzeće je svoja dva radnika poslalo na tečaj za sommelier-a te se tako ulagalo i u stručno usavršavanje djelatnika. Od 2019. godine do sada, poduzeće kontinuirano i neprestano ulaže u svoju opremu i inventar te je ove godine poduzeće ponovno kupilo novo dostavno vozilo ponajprije namijenjeno za uslugu cateringa u visini od 263 000, 00 kuna odnosno 35 000, 00 €. Uz kupnju novog dostavnog vozila, poduzeće je u sklopu objekta napravilo i novu pripremicu hrane kako bi se olakšala radnja cateringa. Ulaganje u novu pripremicu hrane iznosilo je 20 000, 00 €.

#### **4.9. Planovi za budućnost i unaprjeđenje poslovanja ugostiteljskog objekta**

Planovi na budućnost i unaprjeđenje poslovanja važni su za dugoročan uspjeh poduzeća. Strategije kojima se poduzeće može voditi za poboljšanje poslovanja može biti proširenje jelovnika kako bi se privukao širi spektar gostiju primjerice dodavanjem vegetarijanske hrane, veganske hrane itd. Fokus treba biti na kvaliteti sastojaka i pripremi jela kako bi se zadovoljili visoki standardi gosta. Online prisutnost je u današnje vrijeme sve važnija i zbog toga je važno da poduzeće ima svoju web stranicu te profile na društvenim mrežama. Na taj način poduzeće svoje usluge može približiti klijentima. Online recenzije vrlo su važne pa se poduzeće treba potruditi da dobije pozitivne kritike. Važno je misliti na okoliš pa poduzeće može još više investirati u uporabu lokalnih sastojaka i energetske učinkovitost te recikliranje. Za opstanak poduzeća također je važno pratiti konkurenciju, što oni rade te osmisliti načine na koje će poduzeće nadmašiti ponudu konkurencije. U trenutnom poslovanju poduzeća najveći problem je manjak radne snage i teško pronalaženje dobrih i kvalitetnih radnika. Poduzeće nakon svih ovih godina ima neizvjesnu budućnost te čak zbog problema s radnicima razmišlja o smanjenju obujma posla odnosno smanjenju posla na količinu koju bi mogli odraditi kao četveročlana obitelj. Pozitivno je što na tržištu nema prevelike konkurencije i poduzeća koja

se bave ovim poslom pa je tako poduzeće kroz svojih 15 godina rada sa sigurnošću postalo jedno od najjačih poduzeća u svojoj djelatnosti na ovom području.

## Zaključak

Za svako poduzeće važna je organizacija rada te kako na najbolji način napraviti podjelu zadataka i poslova među zaposlenicima. Organizacija igra ključnu ulogu u dugoočnom uspjehu poduzeća. Potrebno je jasno odrediti viziju i misiju poduzeća, definirati uloge i odgovornosti, na koji način upravljati poduzećem, a važna je i kvalitetna komunikacija kako poslodavca i zaposlenika, tako i komunikacija između zaposlenih. Kod odabira organizacijske strukture treba sagledati sve aspekte koji utječu na nju i tako odabrati najbolju strukturu za poduzeće. U današnje vrijeme važan je marketing i dobra promocija kako bi za objekt saznalo što više ljudi. Mala poduzeća imaju važnu ulogu u stvaranju pozitivne slike Republike Hrvatske te uvelike pridonose samom državnom proračunu. Država i vlada trebale bi dati više podrške i potpore novim ali i postojećim malim poduzećima te pomoći u njihovom poslovanju. Ugostiteljski obrt "Porta Pranzo" sa svojim petnaesto-godišnjim poslovanjem dosegao je mnoga postignuća te je pomoću svog poduzetničkog duha postalo jedno od vodećih poduzeća u svojoj branši na ovom području. Poduzeće od početka poslovanja posluje s dobiti i nikada nije ušlo u minus. Poduzeće nema kreditnih zaduženja, a kroz godine rada imalo je velika investicijska ulaganja. Temeljem dobre organizacije može se postignuti da sve funkcionira kako treba te da poslovanje traje dugo godina, a da gosti uvijek budu zadovoljni dobivenom uslugom.

## Bibliografija

[https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en)

<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/63/mala-i-srednja-poduzeca>

<https://www.thecloudtutorial.com/business-principles-examples/>

<http://www.efos.unios.hr/obiteljsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/225/2019/03/FB-predavanje-27FEB2019.pdf>

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1877858510000100>

Porter, M. (2008.): Konkurentna prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA

podaci.dzs.hr Strukturno poslovni-pokazatelji poduzeća u 2020.

Cetinski V., Milohnić I., Perić M., Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća

Radišić, F., Poduzetnički menadžment u turizmu, Hotelijerski fakultet Opatija, 1997.

Bratko S., Henich V., Obraz R.: prodaja, Zagreb, Narodne novine, 1996.

Meler M.: Osnove marketinga, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2005.

M. Buble: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2006.

enciklopedija.hr

## **Popis ilustracija**

### **Tablice**

Tablica 1. Unutarnji i vanjski čimbenici organizacije	18
Tablica 2. SWOT analiza poduzeća	27

### **Slike**

Slika 1. Porterov model konkurentnosti	12
Slika 2. Organizacijska struktura malog ugostiteljskog poduzeća	15
Slika 3. Shema – funkcionalna organizacijska struktura	16
Slika 4. Shema – divizijska organizacijska struktura	16
Slika 5. Shema – matrična organizacijska struktura	17